



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores
de la Sunat- Lima, 2016.**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Nelly Carmen Tabraj Flores

ASESORA:

Mg. Miluska Vega López

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ - 2018

Página del jurado

Mg. Juan Méndez Vergaray
Presidente

Dra. Teresa Campaña Añasco
Secretaria

Mg. Miluska Vega Guevara
Vocal

Dedicatoria

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida.

A mí amor José y a mis hijos Allison y José Leonardo por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos

Nelly

Agradecimiento

En primera instancia agradezco a Dios y a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

Este proceso no ha sido sencillo, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y la dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener el grado académico de Maestra.

Nelly

Declaración de Autoría

Yo, **Nelly Carmen Tabraj Flores**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “**El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima, 2016**” presentado en 98 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar el uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determine el procedimiento disciplinario.

Lima, 7 de Junio del 2017

Firma

Nelly Carmen Tabraj Flores

DNI 09766075

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016”, que tuvo como objetivo determinar cómo incide el liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, dado que el liderazgo es un aspecto medular para lograr el éxito de una institución, especialmente aquellas relacionadas al ámbito del sector público.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de Posgrado. En el capítulo I denominado introducción se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación y en el capítulo III los resultados tanto descriptivos como inferenciales. En el capítulo IV se plasma la discusión de los resultados obtenidos, mientras que en el capítulo V se presentan las conclusiones a las que se arribó de acuerdo a las evidencias obtenidas. En el capítulo VI se establecen las recomendaciones que han surgido a raíz del trabajo. En el capítulo VII se precisan las referencias bibliográficas incluidas en la investigación y sustentan su desarrollo. Finalmente, en el capítulo VIII se incluyen los anexos de rigor científico requeridos como parte del protocolo inherente al proceso de investigación.

El informe de esta investigación fue elaborado siguiendo el protocolo de la Escuela de Posgrado de la Universidad y es puesto a vuestra disposición para su análisis y las observaciones que estimen pertinentes.

La autora.

Índice

| | |
|--|------|
| Página del jurado | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaración de Autoría | v |
| Presentación | vi |
| Índice | vii |
| Resumen | xiii |
| Abstract | xiv |
| I. Introducción | 15 |
| 1.1. Antecedentes | 16 |
| 1.2. Fundamentación científica | 21 |
| 1.3. Marco conceptual | 39 |
| 1.4. Justificación | 40 |
| 1.5. Problema | 42 |
| 1.6. Objetivos | 45 |
| 1.7. Hipótesis | 46 |
| II. Marco metodológico | 47 |
| 2.1 Variables | 48 |
| 2.2 Operacionalización de las variables. | 48 |
| 2.3. Metodología | 51 |
| 2.4. Tipo de estudio | 51 |
| 2.5. Diseño de estudio | 51 |
| 2.6. Población, muestra y muestreo. | 52 |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 54 |
| 2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos. | 56 |
| 2.9. Método de recolección de datos. | 58 |
| 2.10. Método de análisis de datos | 58 |
| III. Resultados | 60 |
| 3.1. Resultados descriptivos | 61 |
| 3.2. Contrastación de hipótesis | 70 |
| IV. Discusión de resultados | 77 |
| V. Conclusiones | 85 |

| | |
|---|----|
| VI. Recomendaciones | 88 |
| VII. Referencias bibliográficas | 91 |
| Anexos | 99 |
| Anexo 1: Matriz de consistencia | |
| Anexo 2: Matriz operacional de variables | |
| Anexo 3: Instrumentos | |
| Anexo 4: Análisis de confiabilidad | |
| Anexo 5: Base de datos de prueba piloto | |
| Anexo 6: Base datos de la muestra | |
| Anexo 7: Certificado de validez de instrumentos | |
| Anexo 8: Artículo científico | |

Índice de tablas

| | | Pág. |
|----------|--|------|
| Tabla 1: | Matriz de operacionalización de la variable Liderazgo | 49 |
| Tabla 2: | Matriz de operacionalización de la variable Motivación Laboral | 50 |
| Tabla 3: | Número de trabajadores que conforman la muestra de estudio | 52 |
| Tabla 4: | Baremo del cuestionario de las dimensiones del liderazgo por dimensiones | 55 |
| Tabla 5: | Baremos del cuestionario de percepción de motivación laboral por dimensiones | 56 |
| Tabla 6: | Validación de instrumento liderazgo por juicio de expertos | 57 |
| Tabla 7: | Análisis de confiabilidad de Liderazgo | 57 |
| Tabla 8: | Análisis de confiabilidad de la motivación laboral | 58 |
| Tabla 9: | Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman | 59 |
| Tabla 10 | Niveles de frecuencia del liderazgo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 61 |
| Tabla 11 | Niveles de frecuencias Servir de modelo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 62 |
| Tabla 12 | Niveles de frecuencias de Inspirar una visión compartida según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 63 |
| Tabla 13 | Niveles de frecuencias Habilitar a otros para actuar según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016 | 64 |
| Tabla 14 | Niveles de frecuencias Desafiar al futuro según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 65 |
| Tabla 15 | Niveles de frecuencias Brindar aliento según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 66 |
| Tabla 16 | Niveles de frecuencia de la Motivación laboral percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016 | 67 |
| Tabla 17 | Niveles de frecuencia de la Motivación intrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 68 |
| Tabla 18 | Niveles de frecuencia de la Motivación extrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 69 |
| Tabla 19 | Determinación del ajuste de los datos para el modelo del | 70 |

| | | |
|----------|--|----|
| | liderazgo en la motivación. | |
| Tabla 20 | Pseudo coeficiente de determinación de las variables | 71 |
| Tabla 21 | Pseudo coeficiente de determinación de la servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral | 72 |
| Tabla 22 | Pseudo coeficiente de determinación de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral | 73 |
| Tabla 23 | Pseudo coeficiente de determinación de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral | 74 |
| Tabla 24 | Pseudo coeficiente de determinación de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral | 75 |
| Tabla 25 | Pseudo coeficiente de determinación de Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral | 76 |

Índice de figuras

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1: Esquema de tipo de diseño | 52 |
| Figura 2: Niveles de frecuencias del liderazgo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016 | 61 |
| Figura 3: Niveles de frecuencias Servir de modelo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 62 |
| Figura 4: Niveles de frecuencias de Inspirar una visión compartida según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 63 |
| Figura 5: Niveles de frecuencias Habilitar a otros para actuar según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 64 |
| Figura 6: Niveles de frecuencias Desafiar al futuro según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 65 |
| Figura 7: Niveles de frecuencias Brindar aliento según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 66 |
| Figura 8: Niveles de frecuencia de la Motivación laboral percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 67 |
| Figura 9: Niveles de frecuencia de la Motivación intrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 68 |
| Figura 10 Niveles de frecuencia de la Motivación extrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016 | 69 |
| Figura 11 Representación del área COR como incidencia del liderazgo en la motivación laboral. | 71 |
| Figura 12 Representación del área COR de Servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 72 |
| Figura 13 Representación del área COR de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 73 |
| Figura 14 Representación del área COR de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de | 74 |

los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

- | | | |
|-----------|---|----|
| Figura 15 | Representación del área COR de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 75 |
| Figura 16 | Representación del área COR de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. | 76 |

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar cómo incide el liderazgo en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo y fue de tipo básica de nivel correlacional, por lo que se aplicó un diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio estuvo constituida por 113 trabajadores, seleccionados a través de un muestreo aleatorio simple.

Los resultados evidenciaron que el 42,46% de los trabajadores de la Sunat- Lima aprecian un nivel alto de liderazgo, el 30,97% un nivel medio y solo el 26,55% un nivel bajo. Así mismo se determinó que el 53,98 % de los trabajadores manifestó tener una alta motivación, el 19,47% una motivación media y solo el 26,55% de los trabajadores de la Sunat- Lima manifestaron una motivación de nivel bajo.

Finalmente se concluyó en la prueba del pseudo R cuadrado, la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo. El coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución. En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52,8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Palabras Claves: Liderazgo, motivación, intrínseca, extrínseca y laboral.

Abstract

The present investigation had as fundamental aim determine how the leadership affects in the labor Motivation of the workers of the Sunat - Lima 2016. The investigation developed under the quantitative approach and was basic of level correlacional, by what there was applied a not experimental design of transverse court. The population of study was constituted by 113 workers selected across a random simple sampling.

The results demonstrated that 42,46 % of the workers of the Sunat - Lima estimate a high level of leadership, 30.97 % an average and alone level 26,55 % a low level. Likewise there decided that 53,98 % of the workers demonstrated to have a high motivation, 19,47 % a motivation happens and only 26,55 % of the workers of the Sunat - Lima demonstrated a motivation of low level.

Finally he concluded in the test of the square pseudo R, one presents the percentage dependence of the labor motivation of the workers of the Sunat - Lima 2016, with regard to the leadership. Nagelkerke's coefficient shows that the variability of the labor motivation depends in 16,4 % of the leadership waited in the above mentioned institution. As for the result of the curve COR, there is had the area that represents the capacity of classification of 52.8 % representing a moderate level of implication of the leadership in the labor motivation of the workers of the Sunat - Lima 2016.

Key words: Leadership, motivation, intrinsic, extrinsic and labor.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Con la finalidad de establecer una guía adecuada para elaborar la presente investigación, se procedió a revisar una serie de tesis que también serán utilizadas como datos comparativos en la discusión de resultados que se incluye en este trabajo.

Antecedentes internacionales.

Sum (2015), elaboró la tesis titulada: *Motivación y Desempeño laboral*. Tuvo como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Su enfoque fue cuantitativo, aplicó una prueba psicométrica para medir la motivación y el desempeño laboral, mientras que su diseño fue no experimental. La población objeto de estudio, estuvo conformada por 34 sujetos. Los resultados obtenidos durante la investigación evidenciaron que la motivación influye en el desempeño laboral de los colaboradores. Asimismo, la investigación concluyó que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Enríquez (2014), elaboró la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México*. Tuvo como objetivo determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México y fue de tipo cuantitativa, descriptiva correlacional, transversal. La población fue de 164 empleados y para la recolección de datos se utilizó el cuestionario. Los resultados demostraron que el grado de motivación era el predictor del nivel de desempeño de los empleados en el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño, posteriormente concluyó que los

empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente, y en el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre un nivel muy bueno y excelente.

Villalón (2014), realizó la tesis titulada: *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. Tuvo como objetivo conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal. Su enfoque fue cualitativo, aplicó el estudio de casos de carácter cualitativo y exploratorio, con un diseño no experimental. La población fue de 151 docentes y asistentes de educación, la muestra fue censal. Se aplicó la técnica del análisis de discursos, y una entrevista, que permitió procesar los casos, concluyendo que existe la ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concertó a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas.

Labrín (2014), elaboró la tesis titulada: *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel*, cuyo objetivo fue identificar las prácticas que configuran un liderazgo, su enfoque fue cuantitativo. Para ello, aplicó entrevistas a la población objeto de estudio que estuvo conformada por 25 docentes y 5 directivos, correspondiendo a una muestra censal. Se aplicó la técnica del análisis de discursos y la entrevistas, y concluyó que es muy importante que las prácticas tradicionales de liderazgo cambien por otras nuevas, y permitan mejorar las condiciones de trabajo de los docentes y donde se les brinde espacio para la comunicación, el diálogo, el trabajo en equipo y la participación de todos los agentes educativos que conforman la entidad educativa, de igual manera propone no solo continuar analizando las prácticas de los líderes educativos, sino que también destaca la importancia de trasladarse desde un liderazgo tradicional a un liderazgo distribuido.

Cruz y Rodea (2014), realizaron la tesis *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados*, su objetivo fue diagnosticar los factores del liderazgo transformacional con el propósito de sugerir cambios positivos en la productividad de los empleados. El enfoque utilizado fue cualitativo, de nivel descriptivo, su diseño fue no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta a una población que estuvo conformada por 400 clientes. Luego de recopilar los datos, se concluyó que todos los empleados de la empresa necesitan un cierto porcentaje para llegar a ser un líder transformador. Por tal motivo brindó sugerencias orientadas a lograr que los jefes puedan llegar al punto máximo de líder transformador, pues el liderazgo es el proceso de influencia para los líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Delgado (2010), elaboró la investigación titulada: *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*, donde su objetivo fue analizar la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional. Para ello utilizó el enfoque cuantitativo, su diseño fue no experimental, la muestra estuvo conformada por 245 empleados, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta. Luego de procesar los datos se concluyó que la motivación laboral incide en el desempeño organizacional, por lo tanto la motivación influye en el desempeño organizacional que poseen los empleados y, según los resultados se percibe que las expectativas que tienen los empleados con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, inciden directamente en la motivación laboral.

Antecedentes nacionales.

Da Silva (2015), elaboró la tesis titulada: *Motivación y desempeño laboral en la Municipalidad Metropolitana de Lima. 2015* que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral según los empleados de la Municipalidad Metropolitana de Lima. 2015. La población objeto de estudio, estuvo conformada por 120 empleados correspondiendo a una muestra censal. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo, el diseño no

experimental de nivel correlacional de corte transversal y se aplicó la técnica de la encuesta. La investigación concluyó que existe evidencia para afirmar que la motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral según los empleados en el área de carnet y certificados de salud de la gerencia de salud - Municipalidad Metropolitana de Lima. 2015; encontrándose un Rho Spearman de 0.824, lo que representó una alta asociación entre las variables.

Huamaní y Vargas (2013), realizaron la tesis titulada: *Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana*, con el objetivo de demostrar si la motivación y el liderazgo se relacionan con el rendimiento laboral. Su enfoque fue cuantitativo, y se tipificó dentro de los parámetros de la investigación sustantiva, con diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. Se aplicó la técnica de la encuesta en una población conformada por 296 empleados, siendo su muestreo de tipo probabilístico y estableciendo una muestra de 167 trabajadores. Luego de procesar los datos se concluyó que la motivación y el liderazgo se relacionan positivamente con el rendimiento laboral. Esto implica que al incrementarse los niveles de la motivación se incrementan correlativamente el rendimiento laboral. Igualmente, al incrementarse los niveles de liderazgo aumenta el rendimiento laboral de los trabajadores. La investigación también concluyó que la muestra de la investigación reporta un promedio de 31,99 en rendimiento laboral, esto indica que el rendimiento obtenido por la muestra se ubica en un nivel bajo. Hay que tener presente que esta calificación (la de liderazgo y de rendimiento laboral) fue realizada por la muestra, es decir, que fueron los empleados quienes evaluaron el liderazgo de sus jefes y su propio rendimiento laboral.

Gherman, Iturbe y Osorio (2011), elaboraron la tesis titulada: *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio cualitativo*, con el objetivo de determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg. La muestra estuvo conformada por 472 trabajadores. Se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó un test. Los resultados encontraron indicios de factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg, y que las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante

y no higiénico como lo postuló dicho teórico. Se concluyó que determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail.

Mañuico (2014), realizó la investigación titulada: *La influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SOL.PERU S.A.C*, con el objetivo de determinar la importancia de la motivación por reconocimiento y sus efectos en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Sol Perú S.A.C en la actualidad. Utilizó el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental. La población fue de 300 trabajadores y la muestra estuvo conformada por 171 trabajadores a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Luego de procesar los datos se concluyó que la motivación laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo tanto influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SOL.PERU S.A.C. De acuerdo a estos resultados se pudo percibir las expectativas que tienen los empleados de la empresa SOL.PERU S.A.C, con respecto al salario, los incentivos laborales, las relaciones laborales, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral.

Saurre (2013), elaboró la investigación titulada: *La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Oficina de Gestión Documentaria del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social*, con el objetivo de establecer la relación entre los factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Gestión Documentaria del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Para ello, aplicó el enfoque cuantitativo con diseño no experimental, correlacional, de corte trasversal. La muestra estuvo conformada por 35 trabajadores, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario. Luego de procesar los datos se concluyó que no existe relación significativa entre la motivación y el desempeño, debido a que un alto porcentaje de los trabajadores de la muestra reflejaron que casi nunca se encuentran motivados hacia el trabajo lo que no permite que la motivación sea

influencia positiva en el desempeño de los mismos y más aún, que la mayoría de los trabajadores, nunca o casi nunca presenten factores motivacionales (relacionados al individuo) que afecten positivamente su motivación. En esa misma línea, casi la totalidad de la muestra indicó que nunca o casi nunca, se encontraban presentes factores higiénicos (relacionados al entorno) en su centro de trabajo.

1.2. Fundamentación científica

El liderazgo.

Kouzes y Posner (2013), sostienen que:

El liderazgo es el conjunto de habilidades que tiene un jefe donde logra con facilidad comunicarse y motivar a sus trabajadores, a la vez guía y direcciona las acciones a realizar, brinda confianza y está dispuesto a brindar sus conocimientos para que sus trabajadores puedan desarrollar con facilidad sus jornadas laborales. (p.49).

Para los mencionados autores, el liderazgo es un conjunto de actividades y capacidades que demuestra un líder, a sus súbditos sin ser soberbio y con una gran capacidad de comunicación y motivación lo cual facilita que los trabajadores puedan laborar con mayor tranquilidad.

Por su parte, Delgado y Rey (2015), sostienen que:

El Liderazgo es la cualidad que caracteriza a un líder; es el arte de influir con ideas u opiniones en un número finito de personas. Liderazgo lo tiene todo aquel que trata de entender el interés y las capacidades de los demás a nivel individual o de grupo; y en función a eso está dispuesto a asumir la responsabilidad de conciliar los intereses individuales y decidir, según sea necesario, para alcanzar

los objetivos del grupo, de modo que cada quien individualmente se beneficie en mayor grado, que si actuara de forma aislada. (p.7)

Dichos autores consideran que el liderazgo son las acciones, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores.

Para Alvarado (2009), el liderazgo es:

El conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos, se entiende como, la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.(p.59).

El autor considera que son capacidades, actitudes y valores que demuestra una persona ante algún inconveniente que se presente él logra manejarlo sin ningún problema y eficientemente.

Para Lussier y Achua (2007), es:

Uno de los temas más controvertidos en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y prácticas concernientes a la organización de las instituciones educativas. A pesar de esta situación controvertida, nadie niega que existan diferencias entre la capacidad del manejo del líder al grupo y como ellos reaccionen ante su líder. (p.127)

Se puede decir que el liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos.

Chiavenato (2003) sostiene que "el liderazgo no es más que la organización con intereses afines" (p. 55). Al respecto se afirma que es la

capacidad que demuestra todo líder en tomar la iniciativa, incentivar, motivar, gestionar, convocar, promover, y evaluar a un grupo o equipo.

Para la elaboración de esta investigación se revisó muchas fuentes bibliográficas pero se eligió a los autores Kouzes y Posner (2013), ya que sus planteamientos se ajustan al enfoque del presente estudio, considerando para la variable acciones de un líder cinco dimensiones:

- Servir de modelo
- Inspirar una visión compartida
- Habilitar a los demás para que actúen
- Desafiar al futuro
- Brindar aliento (p.47)

Servir de modelo

Los autores Kouzes y Posner (2013), consideran que los líderes:

Establecen valores acerca de cómo se debe tratar a los colaboradores, los colegas y los clientes. Crean estándares de excelencia y ponen el ejemplo para que los sigan los demás. Se ha identificado que modelar el camino es una de las prácticas en las que necesita mejorar, aquí se describen algunas medidas que puede tomar. (p.49)

Para los autores servir de modelo es muy importante porque determinaran el camino a seguir, y se sabe que la cualidad personal de credibilidad es muy importante en todo líder. Asimismo, es importante considerar que “Los líderes saben que las celebraciones y los rituales, cuando se realizan con autenticidad y desde el corazón, generan un fuerte sentido de identidad colectiva y de espíritu comunitario que pueden ayudar al grupo a afrontar momentos turbulentos y difíciles” (Maxwell, 2016, p.21). El líder actúa con mucha vocación o sinceridad y eso hace que lo puedan ver como un modelo a imitar.

Por otra parte, cabe señalar que “El trabajo de los líderes consiste en el cambio, y el statu quo es inaceptable para ellos. Buscan oportunidades para innovar, crecer y mejorar. Pero los líderes no tienen por qué ser siempre los creadores o autores” (Goleman, 2015, p.20). Todo líder no acepta la derrota ni ser conformista, por el contrario busca innovar y generar cambios favorables para sus semejantes.

Inspirar una visión compartida.

En esta dimensión, es necesario considerar que “Los líderes son capaces de inspirar una visión compartida, son futuristas, e imaginan que pueden convertirse ellos mismos y a toda su organización, tienen la capacidad de integrar a los demás en sus sueños compartidos” (Kouzes y Posner,2013, p.55). Todo líder contagia el ímpetu y convicción de cambios para mejorar.

De igual manera, Maxwell (2016) considera que “Hay personas que tienen una manera diferente de ver las cosas, cuando comparten sus ideas con otros les resultan atractivas y comienzan a llevarlas a cabo, tomando así un rumbo en el cual colaboran arquetipos para obtener beneficios mutuos”(p.21). Para el autor todo líder genera cambios y respeta la posición de algunos contrarios a él pero trata en lo posible de hacerle partícipe de ser parte del cambio y caminar hacia mejores rumbos y oportunidades.

En la misma línea Goleman (2015), sostiene que:

Una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso. Es decir, aceptarán la visión pero no la querrán de verdad. O quizá la quieran por alguna motivación externa, como una promoción o para mantener su empleo, pero no la querrán en sí misma.(p.20)

De esta forma, se resalta que la actitud de un líder se da gracias al liderazgo que ha podido lograr y los cambios que ha podido generar para muchas personas y para la sociedad.

Habilitar a los demás para que actúen.

Kouzes y Posner (2013) sostienen que habilitar a los demás para que actúen “no se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo; el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión: gerentes, colaboradores, pares, clientes, proveedores...”.(p.55). El líder debe siempre trabajar en equipo de tal manera que contará con apoyo de un grupo de personas y estos aprenderán a ser más adelante futuros líderes.

Para Maxwell (2016), “Todos los miembros del equipo deberían desarrollar sentido de pertenencia e identificación para dar lo mejor de sí y realizar un buen trabajo. Esto es de vital importancia para que los líderes comprometan a su equipo con el logro de resultados” (p.21).

Se percibe que el autor considera que los líderes habilitan a otras personas para actuar, es decir, no acaparar el poder, que lo otorgan sino más bien forma nuevos líderes.

Por su parte, Goleman (2015), considera que:

Que es primordial el trabajo en equipo porque de esa manera se podrá lograr cumplir con los objetivos trazados y mejorar la productividad, y es muy importante que el líder genere constante motivación y comunicación premiando sus esfuerzos y química a nivel laboral. (p.78)

De este modo, se considera como fundamental fomentar el trabajo en equipo porque esta acción permitirá que se logre con más rapidez las tareas laborales y a la vez generar competencia.

Desafiar al futuro.

Kouzes y Posner (2013), sostienen que:

Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar en este proceso de búsqueda de alternativas, lo que los líderes logran es despertar la motivación intrínseca de la gente, de manera que los cambios propuestos por ellos y aceptados por sus constituyentes, tengan sentido de utilidad. La estrategia de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores, pone a prueba el liderazgo de una persona. (p.57)

Para el autor todo líder debe buscar retos, crear, innovar cambios en bien de su entorno laboral, y debe experimentar diversas oportunidades para poder conocer sus limitaciones y fortalezas.

Al respecto, Maxwell (2016), manifiesta que:

Todo líder debe ser comunicativo con su equipo de trabajo porque esta comunicación permitirá tener un trabajo sincronizado se debe comunicar las ventajas que abrazar el cambio produciría. En este sentido, es bien importante, que tengan en consideración, que cualquier proceso de cambio, trae consigo fracasos. Estos deben ser considerados como oportunidades de aprendizaje y no enfrentarlos con amenazas y castigos. (p.21)

Desde esta perspectiva, se considera que todo líder debe mostrarse tal como es y dar a conocer sus debilidades y fortalezas como también debe de compartir sus experiencias negativas y cómo hizo para lograr superar los percances que tuvo.

Según Goleman (2015) “En este proceso de experimentar y correr riesgos, el mensaje que deben dar los líderes, es que no sólo se trabaja para la

satisfacción de las necesidades del equipo, sino también se trabaja por satisfacer las demandas de la sociedad” (p.78). En este sentido, se puede establecer que todo líder debe de correr riesgos porque es la única forma de poder decir que lo intento o bien lo logramos.

Brindar aliento.

Kouzes y Posner (1997) señalan que “...la búsqueda de excelencia es un juego de colaboradores, pero se requiere también que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes” (p. 244). Así, se establece la relevancia de que los líderes motiven a su equipo constantemente, pues deben de creer en ellos y hacer que ellos crean que sí pueden lograr sus objetivos.

Buckingham y Clifton (2001), sostienen que:

Los líderes tienen entre otras responsabilidades hacer que el trabajo sea percibido como algo divertido y gratificante, donde las personas se sientan triunfadoras, capaces de lograr resultados extraordinarios, pero se requiere también de que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes. (p.87).

Con ello, se establece que un líder actúa siempre con iniciativa personal y demuestra mucha entrega en sus proyectos.

Por otro lado, Maturana (1997), considera que todo líder debe Alentar el corazón de sus trabajadores:

Los líderes generalmente consideran que para lograr los cambios, es necesario crear y promover visiones que respondan a su ideal y a una imagen única que reflejen lo que una organización pudiera llegar a ser. A través de su influencia y persuasión logran hacerse acompañar y entusiasmar a otros en sus sueños, convenciéndoles

de las posibilidades reales de ser alcanzados en un futuro próximo.
(p.73)

Para el autor el líder no es el aquel que todo lo que hace lo hace a la perfección más al contrario el líder comparte sus hazañas y fracasos y comparte su reflexión y enseñanza para que sus colaboradores no se equivoquen como el líder alguna vez lo hizo.

Bases teóricas de la variable Liderazgo

Lussier y Achua (2005), sostienen que el liderazgo es “Un proceso en el que influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización por medio del cambio” (p.23).

A la vez también Kotter (1988), afirma que el liderazgo es “El proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección utilizando medios no coercitivos” (p.12)

Al respecto también (1990), manifiesta que el líder es: “Aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos” (p.79).

En la misma línea Casares (1995), sostiene que:

El líder nace, es decir, necesita heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que ha de ejercer. Pero también el líder aprende. No importa el nivel donde se esté, siempre se pueden desarrollar las habilidades por medio de las experiencias y el aprendizaje. Del mismo modo, el líder es producido y favorecido por las circunstancias. (p.27)

Al respecto, se puede afirmar que el liderazgo comprende muchos atributos que son considerados desde su nacimiento, como también hay algunos de formación diaria, o que han sido obtenidos desde la infancia como también en cada uno de los ámbitos de la vida.

También conviene hacer referencia a Curós (2005), quien afirma que:

Hay diferentes opiniones a la hora de decir si el líder nace o se hace en el tiempo. Algunos expertos defienden el enfoque personalista y determinista, donde las personas que no sean “líderes naturales” difícilmente adquirirán por aprendizaje las cualidades de líder. Este enfoque pone énfasis en las características personales del líder. Otros expertos consideran que, debido a que diferentes situaciones requieren distintos tipos de liderazgo, el liderazgo supone, más allá de las características personales del líder, la aplicación de habilidades directivas que puedan ser adquiridas por aprendizaje a lo largo del tiempo. (p.83)

Ante lo citado se coincide con las aseveraciones que señalan que los líderes nacen y a la vez se hacen, por tanto, hoy todo depende de cómo es formado desde que nace y de cómo se construye y forma durante toda su infancia, pero también podemos mencionar que existe una fuerza, que es la más importante, y nos referimos al conjunto de influencias externas, mediante el conocimiento y la experiencia que cada individuo consiga en cada etapa de su vida.

Líder positivo.

La psicóloga Alves (2014), sostiene que los líderes:

Son personas que se destacan por su muy buen desempeño como directivos, escuchan a sus empleados, son empáticos, accesibles, están presentes, podemos confiar en ellos, son justos y coherentes

en sus actos. Son quienes se preocupan por el bienestar de los empleados. (p.32)

Liderazgo Positivo.

Según Gonzales (2008), el líder positivo: “Se rodeará de gente capaz y honesta, cuida de la gente; esto es hacer crecer, según sus posibilidades, a quienes dependen de él: es un desarrollador, un entrenador natural, un coach amistoso pero exigente”. (p.9)

El líder positivo demuestra tres características principales:

El líder positivo respeta, en primer lugar, la libertad de los subalternos, trabaja apoyado en la voluntad de su gente, no sobre o contra la voluntad de la persona. Es un motivador natural. La adhesión a su persona es por motivación gustosa y por el atractivo que el líder ejerce.

En segundo lugar, el Liderazgo Positivo tiene un fuerte componente motivacional, entendiendo la motivación como la base del bienestar del ser humano, orientada permanentemente a la movilización de las personas, identificando qué es lo que les pone en marcha y ayudándolas a ello.

Y en tercer lugar, el Liderazgo Positivo es progreso, desarrollo, crecimiento. Está basado en la mejora continua, tanto profesional como personal. Liderazgo Positivo es estar convencido de que cuanto más ayudes a crecer a las personas que están contigo, más vas a crecer tú. (Gonzales, 2008, p.14).

Es decir, el liderazgo ha sido abordado por diferentes teóricos, los que han desarrollado enfoques y explicaciones teniendo en cuenta diferentes

características, así se encuentran propuestas de modelos, teorías, y tipos de liderazgo que se desarrollan en los siguientes párrafos.

Importancia del Liderazgo.

Según Rojas y Gaspar (2006), mencionan que:

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los profesores y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución.
(p.30)

Al respecto, se puede afirmar que el liderazgo es muy importante porque constituye mucho más que un cargo o autoridad, es decir es el conjunto de actitudes positivas que diferencia con mucha aceptación a quien desempeña la función de autoridad a la vez posibilita los resultados exitosos en la mejora de la calidad institucional de toda institución.

Sorados (2010), comenta también que:

Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. (p. 150).

Al respecto se considera que el liderazgo debe ser la fortaleza que tenga todo director o jefe porque de él depende que sus súbditos lo respeten, valoren y sean asequibles y se logre diversas coordinaciones de acciones de manera impecable como también la creación de climas de confianza y motivación.

Rasgos característicos para ser líder.

Según Stodgill citado por Alvarado (2003), los rasgos característicos que se consideran para los líderes son:

Capacidad comunicativa, facilidad de palabra, conocimientos previos, motivación, creativo y buen juicio.

Personalidad agresiva, gran entusiasmo y autoconfianza, iniciativa, capacidad emprendedora.

Buena apariencia física, energía, resistencia física y mental

Buen status social, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales y cooperante. (p. 34).

Estos rasgos son los ideales en una persona que ejerza un liderazgo con perspectivas de éxito.

Factores que caracterizan a un líder.

Sorados (p. 81) menciona que el liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

- Las cualidades, habilidades y necesidades del líder.
- Las necesidades y expectativas del grupo.
- Las exigencias o requisitos de la situación.

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. De este modo, el liderazgo se relaciona con la situación, es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que se ha de realizar. (p. 81)

Los factores para que se practique un buen liderazgo se considera que básicamente debe ser el de preocuparse por las necesidades y expectativas del grupo.

Motivación laboral.

Para Baquero y Limón (2001), la motivación laboral “Son estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos”.

De esta forma, se asevera que la motivación laboral son estímulos ya sea de manera remunerativa o por beneficios que induce a toda persona a trabajar con más disposición.

Urloca (2008), sostiene que:

La motivación laboral es una tensión interior que pone en movimiento al individuo, en su ambiente laboral, es una fuerza fundamentalmente interna que se manifiesta a través de la conducta con la finalidad de lograr un objetivo, es un mecanismo que impulsa aun sujeto a conseguir aquello que le falta para obtener equilibrio.
(p.63)

Con ello, se afirma que la motivación laboral comprende la capacidad de los estímulos que se dan para poder lograr que una persona se mueva para realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación satisfactoriamente.

Con relación a estos planteamientos, Ponce (1991), considera que la motivación laboral:

Es un proceso que provoca un comportamiento dado o que modifica un esquema de comportamiento presente. Psicológicamente la conducta siempre está motivada, por las transformaciones de energía que se produce en el interior de un organismo, por influencia de móviles interiores como el hambre, la sed, etc. o por influencia de estímulos exteriores por medio de incentivos. (p.36)

Infiere así que la motivación laboral es todo impulso que se brinda a una determinada persona o para que puedan desempeñarse adecuadamente en su jornada laboral que se le fue asignada.

Palmero y Martínez (2008), manifiestan que la motivación laboral:

Son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la posibilidad de su supervivencia tanto en el plano biológico cuanto en el plano social. (p.2)

Por otra parte, se menciona que la motivación laboral es una mezcla de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo. Al respecto, Griela (2006) manifiesta que “La motivación laboral significa ahínco interés esfuerzo, del propio individuo al ser inducido por estímulos del ambiente. En cualquier caso, el actuar o desempeñarse tendrá siempre una finalidad, el sujeto tendrá a alcanzar algo disponible en el ambiente”(p.19)

Con ello, se busca establecer que el hombre actúa por un motivo ya sea interno o externo para alcanzar algún fin determinado.

Para analizar la variable motivación laboral se decidió trabajar con los autores Baquero y Limón, porque son autores motivadores consideran que la motivación como el impulso mental que da la fuerza necesaria para iniciar la

ejecución de una acción y para mantenerse en el camino que permita alcanzar un determinado fin. Para ello, proponen dos dimensiones que son:

Motivación Intrínseca.

Según Baquero y Limón (2001), la motivación intrínseca “Es la convicción íntima que tiene cada persona y lo demuestra con su destreza y capacidad al realizar todo trabajo encomendado, a mayor confianza que tenga mejor, será su habilidad para desempeñar un trabajo y mayor será su éxito profesional” (p.22).

De esta forma se puede establecer que la motivación intrínseca es la razón de actuar está en la propia acción, en la medida que se manifiesta ante el sujeto, como intrínsecamente interesante para él, como satisfactoria y auto reforzante.

Por su parte, Urcola (2008), manifiesta que la motivación es:

Es aquella que nace y acaba en el propio sujeto. El origen y la finalidad están en la persona. Se origina dentro de uno mismo y permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente con el hecho de que considera que es lo más oportuno y lo mejor para él. (p.92)

Con ello, se considera que la motivación intrínseca es la que viene desde la propia persona, es interior, se da de forma voluntaria, es una motivación con elementos de autonomía. También se puede decir que “Es la tendencia o necesidad innata, natural, de comprometer nuestros intereses, poner en práctica nuestras habilidades y superar retos y desafíos” (Fernández, Jiménez y Martín, 2003, p.79). Al respecto se afirma que la motivación intrínseca es aquella acción introspectiva que nace del interior de toda persona con la finalidad de satisfacer sus deseos, de lograr su auto realización y también su crecimiento personal.

Motivación Extrínseca.

Los autores Baquero y Limón (2001), consideran que “La motivación extrínseca es cuando hay estímulo directo con el trabajo a desarrollar o ejecutar, es decir es aquella que procede del exterior del sujeto, y tiene a otra u otras personas que son encargados de motivarlo” (p.24).

Desde este punto de vista, la motivación extrínseca se da cuando se trata de despertar el interés motivacional de la persona mediante recompensas externas.

“En la motivación extrínseca existe un estímulo externo para la realización de la actividad” pero condicionado. (Andrés, 2008, p. 27). De esta forma, se puede notar que la motivación extrínseca es cuando el individuo realiza una actividad un premio o la evitación de un castigo.

Al respecto, Goñi (1998), considera que las “...condiciones externas activan, dirigen y mantienen la conducta. Podemos hablar de motivación externa si la conducta tiene una finalidad externa al acto mismo, si depende de las recompensas exteriores, o si viene determinada por acontecimientos o satisfacciones externas. (p.75)

De esta forma, manifiesta que la motivación que viene de afuera de un individuo, son los factores motivadores, las recompensas externas.

Bases teóricas de la variable de la motivación.

Teoría de la motivación.

“La aparición del impulso o deseo, las acciones que produce, y la satisfacción que se consigue al alcanzar el objetivo final” (Maslow, 1991, p.9). Podemos mencionar que el impulso es considerado como una fuerza que puede activarse desde el interior como el exterior.

Maslow (1991) sostiene que:

El ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando este se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. Es propio del ser humano estar deseando algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. (p. 9)

El autor en su teoría propone una jerarquía de necesidades, considera que mientras no hayamos logrado nuestras necesidades básicas, no se podrá luchar por satisfacer las que son menos relevantes, como son las gratificaciones psíquicas y espirituales.

Teoría de las Necesidades de Kurl Lewin.

Lewin (1999) afirma que:

Es imposible conocer el conocimiento humano fuera de su entorno, de su ambiente, también menciona que las necesidades psicológicas se originan cuando existe una tensión y cualquiera que sea el campo en el que la conducta se dirige hacia alguna meta, el individuo se pone en movimiento. Cuando un individuo alcanza la meta se puede satisfacer la necesidad iniciadora del movimiento, y de esa manera el sistema de tensión se relaja. (p.47)

Lewin dice que: "la conducta humana era un ciclo continuo de equilibrio, tensión, conducta dirigida a una meta y alivio. Como nos menciona Lewin los conceptos de tensión, valencia y locomoción desempeñan un papel fundamental en esta teorización de la motivación porque él nos afirma que siempre que hay una necesidad psicológica o una intención en una persona, en el ser humano se produce un estado de tensión y esa tensión va desaparecer cuando se satisface la necesidad o la intención.

Tipos de Motivación.

Buceta (1999) considera las siguientes tipologías:

Motivación básica es aquella que se conoce como motivación de base que nos compromete en la actividad que realizamos, mientras que la motivación cotidiana está orientada a la actividad en sí misma, es decir, el disfrute de realizar dicha actividad. (p, 42)

Importancia de la motivación laboral.

Según Estrada (1988), la motivación en el plano laboral:

Juega un papel fundamental para lograr las metas y los objetivos en toda empresa u organizaciones, es muy importante porque permite crear y mantener un alto nivel de motivación en todos los empleados y ayuda en la mejora del rendimiento de los empleados, la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, el trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en tiempos difíciles, con un alto nivel de motivación suelen favorecer para que puedan trabajar más superen a todos los desafíos que son frecuentes en todo trabajo con la sola intención de alcanzar los objetivos y se mejoren las operaciones en general.(p.81)

En toda empresas y organizaciones es indispensable promover un buen clima laboral, como también el compromiso de desempeño en los empleados y sobre todo será muy importante contar con un plan de motivación, porque lograrán obtener un ambiente de trabajo placentero, donde los empleados asumirán mayor compromiso, y se generaran aumento en la productividad y fomentarán su innovación para dar propuestas o sugerencias para la empresa u organización con sentido de pertenencia.

1.3. Marco conceptual

Liderazgo.

El liderazgo es el conjunto de habilidades que tiene un jefe donde logra con facilidad comunicarse y motivar a sus trabajadores, a la vez guía y direcciona las acciones a realizar, brinda confianza y está dispuesto a brindar sus conocimientos para que sus trabajadores puedan desarrollar con facilidad sus jornadas laborales. (Kouzes y Posner, 2013, p.49).

Servir de modelo.

Establecen valores acerca de cómo se debe tratar a los colaboradores, los colegas y los clientes. Crean estándares de excelencia y ponen el ejemplo para que los sigan los demás. Si ha identificado que modelar el camino es una de las prácticas en las que necesita mejorar aquí se describen algunas medidas que puede tomar.(Kouzes y Posner, 2013, p. 49)

Inspira una visión compartida.

“Los líderes son capaces de inspirar una visión compartida, son futuristas, e imaginan que pueden convertirse ellos mismos y a toda su organización tiene la capacidad de integrar a los demás en sus sueños compartidos” (Kouzes y Posner, 2013, p. 49).

Habilitar a los demás para que actúen.

“No se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo; el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión: gerentes, colaboradores, pares, clientes, proveedores...”(Kouzes y Posner, 2013, p. 49)

Desafiar al futuro.

Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar en este proceso de búsqueda de alternativas, lo que los líderes logran es despertar la motivación intrínseca de la gente, de manera que los cambios propuestos por ellos y aceptados por sus constituyentes, tengan sentido de utilidad. La estrategia de experimentar, correr riesgos y aprender de los

errores, pone a prueba el liderazgo de una persona. (Kouzes y Posner, 2013, p. 57)

Brindar aliento.

“...la búsqueda de excelencia es un juego de colaboradores, pero se requiere también que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes”(Kouzes y Posner, 2013, p. 244).

Motivación laboral.

Son estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.(Baquero y Limón 2001, p.23)

Motivación intrínseca.

“Es la convicción íntima que tiene cada persona y lo demuestra con su destreza y capacidad al realizar todo trabajo encomendado, a mayor confianza que tenga mejor, será su habilidad para desempeñar un trabajo y mayor será su éxito profesional” (Baquero y Limón, 2001, p. 22).

Motivación extrínseca.

“La motivación extrínseca es cuando hay estímulo directo con el trabajo a desarrollar o ejecutar, es decir es aquella que procede del exterior del sujeto, y tiene a otra u otras personas que son encargados de motivarlo”(Baquero y Limón, 2001, p. 24).

1.4. Justificación

El presente trabajo de investigación se realizó en la SUNAT- Lima, Entidad Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, que tiene como función administrar los tributos internos del Gobierno Nacional y que se encarga de los conceptos tributarios y no tributarios cuya administración o recaudación es encargada por Ley o Convenio Interinstitucional. Se realizó esta investigación con

la finalidad de contar con un líder que tome acciones pertinentes y genere un incremento de la motivación laboral, a fin de obtener resultados confiables que permitan contribuir a establecer diversas sugerencias a nivel institucional para mejorar el liderazgo y generar una adecuada motivación laboral. Asimismo, este trabajo de investigación beneficiará a los funcionarios, porque permitirá que su líder tome en cuenta las sugerencias para mejorar su liderazgo en la entidad, logrando así una mejora en la motivación laboral, por ende, en la productividad de la empresa. Por tal razón la presente investigación tiene como objetivo determinar cómo incide el liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.

Justificación en el ámbito de la gestión pública.

Los resultados de la investigación servirán para la mejora del liderazgo en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat, elevando los estándares de aplicación de todos los procesos y etapas de la administración, con la participación activa de los trabajadores, con el fin de elevar la motivación laboral en los aspectos de organización, planeamiento, dirección y gestión, evaluación y control, que permitan el logro de los objetivos del plan estratégico y plan operativo institucional.

Justificación teórica.

La información de este proyecto proporcionará aportes teóricos respecto a las variables en estudio, las cuales pueden ser referenciadas en otras investigaciones similares. Es necesario conocer la definición del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, para poder determinar la debida importancia a cada una de las variables en estudio.

Justificación práctica.

La Investigación se justifica porque estará orientada a brindar un aporte referente al liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Esto significa que el líder debe estar capacitado para orientar a los asociados para el trabajo con base en la línea de la organización, y para ello se mantiene en permanente comunicación, a fin de lograr una significativa mejoría en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Finalmente, se debe generar acciones para elevar el nivel de confianza entre los integrantes y el líder, porque el líder encontrará limitaciones para atender diversas dificultades. Por lo tanto, es preciso contar con una buena planificación, comunicación, relaciones interpersonales para lograr la motivación laboral en los trabajadores de la SUNAT- Lima, 2016.

1.5. Problema

Planteamiento del problema.

El presente estudio se decide realizar debido a las diversas posturas que existen acerca del liderazgo y de las acciones que debe realizar un líder dentro de una empresa para poder sacarla a flote. Muchas entidades privadas y públicas consideran que tener un líder con un perfil idóneo para poder manejar a su equipo de trabajo es lo más importante y consideran que toda institución laboral necesita un líder que sea motivador, comunicativo y aplique estrategias de gestión de riesgo para prevenir cualquier percance inesperado, influyendo así en todo el equipo de trabajo, generando confianza y, sobre todo, dando el ejemplo mediante el cumplimiento de cada promesa o compromiso que asume con su gente.

Es importante considerar aquí, que en toda empresa siempre existen trabajadores con muy poca motivación. Por ello, las empresas actuales necesitan de líderes con las características mencionadas, de modo que puedan motivar a los trabajadores para lograr los objetivos institucionales y obtener ganancias para ambos.

Según Chiavenato (1999), "el líder capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es considerado como un motivador, porque aumenta la expectativa de los

subordinados de que sus esfuerzos no hayan sido en vano, sirviendo de una gran valía"(p. 96). Al respecto, Kury (2002), afirma que "liderar es la función del líder, dirección es comandar, y motivación, entre varias definiciones, es el acto o efecto de motivar, a quien le interese o se siente estimulado por determinado asunto" (p. 468). Al respecto, se puede afirmar que tanto el liderazgo como la motivación se constituyen en dos de las acciones fundamentales para liderar personas, en busca de beneficios para el propio individuo y para el grupo del cual es miembro.

A nivel de los países sudamericanos se tiene a Chile que está ubicado en el puesto 38 de 143 países; ellos consideran que el líder debe demostrar lealtad a su organización, entereza y credibilidad ante sus súbditos, para todo líder es primordial no hablar mal de las personas a sus espaldas, más bien sugieren que se debe hablar de ellos como si estos estuviesen presentes, cabe recordar que la impresión que se da a las otras personas hablando de alguien más es la misma que pensarán si hablasen de ellos cuando no están.

Se respaldan en las teorías de la motivación Herzberg, quien afirma que el ambiente exterior tiene efecto sobre las personas en el trabajo, se debe tener presente que "la insatisfacción en el cargo que se asigna a un trabajador depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo..." (Chiavenato, 2001, p. 77). A la vez Herzberg también menciona dos factores esenciales: higiénicos y motivacionales, los cuales a pesar del paso de los años se podrá notar que siguen viéndose a nivel de los climas de trabajo de las empresas, las condiciones físicas y ambientales del trabajo son temas que afectan a los trabajadores e incluso se puede ubicar en las Leyes de Trabajo vigentes.

Ante todo lo expuesto se propuso el presente estudio relacionado al liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la SUNAT-Lima, 2016, para verificar si el liderazgo se relaciona con la motivación de los trabajadores, a fin de medir la probabilidad de ocurrencia y controlar el impacto que éste pueda presentar.

Formulación del Problema:

El problema a investigar en el trabajo de investigación es el siguiente:

Problema general.

¿Cómo influye el liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?

Problemas específicos.

Problema específico 1.

¿Cómo influye servir de modelo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?

Problema específico 2.

¿Cómo influye inspirar una visión compartida en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?

Problema específico 3.

¿Cómo influye habilitar a los demás en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?

Problema específico 4.

¿Cómo influye desafiar al futuro en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?

Problema específico 5.

¿Cómo influye brindar aliento en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?

1.6. Objetivos

Objetivo General.

Determinar cómo incide el liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Objetivos Específicos.

Objetivo específico 1.

Determinar cómo incide servir de modelo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Objetivo específico 2.

Determinar cómo incide inspirar una visión compartida en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Objetivo específico 3.

Determinar cómo incide habilitar a los demás para actuar en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Objetivo específico 4.

Determinar cómo incide en desafiar al futuro en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. *Objetivo específico 5.*

Determinar cómo incide brindar aliento en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

1.7. Hipótesis

Hipótesis general

El liderazgo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 1

Servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 2

Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 3

Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 4

Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 5

Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016

II. Marco metodológico

2.1 Variables

En la presente investigación se establecieron como variables de estudio al nivel del liderazgo y la motivación laboral. Ambas variables fueron de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto, se pudieron constituir relaciones de orden entre las categorías.

Definición conceptual

Variable 1: El liderazgo.- El liderazgo es el conjunto de habilidades que tiene un jefe donde logra con facilidad comunicarse y motivar a sus trabajadores, a la vez guía y direcciona las acciones a realizar, brinda confianza y está dispuesto a brindar sus conocimientos para que sus trabajadores puedan desarrollar con facilidad sus jornadas laborales. (Kouzes y Posner, 2013, p.49).

Variable 2: Motivación laboral.- Son estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos. (Baquero y Limón 2001, p.23).

2.2 Operacionalización de las variables.

La variable liderazgo se midió mediante 05 dimensiones: a) Servir de modelo, considera tres indicadores: coherencia, compromiso y crecimiento; b) Inspirar una visión compartida, considera tres indicadores: imagina el futuro, demuestra esperanzas y visiones comunes; c): Habilitar a otros para actuar, esta dimensión considera tres indicadores: Colaboración, confianza y empoderamiento; d) Desafiar al futuro, considera los siguientes tres indicadores: Innovador, arriesgado, busca oportunidades; y la e) Brindar aliento, considera dos indicadores: Celebra logros en equipo y reconocimiento

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1 Liderazgo

| Dimensiones | Indicadores | N° de Ítems | Escala | Nivel Y Rango |
|--------------------------------|----------------------------------|---|--|--|
| Servir de modelo | - Coherencia | 1. El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás 2. Dedicar tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados 3. El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo | Nunca: (1) | Bajo 6-10 |
| | - Compromiso y crecimiento | 4. Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás 5. Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización 6. Cumple con las promesas y los compromisos que asume 7. Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo | | Medio 11-14 |
| Inspirar una visión compartida | - Imagina el futuro | 8. Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro 9. Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro 10. Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida | A veces (2) | Alta 15-18 |
| | - Esperanzas y visiones comunes | 11. Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro 12. Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo | | |
| Habilitar a otros para actuar | - Colaboración | 13. Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades 14. Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo 15. Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos | Siempre: (3) | |
| | - Confianza y empoderamiento | 16. Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba 17. Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados 18. Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso | | |
| Desafiar al futuro | - Innovador. | 19. El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja 20. Escucha atentamente los diversos puntos de vista 21. Trata a las personas con dignidad y respeto | | |
| | - Arriesgado busca oportunidades | 22. El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta 23. Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo 24. Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal | | |
| Brindar aliento | - Celebra logros en equipo | 25. El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho 26. Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades 27. Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito | | |
| | - Reconocimiento | 28. Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos 29. Encuentra la forma de celebrar los logros 30. Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones | | |
| Liderazgo | | ítems | Nunca: (1) A veces: (2) Siempre: (3) | Bajo 30-50 Medio 51-70 Alta 71-90 |

La variable liderazgo se define mediante 05 dimensiones: a) Servir de modelo, considera tres indicadores: Coherencia, compromiso y crecimiento; b) Inspirar una visión compartida, considera tres indicadores: Imagina el futuro, demuestra esperanzas y visiones comunes; c) Habilitar a otros para actuar, considera tres indicadores: Colaboración, confianza y empoderamiento; d) Desafiar el futuro, considera tres indicadores: Innovador, arriesgado, busca oportunidades; y la e) Brindar aliento, considera dos indicadores: Celebra logros en equipo y reconocimiento.

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2 Motivación laboral

| Dimensiones | Indicadores | N° de Ítems | Escala | Nivel Y Rango |
|------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|
| Motivación intrínseca | Autodeterminación | 1. Usted es autónomo en las decisiones que pueda asumir dentro de su centro de trabajo 2. Tiene reparos en manifestar sus opiniones ante sus compañeros y compañeras de trabajo 3. Se siente feliz cuando da su opinión y es reconocido 4. Está motivado usted intrínsecamente por mí mismo en su trabajo que realiza | Nunca: (1) | Bajo 16-27 |
| | Capacidad para realizar un trabajo | 5. Usted cree que está capacitado para realiza eficientemente todos los trabajos que le asigna su institución 6. Usted se siente satisfecho con la ejecución de los trabajos que realiza y con las metas alcanzadas | A veces (2) | Medio 28-38 |
| | Confianza para realizar un trabajo | 7. Siente usted un alto nivel de confianza al realizar los trabajo individuales y en equipo en su centro laboral 8. El logro de sus metas individuales le da un nivel de confianza en su desarrollo laboral | Siempre: (3) | Alto 39-48 |
| | Iniciativa para ejecutar un trabajo | 9. Propone usted algunas iniciativas para resolver problemas de trabajo dentro de su empresa 10. Son acogidas con agrado las iniciativas que usted propone para el logro de objetivos y metas institucionales 11. Aprende de sus errores para mejorar en el futuro | | |
| | Desarrollo personal | 12. Considera usted que su responsabilidad está de acuerdo a sus capacidades. 13. Actúa con responsabilidad ante cualquier función que le asignan 14. Yo sé que aunque me esfuerce, no realizo bien mi trabajo 15. Le gusta pasar desapercibido o desapercibida en las reuniones laborales 16. En los trabajos o discusiones en grupo normalmente, estoy callado o callada o hablo de otras cosas. | | |
| | Relación con sus compañeros | 17. Le interesa las aprobaciones de sus compañeros cuando realiza un trabajo 18. Evita el rechazo de sus compañeros por eso trabaja bien 19. Logra usted premios y recompensas en su trabajo | | |
| Motivación extrínseca | Remuneraciones percibidas | 20. Recibe usted su salario, aguinaldo y remuneraciones de acuerdo a ley. 21. Está satisfecho con la remuneración que usted recibe mensualmente 22. Evita las sanciones de sus jefes | Nunca: (1) | Bajo 12-20 |
| | Estímulos y sanciones | 23. Cuando no cumple con sus funciones es sancionado 24. En su trabajo lo estimulan para desarrollarse profesionalmente 25. Está motivado cuando premian su meta alcanzada | A veces (2) | Medio 21-28 |
| | Incentivos y premios | 26. Se siente bien cuando reconocen su dedicación y esfuerzo en su trabajo 27. Sus jefes reconocen su éxito profesional 28. Compite usted con sus compañeros en el centro de trabajo | Siempre: (3) | Alto 29-36 |
| | Motivación laboral | 28 ítems | Nunca: (1) A veces (2) Siempre (3) | Bajo 28-47 Medio 48-66 Alto 67-84 |

La variable motivación laboral se define mediante 02 dimensiones: a) Motivación intrínseca, considera cinco indicadores: Autodeterminación, Capacidad para realizar un trabajo, Confianza para realizar un trabajo, Iniciativa para ejecutar un trabajo y Desarrollo personal; y b) Motivación extrínseca, considera cuatro indicadores: Relación con sus compañeros, Remuneraciones percibidas, Estímulos y sanciones, Incentivos y premios.

2.3. Metodología

“Conjunto de métodos que se siguen en cada diseño de investigación científica”(Bernal, 2006, p.21).

2.4. Tipo de estudio

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Básica, porque busca nuevos conocimientos sin un fin práctico inmediato; está dedicada a ampliar los conocimientos relacionados las variables motivación y la satisfacción laboral.

Descriptiva, pues se describió a cada una de las variables de estudio tal y cual se presentaron al momento de la investigación.

Correlacional, porque midió el grado de relación que existía entre la variable motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

2.5. Diseño de estudio

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, pues no se desarrolló ningún tratamiento experimental y la recolección de datos se realizó en un solo momento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Señalan: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.149).

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Señalan: “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.151).

Este tipo de diseño se ajusta a mi investigación dado que la elaboración de mi investigación tiene un tiempo limitado y toda la información fue recolectada en un solo momento fue como tomar una foto.

Según Kerlinger (1983) Es de relación causal, porque su propósito es: “Un tipo de investigación concluyente que tiene como principal prioridad obtener evidencia de la relación causa y efecto de un fenómeno” (p. 204).

Graficamente se denota:



Figura 1. Esquema de tipo de diseño. Tomado de Hernández Sampieri y otros. (1997)

2.6. Población, muestra y muestreo.

Población.

La población fue 113 trabajadores de la Sunat.

Tabla 3

Número de trabajadores que conforman la población en estudio

| Trabajadores | Población |
|-----------------------|-----------|
| Mujeres | 55 |
| Varones | 58 |
| Total de trabajadores | 113 |

Criterios de inclusión

Se consideró a los trabajadores de la Sunat, que laboran en el turno mañana, tarde y noche además aquellos que están contratados a plazo indeterminado, plazo fijo y contrato administrativo de servicios (órganos de línea y apoyo).

Criterios de exclusión

No se consideró a los directivos ni jefes de área, además a los trabajadores que están de vacaciones y con permisos.

Muestra

Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Balestrini (1997), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población” (p.138).

Muestreo

En la presente investigación se aplicó el muestreo no probabilístico. Los métodos de muestreo probabilísticos, según Hernández, Fernández y Baptista(2010) “son aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas” (p.92).

Muestreo por conveniencia

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010). “El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son

seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p.49)

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica de recolección de datos.

Se utilizó la encuesta que “es una técnica consiste en aplicar una batería de preguntas dirigidas a un determinado número de personas, y nos permiten indagar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, etc. de una comunidad determinada quienes se les encuestara de forma personal, telefónica, y el correo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 34)

Instrumento de recolección de datos:

En la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Al respecto Hernández, et. al. (2010), indican que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el nivel del liderazgo, compuesto por 30 ítems y el de motivación laboral, compuesto de 28 ítems. Los que se describen en las respectivas fichas técnicas.

Ficha técnica del instrumento para medir el liderazgo

Nombre: Cuestionario acerca de del liderazgo

Autores: Rey, L. y Montoro, E. adaptado por Tabraj, N.(2016)

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Determinar cuantitativamente la percepción del liderazgo

Descripción: El cuestionario está compuesto de 30 ítems. El cuestionario de Liderazgo fue estructurado bajo una escala de tipo Likert, Nunca = 1, A veces = 2 y Siempre= 3, está organizados en 5 dimensiones: Servir de modelo (6 ítems),

Inspirar una visión compartida (6 ítems), Habilitar a los demás para que actúen (6 ítems), Desafiar el proceso (6 ítems), y Brindar aliento (6 ítems).

Procedimiento de puntuación:

Baremo del cuestionario de percepción de la variable Liderazgo

Bajo: [30-50]

Medio: [51-70]

Alto: [71-90]

Tabla 4

Baremo del cuestionario de las dimensiones del liderazgo

| Dimensiones | Bajo | Medio | Alta |
|-----------------------------------|------|-------|-------|
| Servir de modelo | 6-10 | 11-14 | 15-18 |
| Inspirar una visión compartida | 6-10 | 11-14 | 15-18 |
| Habilitar a los demás para actuar | 6-10 | 11-14 | 15-18 |
| Desafiar al futuro | 6-10 | 11-14 | 15-18 |
| Brindar aliento | 6-10 | 11-14 | 15-18 |

Ficha técnica para medir el nivel de motivación laboral

Nombre: Cuestionario acerca de la motivación laboral

Autores: Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad Adaptado por Toribio, M. (2015)

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Determinar cuantitativamente la percepción de la motivación laboral

Descripción: El cuestionario está compuesto de 28 ítems. El cuestionario motivación laboral, fue estructurado bajo una escala de tipo Likert, Nunca = 1, A veces = 2 y Siempre = 3, está organizados en 2 dimensiones: motivación intrínseca (16 ítems), y la Motivación extrínseca (12 ítems).

Procedimiento de puntuación:

Baremo del cuestionario de percepción de motivación laboral

Bajo: [28-47]

Medio: [48-66]

Alta: [67-84]

Tabla 5

Baremos del cuestionario de percepción de motivación laboral por dimensiones

| Dimensiones | Bajo | Medio | Alta |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Motivación intrínseca | 16-27 | 21-28 | 29-36 |
| Motivación extrínseca | 12-20 | 21-28 | 29-36 |

Fuente: Elaboración propia de la autora

2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos.

Validación de instrumentos

El citado autor afirma que: “La validez, es un concepto propio de la lógica. La lógica es una ciencia que nos enseña cuáles son las condiciones de validez de los razonamientos, de las inferencias, de las proposiciones” (Messick, 1989, p.472).

Validez de contenido.

Se utilizó la validez de contenido de las variables en estudio, a través del juicio de expertos. Los expertos fueron catedráticos de la Escuela de Postgrado de la UCV, quienes validaron el instrumento en base a criterios de coherencia, pertinencia y relevancia.

Tabla 6

Validación de instrumento liderazgo por juicio de expertos

| Jueces | Coherencia | Pertinencia | Relevancia. | Total |
|---------------------------------|------------|-------------|-------------|-------|
| Mg. Miluska Vega Guevara | sí | sí | sí | sí |
| Dr. Juana Rosa García Bayona | sí | sí | sí | sí |
| Mg. Antonio Gustavo Turín Ramos | sí | sí | sí | sí |

Confiabilidad de los instrumentos.**Confiabilidad.**

Para el autor citado: “La confiabilidad de la prueba es el grado de coincidencia de los resultados cuando se repite la aplicación de la prueba a unas mismas personas (u otros objetos), en igualdad de condiciones” (Núñez, 2010, p.54), se utilizó la prueba estadística de fiabilidad alfa de cronbach para cada una de las variables y sus correspondientes dimensiones.

Se realizó una prueba piloto a 30 trabajadores obteniéndose los siguientes resultados

Tabla7

Análisis de confiabilidad de Liderazgo

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|------------------|------------------|-------------|
| Liderazgo | ,969 | 30 |

Como se puede observar en la tabla 7, la variable Liderazgo tiene una Alta confiabilidad de **0,969**. Por lo tanto, se puede afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

Tabla 8

Análisis de confiabilidad de la motivación laboral

| Variable | Alfa de Cronbach | N° de ítems |
|--------------------|------------------|-------------|
| Motivación laboral | ,964 | 28 |

Como se puede observar en la tabla 8, la variable motivación laboral tiene una alta confiabilidad de **0,964**. Por lo tanto, se puede afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

2.9. Método de recolección de datos.

El procedimiento para la recolección de datos siguió los siguientes pasos:

Se inició con la aplicación de los instrumentos, siguiendo las indicaciones establecidas en las respectivas fichas técnicas. Posteriormente, con los datos obtenidos se elaboró la matriz de datos, se transformaron los valores según las escalas establecidas y se procedió con el debido análisis, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera preparar el informe final.

2.10. Método de análisis de datos

Arbaiza (2014), afirmó que:

Los métodos de análisis consisten en realizar el procesamiento de los datos y es necesario definir los criterios, ordenarlos, elegir las herramientas estadísticas y el software informático que se utilizarán, introducir los datos en el programa escogido e imprimir los resultados. Si bien el análisis de las dos variables es diferente o sea cuantitativas o las cualitativas, ambos tipos de análisis pueden combinar en un mismo estudio. (p. 226).

Para el análisis de las variables se aplicó la estadística descriptiva-correlacional, con los resultados categorizados, que se muestran en tablas de frecuencia y gráficos.

Para probar la hipótesis se empleó el estadístico inferencial de Rho de Spearman, con un 95% de confianza en que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error (nivel de significancia igual a 0.05).

En cuanto a Rho Spearman: “Es un coeficiente utilizado para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las considera ordinales” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 480).

Tabla 9

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

| Valores | Interpretación |
|------------------|--------------------------------|
| De -0.91 a -1.00 | Correlación muy alta |
| De -0.71 a -0.90 | Correlación alta |
| De -0.41 a -0.70 | Correlación moderada |
| De -0.21 a -0.40 | Correlación baja |
| De 0.00 a -0.20 | Correlación prácticamente nula |
| De 0.00 a 0.20 | Correlación prácticamente nula |
| De 0.21 a 0.40 | Correlación baja |
| De 0.41 a 0.70 | Correlación moderada |
| De 0.71 a 0.90 | Correlación alta |
| De 0.91 a 1.00 | Correlación muy alta |

Nota: Tomado de La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos por Soto (2015).

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

Tabla 10

Niveles de frecuencias del liderazgo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 35 | 27.4% |
| | Medio | 48 | 42.5% |
| | Alto | 30 | 26.5% |
| | Total | 113 | 100,0 |

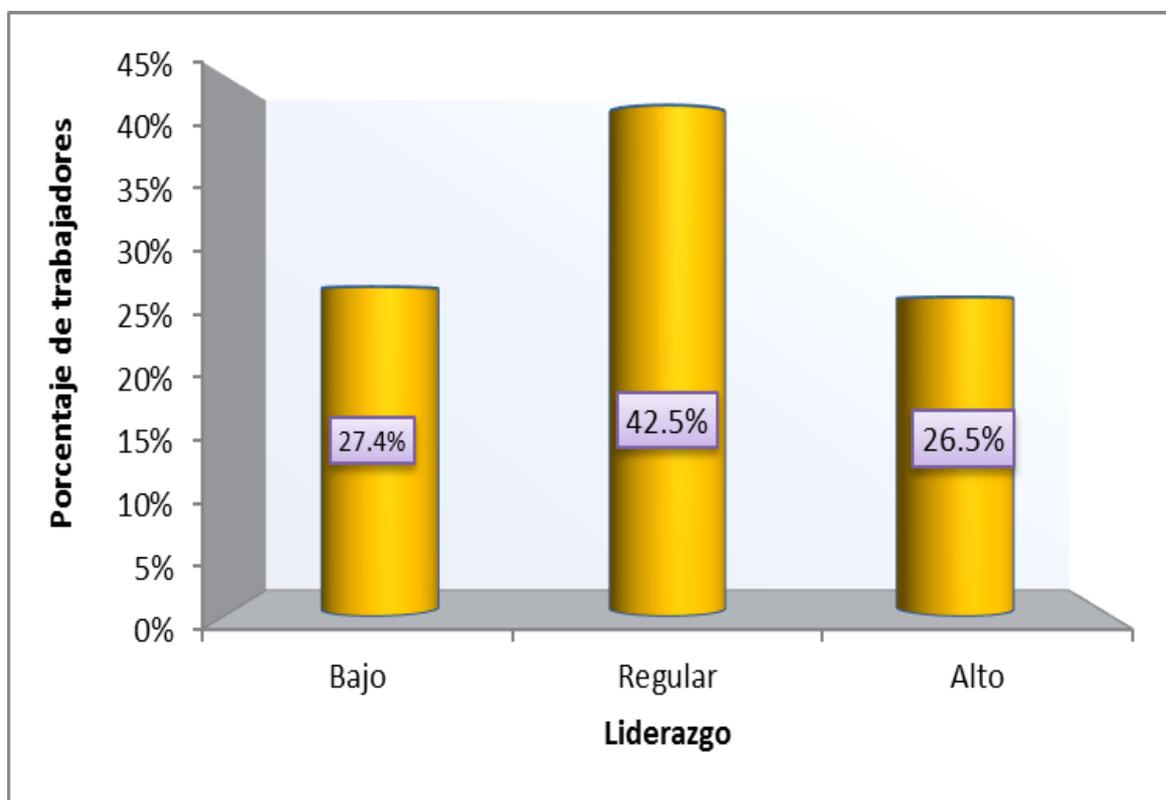


Figura 2. Niveles de frecuencias del liderazgo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

La tabla 10 y la figura 2 mostraron que el 42,5% de los trabajadores de la Sunat- Lima consideró que el nivel de frecuencia del liderazgo era regular, el 27,4% manifestó que el nivel era bajo y el 26,5% de los encuestados manifestó que el nivel del liderazgo en la Sunat- Lima era alto.

Tabla 11

Niveles de frecuencias Servir de modelo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 41 | 36% |
| | Medio | 44 | 39% |
| | Alto | 28 | 25% |
| | Total | 113 | 100,0 |

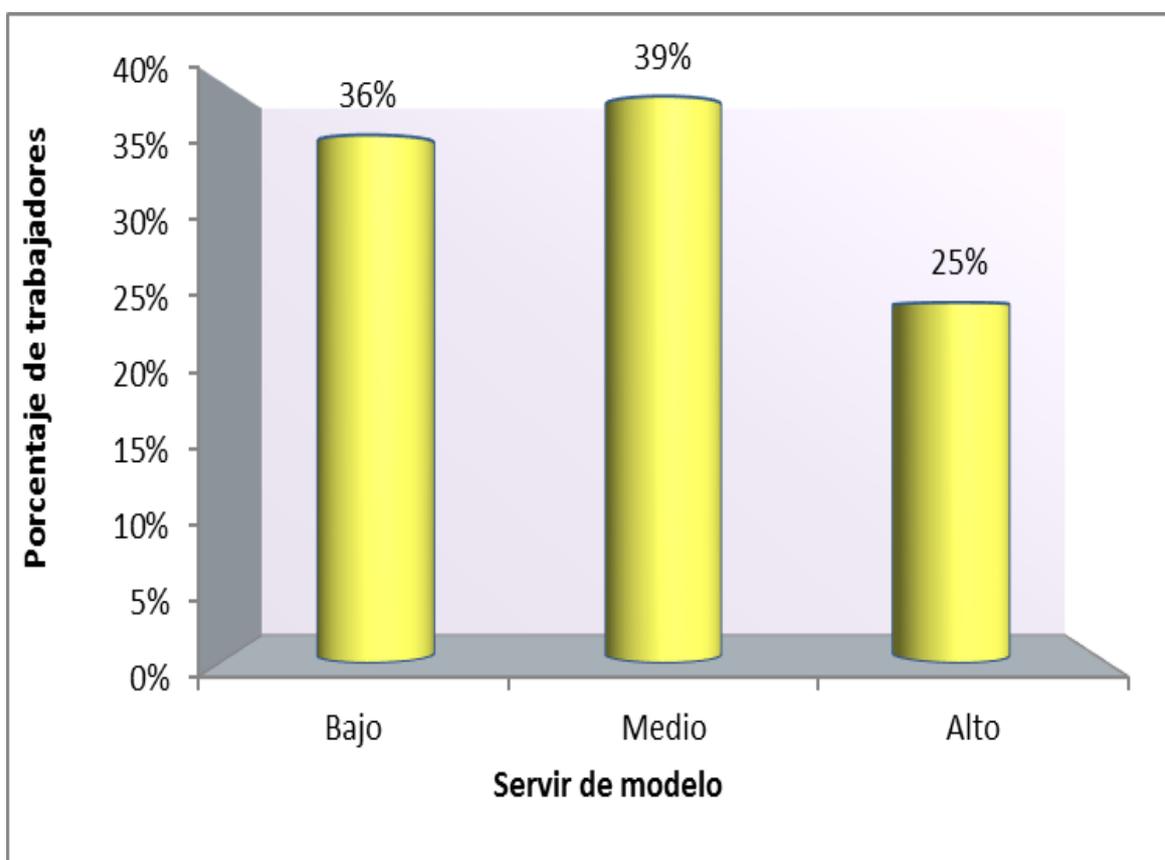


Figura 3. Niveles de frecuencias Servir de modelo según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

La tabla 11 y la figura 3, mostraron que el 39% de los trabajadores de la Sunat-Lima percibió la frecuencia Servir de modelo en un nivel medio, el 36% manifestó que el nivel es bajo y el 25% de los encuestados consideró que Servir de modelo estaba en un nivel alto.

Tabla 12

Niveles de frecuencias de Inspirar una visión compartida según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 47 | 42% |
| | Medio | 40 | 35% |
| | Alto | 26 | 23% |
| | Total | 113 | 100,0 |

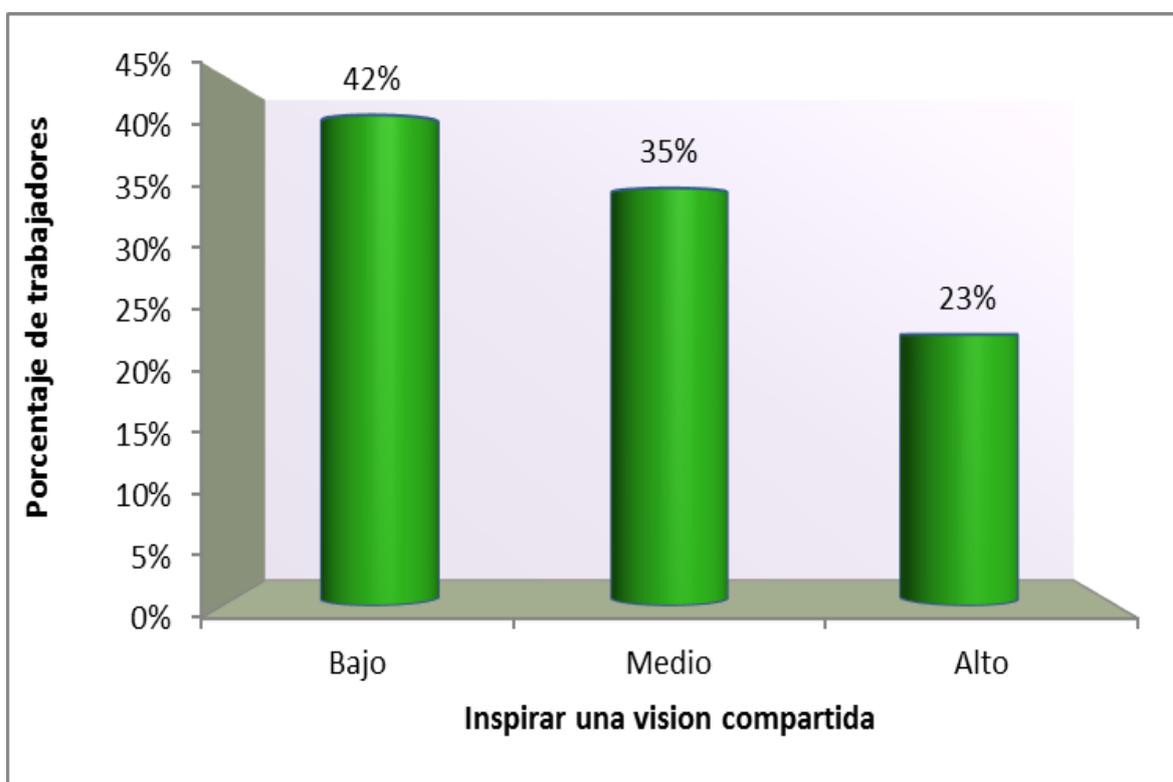


Figura 4. Niveles de frecuencias de Inspirar una visión compartida según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En la tabla 12 y la figura 4, mostraron que el 42% de los trabajadores de la Sunat-Lima percibió que la frecuencia Inspirar una visión compartida tenía un nivel bajo, mientras que el 35% manifestó que tenía un nivel medio y el 23% de los encuestados manifestó que Inspirar una visión estaba en un nivel alto.

Tabla 13

Niveles de frecuencias Habilitar a otros para actuar según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 29 | 26% |
| | Medio | 56 | 50% |
| | Alto | 28 | 25% |
| | Total | 113 | 100,0 |

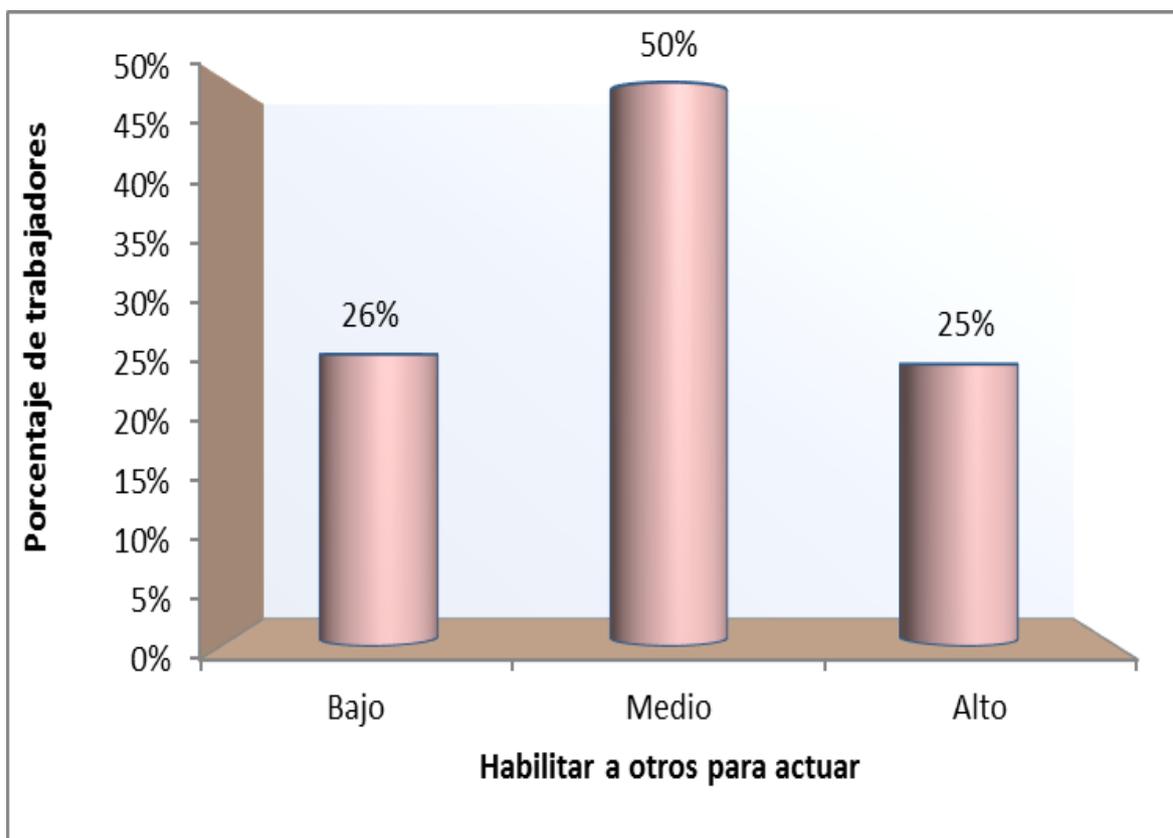


Figura 5. Niveles de frecuencias Habilitar a otros para actuar según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En la tabla 13 y la figura 5, mostraron que el 50% de los trabajadores de la Sunat-Lima percibió la frecuencia Habilitar a otros para actuar en un nivel medio, el 26% manifestó que el nivel es bajo y el 25% de los encuestados manifestó que Habilitar a otros para actuar estaba en un nivel alto.

Tabla 14

Niveles de frecuencias Desafiar al futuro según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 46 | 27.4% |
| | Medio | 38 | 33.6% |
| | Alto | 29 | 25.7% |
| | Total | 113 | 100,0 |

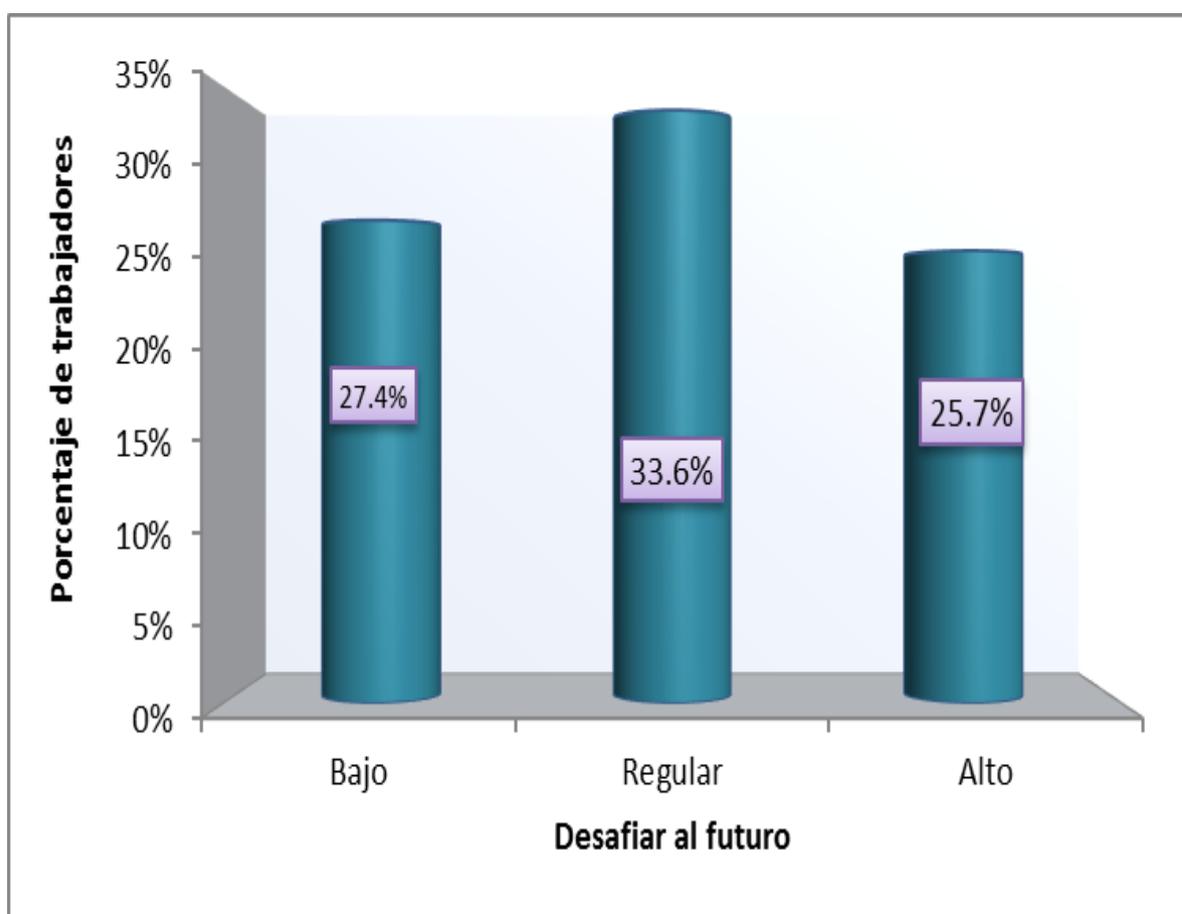


Figura 6. Niveles de frecuencias Desafiar al futuro según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

La tabla 14 y la figura 6, mostraron que el 33.6% de los trabajadores de la Sunat-Lima percibió la frecuencia Desafiar al futuro en un nivel medio, mientras que el 27,4% manifestó que el nivel es bajo y el 25,7% de los encuestados manifestó que estaba en un nivel alto.

Tabla 15

Niveles de frecuencias Brindar aliento según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 36 | 27.4% |
| | Medio | 44 | 38.9% |
| | Alto | 33 | 29.2% |
| | Total | 113 | 100,0 |

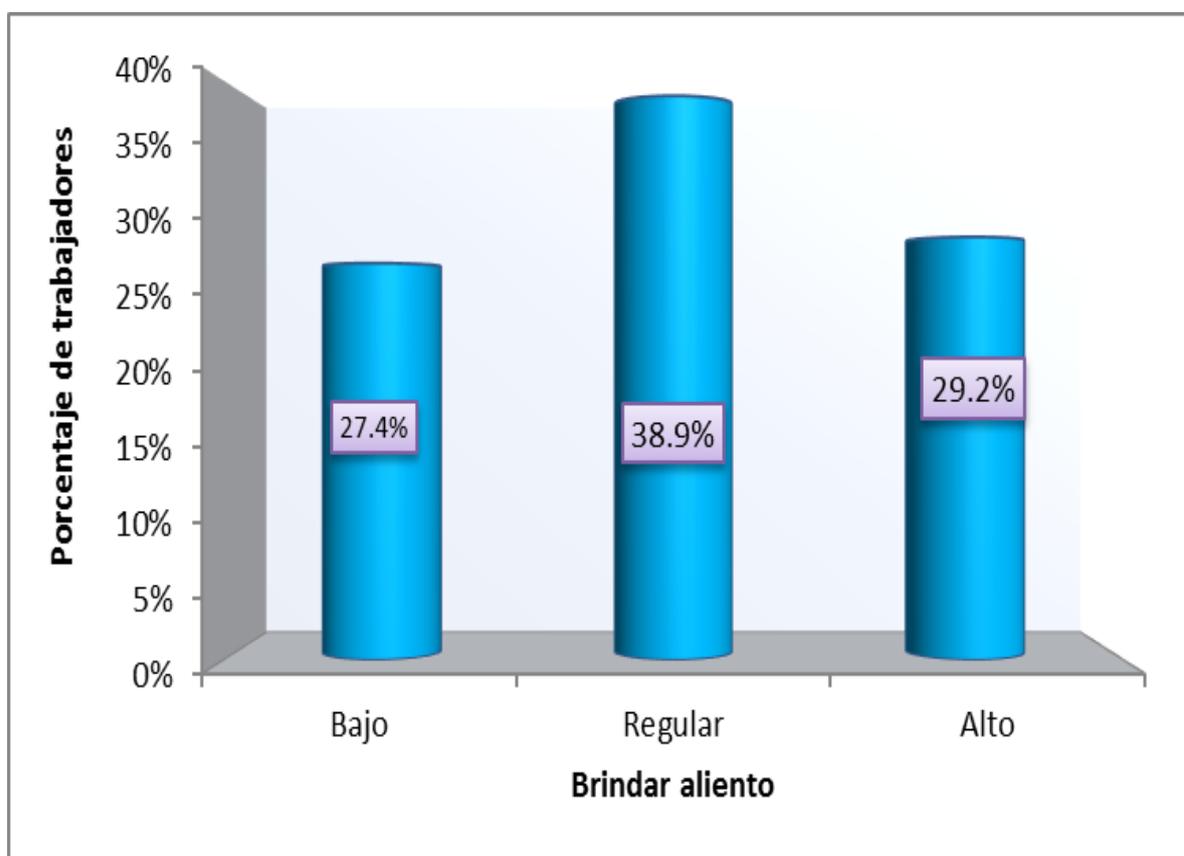


Figura 7. Niveles de frecuencias Brindar aliento según la percepción de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En la tabla 15 y la figura 7, mostraron que el 38,9% los trabajadores de la Sunat-Lima percibió la frecuencia Brindar aliento en un nivel regular, el 29,2% manifestó que el nivel es alto y el 27,4% de los encuestados manifestó que tenía un nivel bajo.

Tabla 16

Niveles de frecuencia de la Motivación laboral percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 30 | 27.4% |
| | Medio | 61 | 54.0% |
| | Alto | 22 | 19.5% |
| | Total | 113 | 100,0 |

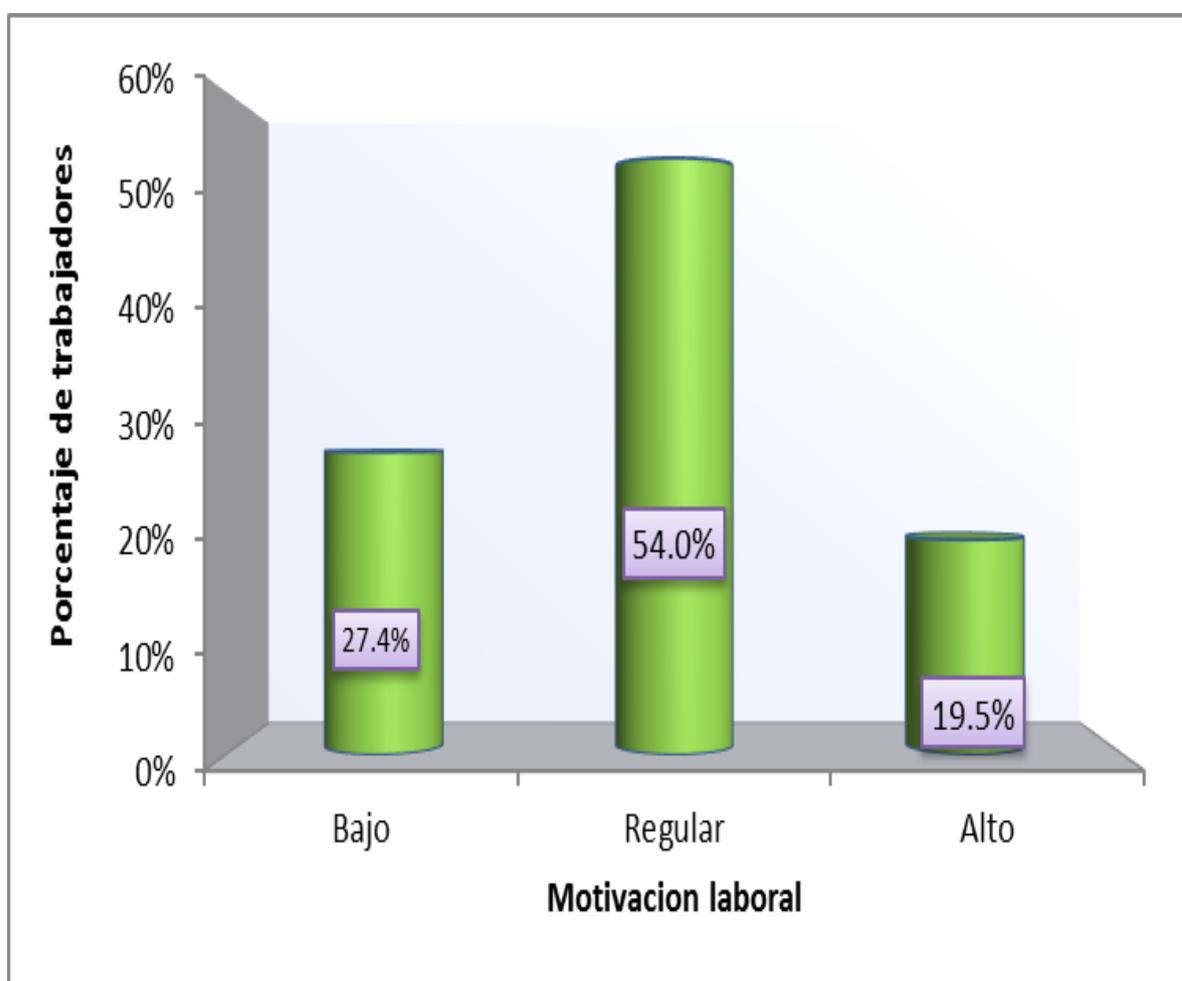


Figura 8. Niveles de frecuencia de la Motivación laboral percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En la tabla 16 y la figura 8 mostraron que el 54% de los trabajadores de la Sunat manifestó un nivel de motivación laboral regular, el 27,4% un nivel bajo, y el 19,5% manifestó que el nivel es alto.

Tabla 17

Niveles de frecuencia de la Motivación intrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 29 | 26% |
| | Medio | 54 | 48% |
| | Alto | 30 | 27% |
| | Total | 113 | 100,0 |

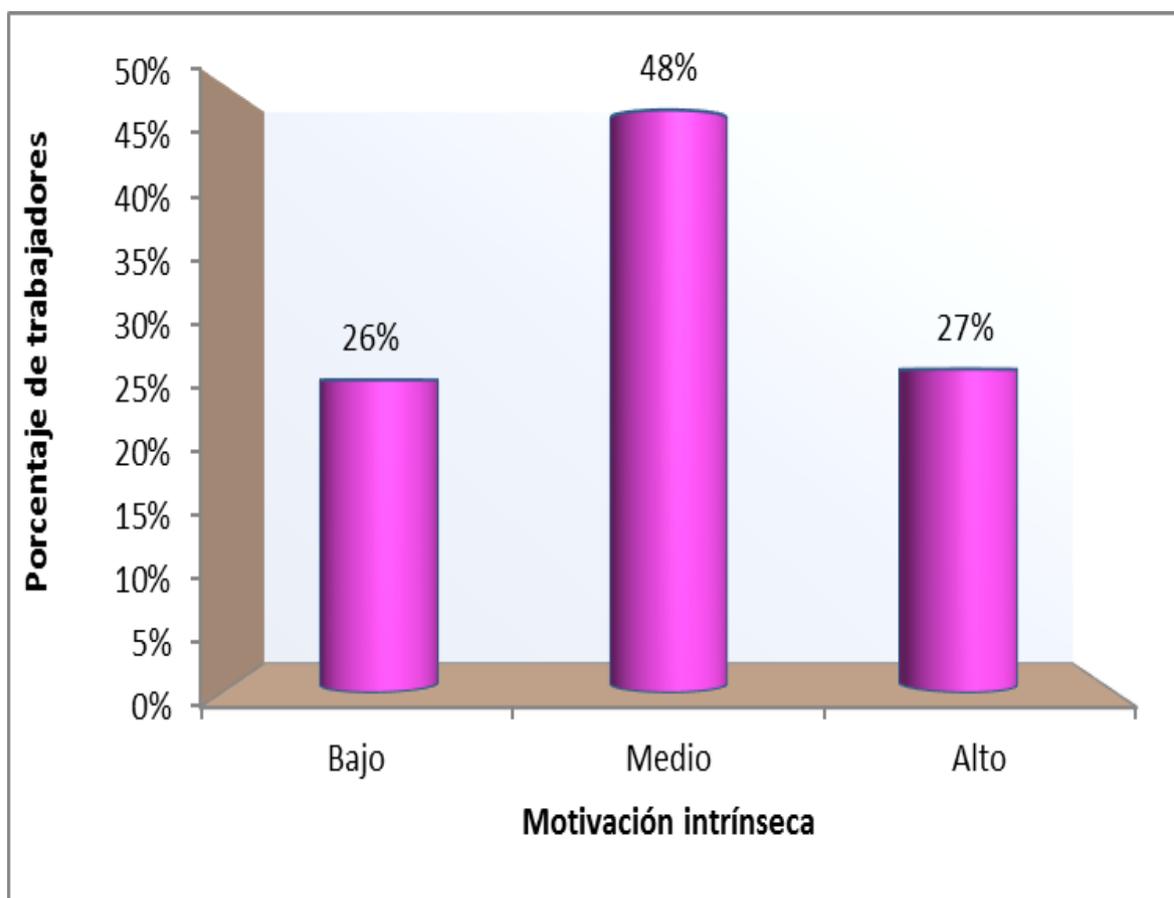


Figura 9. Niveles de frecuencia de la Motivación intrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En la tabla 17 y la figura 9 mostraron que el 48% de los trabajadores de la Sunat evidenció un nivel de motivación intrínseca medio, el 27% un nivel alto, y el 26% manifestó que el nivel es bajo.

Tabla 18

Niveles de frecuencia de la Motivación extrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

| | | Frecuencia | Porcentaje |
|--------|-------|------------|------------|
| Válido | Bajo | 30 | 27% |
| | Medio | 54 | 48% |
| | Alto | 29 | 26% |
| | Total | 113 | 100,0 |

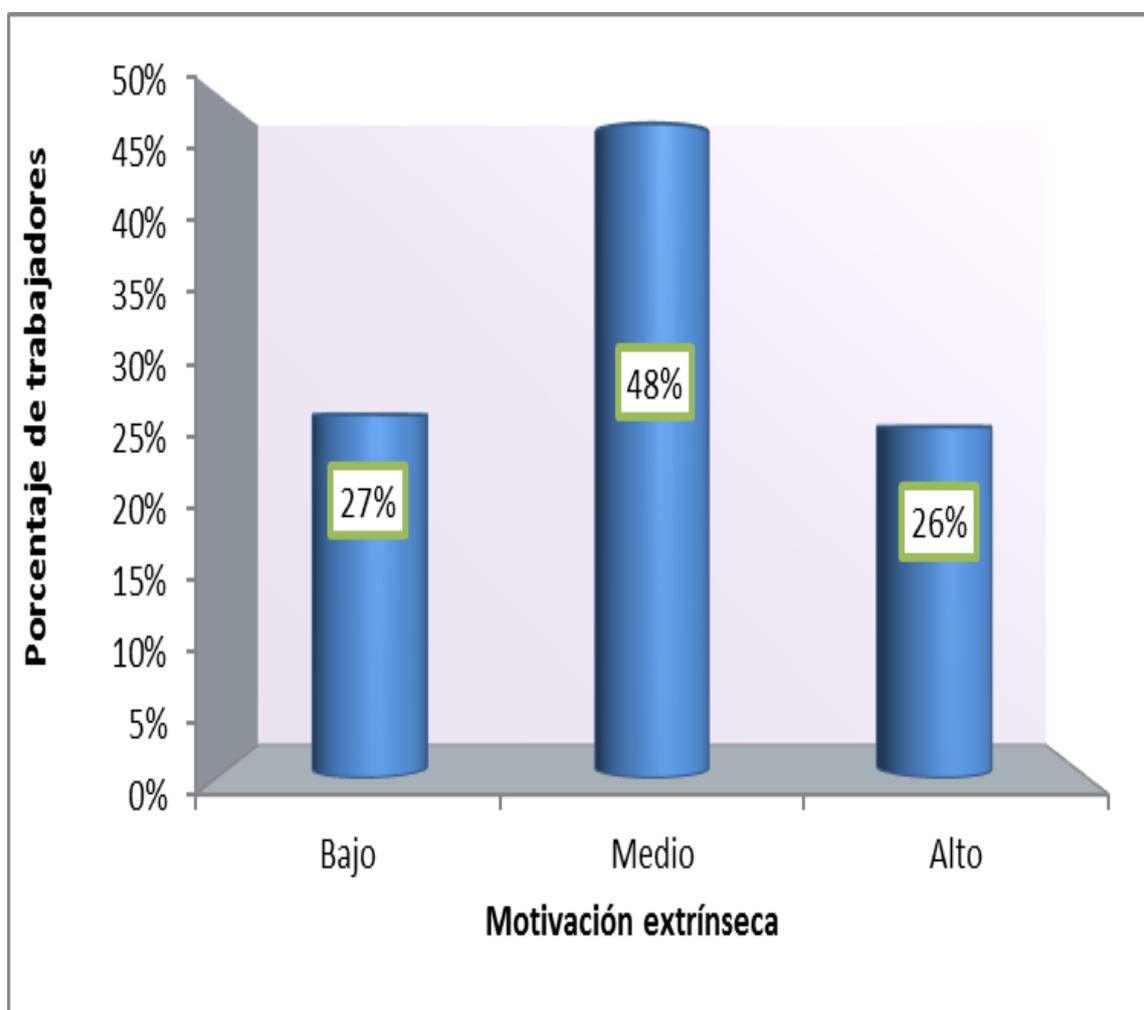


Figura 10. Niveles de frecuencia de la Motivación extrínseca percibido por los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En la tabla 18 y la figura 10 mostraron que el 48% de los trabajadores de la Sunat evidenció un nivel de motivación extrínseca medio, el 27% un nivel bajo, y el 26% manifestó que el nivel es alto.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H₀: El liderazgo no influye positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

H₁: El liderazgo influye positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Significancia: 0,05

Regla de decisión:

Si p_valor < 0,05, rechazar H₀

Si p_valor > 0,05, aceptar H₀

Tabla 19

Determinación del ajuste de los datos para el modelo del liderazgo en la motivación

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|---------------------|-------------------------------------|--------------|----|------|
| Sólo interceptación | 38,571 | | | |
| Final | 28,525 | 10,047 | 2 | ,007 |

Función de enlace: Logit.

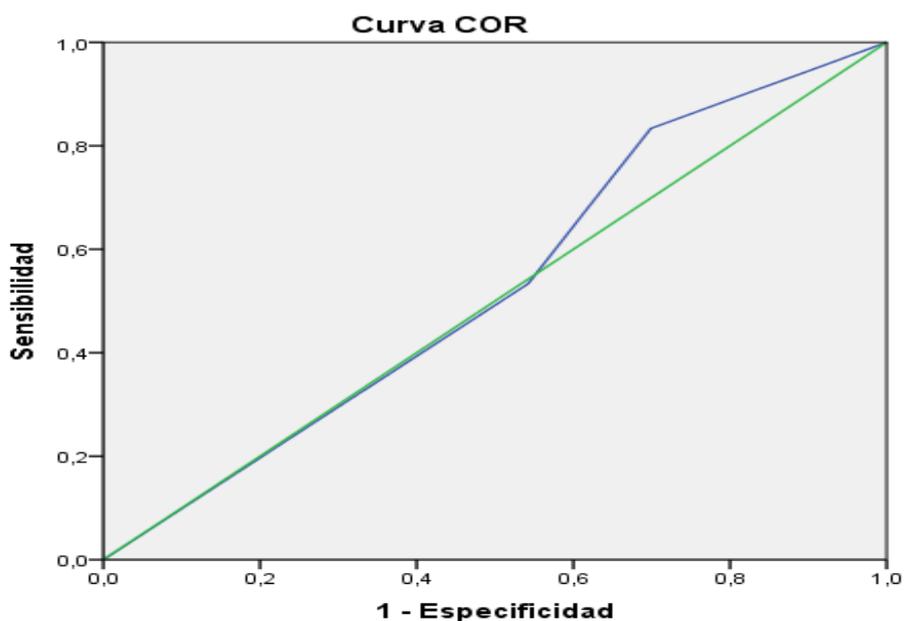
Los datos obtenidos estarían explicando la influencia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, dado que el p_valor (valor de la significación) es igual a 0.007 es menor a $\alpha = 0.05$ ($p_valor < \alpha$). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir se estaría comprobando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 20

Pseudo coeficiente de determinación de las variables

| Pseudo R cuadrado | |
|--------------------------|------|
| Cox y Snell | ,142 |
| Nagelkerke | ,164 |
| McFadden | ,076 |

En la prueba del pseudo R cuadrado, se presenta la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo. El coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución.



Área 0.528

Figura 11. Representación del área COR como incidencia del liderazgo en la motivación laboral.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.

Hipótesis específica 1

H₀: Servir de modelo no incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

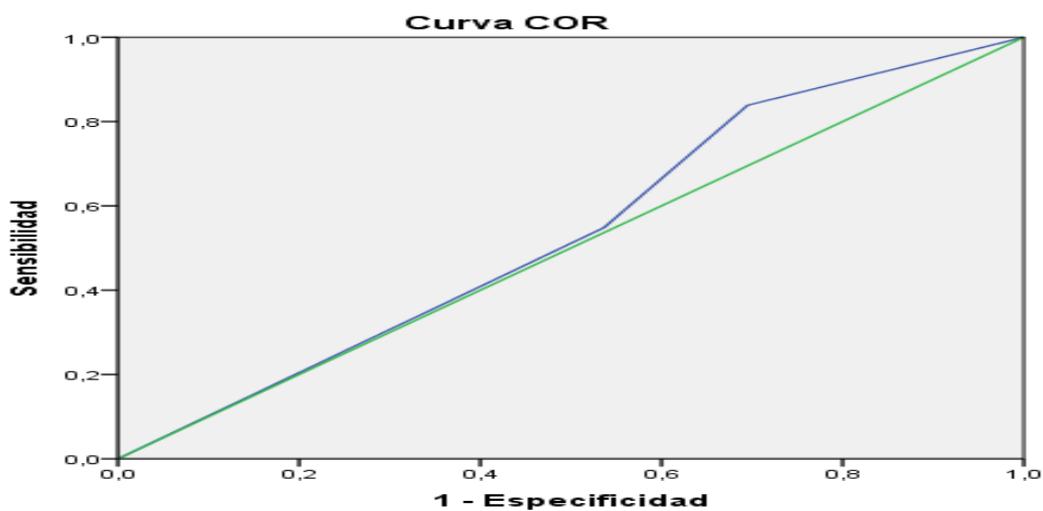
H₁: Servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Tabla 21

Pseudo coeficiente de determinación de la servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral

| | Pseudo R-cuadrado | | |
|-----------|-------------------|------------|-----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
| Resultado | ,768 | ,879 | ,707 |

Función de vínculo: Logit.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área 0.537

Figura 12. Representación del área COR de Servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 2

H₀: Inspirar una visión compartida no incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

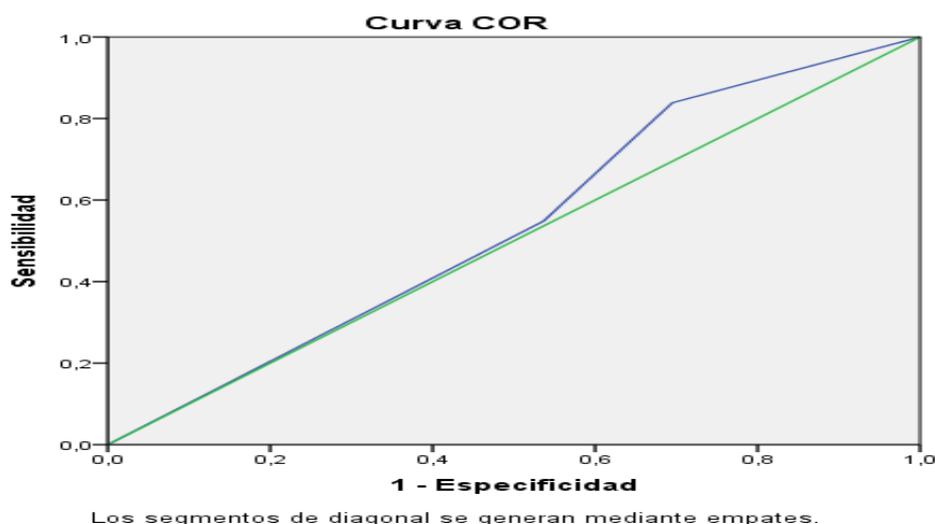
H₁: Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Tabla 22

Pseudo coeficiente de determinación de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral

| Pseudo R-cuadrado | | | |
|--------------------------|-------------|------------|-----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
| Resultado | ,769 | ,896 | ,748 |

Función de vínculo: Logit.



Área 0.537

Figura 13. Representación del área COR de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 3

H₀: Habilitar a otros para actuar no incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

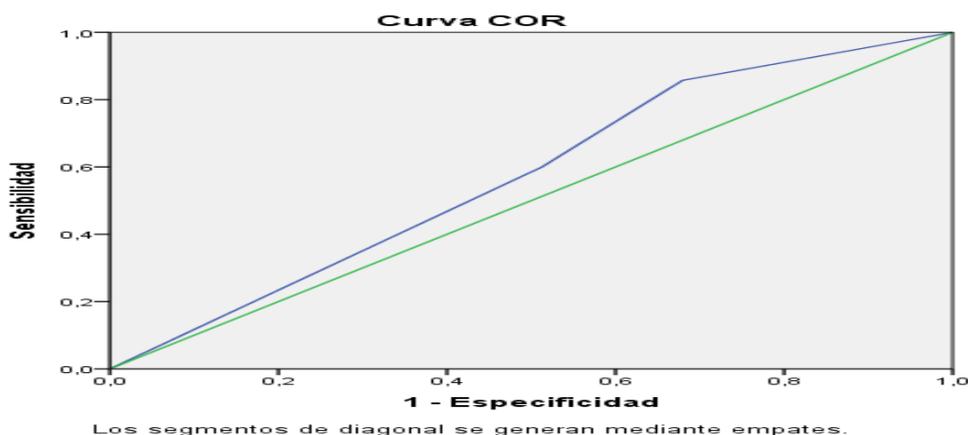
H₁: Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Tabla 23

Pseudo coeficiente de determinación de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral

| Pseudo R-cuadrado | | | |
|-------------------|-------------|------------|-----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
| Resultado | ,739 | ,835 | ,622 |

Función de vínculo: Logit.



Área: 0.573

Figura 14. Representación del área COR de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 4

H₀: Desafiar al futuro no incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

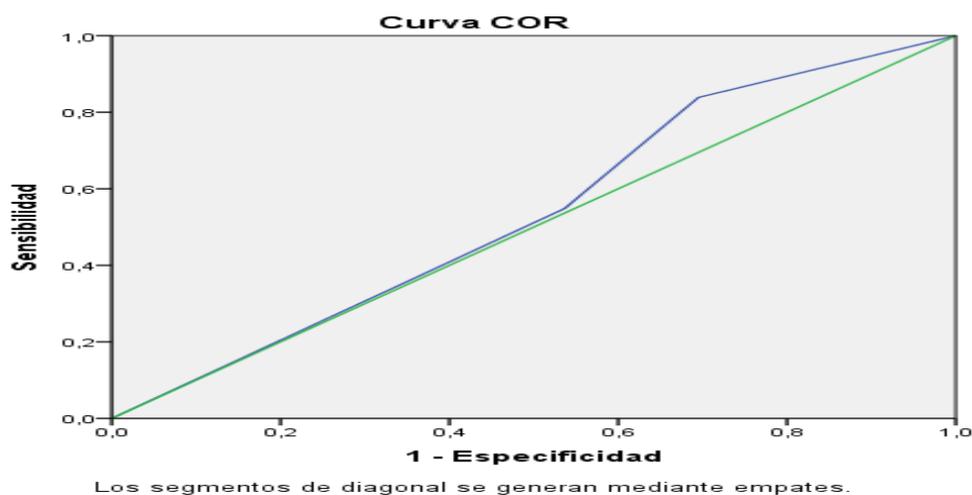
H₁: Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Tabla 24

Pseudo coeficiente de determinación de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral

| Pseudo R-cuadrado | | | |
|--------------------------|-------------|------------|-----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
| Resultado | ,745 | ,843 | ,636 |

Función de vínculo: Logit.



Área: 0.537

Figura 15. Representación del área COR de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Hipótesis específica 5

H₀: Brindar aliento no incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

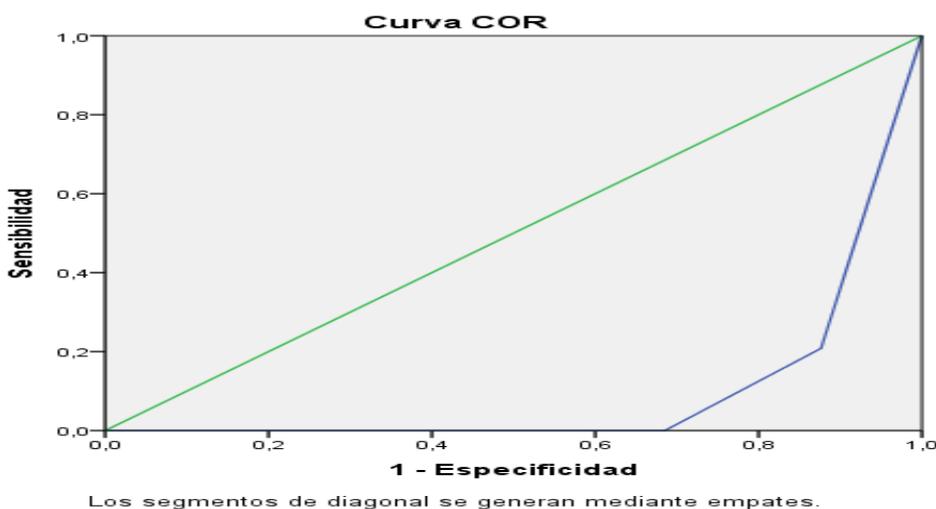
H₁: Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Tabla 25

Pseudo coeficiente de determinación de Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral

| Pseudo R-cuadrado | | | |
|--------------------------|-------------|------------|-----------|
| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
| Resultado | ,349 | ,400 | ,209 |

Función de vínculo: Logit.



Área: 0.095

Figura 16. Representación del área COR de Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

IV. Discusión de resultados

De la prueba del pseudo R cuadrado, se presenta la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo. El coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución, y el resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016, lo que corrobora lo planteado por Villalón (2014), quien concluye existe la ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concertó a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados. Estos resultados concuerdan con los de Labrín (2014), quien también concluyó que es muy importante que las prácticas tradicionales de liderazgo cambien por otras nuevas, y permitan mejorar las condiciones de trabajo de los docentes y donde se les brinde espacio para la comunicación, el diálogo, el trabajo en equipo y la participación de todos los agentes educativos que conforman la entidad educativa. Finalmente, esta investigación propone no sólo continuar analizando las prácticas de los líderes educativos, sino que también destaca la importancia de trasladarse desde un liderazgo tradicional a un liderazgo distribuido.

Se corrobora lo planteado por Cruz y Rodea (2014), quien concluye que todos los empleados de la empresa necesitan un cierto porcentaje para llegar a ser un líder transformador por tal motivo ofrecemos ciertas sugerencias que ayudaran a cada individuo a llegar al punto máximo de líder transformador si bien sabemos que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio, igualmente se corrobora lo planteado por Huamaní y Vargas (2013), quienes concluyeron que la motivación y el liderazgo se relacionan positivamente con el rendimiento laboral. Esto implica que al incrementarse los niveles de la motivación se incrementan correlativamente

el rendimiento laboral. Igualmente, al incrementarse los niveles de liderazgo aumenta el rendimiento laboral de los trabajadores. La investigación concluye que la muestra de la investigación reporta un promedio de 31,99 en rendimiento laboral, esto indica que el rendimiento obtenido por la muestra se ubica en un nivel bajo. Hay que tener presente que esta calificación (la de liderazgo y de rendimiento laboral) fue realizada por la muestra, es decir, que fueron los empleados quienes evaluaron el liderazgo de sus jefes y su propio rendimiento laboral.

Similar afirmación manifiesta Da Silva (2015), quien concluye que existe evidencia para afirmar que: La motivación se relaciona significativamente con el desempeño laboral según los empleados en el área de carnet y certificados de salud de la gerencia de salud - Municipalidad Metropolitana de Lima. 2015; encontrándose un Rho Spearman de 0.824, lo que representó una alta asociación entre las variables.

Así mismo tenemos a los autores Huamaní y Vargas (2013), quienes llegaron a concluir que la muestra de la investigación reporta un promedio de 31,99 en rendimiento laboral, esto indica que el rendimiento obtenido por la muestra se ubica en un nivel bajo. Hay que tener presente que esta calificación (la de liderazgo y de rendimiento laboral) fue realizada por la muestra, es decir, que fueron los empleados quienes evaluaron el liderazgo de sus jefes y su propio rendimiento laboral, De igual manera citamos a Gherman, Iturbe y Osorio (2011), quienes coinciden en sus conclusiones y determinan la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de retail.

Finalmente se corrobora con lo planteado por Delgado y Rey, sostienen que el liderazgo es la cualidad que caracteriza a un líder; es el arte de influir con ideas u opiniones en un número finito de personas. Liderazgo lo tiene todo aquel que trata de entender el interés y las capacidades de los demás a nivel individual o de grupo; y en función a eso está dispuesto a asumir la responsabilidad de conciliar los intereses individuales y decidir, según sea necesario, para alcanzar

los objetivos del grupo, de modo que cada quien individualmente se beneficie en mayor grado, que si actuara de forma aislada. (2015, p.7)

Con respecto la primera hipótesis específica: servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a este resultados respaldan Kouzes y Posner, quienes consideran que los líderes establecen valores acerca de cómo se debe tratar a los colaboradores, los colegas y los clientes. Crean estándares de excelencia y ponen el ejemplo para que los sigan los demás. Si ha identificado que modelar el camino es una de las prácticas en las que necesita mejorar aquí se describen algunas medidas que puede tomar. (2013, p.49), así mismo tenemos a Maxwell (2016). Quien afirma que “Los líderes saben que las celebraciones y los rituales, cuando se realizan con autenticidad y desde el corazón, generan un fuerte sentido de identidad colectiva y de espíritu comunitario que pueden ayudar al grupo a afrontar momentos turbulentos y difíciles” similares resultados brinda Goleman (2015) quien afirma que “El trabajo de los líderes consiste en el cambio, y el statu quo es inaceptable para ellos. Buscan oportunidades para innovar, crecer y mejorar. Pero los líderes no tienen por qué ser siempre los creadores o autores”. De similar afirmación tenemos a Mañuico (2014), quien concluye que la motivación laboral influye en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo tanto influye la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa SOL.PERU S.A.C., según los resultados permite percibir las expectativas que tienen los empleados de la empresa SOL.PERU S.A.C, con respecto al salario, los incentivos laborales, las relaciones laborales, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral. Para los autores servir de modelo es muy importante porque determinaran el camino, y se sabe que la cualidad personal es la credibilidad personal es muy importante en todo líder, a la vez todo líder no acepta la derrota ni ser conformista, más al contrario busca innovar y genera cambios favorables para sus semejantes.

Con respecto a la segunda hipótesis específica: Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a estos resultados lo respalda Maxwell (2016) quien considera que hay personas que tienen una manera diferente de ver las cosas, cuando comparten sus ideas con otros les resultan atractivas y comienzan a llevarlas a cabo, tomando así un rumbo en el cual colaboran arquetipos para obtener beneficios mutuos.(p.21), similar afirmación es de Kouses y Posner (2013), quien menciona que: Los líderes son capaces de inspirar una visión compartida, son futuristas, e imaginan que pueden convertirse ellos mismos y a toda su organización tiene la capacidad de integrar a los demás en sus sueños compartidos”, de la misma línea el autor Goleman (2015), sostiene que: Una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro. El resultado será el acatamiento, nunca el compromiso. Es decir, aceptarán la visión, pero no la querrán de verdad. O quizá la quieran por alguna motivación externa, como una promoción o para mantener su empleo, pero no la querrán en sí misma, a estas afirmaciones lo respalda Saurre (2013), quien llegó a las siguientes conclusiones: Se identificó que no existe relación significativa entre la motivación y el desempeño, debido que la motivación, un alto porcentaje de los trabajadores de la muestra reflejaron que casi nunca se encuentran motivados hacia el trabajo lo que no permite que la motivación sea influencia positiva en el desempeño de los mismos y más aún, que la mayoría de los trabajadores, nunca o casi nunca presentaron factores motivacionales (relacionados al individuo) que afecten positivamente su motivación. En esa misma línea, casi la totalidad de la muestra indicó que nunca o casi nunca, se encontraban presentes factores higiénicos (relacionados al entorno) en su centro de trabajo. Para los autores es importante la actitud de un líder porque gracias al liderazgo se ha podido lograr muchos cambios donde han sido favorables para muchas personas y para la sociedad.

Con respecto a la tercera hipótesis específica Habilitar a otros para actuar, incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a estos resultados lo respalda Goleman(2015), quien afirma que si el objetivo es mejorar el desempeño, resulta fundamental fomentar la cooperación y no la competencia, se debe generar la búsqueda de la excelencia, se puede destacar que no se trata de concentrarse en derribar a la competencia, sino en trabajar bien, en función de logros y no de subordinación, haciendo más énfasis en la cooperación que en los recursos, deben tener en claro que es necesaria la ayuda mutua para lograr un desempeño eficiente. (p.78). Kouzes y Posner (2013), no se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo; el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión: gerentes, colaboradores, pares, clientes, proveedores, etc., Similar afirmación tenemos de Maxwell, manifestó que: Todos los miembros del equipo deberían desarrollar sentido de pertenencia e identificación para dar lo mejor de sí y realizar un buen trabajo. Esto es de vital importancia para que los líderes comprometan a su equipo con el logro de resultados. (2016, p.21). Así mismo tenemos a Sum (2015), quien brinda los siguientes resultados que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral. Se percibe que los autores consideran que los líderes habilitan a otras personas para actuar, es decir, no acaparar el poder, que lo otorgan sino más bien forma nuevos líderes.

Con respecto a la cuarta hipótesis específica Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro

incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016, a los resultados obtenidos lo respalda Kouzes y Posner (2013), quien sostiene que la práctica de desafiar el proceso incluye las siguientes estrategias o compromisos salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar en este proceso de búsqueda de alternativas, lo que los líderes logran es despertar la motivación intrínseca de la gente, de manera que los cambios propuestos por ellos y aceptados por sus constituyentes, tengan sentido de utilidad La estrategia de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores, pone a prueba el liderazgo de una persona. (p.57), similar afirmación tenemos de Maxwell (2016), quien manifiesta que: Todo líder debe ser comunicativo con su equipo de trabajo porque esta comunicación permitirá tener un trabajo sincronizado se debe comunicar las ventajas que abrazar el cambio produciría. En este sentido, es bien importante, que tengan en consideración, que cualquier proceso de cambio, trae consigo fracasos. Estos deben ser considerados como oportunidades de aprendizaje y no enfrentarlos con amenazas y castigos. A estas afirmaciones también lo respaldan Goleman (2015) quien considero que “En este proceso de experimentar y correr riesgos, el mensaje que deben dar los líderes, es que no sólo se trabaja para la satisfacción de las necesidades del equipo, sino también se trabaja por satisfacer las demandas de la sociedad”, de igual manera tenemos a Enríquez (2014), quien concluyo que el grado de motivación era el predictor del nivel de desempeño de los empleados en el análisis de regresión se encontró que la variable grado de motivación explicó el 41.4% de la varianza de la variable dependiente nivel de desempeño, posteriormente concluyo que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente, y en el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre un nivel muy bueno y excelente. Para los autores todo líder debe de mostrarse tal como es y debe dar a conocer sus debilidades y fortalezas como también debe de compartir sus experiencias negativas y como hizo para lograr superar los percances que tuvo, es decir debe de correr riesgos porque es la única forma de poder decir que lo intento o bien lo logramos.

Y finalmente con respecto a la quinta hipótesis específica: Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016 y a los resultados que se obtuvo lo respaldan Buckingham y Clifton (2001), quienes sostienen que los líderes tienen entre otras responsabilidades hacer que el trabajo sea percibido como algo divertido y gratificante, donde las personas se sientan triunfadoras, capaces de lograr resultados extraordinarios, pero se requiere también de que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes.(p.87), a esta afirmación también se alinea Kouzes y Posner (1997), quien afirma que, “la búsqueda de excelencia es un juego de colaboradores pero se requiere también de que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes”, similar afirmación manifiesta Maturana (1997), quien considera que todo líder debe Alentar el corazón de sus trabajadores es decir los líderes generalmente consideran que para lograr los cambios, es necesario crear y promover visiones que respondan a su ideal y a una imagen única que reflejen lo que una organización pudiera llegar a ser. A través de su influencia y persuasión logran hacerse acompañar y entusiasmar a otros en sus sueños, convencéndoles de las posibilidades reales de ser alcanzados en un futuro próximo. Ante esta afirmación consideramos que Delgado (2010), respalda en sus teorías donde la motivación laboral incide en el desempeño organizacional, por lo tanto influye la motivación en el desempeño organizacional que poseen los empleados, y según los resultados se percibir que las expectativas que tienen los empleados con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, inciden directamente en la motivación laboral. Para los autores el líder no es el aquel que todo lo que hace lo hace a la perfección más al contrario el líder comparte sus hazañas y fracasos y comparte su reflexión y enseñanza para que sus colaboradores no se equivoquen como el líder alguna vez lo hizo.

V. Conclusiones

Primera:

Los datos obtenidos estarían explicando la influencia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, dado que el p_valor (valor de la significación) es igual a 0.007 menor a $\alpha = 0.05$ ($p_valor < \alpha$). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir se estaría comprobando la dependencia de una variable sobre la otra, a la vez también se verifica en la prueba del pseudo R cuadrado, se presenta la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo. Se observó que el coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución, es decir que se concluye que el resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Segunda:

En cuanto al resultado específico 1 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Tercera:

En cuanto al resultado específico 2 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Cuarta:

En cuanto al resultado específico 3 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Quinta:

En cuanto al resultado específico 5 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Sexta:

En cuanto al resultado específico 6 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

VI. Recomendaciones

Primera:

En la presente investigación se determinó que el liderazgo influye positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Por lo que se recomienda a los directivos y funcionarios aplicar las estrategias de las grandes empresas en gestionar sus riesgos de manera eficaz, eficiente y coherente, como son: crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya, incentivar a la participación en la toma de decisiones, programar turnos rotatorios, fomentar la participación de los trabajadores, entre otras acciones.

Segunda:

En la presente investigación se determinó que servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Por lo que se recomienda a los funcionarios y directivos gestionar capacitaciones para sus empleados, porque eso ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso.

Tercera:

En la presente investigación se determinó que Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Por lo que se recomienda a los directivos saber desarrollar equipos, conocer de sus trabajadores los defectos y virtudes de cada uno de ellos.

Cuarta:

En la presente investigación se determinó que: Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Por lo que se recomienda a los directivos y funcionarios capacitar a sus trabajadores en diversos temas de gerencia y gestión, porque de esta manera el líder podrá delegar cargos, y será una demostración de confianza a sus súbditos.

Quinta:

En la presente investigación se determinó que: Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Por lo que se recomienda a los directivos y funcionarios estar en constante

capacitación, aprender, desarrollar nuevas habilidades e inclusive descubrir como explotar más su potencial.

Sexta:

En la presente investigación se determinó que: Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Por lo que se recomienda a los directivos y funcionarios considerar que ser líder es demostrar y compartir motivación constante, y debe estar concentrado en lo que va a ejecutar, por lo tanto los líderes deben dominar el poder de la motivación, de la automotivación y obviamente disfruta motivar a sus trabajadores.

VII. Referencias bibliográficas

- Alcántara, A. (2012). *El talento humano y su influencia en el desarrollo organizacional de las microempresas del distrito de Grocio Prado*. Universidad Nacional Mayor de San Marco. Lima- Perú.
- Alfaro, R. Leyton, S., Meza, A., y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Pontificia Universidad Católica Del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4593/ALFARO LEYTON MEZA SAENZ SATISFACCION LABORAL.pdf?sequence=1>
- Alvarado, O. (2009). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Universidad Alas Peruanas.
- Alves, J. (2014). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte, IX*.
- Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. (5ª ed.). Argentina: Granica S.A.
- Andrés, J. (2008). *Motivado por el deseo de satisfacer una necesidad*. (1ª ed.) España: Ideas propias.
- Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2005). *Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquia
- Baquero, R. y Limón, M. (2001). *Teoría del aprendizaje*. Buenos Ares: Universidad nacional de Quilmes. Argentina: Lyoc.
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC104443.pdf>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Albatros.
- Buckingham, M. y Clifton, D. O. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*, Bogotá, Colombia: Norma.
- Castillo, J. (2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. Bogotá: MacGraw-Hill.
[http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)
- Casares, L. (1995). *Liderazgo, capacidades para dirigir*. México, DF: Paidós.
- Curós, P. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Volumen 26. Barcelona: UOC.

- Chile, U. (2013). <http://noticias.universia.cl>. Obtenido de <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración De Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión Del Talento Humano*. Bogotá. Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2003). *Criterios de Evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Albatros.
Extraído el 27 de Noviembre de 2016. Desde <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Covey, S. (2008). *El Liderazgo centrado en principios*, México: Paidós Mexicana S.A.
- Cruz, E. (2011). *La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía. Ltda.*
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1612>
- Cruz, Y. y Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados*.<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf?sequence=1>.
- Da Silva, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral en la Municipalidad Metropolitana de Lima. 2015. (Tesis para optar el grado de magister en gestión pública)*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Delgado, M. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*. Universidad Cesar Vallejo, Lima- Perú.
<http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo.pdf>
- Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos*. 2ª ed. México, D.F.: Pearson Educación.
- Dolan, S., y Raich, M. (2010). *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades*. España: Murcia.
http://www.accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf

- Edel, A. y García, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*.
Extraído el 02 de noviembre de 2016. Desde
<http://es.calameo.com/read/000383179af5baa121afd>
- Enríquez, P. (2014). *Motivación y Desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México*. Tesis de Maestría. Universidad de Morelos. México.
- Fernández, E. G., Jiménez, M. P. y Martín, M. D. (2003). *Emoción y motivación. La adaptación humana* (vol. II). Madrid: Ramón Areces.
- Gardner J. (1990). *El liderazgo*. Buenos Aires. Grupo Editor Latinoamericano.
- Gherman, T., Iturbe, J. y Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio la presente estudio cualitativo*. (Tesis para optar el grado de magister en administración estratégica de empresas). Pontificia Universidad católica del Perú. Lima- Perú.
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3`](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3)
- Gibb, C. (1969). *Liderazgo*. El Manual de Psicología social. España: Addison-Wesley.
- Goleman, D. (2015) *Liderazgo*. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, España; Paidós.
- González, R. (2008). *Creando valor con la gente: Un modelo para generar ventaja competitiva*. Bogotá: Grupo Norma.
- Goñi, A. (1998). *Psicología de la educación socio personal*. (2ª ed.) España: Fundamentos.
<https://books.google.com.pe/books>
- González, B. (2007). *La motivación como medio de la productividad organizacional*. Universidad Veracruzana, Veracruz: Xalapa.
- Griela, G. (2006). *Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción*. (1ª ed.) España: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.

- Griffin, (2011). *Psicología de la Motivación*. Editorial Ciencias Médicas. La Habana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F, México: McGraw-Hill.
- Huamaní, P., y Vargas, S. (2013), *Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios*. (Tesis Doctoral). Universidad nacional mayor de San Marcos. Perú.
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articloe/viewFile/8754/7601>
- Ibáñez M. M (2011). *Gestión del Talento Humano en la empresa*. (1a ed.). Perú: San Marcos de Aníbal Jesús Paredes Galván
- Joaquín R. (2014). *Administración moderna de personal*. Lima, Perú: San Marcos.
 Recuperado de:
<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CCX3003100001&v=2.1&u=univcv&it=r&p=GVRL&sw=w&asid=1e8188ab668df404fb72c7ec77322fc7>
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología* (2ª. Edición). México: Editorial Interamericana.
- Kotter, J. (1988). *El factor de liderazgo*. Nueva York: El Maxwell de Prensa Libre
- Kouzes, J., Posner, B. (2005). *Brindar aliento*. Barcelona, España: Granica.
- Kouzes, J., Posner, B. (2013). *El legado del líder*. Buenos Aires, Argentina: Peniel.
- Kury, P. (2002). *La influencia del liderazgo en la motivación del grupo*. Sao Paulo: Makrons Books.
- Labrin, K. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel*. (Tesis para optar el grado de magister). Universidad de Chile.
<http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/Tesis-terminada-.pdf>
- Langer, B. (s.f.). <http://www.lanzateya.com>
- Lewin, K. (1999) .*La teoría del campo y el aprendizaje*. Argentina: Lyoc.
http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/lewin01.pdf
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto. 1ra. Ed.

Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores,

Lussier, R. y Achua, C. (2007). *Teoría aplicación y desarrollo de habilidades*.

México: Thomsop. Extraído el 28 de noviembre de 2016. Desde:

http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/1_Los%20estilos%20de%20direccion.pdf

Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras Españolas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Maturana, H. (1997). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Novena Edición. Chile: Dolmen.

Martínez, L. (2013). *La gestión del talento humano mejora el desempeño del personal de la empresa Master Light Cía. Ltda*. Quito Ecuador- Universidad central del Ecuador.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. España: Díaz de Santo S.A.

<https://books.google.com.pe/books>

Mañuico, V. (2014). *La influencia de la motivación en el desempeño laboral*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma. Perú.
https://www.academia.edu/9543722/Universidad_Aut%C3%B3noma_del_Per%C3%BA

Maxwell, J. (2006). *Desarrolla el Líder que está en Usted*. Venezuela: Caribe.

Mejía, A. y Jaramillo, M. (2011). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Universidad de San Buenaventura, Sede Cali Colombia.

<http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>

Mercado, L. y Moreno, M. (2013). *Caracterización Del Área De Gestión Del Talento Humano en la E.S.E*. Universidad De Cartagena Colombia.

Messick, G. (1989). Validez. *Educational Measurement*. Nueva York: Macmillan.

<http://www.psicothema.com/pdf/138.pdf>

- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9a ed.). México Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Münch, L. (1997). *Fundamentos de administración: casos y prácticas* (2ª Ed.). México, D.F.: Trillas.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*.
- Núñez, A. (2012). *Confiabilidad estadística. Medidas de consistencia interna*. República Bolivariana de Venezuela ministerio del poder popular para la defensa universidad nacional experimental politécnica de la fuerza armada nacional.
- Oltra, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. España: UOC.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (Sexta edición ed.). Madrid, España: ESIC.
- Palmero, F. y Martínez, F. (2008). *Motivación y emoción*. (1ª ed.) España: Mc Graw-Hill.
- Ponce, R. (1991). *Motivación laboral*. España: Mc Graw Hill.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Quintero, T. (2013). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del docente en Institutos de Educación Superior*. (Tesis de grado). Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo. Venezuela.
- Reyes, D. (2004). *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio. Tegucigalpa*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al trabajo. Manual moderno*. México. Mc Graw Hill
- Rojas, A. y Gaspar, G. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (Chile): OREALC/UNESCO.
- Ruiz, R. (2007). *El Método Científico y Sus Etapas*. Madrid: Anaya.

<http://www.slideshare.net/Euler/metodo-cientifico-y-sus-etapas>

- Saurre J. (2013). *Motivación y el desempeño laboral del personal*. (Tesis de Maestría). Universidad cesar vallejo. Lima- Perú.
- Serna, C. y Mojica, E. (2007). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. ED. Pueblo y Educación. La Habana.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Stogdill, R. (1948). *Factores personales asociados con liderazgo: Estudio de la literatura*. España: Diario de psicología aplicada.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño laboral*. Universidad Rafael Landivar. Guatemala.
- Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*, 2da edición, Madrid: Esic,
- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú.
- Villalon, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis para optar al grado de Magister). Universidad de Chile.
- Zepeda, E., Macías, E., y Enríquez, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo. *Revista internacional. Administración y Finanzas*. Volumen 5- Numero 3.

VIII. Anexos

MATRIZ DE CONSISTENCIA

| Problema general | Objetivo general | Hipótesis general | Variables | | | | | | | |
|--|--|---|--------------------------------|--------------------------------------|----------|---|---|----------------------|---|--|
| | | | Variable 1: Liderazgo | | | | | | | |
| <p>¿Cómo influye el liderazgo en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016?</p> <p>Problema específico 1. ¿Cómo influye servir de modelo en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?</p> <p>Problema específico 2. ¿Cómo influye inspirar una visión compartida en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016?</p> <p>Problema específico 3. ¿Cómo influye habilitar a los demás en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?</p> <p>Problema específico 4. ¿Cómo influye desafiar al futuro en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?</p> <p>Problema específico 5. ¿Cómo influye brindar aliento en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016?</p> | <p>Objetivo específico 1. Determinar cómo incide servir de modelo en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.</p> <p>Objetivo específico 2. Determinar cómo incide inspirar una visión compartida en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.</p> <p>Objetivo específico 3. Determinar cómo incide habilitar a los demás para actuar en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.</p> <p>Objetivo específico 4. Determinar cómo incide en desafiar al futuro en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.</p> <p>Objetivo específico 5. Determinar cómo incide brindar aliento en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.</p> | <p>El liderazgo incide positivamente en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.</p> <p>Hipótesis específico 1 Servir de modelo incide positivamente en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.</p> <p>Hipótesis específica 2 Inspirar una visión compartida incide positivamente en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.</p> <p>Hipótesis específica 3 Habilitar a los demás para actuar incide positivamente en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.</p> <p>Hipótesis específica 4 Desafiar al futuro incide positivamente en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.</p> <p>Hipótesis específica 5 Brindar aliento incide positivamente en la Motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima 2016.</p> | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de valores | Nivel y rango | | | |
| | | | | | | Servir de modelo | - Coherencia | 1,2,3 | Nunca (1) A veces (2) Siempre (3) | Bajo 6-10 Regular 11-14 Alto 15-18 |
| | | | | | | | - Compromiso y crecimiento | | | |
| | | | | | | Inspirar una visión compartida | - Imagina el futuro, esperanzas | 7,8,9 | | |
| | | | | | | | - visiones comunes | | | |
| | | | | | | Habilitar a otros para actuar | - Colaboración, confianza | 13,14,15 | | |
| | | | | | | | - empoderamiento | | | |
| | | | | | | Desafiar al futuro | - Innovador | 19,20,21 | | |
| | | | | | | | - Arriesgado, busca oportunidades | | | |
| | | | | | | Brindar aliento | - Celebra logros en equipo | 25,26,27 | | |
| | | | - Reconocimiento | | 28,29,30 | | | | | |
| | | | Variable 2: Motivación laboral | | | | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de valores | Nivel y rango | | | |
| | | | Motivación intrínseca | Autodeterminación | 1,2,3,4 | Nunca (1) A veces (2) Siempre (3) | Bajo 16-27 Medio 28-38 Alta 39-48 | | | |
| | | | | Capacidad para realizar un trabajo | | | | 5,6,7,8 | | |
| | | | | Confianza para realizar un trabajo. | | | | | | |
| | | | | Iniciativa para ejecutar un trabajo. | | | | 9,10 | | |
| | | | | Desarrollo personal. | | | | 11,12,13 14,15,16 | | |
| | | | Motivación extrínseca | Relación con sus compañeros | 17,18 | | | | | |
| | | | | Remuneraciones percibidas | | 19,20,21 | | | | |
| | | | | Estímulos y sanciones | | 22,23,24 | | | | |
| | | | | Incentivos y premios | | 25,26, 27,28 | | | | |
| <p>METODOLOGIA</p> <p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo correlacional causal</p> <p>Diseño de estudio: No experimental de corte trasversal.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Población: 113 trabajadores</p> | | | | | | | | | | |

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable : *Liderazgo*

| Dimensiones | Indicadores | N° de Items | Nivel Y Rango |
|--------------------------------|----------------------------------|--|--|
| Servir de modelo | - Coherencia | 1.El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás | Bajo 6-10 |
| | | 2.Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados | |
| | | 3.El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo | |
| | - Compromiso y crecimiento | 4.Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás | |
| | | 5.Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización | |
| | | 6.Cumple con las promesas y los compromisos que asume | |
| Inspirar una visión compartida | - Imagina el futuro | 7.Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo | Medio 11-14 |
| | | 8.Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro | |
| | | 9.Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro | |
| | - esperanzas y visiones comunes | 10.Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida | Alta 15-18 |
| | | 11.Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro | |
| | | 12.Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo | |
| Habilitar a otros para actuar | - Colaboración | 13.Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades | |
| | | 14.Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo | |
| | | 15.Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos | |
| | - Confianza y empoderamiento | 16.Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba | |
| | | 17.Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados | |
| | | 18.Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso | |
| Desafiar al futuro | - Innovador. | 19.El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja | |
| | | 20. Escucha atentamente los diversos puntos de vista | |
| | | 21. Trata a las personas con dignidad y respeto | |
| | - Arriesgado busca oportunidades | 22. El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta | |
| | | 23. Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo | |
| | | 24. Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal | |
| Brindar aliento | - Celebra logros en equipo | 25.El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho | |
| | | 26. Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades | |
| | | 27. Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito | |
| | - Reconocimiento | 28. Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos | |
| | | 29. Encuentra la forma de celebrar los logros | |
| | | 30. Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones | |
| Liderazgo | | ítems | Bajo 30-50 Medio 51-70 Alta 71-90 |

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: *Motivación laboral*

| Dimensiones | Indicadores | N° de Ítems | Nivel |
|------------------------------|-------------------------------------|--|--|
| Motivación intrínseca | Autodeterminación | 1. Usted es autónomo en las decisiones que pueda asumir dentro de su centro de trabajo | Bajo 16-27 Medio 28-38 Alta 39-48 |
| | | 2. Tiene reparos en manifestar sus opiniones ante sus compañeros y compañeras de trabajo | |
| | | 3. Se siente feliz cuando da su opinión y es reconocido | |
| | | 4. Está motivado usted intrínsecamente por mí mismo en su trabajo que realiza | |
| | Capacidad para realizar un trabajo | 5. Usted cree que está capacitado para realiza eficientemente todos los trabajos que le asigna su institución | |
| | | 6. Usted se siente satisfecho con la ejecución de los trabajos que realiza y con las metas alcanzadas | |
| | Confianza para realizar un trabajo | 7. Siente usted un alto nivel de confianza al realizar los trabajo individuales y en equipo en su centro laboral | |
| | | 8. El logro de sus metas individuales le da un nivel de confianza en su desarrollo laboral | |
| | Iniciativa para ejecutar un trabajo | 9. Propone usted algunas iniciativas para resolver problemas de trabajo dentro de su empresa | |
| | | 10. Son acogidas con agrado las iniciativas que usted propone para el logro de objetivos y metas institucionales | |
| | Desarrollo personal | 11. Aprende de sus errores para mejorar en el futuro | |
| | | 12. Considera usted que su responsabilidad está de acuerdo a sus capacidades. | |
| | | 13. Actúa con responsabilidad ante cualquier función que le asignan | |
| | | 14. Yo sé que aunque me esfuerce, no realizo bien mi trabajo | |
| | | 15. Le gusta pasar desapercibido o desapercibida en las reuniones laborales | |
| | | 16. En los trabajos o discusiones en grupo normalmente, estoy callado o callada o hablo de otras cosas. | |
| Motivación extrínseca | Relación con sus compañeros | 17. Le interesa las aprobaciones de sus compañeros cuando realiza un trabajo | Bajo 12-20 Medio 21-28 Alta 29-36 |
| | | 18. Evita el rechazo de sus compañeros por eso trabaja bien | |
| | Remuneraciones percibidas | 19. Logra usted premios y recompensas en su trabajo | |
| | | 20. Recibe usted su salario, aguinaldo y remuneraciones de acuerdo a ley. | |
| | | 21. Está satisfecho con la remuneración que usted recibe mensualmente | |
| | Estímulos y sanciones | 22. Evita las sanciones de sus jefes | |
| | | 23. Cuando no cumple con sus funciones es sancionado | |
| | | 24. En su trabajo lo estimulan para desarrollarse profesionalmente | |
| | Incentivos y premios | 25. Está motivado cuando premian su meta alcanzada | |
| | | 26. Se siente bien cuando reconocen su dedicación y esfuerzo en su trabajo | |
| | | 27. Sus jefes reconocen su éxito profesional | |
| | | 28. Compite usted con sus compañeros en el centro de trabajo | |
| | | 28 ítems | |

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información liderazgo. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar sólo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

ESCALA VALORATIVA

| | | NUNCA | A VECES | SIEMPRE | | | |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| | | 1 | 2 | 3 | | | |
| A | Dimensión 1: Servir de modelo | | | | N | AV | S |
| | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás | | | | | | |
| 2 | Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados | | | | | | |
| 3 | Cumple con las promesas y los compromisos que asume | | | | | | |
| 4 | Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás | | | | | | |
| 5 | Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización | | | | | | |
| 6 | El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo | | | | | | |
| | Dimensión 2: Inspirar una visión compartida | | | | 1 | 2 | 3 |
| 7 | Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo | | | | | | |
| 8 | Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro | | | | | | |
| 9 | Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro | | | | | | |
| 10 | Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida | | | | | | |
| 11 | Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro | | | | | | |
| 12 | Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo | | | | | | |
| | Dimensión 3: Habilitar a otros para actuar | | | | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades | | | | | | |
| 14 | Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo | | | | | | |
| 15 | Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos | | | | | | |
| 16 | Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba | | | | | | |
| 17 | Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados | | | | | | |
| 18 | Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso | | | | | | |
| | Dimensión 4: Desafiar al futuro | | | | 1 | 2 | 3 |
| 19 | El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja | | | | | | |
| 20 | Escucha atentamente los diversos puntos de vista | | | | | | |

| | | | | |
|-----------|--|--|--|--|
| 21 | Trata a las personas con dignidad y respeto | | | |
| 22 | El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta | | | |
| 23 | Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo | | | |
| 24 | Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal | | | |
| | Dimensión 5: Brindar aliento | | | |
| 25 | El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho | | | |
| 26 | Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades | | | |
| 27 | Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito | | | |
| 28 | Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos | | | |
| 29 | Encuentra la forma de celebrar los logros | | | |
| 30 | Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones | | | |

CUESTIONARIO 2: MOTIVACIÓN LABORAL

Instrucciones: Estimado trabajador la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información de Motivación laboral Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar sólo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

Calcification:

| | | |
|-------|---------|---------|
| Nunca | A Veces | Siempre |
| 1 | 2 | 3 |

| N° | Dimension 1: Motivación intrínseca | 1 | 2 | 3 |
|----|---|---|---|---|
| 1 | Usted es autónomo en las decisiones que pueda asumir dentro de su centro de trabajo | | | |
| 2 | Tiene reparos en manifestar sus opiniones ante sus compañeros y compañeras de trabajo | | | |
| 3 | Se siente feliz cuando da su opinión y es reconocido | | | |
| 4 | Está motivado usted intrínsecamente por mí mismo en su trabajo que realiza | | | |
| 5 | Usted cree que está capacitado para realiza eficientemente todos los trabajos que le asigna su institución | | | |
| 6 | Usted se siente satisfecho con la ejecución de los trabajos que realiza y con las metas alcanzadas | | | |
| 7 | Siente usted un alto nivel de confianza al realizar los trabajo individuales y en equipo en su centro laboral | | | |
| 8 | El logro de sus metas individuales le da un nivel de confianza en su desarrollo laboral | | | |
| 9 | Propone usted algunas iniciativas para resolver problemas de trabajo dentro de su empresa | | | |
| 10 | Son acogidas con agrado las iniciativas que usted propone para el logro de objetivos y metas institucionales | | | |
| 11 | Aprende de sus errores para mejorar en el futuro | | | |
| 12 | Considera usted que su responsabilidad está de acuerdo a sus capacidades. | | | |
| 13 | Actúa con responsabilidad ante cualquier función que le asignan | | | |
| 14 | Yo sé que aunque me esfuerce, no realizo bien mi trabajo | | | |
| 15 | Le gusta pasar desapercibido o desapercibida en las reuniones laborales | | | |
| 16 | En los trabajos o discusiones en grupo normalmente, estoy callado o callada o hablo de otras cosas. | | | |
| | Dimension 2: Motivación extrínseca | 1 | 2 | 3 |
| 17 | Le interesa las aprobaciones de sus compañeros cuando realiza un trabajo | | | |
| 18 | Evita el rechazo de sus compañeros por eso trabaja bien | | | |
| 19 | Logra usted premios y recompensas en su trabajo | | | |
| 20 | Recibe usted su salario, aguinaldo y remuneraciones de acuerdo | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | a ley. | | | |
| 21 | Está satisfecho con la remuneración que usted recibe mensualmente | | | |
| 22 | Evita las sanciones de sus jefes | | | |
| 23 | Cuando no cumple con sus funciones es sancionado | | | |
| 24 | En su trabajo lo estimulan para desarrollarse profesionalmente | | | |
| 25 | Está motivado cuando premian su meta alcanzada | | | |
| 26 | se siente bien cuando reconocen su dedicación y esfuerzo en su trabajo | | | |
| 27 | Sus jefes reconocen su éxito profesional | | | |
| 28 | Compite usted con sus compañeros en el centro de trabajo | | | |

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Variable Liderazgo

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,969 | 30 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item1 | 71,53 | 148,809 | ,519 | ,969 |
| item2 | 71,60 | 141,214 | ,920 | ,967 |
| item3 | 71,80 | 140,372 | ,859 | ,967 |
| item4 | 71,67 | 145,057 | ,725 | ,968 |
| item5 | 71,57 | 149,082 | ,490 | ,969 |
| item6 | 71,97 | 146,861 | ,639 | ,969 |
| item7 | 71,47 | 147,223 | ,680 | ,968 |
| item8 | 71,53 | 148,809 | ,519 | ,969 |
| item9 | 71,60 | 141,214 | ,920 | ,967 |
| item10 | 71,80 | 140,372 | ,859 | ,967 |
| item11 | 71,67 | 145,057 | ,725 | ,968 |
| item12 | 71,57 | 149,082 | ,490 | ,969 |
| item13 | 71,97 | 146,861 | ,639 | ,969 |
| item14 | 71,80 | 140,372 | ,859 | ,967 |
| item15 | 71,67 | 145,057 | ,725 | ,968 |
| item16 | 71,57 | 149,082 | ,490 | ,969 |
| item17 | 71,97 | 146,861 | ,639 | ,969 |
| item18 | 71,47 | 147,223 | ,680 | ,968 |
| item19 | 71,47 | 147,223 | ,680 | ,968 |
| item20 | 71,53 | 148,809 | ,519 | ,969 |

| | | | | |
|--------|-------|---------|------|------|
| item21 | 71,60 | 141,214 | ,920 | ,967 |
| item22 | 71,80 | 140,372 | ,859 | ,967 |
| item23 | 71,67 | 145,057 | ,725 | ,968 |
| item24 | 71,57 | 149,082 | ,490 | ,969 |
| item25 | 71,97 | 146,861 | ,639 | ,969 |
| item26 | 71,47 | 147,223 | ,680 | ,968 |
| item27 | 71,53 | 148,809 | ,519 | ,969 |
| item28 | 71,60 | 141,214 | ,920 | ,967 |
| item29 | 71,80 | 140,372 | ,859 | ,967 |
| item30 | 71,67 | 145,057 | ,725 | ,968 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 74,13 | 155,361 | 12,464 | 30 |

Dimensión 1: Servir de modelo

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,825 | 6 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|-------|--|---|--------------------------------------|--|
| item1 | 12,07 | 5,306 | ,385 | ,835 |

| | | | | |
|-------|-------|-------|------|------|
| item2 | 12,13 | 3,844 | ,891 | ,724 |
| item3 | 12,33 | 3,816 | ,761 | ,757 |
| item4 | 12,20 | 4,579 | ,626 | ,790 |
| item5 | 12,10 | 5,266 | ,397 | ,833 |
| item6 | 12,50 | 4,948 | ,511 | ,813 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 14,67 | 6,437 | 2,537 | 6 |

Dimensión 2: Inspirar una visión compartida

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,834 | 6 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item7 | 12,50 | 4,948 | ,582 | ,813 |
| item8 | 12,57 | 5,082 | ,485 | ,829 |
| item9 | 12,63 | 3,826 | ,893 | ,739 |
| item10 | 12,83 | 3,868 | ,731 | ,780 |
| item11 | 12,70 | 4,631 | ,595 | ,809 |
| item12 | 12,60 | 5,283 | ,381 | ,846 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 15,17 | 6,420 | 2,534 | 6 |

Dimensión 3Habilitar a otros para actuar**Resumen del procesamiento de los casos**

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,835 | 6 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item13 | 12,20 | 4,234 | ,758 | ,778 |
| item14 | 12,03 | 3,689 | ,724 | ,785 |
| item15 | 11,90 | 4,507 | ,552 | ,819 |
| item16 | 11,80 | 5,131 | ,344 | ,854 |
| item17 | 12,20 | 4,234 | ,758 | ,778 |
| item18 | 11,70 | 4,769 | ,560 | ,818 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 14,37 | 6,171 | 2,484 | 6 |

Dimensión 4 Desafiar al futuro

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,834 | 6 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item19 | 12,50 | 4,948 | ,582 | ,813 |
| item20 | 12,57 | 5,082 | ,485 | ,829 |
| item21 | 12,63 | 3,826 | ,893 | ,739 |
| item22 | 12,83 | 3,868 | ,731 | ,780 |
| item23 | 12,70 | 4,631 | ,595 | ,809 |
| item24 | 12,60 | 5,283 | ,381 | ,846 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 15,17 | 6,420 | 2,534 | 6 |

Dimensión 5 Brindar aliento

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,853 | 6 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item25 | 12,60 | 5,283 | ,537 | ,846 |
| item26 | 12,10 | 5,266 | ,627 | ,833 |
| item27 | 12,17 | 5,592 | ,439 | ,861 |
| item28 | 12,23 | 4,254 | ,858 | ,782 |
| item29 | 12,43 | 4,116 | ,781 | ,800 |
| item30 | 12,30 | 4,976 | ,617 | ,833 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 14,77 | 6,875 | 2,622 | 6 |

Variable motivación laboral

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,964 | 28 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item31 | 66,37 | 119,826 | ,536 | ,964 |
| item32 | 66,77 | 117,840 | ,683 | ,963 |
| item33 | 66,27 | 118,616 | ,685 | ,963 |
| item34 | 66,33 | 120,713 | ,460 | ,964 |
| item35 | 66,40 | 113,421 | ,909 | ,961 |
| item36 | 66,60 | 112,800 | ,840 | ,962 |
| item37 | 66,47 | 117,085 | ,694 | ,963 |
| item38 | 66,37 | 119,826 | ,536 | ,964 |
| item39 | 66,77 | 117,840 | ,683 | ,963 |
| item40 | 66,27 | 118,616 | ,685 | ,963 |
| item41 | 66,33 | 120,713 | ,460 | ,964 |
| item42 | 66,40 | 113,421 | ,909 | ,961 |
| item43 | 66,60 | 112,800 | ,840 | ,962 |
| item44 | 66,47 | 117,085 | ,694 | ,963 |
| item45 | 66,37 | 119,826 | ,536 | ,964 |
| item46 | 66,77 | 117,840 | ,683 | ,963 |
| item47 | 66,27 | 118,616 | ,685 | ,963 |
| item48 | 66,33 | 120,713 | ,460 | ,964 |
| item49 | 66,40 | 113,421 | ,909 | ,961 |
| item50 | 66,60 | 112,800 | ,840 | ,962 |

| | | | | |
|--------|-------|---------|------|------|
| item51 | 66,47 | 117,085 | ,694 | ,963 |
| item52 | 66,37 | 119,826 | ,536 | ,964 |
| item53 | 66,77 | 117,840 | ,683 | ,963 |
| item54 | 66,60 | 112,800 | ,840 | ,962 |
| item55 | 66,47 | 117,085 | ,694 | ,963 |
| item56 | 66,37 | 119,826 | ,536 | ,964 |
| item57 | 66,77 | 117,840 | ,683 | ,963 |
| item58 | 66,27 | 118,616 | ,685 | ,963 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 68,93 | 125,995 | 11,225 | 28 |

Dimensión 1 Motivación intrínseca

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,934 | 16 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item31 | 36,83 | 36,971 | ,527 | ,933 |
| item32 | 37,23 | 35,978 | ,659 | ,930 |
| item33 | 36,73 | 36,409 | ,660 | ,931 |
| item34 | 36,80 | 37,476 | ,448 | ,935 |
| item35 | 36,87 | 33,430 | ,912 | ,923 |

| | | | | |
|--------|-------|--------|------|------|
| item36 | 37,07 | 33,306 | ,809 | ,926 |
| item37 | 36,93 | 35,651 | ,656 | ,930 |
| item38 | 36,83 | 36,971 | ,527 | ,933 |
| item39 | 37,23 | 35,978 | ,659 | ,930 |
| item40 | 36,73 | 36,409 | ,660 | ,931 |
| item41 | 36,80 | 37,476 | ,448 | ,935 |
| item42 | 36,87 | 33,430 | ,912 | ,923 |
| item43 | 37,07 | 33,306 | ,809 | ,926 |
| item44 | 36,93 | 35,651 | ,656 | ,930 |
| item45 | 36,83 | 36,971 | ,527 | ,933 |
| item46 | 37,23 | 35,978 | ,659 | ,930 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|-------------------|----------------|
| 39,40 | 40,455 | 6,360 | 16 |

Dimensión 2 : Motivación extrínseca

Resumen del procesamiento de los casos

| | | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos | 30 | 100,0 |
| | Excluidos ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,915 | 12 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|--------|--|---|--------------------------------------|--|
| item47 | 26,87 | 20,671 | ,659 | ,908 |
| item48 | 26,93 | 21,720 | ,389 | ,918 |

| | | | | |
|--------|-------|--------|------|------|
| item49 | 27,00 | 18,621 | ,877 | ,897 |
| item50 | 27,20 | 18,234 | ,829 | ,899 |
| item51 | 27,07 | 19,995 | ,676 | ,907 |
| item52 | 26,97 | 21,344 | ,467 | ,915 |
| item53 | 27,37 | 20,378 | ,650 | ,908 |
| item54 | 27,20 | 18,234 | ,829 | ,899 |
| item55 | 27,07 | 19,995 | ,676 | ,907 |
| item56 | 26,97 | 21,344 | ,467 | ,915 |
| item57 | 27,37 | 20,378 | ,650 | ,908 |
| item58 | 26,87 | 20,671 | ,659 | ,908 |

Estadísticos de la escala

| Media | Varianza | Desviación típica | N de elementos |
|-------|----------|----------------------|----------------|
| 29,53 | 23,775 | 4,876 | 12 |

▪

MATRIZ DE DATOS DE LA APLICACIÓN A LA MUESTRA

| LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|----|----|----|------------------------|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|-----------------|----|----|----|----|----|
| Servir de modelo | | | | | | Inspirar una visión | | | | | | Habilitar a otros para | | | | | | Desafiar al futuro | | | | | | Brindar aliento | | | | | |
| 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 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | | |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 |

| MOTIVACION LABORAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| MOTIVACION INTERINSECA | | | | | | | | | | | | | | MOTIVACION EXTRINSECA | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACION LABORAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Motivación intrínseca | | | | | | | |
| 1 | Usted es autónomo en las decisiones que pueda asumir dentro de su centro de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Tiene reparos en manifestar sus opiniones ante sus compañeros y compañeras de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Se siente feliz cuando da su opinión y es reconocido | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Está motivado usted intrínsecamente por mí mismo en su trabajo que realiza | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Usted cree que está capacitado para realiza eficientemente todos los trabajos que le asigna su institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Usted se siente satisfecho con la ejecución de los trabajos que realiza y con las metas alcanzadas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Siente usted un alto nivel de confianza al realizar los trabajo individuales y en equipo en su centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El logro de sus metas individuales le da un nivel de confianza en su desarrollo laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Propone usted algunas iniciativas para resolver problemas de trabajo dentro de su empresa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Son acogidas con agrado las iniciativas que usted propone para el logro de objetivos y metas institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aprende de sus errores para mejorar en el futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Considera usted que su responsabilidad está de acuerdo a sus capacidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Actúa con responsabilidad ante cualquier función que le asignan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Yo sé que aunque me esfuerce, no realizo bien mi trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Le gusta pasar desapercibido o desapercibida en las reuniones laborales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | En los trabajos o discusiones en grupo normalmente, estoy callado o callada o hablo de otras cosas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2: Motivación extrínseca | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 17 | Le interesa las aprobaciones de sus compañeros cuando realiza un trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Evita el rechazo de sus compañeros por eso trabaja bien | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Logra usted premios y recompensas en su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Recibe usted su salario, aguinaldo y remuneraciones de acuerdo a ley | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Está satisfecho con la remuneración que usted recibe mensualmente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | Evita las sanciones de sus jefes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 23 | Cuando no cumple con sus funciones es sancionado | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 24 | En su trabajo lo estimulan para desarrollarse profesionalmente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 25 | Está motivado cuando premian su meta alcanzada | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Se siente bien cuando reconocen su dedicación y esfuerzo en su trabajo | ✓ | | ✓ | | | |
| 27 | Sus jefes reconocen su éxito profesional | ✓ | | | | ✓ | |
| 28 | Compite usted con sus compañeros en el centro de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

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

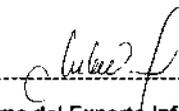
Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Helista Vega Guerra DNI: 28284506

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación Científica

16 de 03 del 2019

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**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.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | DIMENSIÓN 1: Servir de modelo | | | | | | | |
| 1 | El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Cumple con las promesas y los compromisos que asume | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 2: Inspirar una visión compartida | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 3: Habilitar a otros para actuar | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | DIMENSIÓN 4: Desafiar al futuro | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 19 | El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Escucha atentamente los diversos puntos de vista | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Trata a las personas con dignidad y respeto | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACION LABORAL

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimension 1: Motivación intrínseca | | | | | | | |
| 1 | Usted es autónomo en las decisiones que pueda asumir dentro de su centro de trabajo | / | | / | | / | | |
| 2 | Tiene reparos en manifestar sus opiniones ante sus compañeros y compañeras de trabajo | / | | / | | / | | |
| 3 | Se siente feliz cuando da su opinión y es reconocido | / | | / | | / | | |
| 4 | Está motivado usted intrínsecamente por sí mismo en su trabajo que realiza | / | | / | | / | | |
| 5 | Usted cree que está capacitado para realizar eficientemente todos los trabajos que le asigna su institución | / | | / | | / | | |
| 6 | Usted se siente satisfecho con la ejecución de los trabajos que realiza y con las metas alcanzadas | / | | / | | / | | |
| 7 | Siente usted un alto nivel de confianza al realizar los trabajo individuales y en equipo en su centro laboral | / | | / | | / | | |
| 8 | El logro de sus metas individuales le da un nivel de confianza en su desarrollo laboral | / | | / | | / | | |
| 9 | Propone usted algunas iniciativas para resolver problemas de trabajo dentro de su empresa | / | | / | | / | | |
| 10 | Son acogidas con agrado las iniciativas que usted propone para el logro de objetivos y metas institucionales | / | | / | | / | | |
| 11 | Aprende de sus errores para mejorar en el futuro | / | | / | | / | | |
| 12 | Considera usted que su responsabilidad está de acuerdo a sus capacidades. | / | | / | | / | | |
| 13 | Actúa con responsabilidad ante cualquier función que le asignan | / | | / | | / | | |
| 14 | Yo sé que aunque me esfuerce, no realizo bien mi trabajo | / | | / | | / | | |
| 15 | Le gusta pasar desapercibido o desapercibida en las reuniones laborales | / | | / | | / | | |
| 16 | En los trabajos o discusiones en grupo normalmente, estoy callado o callada o hablo de otras cosas. | / | | / | | / | | |
| | Dimension 2: Motivación extrínseca | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 17 | Le interesa las aprobaciones de sus compañeros cuando realiza un trabajo | / | | / | | / | | |
| 18 | Evita el rechazo de sus compañeros por eso trabaja bien | / | | / | | / | | |
| 19 | Logra usted premios y recompensas en su trabajo | / | | / | | / | | |
| 20 | Recibe usted su salario, aguinaldo y remuneraciones de acuerdo a ley. | / | | / | | / | | |
| 21 | Está satisfecho con la remuneración que usted recibe mensualmente | / | | / | | / | | |
| 22 | Evita las sanciones de sus jefes | / | | / | | / | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 23 | Cuando no cumple con sus funciones es sancionado | / | | / | | / | |
| 24 | En su trabajo lo estimulan para desarrollarse profesionalmente | / | | / | | / | |
| 25 | Está motivado cuando premian su meta alcanzada | / | | / | | / | |
| 26 | Se siente bien cuando reconocen su dedicación y esfuerzo en su trabajo | / | | / | | / | |
| 27 | Sus jefes reconocen su éxito profesional | / | | / | | / | |
| 28 | Compite usted con sus compañeros en el centro de trabajo | / | | / | | / | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador.Dr/ Mg: DOCTOR GARCIA BAYONA JUANA DNI: 08762007

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

01 de 06 del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimensión 1: Servir de modelo | | | | | | | |
| 1 | El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás | / | | / | | | | |
| 2 | Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados | / | | / | | | | |
| 3 | Cumple con las promesas y los compromisos que asume | / | | / | | | | |
| 4 | Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás | / | | / | | | | |
| 5 | Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización | / | | / | | | | |
| 6 | El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo | / | | | | | | |
| | Dimensión 2: Inspirar una visión compartida | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo | / | | / | | | | |
| 8 | Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro | / | | / | | | | |
| 9 | Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro | / | | / | | | | |
| 10 | Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida | / | | / | | | | |
| 11 | Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro | / | | / | | | | |
| 12 | Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo | / | | / | | | | |
| | Dimensión 3: Habilitar a otros para actuar | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades | / | | / | | | | |
| 14 | Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo | / | | / | | | | |
| 15 | Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos | / | | / | | | | |
| 16 | Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba | / | | / | | | | |
| 17 | Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados | / | | / | | | | |
| 18 | Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso | / | | / | | | | |

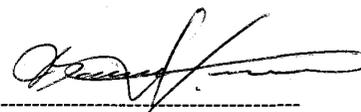
| Dimensión 4: Desafiar al futuro | | Si | No | Si | No | Si | No |
|--|--|----|----|----|----|----|----|
| 19 | El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja | / | | / | | / | |
| 20 | Escucha atentamente los diversos puntos de vista | / | | / | | / | |
| 21 | Trata a las personas con dignidad y respeto | / | | / | | / | |
| 22 | El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta | / | | / | | / | |
| 23 | Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo | / | | / | | / | |
| 24 | Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal | / | | / | | / | |
| Dimensión 5: Brindar aliento | | Si | No | Si | No | Si | No |
| 25 | El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho | / | | / | | / | |
| 26 | Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades | / | | / | | / | |
| 27 | Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito | / | | / | | / | |
| 28 | Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos | / | | / | | / | |
| 29 | Encuentra la forma de celebrar los logros | / | | / | | / | |
| 20 | Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones | / | | / | | / | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. GARCIA BAYONA LUANA DNI: 08762007

Especialidad del validador: DR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



01 de 06 del 2017.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE MOTIVACION LABORAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimension 1: Motivación intrínseca | | | | | | | |
| 1 | Usted es autónomo en las decisiones que pueda asumir dentro de su centro de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Tiene reparos en manifestar sus opiniones ante sus compañeros y compañeras de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Se siente feliz cuando da su opinión y es reconocido | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Está motivado usted intrínsecamente por sí mismo en su trabajo que realiza | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Usted cree que está capacitado para realizar eficientemente todos los trabajos que le asigna su institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Usted se siente satisfecho con la ejecución de los trabajos que realiza y con las metas alcanzadas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Siente usted un alto nivel de confianza al realizar los trabajo individuales y en equipo en su centro laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | El logro de sus metas individuales le da un nivel de confianza en su desarrollo laboral | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Propone usted algunas iniciativas para resolver problemas de trabajo dentro de su empresa | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Son acogidas con agrado las iniciativas que usted propone para el logro de objetivos y metas institucionales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Aprende de sus errores para mejorar en el futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Considera usted que su responsabilidad está de acuerdo a sus capacidades. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Actúa con responsabilidad ante cualquier función que le asignan | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Yo sé que aunque me esfuerce, no realizo bien mi trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Le gusta pasar desapercibido o desapercibida en las reuniones laborales | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | En los trabajos o discusiones en grupo normalmente, estoy callado o callada o hablo de otras cosas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimension 2: Motivación extrínseca | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 17 | Le interesa las aprobaciones de sus compañeros cuando realiza un trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Evita el rechazo de sus compañeros por eso trabaja bien | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 19 | Logra usted premios y recompensas en su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 20 | Recibe usted su salario, aguinaldo y remuneraciones de acuerdo a ley. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 21 | Está satisfecho con la remuneración que usted recibe mensualmente | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 22 | Evita las sanciones de sus jefes | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 23 | Cuando no cumple con sus funciones es sancionado | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | En su trabajo lo estimulan para desarrollarse profesionalmente | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 25 | Está motivado cuando premian su meta alcanzada | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | se siente bien cuando reconocen su dedicación y esfuerzo en su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Sus jefes reconocen su éxito profesional | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Compite usted con sus compañeros en el centro de trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: TURIV RAYOS ANTONIO GUSTAVO DNI: 00511900

Especialidad del validador: Mg. GESTIÓN PÚBLICA

24 de 03 del 2017



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LIDERAZGO

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Dimensión 1: Servir de modelo | | | | | | | |
| 1 | El directivo da el ejemplo personal de lo que espera de los demás | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Cumple con las promesas y los compromisos que asume | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | El directivo es claro/a sobre su filosofía de liderazgo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 2: Inspirar una visión compartida | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 7 | Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 3: Habilitar a otros para actuar | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 13 | Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | Pregunta "¿Qué podemos aprender?" cuando las cosas no resultan como se esperaba | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 18 | Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| Dimensión 4: Desafiar al futuro | | Si | No | Si | No | Si | No |
|--|--|----|----|----|----|----|----|
| 19 | El directivo desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | Escucha atentamente los diversos puntos de vista | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Trata a las personas con dignidad y respeto | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 22 | El directivo respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 23 | Brinda a los demás libertad y posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 24 | Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| Dimensión 5: Brindar aliento | | Si | No | Si | No | Si | No |
| 25 | El directivo elogia a las personas por un trabajo bien hecho | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 26 | Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 27 | Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 28 | Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 29 | Encuentra la forma de celebrar los logros | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 30 | Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. TURIN RAMOS ANTONIO GUSTAVO DNI: 00511900

Especialidad del validador: Mg. GESTIÓN PÚBLICA

24 de 03 del 2017

Firma del Experto Informante.

El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima, 2016

Nelly Carmen Tabraj Flores
Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo
ntabraj@yahoo.com

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo determinar cómo incide el liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat – Lima, 2016. La investigación fue cuantitativa, de tipo básica de nivel correlacional, con diseño no experimental de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 113 trabajadores de la Sunat, a quienes se aplicó dos cuestionarios. En la prueba del pseudo R cuadrado se evidenció la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo. El coeficiente de Nagelkerke demostró que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución. En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación en un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat.

Palabras claves: Liderazgo, motivación, intrínseca, extrínseca y laboral.

Abstract

The objective of this study was to determine the influence of the leadership in the labor motivation of the workers of the Sunat - Lima, 2016. The research was quantitative, of a basic type of correlational level, with non - experimental cross - sectional design; The sample consisted of 113 workers from the Sunat, to whom two questionnaires were applied. The pseudo R squared test showed the percentage dependence of the labor motivation of the workers of the Sunat-Lima 2016, regarding the leadership. The Nagelkerke coefficient showed that the variability of labor motivation depends on 16.4% of the expected leadership in this institution. As for the result of the COR curve, we have the area that represents the classification capacity in 52.8% representing a moderate level of leadership implication in the labor motivation of the Sunat workers.

Key words: Leadership, motivation, intrinsic, extrinsic and labor.

Introducción.

El liderazgo y la motivación laboral es una problemática ampliamente tratada en los últimos años en diversos ámbitos y niveles, pues, su importancia alcanza a la gestión institucional. Más aún, si se hace referencia a la gestión pública, cuyo desarrollo se torna especialmente complejo, dada la multiplicidad de normas y bases legales que rigen el accionar de entidades como la SUNAT, entorno donde se ha realizado la investigación. En este sentido, cabe resaltar que, desde un punto de vista teórico, la elaboración de este estudio se constituye en un interesante aporte, pues, registra datos actuales y fidedignos respecto a la percepción de los trabajadores de una de las instituciones más representativas en el sector público. Asimismo, conlleva un interesante aporte práctico, pues, los resultados obtenidos establecerán algunas luces respecto al liderazgo que se ejerce en la Sunat y el nivel de motivación que éste genera en los trabajadores, aspectos ambos que contribuirán a una mejor toma de decisiones.

Desde esta perspectiva y con la finalidad de contextualizar el tópico de investigación, es necesario remitirse, en primer término a Kouzes y Posner (2013), quienes respecto al liderazgo sostienen que es el “conjunto de habilidades que tiene un jefe donde logra con facilidad comunicarse y motivar a sus trabajadores, a la vez guía y direcciona las acciones a realizar, brinda confianza y está dispuesto a brindar sus conocimientos a los trabajadores...” (p.49).

Por otra parte, Alvarado (2009), sostiene que el liderazgo es: “El conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos...” (p. 59) A lo cual se puede añadir que el liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos, sino más bien esa capacidad que tiene el líder

para llegar de forma asertiva a sus colaboradores y lograr que se sientan motivados para desarrollar sus acciones por convicción e identificados con la institución.

En este sentido, Chiavenato (2003) sostiene que “el liderazgo no es más que la organización con intereses afines” (p. 55). Al respecto se afirma que es la capacidad que demuestra todo líder en tomar la iniciativa, incentivar, motivar, gestionar, convocar, promover, y evaluar a un grupo o equipo.

Para efectos de esta investigación, de toda la bibliografía revisada se consideró oportuno tomar las bases teóricas establecidas por Kouzes y Posner (2013), ya que sus planteamientos se ajustan al enfoque del presente estudio, considerando para esta variable cinco dimensiones: (1) Servir de modelo, (2) Inspirar una visión compartida, (3) Habilitar a los demás para que actúen, (4) Desafiar al futuro y (5) Brindar aliento. (p.47)

Con dichas dimensiones, se buscó establecer una visión panorámica de lo que sucede en la Sunat, desde el punto de vista de liderazgo. Conocer si realmente se está ejerciendo un liderazgo eficaz y eficiente, que redunde en un sentimiento de motivación por parte de los trabajadores.

En este sentido, también se analizó la variable correspondiente a motivación, cuya base teórica se encontró en Baquero y Limón (2001), quienes definen este término como “estímulos que recibe la persona, que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo” (p. 47)

Para ello, se consideraron dos dimensiones: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. De esta forma se puede establecer que la motivación intrínseca es la razón de actuar está en la propia acción, en la medida que se manifiesta ante el sujeto, como intrínsecamente interesante para él, como satisfactoria y auto reforzante. Mientras que según los mismos Baquero y Limón (2001) la motivación extrínseca es cuando hay

estímulo directo con el trabajo a desarrollar o ejecutar, es decir es aquella que procede del exterior del sujeto, y tiene a otra u otras personas que son encargados de motivarlo” (p.24).

Con base en estos criterios se desarrollaron los respectivos instrumentos y se aplicaron a la muestra de trabajadores de la Sunat seleccionada. Los resultados obtenidos mediante esta investigación permitieron establecer algunos aportes a tomar en cuenta en el ámbito de la gestión que se desarrolla en la Sunat. Así, en primer término se sugiere aplicar las estrategias de las grandes empresas en gestionar sus riesgos de manera eficaz, eficiente y coherente, como son: crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya, incentivar a la participación en la toma de decisiones, programar turnos rotatorios, fomentar la participación de los trabajadores, entre otros aspectos que contribuyan a optimizar la motivación laboral. Por otra parte, se considera necesario gestionar capacitaciones para los empleados, porque eso ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso. Asimismo, se piensa que el desarrollar equipos, conocer de sus trabajadores los defectos y virtudes de cada uno de ellos será positiva para establecer nexos más sólidos en las relaciones humanas. También sería oportuno capacitar a sus trabajadores en diversos temas de gerencia y gestión, porque de esta manera el líder podrá delegar cargos, y será una demostración de confianza a sus colaboradores. Finalmente, es conveniente que los directivos y funcionarios mantengan siempre una constante capacitación y proceso de aprendizaje orientado a desarrollar nuevas habilidades e incluso, descubrir cómo aprovechar mejor más su potencial, para desplegar acciones de motivación y automotivación.

Materiales y métodos.

Se estableció como variables de estudio el liderazgo y la motivación laboral. Estas variables fueron de naturaleza cualitativa y su ocurrencia en la Sunat se expresó en dimensiones determinadas en función de los valores asignados al instrumento

seleccionado. Se utilizó el método hipotético deductivo. Se realizó la observación del fenómeno a estudiar y se plantearon los problemas respectivos. Luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos.

Diseño.

La investigación fue cuantitativa, de tipo básica de nivel correlacional, con diseño no experimental de corte transversal.

Muestreo.

En la presente investigación se aplicó el muestreo no probabilístico.

Sujetos.

La muestra estuvo conformada por 113 trabajadores de la Sunat.

Instrumentos.

Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el nivel del liderazgo, compuesto por 30 ítems y el de motivación laboral, compuesto de 28 ítems.

Resultados.

Los datos obtenidos estarían explicando la influencia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, dado que el p_valor (valor de la significación) es igual a 0.007 es menor a $\alpha = 0.05$ ($p_valor < \alpha$). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir se estaría comprobando la dependencia de una variable sobre la otra. (Tabla 1) En cuanto al resultado específico 1 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. (Figura 1) En cuanto al resultado específico 2 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la

motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. (Figura 2) En cuanto al resultado específico 3 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. (Figura 3) En cuanto al resultado específico 5 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. (Figura 4) En cuanto al resultado específico 6 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. (Figura 5)

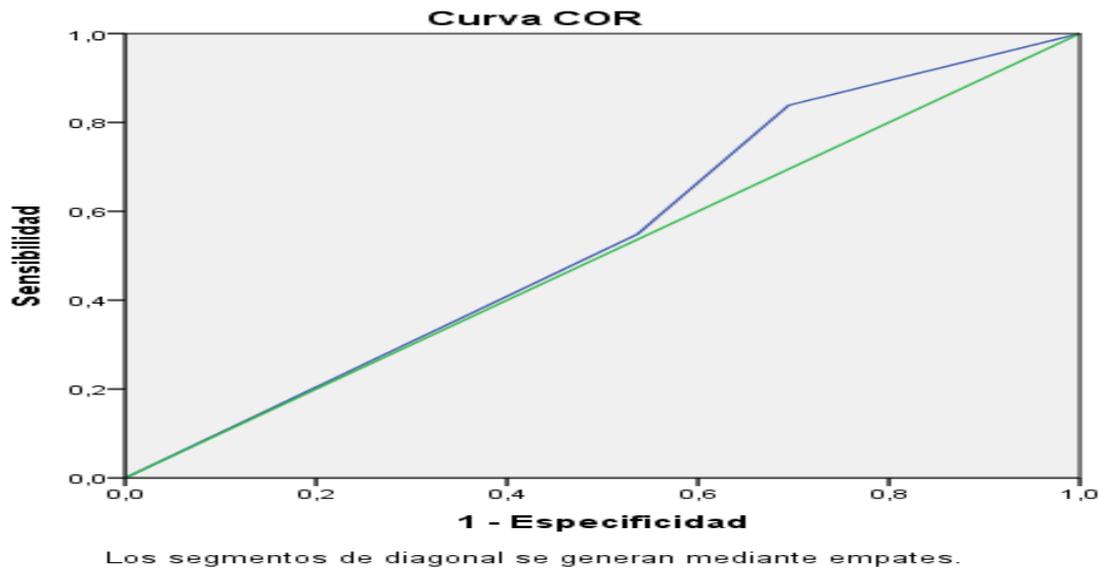
Tabla 1

Determinación del ajuste de los datos para el modelo del liderazgo en la motivación

Información de ajuste de los modelos

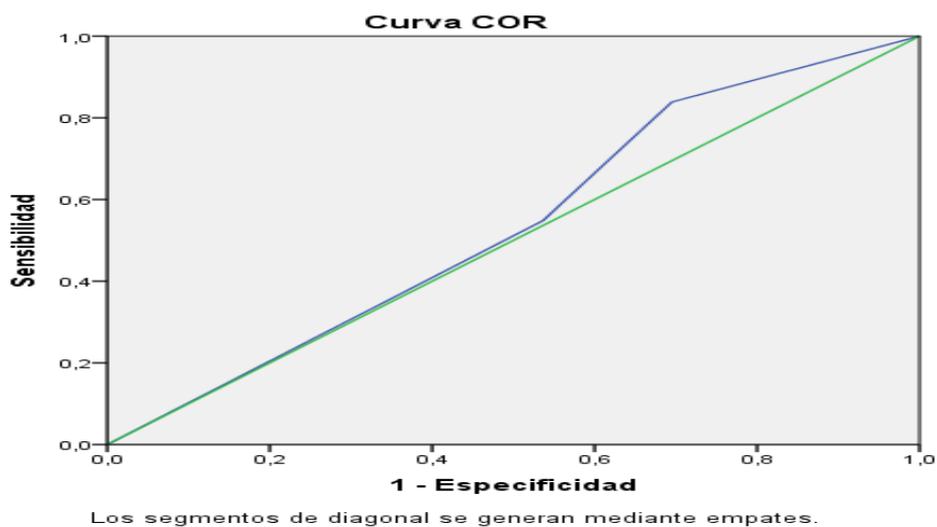
| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|---------------------|----------------------------------|--------------|----|------|
| Sólo interceptación | 38,571 | | | |
| Final | 28,525 | 10,047 | 2 | ,007 |

Función de enlace: Logit.



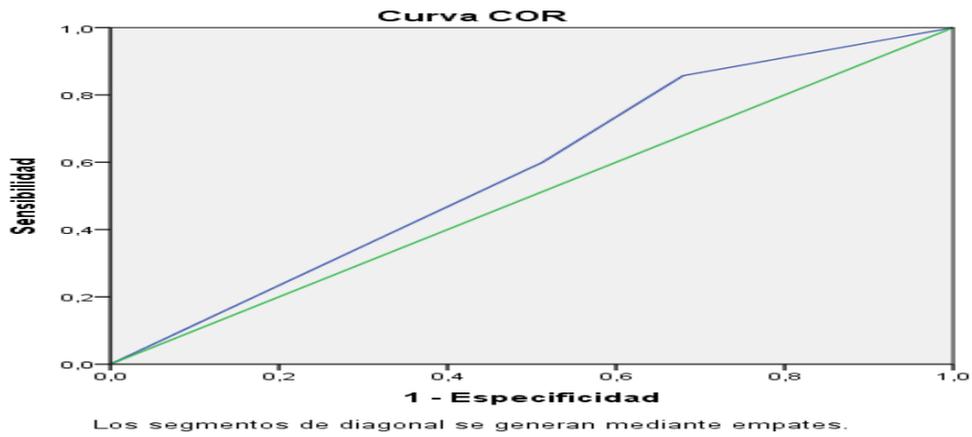
Área 0.537

Figura 1. Representación del área COR de Servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.



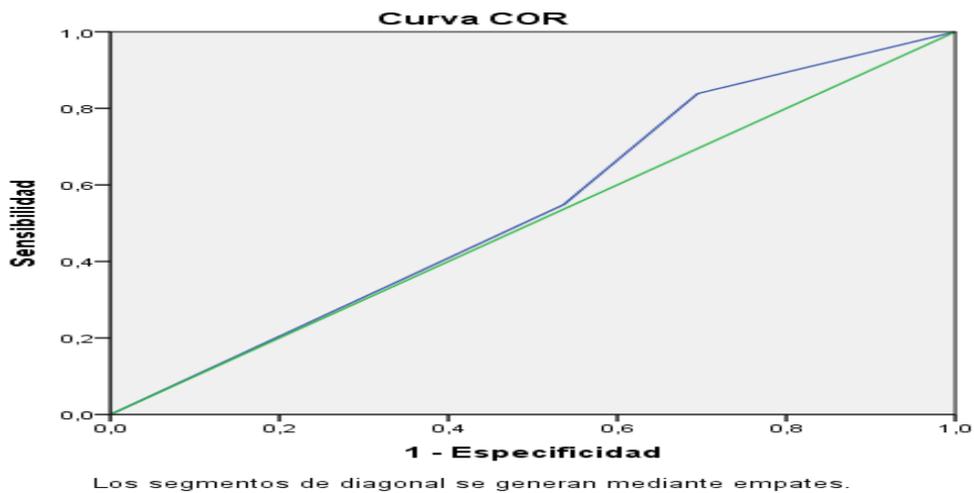
Área 0.537

Figura 2. Representación del área COR de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.



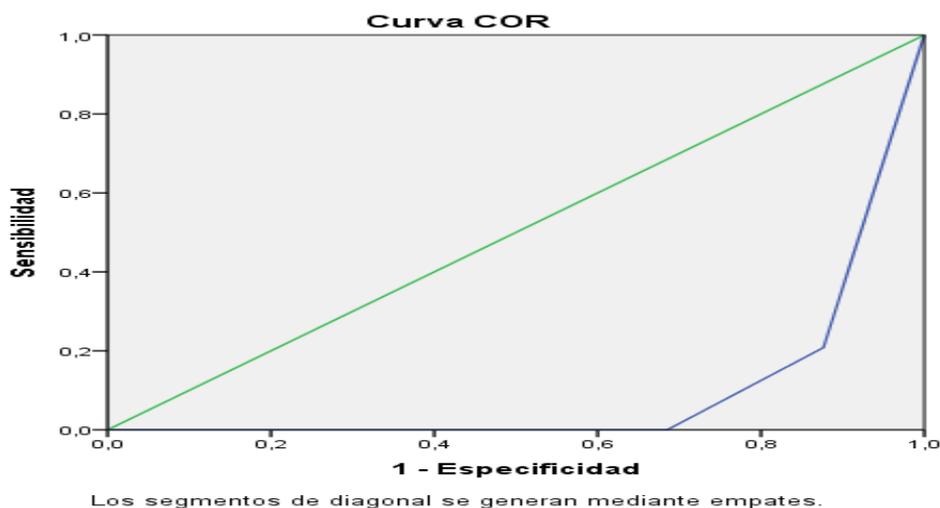
Área: 0.573

Figura 3. Representación del área COR de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.



Área: 0.537

Figura 4. Representación del área COR de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.



Área: 0.095

Figura 5 Representación del área COR de Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Discusión.

Mediante la aplicación de la prueba del pseudo R cuadrado, se presenta la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo. El coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución, y el resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, lo que corrobora lo planteado por Villalon (2014), quien concluye existe la ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concerté a todo el equipo directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta

individual de sus resultados. Estos resultados concuerdan con los de Labrin (2014), quien también concluyó que es muy importante que las prácticas tradicionales de liderazgo cambien por otras nuevas, y permitan mejorar las condiciones de trabajo de los docentes y donde se les brinde espacio para la comunicación, el diálogo, el trabajo en equipo y la participación de todos los agentes educativos que conforman la entidad educativa. Finalmente, esta investigación propone no sólo continuar analizando las prácticas de los líderes educativos, sino que también destaca la importancia de trasladarse desde un liderazgo tradicional a un liderazgo distribuido. Asimismo, se corrobora lo planteado por Cruz y Rodea (2014), quien concluye que todos los empleados de la empresa necesitan un cierto porcentaje para llegar a ser un líder transformador por tal motivo ofrecemos ciertas sugerencias que ayudaran a cada individuo a llegar al punto máximo de líder transformador si bien sabemos que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

Con respecto a la primera hipótesis específica: servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral, en cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a estos resultados respaldan Kouzes y Posner, quienes consideran que los líderes establecen valores acerca de cómo se debe tratar a los colaboradores, los colegas y los clientes. Crean estándares de excelencia y ponen el ejemplo para que los sigan los demás. Si ha identificado que modelar el camino es una de las prácticas en las que necesita mejorar aquí se describen algunas medidas que puede tomar. (2013, p.49), así mismo tenemos a Maxwell (2016) quien afirma que “Los líderes saben que las celebraciones y los rituales, cuando se realizan con autenticidad y desde el corazón, generan un fuerte sentido de identidad colectiva y de espíritu comunitario que

pueden ayudar al grupo a afrontar momentos turbulentos y difíciles” similares resultados brindo Goleman (2015) quien afirmó que “El trabajo de los líderes consiste en el cambio, y el statu quo es inaceptable para ellos. Buscan oportunidades para innovar, crecer y mejorar.

Con respecto a la segunda hipótesis específica: Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a estos resultados lo respalda Maxwell (2016) quien considera que hay personas que tienen una manera diferente de ver las cosas, cuando comparten sus ideas con otros les resultan atractivas y comienzan a llevarlas a cabo, tomando así un rumbo en el cual colaboran arquetipos para obtener beneficios mutuos.(p.21), similar afirmación es de Kouses y Posner (2013), quien menciona que los líderes son capaces de inspirar una visión compartida, son futuristas, e imaginan que pueden convertirse ellos mismos y a toda su organización tiene la capacidad de integrar a los demás en sus sueños compartidos”, de la misma línea el autor Goleman (2015), sostiene que una importante clave para desarrollar visiones compartidas consiste en alentar a los miembros de la organización o del equipo a que desarrollen visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, como mucho “suscribirá” la visión de otro.

Con respecto a la tercera hipótesis específica Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a estos resultados lo respalda Goleman(2015), quien afirma que si el objetivo es mejorar el desempeño, resulta

fundamental fomentar la cooperación y no la competencia, se debe generar la búsqueda de la excelencia, se puede destacar que no se trata de concentrarse en derribar a la competencia, sino en trabajar bien, en función de logros y no de subordinación, haciendo más énfasis en la cooperación que en los recursos, deben tener en claro que es necesaria la ayuda mutua para lograr un desempeño eficiente. (p.78). Kouzes y Posner (2013), no se basa en acciones individuales, sino en un esfuerzo de equipo; el cual debe estar conformado por todos aquellos que tienen intereses en la misión: gerentes, colaboradores, pares, clientes, proveedores, etc.,

Con respecto a la cuarta hipótesis específica Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, a los resultados obtenidos lo respalda Kouzes y Posner (2013), quien sostiene que la práctica de desafiar el proceso incluye las siguientes estrategias o compromisos salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar en este proceso de búsqueda de alternativas, lo que los líderes logran es despertar la motivación intrínseca de la gente, de manera que los cambios propuestos por ellos y aceptados por sus constituyentes, tengan sentido de utilidad La estrategia de experimentar, correr riesgos y aprender de los errores, pone a prueba el liderazgo de una persona. (p.57).

Finalmente con respecto a la quinta hipótesis específica: Brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral, se percibe que su resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016 y a los resultados que se

obtuvo lo respaldan Buckingham y Clifton (2001), quienes sostienen que los líderes tienen entre otras responsabilidades hacer que el trabajo sea percibido como algo divertido y gratificante, donde las personas se sientan triunfadoras, capaces de lograr resultados extraordinarios, pero se requiere también de que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes.(p.87), a esta afirmación también se alinea Kouzes y Posner (1997), quien afirma que, “la búsqueda de excelencia es un juego de colaboradores pero se requiere también de que los líderes sientan un interés y aprecio genuinos por sus constituyentes”, similar afirmación manifiesta Maturana (1997), quien considera que todo líder debe Alentar el corazón de sus trabajadores es decir los líderes generalmente consideran que para lograr los cambios, es necesario crear y promover visiones que respondan a su ideal y a una imagen única que reflejen lo que una organización pudiera llegar a ser.

Conclusiones.

Los datos obtenidos evidencian la influencia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, dado que el p_valor (valor de la significación) es igual a 0.007 es menor a $\alpha = 0.05$ ($p_valor < \alpha$). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir se estaría comprobando la dependencia de una variable sobre la otra. En cuanto al resultado específico 1 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Con relación al resultado específico 2 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. En cuanto al resultado específico 3 se aprecia el

resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. En cuanto al resultado específico 4 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016. Finalmente en lo que respecta al resultado específico 5 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Referencias

- Alvarado, O. (2009). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, Universidad Alas Peruanas.
- Baquero, R. y Limón, M. (2001). *Teoría del aprendizaje*. Buenos Aires: Universidad nacional de Quilmes. Argentina: Lyoc.<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC104443.pdf>
- Buckingham, M. y Clifton, D. O. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*, Bogotá, Colombia: Norma.
- Chiavenato, I. (2003). *Criterios de Evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Albatros.
- Extraído el 27 de Noviembre de 2016. Desde <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica>
- Cruz, Y. y Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados*.
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf?sequence=1>.
- Goleman, D. (2015) *Liderazgo*. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, España; Paidós.
- Kouzes, J., Posner, B. (2013). *El legado del líder*. Buenos Aires, Argentina: Peniel.

- Labrin, K. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un Liceo Politécnico de la Comuna de San Miguel*. (Tesis para optar el grado de magister). Universidad de Chile.<http://educacionpublicajgm.uchile.cl/sitio/wp-content/uploads/2014/08/Tesis-terminada-.pdf>
- Maturana, H. (1997). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. Novena Edición. Chile: Dolmen.
- Maxwell, J. (2006). *Desarrolla el Líder que está en Usted*. Venezuela: Caribe.
- Villalon, X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*. (Tesis para optar al grado de Magister). Universidad de Chile.