



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral  
del personal de instituciones educativas, Callao-2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTOR:**

**Mg. Gabriel Reymundo Pujay**

**ASESORA:**

**Dra. Galia Susana Lescano López**

**SECCIÓN:**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Desarrollo del Talento Humano**

**PERÚ – 2017**

---

Dr. Antonio Lip Licham  
Presidente del jurado

---

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva  
Secretario del jurado

---

Dra. Galia Susana Lescano López  
Vocal del jurado



## **Dedicatoria**

A mi madre.

A Flor, mi esposa.

A mis tres hijas: Arely, Jimena y Camila.

El autor



## **Agradecimiento**

A Dios que puso los medios para entrar al Doctorado; me dio la fortaleza espiritual y física.

A mi esposa, cuya paciencia y aliento han sido constantes.

A la Dra. Galia Susana Lescano López, asesora de esta investigación, por su ayuda para llevar adelante este proyecto.

El autor

### Declaratoria de autoría

Yo, Gabriel Reymundo Pujay, estudiante de la Escuela de Postgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; manifiesto que el trabajo de investigación cuyo título es *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016*, presentada en 175 folios, para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, fue realizada por mi persona.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. La información utilizada en el presente estudio ha sido referida de manera adecuada, además se ha identificado toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No se ha empleado alguna información diferente de aquellas explícitamente indicadas en este estudio.
3. El presente estudio es único, es decir, no fue presentado en ocasiones anteriores en su totalidad o una parte de ella con la finalidad de obtener algún grado académico.
4. Estoy totalmente de acuerdo de que mi investigación sea revisada de manera electrónica en averiguaciones de plagios.
5. En caso de que se halle alguna información utilizada indebidamente, me sujeto a la penalidad disciplinaria estipulada por la universidad para este tipo de incidencias.

Lima, 01 de diciembre del 2016

---

Gabriel Reymundo Pujay

DNI: 40256228

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Pongo en conocimiento de ustedes mi investigación cuyo título es *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016*; cuyo objetivo fue determinar la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016. De esta manera acato lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo con la finalidad de conseguir el grado de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

El presente estudio tiene una estructura de siete capítulos y un anexo. Los antecedentes del estudio, la fundamentación científica de las tres variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos han sido expuestos en el capítulo uno. Las variables de estudio, la operacionalización de las variables, el método empleado, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos y el método de análisis utilizado y los aspectos éticos han sido mostrados en el segundo capítulo. El resultado descriptivo y el tratamiento hipótesis han sido presentados en el capítulo tres. La discusión de resultados ha sido dedicada en el capítulo cuatro. Las conclusiones han sido presentadas en el capítulo cinco. Las recomendaciones han sido formuladas en el capítulo seis y las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleada para la presente investigación han sido presentadas en el capítulo siete. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Según lo expuesto, acato los lineamientos establecidos por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El investigador

## Índice

	Página
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstrac	xiv
Resumo	xv
<b>I      Introducción</b>	<b>16</b>
1.1    Antecedentes	17
1.2    Bases teóricas y fundamentación científica	25
1.3    Justificación	78
1.4    Problema	82
1.5    Hipótesis	85
1.6    Objetivos	86
<b>II     Marco metodológico</b>	<b>87</b>
2.1    Variables	88
2.2    Operacionalización de las variables	89
2.3    Método	90
2.4    Tipos de estudio	91
2.5    Diseño	92
2.6    Población, muestra, y muestreo	93
2.7    Técnicas e instrumentos de recolección de datos	95
2.8    Procedimiento de recolección de datos	97
2.9    Análisis de datos	98
2.10   Consideraciones éticas	104
<b>III     Resultados</b>	<b>105</b>
<b>IV     Discusión</b>	<b>124</b>
<b>V      Conclusiones</b>	<b>129</b>
<b>VI     Recomendaciones</b>	<b>132</b>
<b>VII    Referencias</b>	<b>134</b>

<b>Anexos</b>	144
Anexo A: Matriz de consistencia	145
Anexo B: Instrumentos	147
Anexo C: Certificado de validación de instrumentos	151
Anexo D: Base de datos	157

## Lista de Tablas

Tabla 1	Teoría de la jerarquía de necesidades	63
Tabla 2	Teoría bifactorial: factores de higiene y factores motivacionales de Herzberg	64
Tabla 3	Teorías de las necesidades aprendidas	65
Tabla 4	Teorías de Vroom sobre la motivación es resultado de la expectativa e instrumentalidad	66
Tabla 5	Teoría de la finalidad	67
Tabla 6	Teorías de la equidad o justicia laboral	67
Tabla 7	Enfoques de la motivación intrínseca	69
Tabla 8	Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo	89
Tabla 9	Matriz de operacionalización de la variable motivación laboral	90
Tabla 10	Matriz de operacionalización de la variable 3 satisfacción laboral	90
Tabla 11	Relación de Validadores	100
Tabla 12	Confiabilidad Cuestionario de Liderazgo	101
Tabla 13	Confiabilidad Cuestionario de Motivación laboral	102
Tabla 14	Confiabilidad Cuestionario de Satisfacción Laboral	103
Tabla 15	Distribución de docente según tipos de liderazgo directivo	106
Tabla 16	Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transformacional	107
Tabla 17	Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral	108
Tabla 18	Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral	109
Tabla 19	Distribución de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral	110
Tabla 20	Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transaccional	111
Tabla 21	Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral	112
Tabla 22	Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral	113
Tabla 23	Distribución de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral	114
Tabla 24	Distribución de docente según opinión sobre liderazgo correctivo	115
Tabla 25	Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral	116
Tabla 26	Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral	117

Tabla 27	Distribución de docente según comparación del liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral	118
Tabla 28	Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo (sub hipótesis 1)	119
Tabla 29	Resumen del modelo (sub hipótesis 1)	120
Tabla 30	Variables en la ecuación (sub hipótesis 1)	120
Tabla 31	Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo (sub hipótesis 2)	121
Tabla 32	Resumen del modelo (sub hipótesis 2)	121
Tabla 33	Variables en la ecuación (sub hipótesis 2)	121
Tabla 34	Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo (sub hipótesis 3)	122
Tabla 35	Resumen del modelo (sub hipótesis 3)	123
Tabla 36	Variables en la ecuación (sub hipótesis 3)	123

## Lista de Figuras

Figura 1	Características de los estilos de liderazgo del MLRC	37
Figura 2	Teoría sobre la Motivación Humana, Jerarquía de las Necesidades	45
Figura 3	Estructura Factorial del MLQ – 5X	49
Figura 4	Provincia: Callao número de docentes en el sistema educativo por etapa, modalidad y nivel educativo, según distrito, total 2016	93
Figura 5	Distribución porcentual de docente según tipos de liderazgo directivo	106
Figura 6	Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transformacional	107
Figura 7	Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral	108
Figura 8	Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral	109
Figura 9	Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral	110
Figura 10	Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transaccional	111
Figura 11	Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral	112
Figura 12	Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral	113
Figura 13	Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral	114
Figura 14	Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo correccional	115
Figura 15	Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral	116
Figura 16	Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral	117



Figura 17      Distribución porcentual de docente según comparación del      118  
liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral

## Resumen

La presente investigación titulada: *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016* ha tenido como objetivo general el determinar la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

Para este estudio el tipo de investigación ha sido básica de nivel causal-multivariable, de enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental y el método, hipotético deductivo. La población estuvo conformada por 611 docentes de escuelas de la EBR del distrito chalaco de Carmen de la Legua en la región Callao, la muestra por 384 docentes y el muestreo fue no probabilístico. La encuesta ha sido la técnica que se ha empleado para recoger la información y cuestionarios cuya validez han sido determinados por expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach han sido los instrumentos de recolección de datos.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes: (a) el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes al obtener como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , (b) el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes al obtener como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$  y (c) el liderazgo correctivo/evitador y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes al obtener como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ .

Palabras clave: estilos de liderazgo, motivación laboral y satisfacción laboral.

## Abstract

The present research entitled *Leadership and motivation motivation in the job satisfaction of staff of educational institutions, Callao-2016* has as a general objective to determine the incidence of managerial leadership and motivation in the face of job satisfaction of teachers in the Educational institutions of the district of Carmen de la Legua in the Callao region to 2016.

For this study the type of research has been basic of causal-multivariate level, of quantitative approach. The design was non-experimental and the method, hypothetical deductive. The population was made up of 611 teachers from the EBR schools in the chalaco district of Carmen de la Legua in the Callao region, the sample by 384 teachers and the sampling was non-probabilistic. The survey has been the technique that has been used to collect the information and questionnaires whose validity have been determined by experts and determined their reliability through the Cronbach Alpha statistic have been the instruments of data collection.

The conclusions reached were as follows: (a) transformational leadership and work motivation have a significant effect on teachers' job satisfaction by obtaining as p-value \* = 0.00 <0.05, (b) transactional leadership and (C) corrective / avoidant leadership and labor motivation have a significant effect on teachers' job satisfaction by obtaining as p-value \* = 0.00 <0.05.

Keywords: leadership styles, job motivation and job satisfaction.

## Resumo

Esta pesquisa intitulada *Liderança executiva e motivação em satisfação no trabalho dos funcionários das instituições de ensino, Callao-2016* tem o objetivo geral de determinar a incidência de liderança gerencial e motivação para trabalhar contra a satisfação no trabalho dos professores na instituições de ensino no distrito de Carmen de la Legua região Callao em 2016.

Para este estudo do tipo de pesquisa tem sido nível básico causalmente multivariada, abordagem quantitativa. O desenho não era experimental e método hipotético dedutivo. A população foi composta por 611 professores de escolas Chalaco distrito EBR de Carmen de la Legua na região de Callao, a amostra de 384 professores e não foi por amostragem probabilística. A pesquisa foi a técnica que tem sido usada para recolher informações e questionários cujo prazo de validade tenha sido determinada por especialistas e sua confiabilidade determinada através do alpha de Cronbach estatística têm sido os instrumentos de coleta de dados.

As conclusões que foram alcançados foram: (a) transformacional liderança e trabalho motivação afetar significativamente a satisfação no trabalho dos professores para obter o valor de  $p^* = 0,00 < 0,05$ , (b) liderança transacional e trabalhar a motivação afetar significativamente a satisfação no trabalho dos professores para obter o valor de  $p^* = 0,00 < 0,05$  e (c) corretiva / liderança esquivada e trabalhar a motivação afetar significativamente a satisfação no trabalho dos professores para obter o valor de  $p^* = 0,00 < 0,05$ .

Palavras-chave: estilos de liderança, motivação de trabalho e satisfação no trabalho.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

Esta investigación se inició tomando como base los estudios de investigadores nacionales e internacionales y cuyos aportes sirvieron para la discusión de los resultados.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales.

Salas (2013) en su trabajo de investigación titulado *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo* que le valió para conseguir el grado académico de Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Valencia, España, uno de los objetivos principales que había planteado fue estudiar la relación entre liderazgo transformacional y el bienestar en el ambiente laboral, además de analizar la capacidad del trabajo en equipo en concordancia con el liderazgo transformacional y el bienestar en el ambiente laboral del área de Alergología de los hospitales públicos españoles. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental correlacional de corte transversal. Para esta investigación, la población objeto de estudio fue el personal médico especialista de los servicios de alergia de España, la muestra seleccionada estuvo compuesta por 666 médicos especialistas asociados a las SEAIC (Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica) y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica empleada para alcanzar los objetivos planteados fue la encuesta y los instrumentos fueron tres cuestionarios electrónicos. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) el bienestar en el ambiente laboral recibe un efecto lineal y provechoso del liderazgo transformacional. Esto explica que los directivos que impulsan un espacio de reflexión para que los subordinados participen en la formulación de los objetivos, generarán mayor felicidad en el desarrollo del trabajo en comparación con aquellos que no tienen la oportunidad de desenvolverse en este tipo de ambiente. La participación de los trabajadores implica un incremento en la calidad y la productividad cada vez que se busque la satisfacción de las necesidades de los empleados y (b) el trabajo en equipo es más efectivo cuando

las características que presenta el líder es transformacional, también el trabajo en equipo y el bienestar laboral son más provechosos.

Ayoub (2010) en su tesis *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* para obtener el grado de doctor en Doctor en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Autónoma de Madrid, España, planteó como objetivo general determinar el estilo que presentan los líderes de establecimientos públicos mexicanos y cómo estos se relacionan con el esfuerzo extra del trabajador, su satisfacción con el que dirige y la eficacia que los empleados perciben de sus líderes en un ambiente de crisis nacional. La investigación que ha utilizado ha sido básica de nivel fue correlacional, el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental. La población de estudio ha estado constituido por 22,073 servidores públicos; la muestra 8,961 con una tasa de respuesta de 23.6%, es decir, 2,115 individuos encuestados y luego de la depuración por invalidez de las encuestas recogidas, la muestra válida final resultó siendo de 1,433 servidores públicos; para el muestreo se optó por el no probabilístico. La encuesta ha sido la técnica empleada para recoger la información y cuestionarios electrónicos han sido los instrumentos para medir los estilos de liderazgo y desempeño. Los datos han sido procesados por programas de estadística informáticos SPSS V15.0 y AMOS V18.0. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) los trabajadores de establecimientos públicos mexicanos ven a sus jefes con características de líderes transformacionales en un 40%; seguidos de un 37% ocasiones en que muestran características transaccionales y un liderazgo pasivo/evitador en un 27% de las veces, (b) A nivel de subdimensiones, se encontró que la más usada por los trabajadores de instituciones públicas mexicanas ha sido la estimulación intelectual (los líderes buscan diferentes maneras de solucionar situaciones difíciles) y (c) el estilo de liderazgo transformacional, en comparación con el estilo transaccional, tiene mayor correspondencia con las variables de desempeño, específicamente con el de esfuerzo extra y eficacia que los trabajadores observan en el líder. Asimismo, el liderazgo pasivo/evitador se relaciona de manera negativa con dichas variables.

Aguilera (2011) en su investigación titulada *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* para alcanzar el grado de Doctor en Educación por la Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, España, planteó como objetivo general buscar cómo se relaciona el ambiente laboral que se observa en escuelas educativas de la Fundación Creando Futuro con el estilo de liderazgo de sus directores. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, de enfoque mixto; el diseño ha sido no experimental que respondía al tipo transversal y correlacional. Todos los trabajadores de las escuelas de la Fundación Creando Futuro han sido parte de la población, de los cuales trabajó con 171 participantes entre directivos, profesores y trabajadores como muestra; el muestreo ha sido de carácter probabilístico estratificado. La encuesta ha sido la técnica para recoger la información en la primera parte y grupos de discusión en la segunda parte. Los cuestionarios, cuya confiabilidad fue determinado a través del estadístico Alfa de Cronbach, han sido los instrumentos de recolección de datos. El investigador arribó a conclusiones que se muestran a continuación: (a) las características de los líderes transformacionales tienen mejor correspondencia con el ambiente laboral de las escuelas de la Fundación Creando Futuro, (b) el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el ambiente laboral de las escuelas de la fundación mencionada, (c) las características de los líderes de Dirección por excepción pasiva y laissez faire, presentan una baja relación con el ambiente laboral de las escuelas de la fundación.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales.**

Ñaupari (2015) en su investigación sobre *Motivación laboral y liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015* con la finalidad de lograr el grado académico de Doctor en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como objetivo general el determinar la relación existente entre la motivación laboral y el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015. La investigación empleada ha sido básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal. 105



docentes fueron parte de la población, a la vez que todos ellos fueron parte de la muestra también. Había elegido un muestreo de tipo no probabilístico e intencional. La encuesta ha sido la técnica empleada para recoger la información y para recoger los datos ha empleado cuestionarios cuya validez fue ratificado por expertos en la materia; además la confiabilidad de estos instrumentos fue determinado a través del programa estadístico Alfa de Crombach. El investigador ha empleado el software Excel y el software de estadística SPSS V15. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) las condiciones motivacionales internas se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015, (b) los medios preferidos para retribución deseada se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015, (c) las condiciones motivacionales externas se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 – 2015 y (d) la motivación laboral se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 – 2015.

Altamirano (2014) en su investigación sobre *Liderazgo transformacional del director y al gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014* con la finalidad de alcanzar el grado académico de Doctor en Administración de la Educación otorgada por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como objetivo general el determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional del director y la gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores. La investigación empleada ha sido básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal. Los docentes que constituyeron la población estuvo determinado en un número de 170 participantes, asimismo todos los docentes participantes fueron parte de la muestra también. El autor eligió el tipo de muestreo probabilístico. La información se recolectó a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS

V21.0. El autor arribó a las siguientes conclusiones: (a) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014, (b) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la planificación curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014, (c) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la ejecución curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014 (d) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la evaluación curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito limeño de San Juan de Miraflores, 2014.

Chavez, Mallqui y Ramírez (2013) investigaron sobre *Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de las IIEEs de la Red 07 UGEL 07-2013* con la finalidad de lograr el grado académico de Doctor en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, habían planteado como objetivo general el determinar correspondencia entre el Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral de las instituciones educativas de la Red 07 UGEL 07 - 2013, desde la percepción de los docentes. La investigación utilizada fue de tipo básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal correlacional. Los docentes que constituyeron la población había sido dado en un número de 297, de ellos 167 fueron parte de la población. Los investigadores eligieron el tipo de muestreo probabilístico y estratificado. La información se recolectó a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V20.0. Arribaron a las conclusiones que siguen: (a) existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional que muestran los directores y la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la Red 07 UGEL 07 - 2013, (b) existe relación significativa entre la inspiración motivacional y la satisfacción en el

ambiente de trabajo en las instituciones educativas de la Red 07 UGEL 07 – 2013, (c) existe relación significativa entre la influencia idealizada y la satisfacción en el trabajo en las escuelas educativas de la Red 07 UGEL 07 – 2013 y (d) existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la satisfacción en el trabajo de las escuelas educativas de la Red 07 UGEL 07 – 2013.

Díaz (2014) en su investigación sobre *Motivación laboral en el desempeño docente en instituciones educativas de la región Callao. Año 2014* con la finalidad de lograr el grado académico de Doctor en Educación que otorga la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, planteó como objetivo general determinar la relación de la motivación laboral y el desempeño docente en IE de la región Callao. Año 2014. Ha empleado como tipo de investigación la básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de tipo transeccional. 218 docentes constituyeron la población de estudio, mientras que la muestra estaba dado por 139. El investigador ha empleado un muestreo de tipo aleatorio y probabilístico. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V22.0. Arribó a las conclusiones que siguen: (a) la satisfacción en el trabajo tiene correspondencia de manera significativa con el desenvolvimiento de los profesores de las instituciones educativas de la región Callao, (b) el ambiente de trabajo tiene correspondencia de forma significativa con el desenvolvimiento de los profesores de las instituciones educativas de la región Callao y (c) la motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño docente en las IE de la región Callao.

La Rosa (2013) en su investigación titulada *Liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de la Red Nº 4 del Callao - 2013* con la finalidad de conseguir el grado de Doctor en Administración de la Educación que otorga la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, ha establecido como su objetivo más importante el determinar la correspondencia que existe

entre liderazgo y desempeño docente en las escuelas de educación pública de la Red N° 4 del Callao – 2013. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, el enfoque fue cuantitativo y el diseño no experimental de corte transversal y correlacional. 3225 fueron los estudiantes que constituyeron la población de estudio, mientras que la muestra estaba formada por 343. El investigador optó por el muestreo de tipo probabilístico y estratificado. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V20.0. Arribó a las conclusiones que siguen. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) la capacidad de dirigir, es decir el liderazgo, tiene correspondencia de manera significativa con el desenvolvimiento de los profesores en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa N° 4 del Callao, (b) existe relación entre la emocionalidad docente y el liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa N° 4 del Callao (c) existe relación entre la responsabilidad docente y el liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa N° 4 del Callao.

Prada (2016) en su investigación sobre *Factores intrínsecos que inciden en la satisfacción laboral docente de las instituciones educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015* con la finalidad de alcanzar el grado de Doctor en Educación que concede la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como objetivo general precisar la incidencia de los factores intrínsecos en el agrado por el trabajo de los profesores de las escuelas de educación públicas de la Red N° 21 Comas 2015. Para lograr su objetivo, el autor ha utilizado una investigación de tipo básica cuyo nivel fue correlacional causal, el enfoque ha sido cuantitativo y el diseño no experimental de tipo transversal. 224 fueron los maestros que formaron parte de la población, mientras que la muestra estaba formada por 142. El muestreo que el autor eligió fue uno de tipo probabilístico. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico KR-20

fueron cuestionarios. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) existe una incidencia moderada y significativa entre los factores intrínsecos y el gusto por el trabajo de los maestros de escuelas educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015, (b) existe una incidencia moderada y significativa entre la motivación intrínseca y el gusto por el trabajo de los maestros de escuelas educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015 y (c) existe una incidencia moderada y significativa entre el compromiso y el gusto por el trabajo de los maestros de escuelas educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015.

Castagnola (2014) en su investigación sobre *Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014* con la finalidad de alcanzar el grado académico de Doctor en Administración de la Educación que concede la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como meta el precisar la correspondencia que existe entre la motivación intrínseca y el compromiso afectivo en docentes de las instituciones educativas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014. Para concretar su propósito, el autor ha empleado una investigación de tipo sustantiva, cuyo nivel fue correlacional, el enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional de corte transversal. 385 fue el número de maestros que conformaron la población, mientras que la muestra estuvo establecida por 192. Para este caso, el muestreo ha sido de tipo probabilístico, aleatorio simple y estratificado. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V21.0. Arribó a las conclusiones que siguen: (a) la motivación intrínseca se relaciona de manera directa y significativamente con el compromiso organizacional de maestros de escuelas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014, (b) la motivación intrínseca se relaciona de manera directa y significativamente con el compromiso afectivo de maestros de escuelas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014, (c) la motivación intrínseca se relaciona de

manera directa y significativamente con el compromiso de continuidad en maestros de escuelas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014.

## **1.2 Bases teóricas y fundamentación científica**

### **1.2.1 Bases teóricas de la variable liderazgo directivo.**

#### ***Definición de liderazgo.***

El Diccionario de la Lengua Española define al liderazgo como la “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (DLE, “significado de Liderazgo, párr. 3).

Por su parte, el Diccionario de Significados 2016 define al liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. (Significados 2016, “significado de liderazgo”, párr. 1)

El liderazgo según Terry y Franklin (1986) se define como: “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o por el grupo” (p. 408).

Según Garda (2010) afirmó que:

La capacidad de dirigir es una tarea que pertenece a todo colectivo, no solo le corresponde al agente que encabeza la institución. Líder es cualquier trabajador representante que se encarga de alguna oficina de la empresa, así también como de los trabajadores.

Chiavenato (2000) definió al liderazgo como:

Una aptitud que tienen los directivos para hacer que los trabajadores realicen lo indicado. Implica dos aspectos: en primer lugar se considera la presunta destreza para animar a los subordinados a desarrollar eso que tienen que hacer; en segundo lugar se considera la disposición de los trabajadores a ir tras aquello que ven como herramientas para lograr sus metas y complacer sus carencias de índole personal. (p.135)

Más abajo el mismo autor (2000) agrega y enfatiza lo siguiente:

Ser líder es buscar la ayuda en dos campos: nadie puede ejercer liderazgo, a menos que inflencie en otras para que realicen la tarea encomendada, ni menos tendrá éxito si no hace que sus trabajadores coadyuven en lo que él desea hacer. (p. 316)

Esta concepción muestra una concepción integradora, es decir el éxito del grupo, será el éxito del líder y la voluntad (actitud) de todos ellos deben interrelacionarse dentro de la reciprocidad; o sea, debe primar actitudes democráticas en la organización, para tener éxito grupal o personal.

Para el autor Novaes (1993) el liderazgo es “un fenómeno social y debe tenerse en cuenta los elementos naturales del proceso de integración social: comunicación identidad, control, asimilación y participación; puesto que el líder

activa estos procesos” (p.104). Es decir, que el liderazgo no solo es una acción personal, sino forma parte del grupo y depende su éxito de la manera que monitorea los procesos de integración social.

Para Cuevas (2011) al caracterizar el rol del liderazgo en una organización sostiene que “el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica”; efectivamente, el liderazgo es el resultado de un procesos social, aunque algunos consideran todavía al liderazgo como un fenómeno innato, no se concibe líder único para todas las circunstancias y espacios.

Desde la mirada de la gestión escolar, un gerente de la educación que evidencia características de líder es la persona que puede conseguir equilibrio, distintos enlaces internos y permanencia en las relaciones y unión entre los agentes que conforman la comunidad educativa, a su vez que generan la disposición y apoyo mutuo de los trabajadores que están bajo su cargo en la búsqueda de los objetivos del colegio. (Estrada, 2014, p. 19).

Manes (2004) indicó que:

El liderazgo directivo es el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades. (p. 57)

Al respecto enfatizó que “en las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (Manes, 2004, p. 57). Asimismo Nochez (2004) lo define como:



La efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas practicas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula. (p. 4)

Rodríguez (2011) en su tesis sobre la capacidad de dirigir en las escuelas educativas dijo que:

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos. La investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas. (p. 256)

Finalmente, el autor Sarason (1990) se refirió al liderazgo en el entorno escolar como:

Un buen directivo debe orientar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la escuela, que no pueden ser orientados desde el centro (políticas nacionales), sino que deben ser promovidos desde la escuela, en base a las problemáticas específicas de cada institución, tomando como alternativa de organización el trabajo colectiva de la comunidad escolar, centrando su atención más que en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

### **Dimensiones del liderazgo directivo.**

Para alcanzar el objetivo de la presente investigación, se optó por las dimensiones del enfoque transformacional desarrolladas por Bass & Avolio (1994): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo. Los autores mencionados se han basado, a su vez, en los planteamientos originales del liderazgo transformacional de Burns (1978) y del liderazgo carismático de House (1977).

### ***El liderazgo transformacional.***

Burns (1978, citado en Vásquez, 2013) introdujo al final de la década del 70 el concepto de liderazgo transformacional en su libro *Leadership (Liderazgo)*, en el que realizó una investigación descriptiva sobre líderes políticos, sin embargo el término es utilizado hoy en día en la psicología organizacional también. Burns lo define como: “Un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores de forma tal que les permiten trascender sus propias necesidades para ir en busca de niveles superiores de desempeño, moral y motivación y del beneficio de la organización” (p.20).

Burns (1978) describe a las personas que ejercen el liderazgo transformacional de acuerdo a lo siguiente:

Es la persona que se introduce profundamente en las exigencias de sus subordinados tratando de buscar aquello que lo motiva para pensar en la forma de satisfacerlos. Con esto intenta complacer las carencias primarias de sus trabajadores al tenerlo en cuenta como un ser humano total. La respuesta es una correspondencia de relación mutua entre el liderazgo de corte transformacional, desempeño dentro de la organización y mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales. (Burns, 1978, citado en Vásquez, 2013, p. 21)

Según Bass (1990, citado en Ayoub, 2011, p.103) la capacidad de dirigir de manera transformacional se efectúa cuando los directivos incrementan la inclinación de sus seguidores, en el momento en que origina en ellos el conocimiento y la aprobación de sus objetivos y del deber que tiene cada colectivo y las circunstancias en que los líderes movilizan a los subordinados con la finalidad de tener la mirada más lejos de sus propios intereses buscando el bienestar del conjunto. Los líderes transformacionales logran estos resultados mediante una o más vías: pueden ser carismáticos para sus seguidores y de esta manera inspirarlos, pueden conocer las necesidades emocionales de cada uno de sus empleados, y/o pueden estimular intelectualmente a sus empleados.

Los seguidores de este tipo de líder experimentan seguridad, fascinación, fidelidad y consideración por el que dirige; por este motivo se muestran decididos a entregar mayor esfuerzo de lo que originalmente se esperaba. Estos resultados se dan debido a que los líderes transformacionales ofrecen a sus seguidores algo más que el simple trabajo contra una recompensa económica, los proveen de una misión inspiradora y una visión así como también les dan identidad. Adicionalmente, este tipo de líder incita a los trabajadores a desarrollar formas novedosas y únicas para afrontar lo establecido y modificar el ambiente con la finalidad de lograr el éxito.

La capacidad de dirigir en la línea transformacional es más extenso que el que lo hace en la vía del carisma. El carisma es visto como necesario pero no suficiente, solamente es parte de los cuatro aspectos de la capacidad de dirigir en la senda transformacional. Originalmente se consideraban tres componentes: carismático-Inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Sin embargo, análisis posteriores sugirieron que el factor carisma, que luego fue llamado Influencia Idealizada, estaba separado del factor inspiración. De esta manera, Bass destacó que el liderazgo transformacional está asentado en componentes, conocidos como las cuatro I's por sus siglas en inglés: Carisma (Idealized influence, en inglés), Inspiración (Inspirational motivation, en inglés),

Estimulación Intelectual (Intellectual stimulation, en inglés), Consideración Individualizada (Individualized consideration, en inglés).

Los líderes transformacionales se relacionan con sus colegas y seguidores de una forma que va más allá de simples intercambios o acuerdos. Se comportan de maneras en que obtienen resultados superiores mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes medulares del liderazgo transformacional, descritos a continuación:

*Carisma (influencia idealizada).*

De acuerdo a Bass, para que un líder transformacional tenga éxito, es fundamental alcanzar el nivel de carisma a los ojos de sus empleados. Los líderes carismáticos tienen gran poder e influencia. Los empleados desean identificarse con ellos, y tienen un alto grado de confianza y seguridad en ellos (Bass, 1990, citado en Ayoub, 2011, p.69).

Los líderes carismáticos inspiran y emocionan a sus empleados brindándoles la idea de que pueden ser capaces de lograr grandes cosas mediante un esfuerzo extra. El líder provee una percepción y una dirección del deber, genera suficiencia, consideración y seguridad. Se muestra como un prototipo de elevada conducta moral. Este directivo puede ir incluso más allá de lo que es bueno específicamente para la organización, priorizando lo que es bueno para el medio ambiente por ejemplo. Estos líderes están motivados por un compromiso moral con el bien colectivo, en lugar de lo que es bueno sólo para ellos mismos. Estos líderes serán descritos por sus seguidores como modelos a seguir, que actúan con integridad y humildad y muestran un profundo respeto por los demás.

La naturaleza ética de la influencia idealizada está descrita por Burns, quien identificó las diferencias entre la influencia idealizada y la noción, ampliamente reconocida, de autorrealización de Maslow. Mientras Maslow se

refería a la autorrealización como la cumbre de la salud psicológica y motivación humana, Burns encontró que la naturaleza de este enfoque, centrado en uno mismo, simplemente era demasiado inconsistente con el enfoque de la influencia idealizada, cuya naturaleza reside en trascender a sí mismo.

*Inspiración (motivación inspiracional).*

Representa el grado en el cual el que dirige construye un mundo que resulta atractivo e inspirador para los subordinados. Los ejecutivos ayudan a sus subordinados a desempeñarse más allá de lo esperado, tanto a nivel de lo que ellos esperan de sí mismos, como de lo que los demás esperan de ellos. Este estilo utiliza recursos como la metáfora y la simbología para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma simple. Los líderes desafían a los seguidores con retos elevados pero accesibles, transmiten optimismo sobre las metas y proveen la razón de ser a las actividades. De esta manera, los líderes demuestran confianza en las habilidades de sus seguidores y en su integridad.

Los seguidores necesitan poseer una intensa determinación con la finalidad de estar animados hacia la acción. Ese propósito y razón de ser proveen la energía necesaria para guiar al grupo hacia adelante. Los aspectos visionarios del liderazgo se fundamentan en las habilidades de comunicación que hacen que la visión sea comprensible, precisa, poderosa y atractiva. Los seguidores desean invertir un mayor esfuerzo en sus tareas, se sienten comprometidos y optimistas acerca del futuro y seguros en sus propias habilidades. Los líderes inspiran un profundo sentido de auto eficacia y resiliencia en sus seguidores, ayudándoles a creer en sí mismos, para que enfrenten sus barreras psicológicas internas y también a las barreras externas que les impiden obtener altos niveles de desempeño; y luego persistan en sus esfuerzos.

*Estimulación intelectual.*

“El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento

de conceptos y formas de hacer las cosas” (Bass, 1990, según se citó en Pérez, Bañuelos y Moreno, 2015, p.42).

Los líderes que practican la estimulación intelectual, promueven la solución de problemas mediante la inteligencia, racionalidad y el cuidado. Aquellos que tienen gran capacidad para dirigir incitan en sus adeptos propósitos novedosos y originales desde recientes interrogantes y la reformulación de antiguos problemas en términos nuevos. Se muestra en el grado en el cual el líder cuestiona prejuicios, toma riesgos y solicita las ideas de los seguidores. Los líderes nutren y desarrollan personas con capacidad de pensamiento independiente. Para este tipo de líderes, el aprendizaje es valioso y las circunstancias no contempladas son cogidas como ocasiones de aprendizaje. Los adeptos hacen preguntas, reflexionan muy a fondo y crean mejores formas de desarrollar sus tareas.

La estimulación intelectual tiene como objetivo lograr que los líderes sean intelectualmente estimulantes, es decir, capaces de permitir y de impulsar a sus seguidores a pensar por sí mismos, de estar constantemente retando a sus seguidores a cuestionar los supuestos preconcebidos, ya sea sobre las expectativas que tienen sobre los límites de su propia capacidad o sobre la forma en que el trabajo debe ser llevado a cabo. De esta manera, los líderes al estimular intelectualmente a sus seguidores, implícitamente preparan a la siguiente generación de líderes organizacionales.

#### *Consideración individualizada.*

Los líderes que muestran consideración individualizada toman en cuenta las diferencias entre sus empleados; actúan como mentores para aquellos quienes necesitan su ayuda para crecer y desarrollarse. Aquellos que tienen la capacidad de liderazgo se interesan por las ambiciones de mejora personal de cada integrante; las particularidades de cada individuo son tomadas en cuenta, el acompañamiento es de manera individual, mas no es percibido en términos de control, sino en términos de una función orientadora (Bass, 1990, citado en Lupano y Castro, 2013, p. 113).

### ***El liderazgo transaccional.***

La persona que dirige crea seguridad en el adepto al hacerle partícipe y encomendarle la función que debe realizar dentro de la empresa (le encamina hacia donde debe ir), luego cuando el trabajador tiene conocimiento de cómo desempeñar su labor de la mejor manera, aumenta su seguridad y ese sentimiento de llegar a la meta (Ayoub, 2011). Simultáneamente el subordinado consigue una medida para darle validez a lo conseguido en el momento en que el directivo, identificando las expectativas del adepto, da a conocer la manera como esa expectativa deberá ser complacida a manera de canje por haber realizado la labor encomendada. Así se consigue que el que dirige y el subordinado estén en mutua correspondencia en el ámbito de las relaciones personales (Ayoub, 2011, citado en Pérez et al., 2015, p.41).

El liderazgo transaccional ocurre en el momento en el que un agente se ve motivado para establecer relación con otras y cuya finalidad sea el trueque de cosas a las que les otorga valor. Esto ocurre cuando los directivos gratifican o, en contraposición, actúan de forma adversa (castigan) dependiendo del logro conseguido por los subordinados (si estos estaban o no en la línea de lo que se esperaba).

De acuerdo a la teoría de Bass, se identificaron 44 comportamientos directivos, específicos y efectivos, los cuales tienen en común dos factores: en el primero - inicio y organización del trabajo- la atención está enfocada en el cumplimiento de las tareas encomendadas y en el segundo – mostrar consideración por los empleados – la atención se centra en satisfacer los intereses propios de quienes hacen bien su trabajo. El líder logra el cumplimiento de las tareas, haciendo y cumpliendo promesas de reconocimiento, de incrementos de pagos y ascensos para los que trabajan y demuestren un adecuado desenvolvimiento. Por el contrario, los subordinados no productivos son penalizados. Esta transacción o intercambio – esta promesa y recompensa por un buen desempeño, o la amenaza y sanción por un desempeño deficiente –

caracterizan un liderazgo efectivo. Este tipo de liderazgo, el cual está basado en transacciones entre el líder y los empleados, se conoce como liderazgo transaccional.

*Recompensa contingente.*

Se trata de una transacción constructiva, la cual se ha encontrado que resulta razonablemente efectiva en motivar a otros con la finalidad de lograr elevados estándares de desempeño y desarrollo, aunque no en la medida como cualquiera de los que conforman los espacios transformacionales. El liderazgo cuya característica es de recompensa contingente implica que el seguidor debe haber manifestado su consentimiento sobre lo que se necesita hacer, a cambio de una promesa, expresada por el líder, de recompensas a cambio de llevar a cabo la tarea asignada satisfactoriamente. Una recompensa contingente es transaccional cuando es de naturaleza material, como un bono. La recompensa contingente puede ser transformacional, cuando se trata de una recompensa psicológica, como por ejemplo un elogio (Bass, 1990, citado en Lupano y Castro, 2013, p. 112).

*Dirección por excepción activa.*

Se presenta cuando el directivo tiene el manejo efectivo de los desatinos o algún incumplimiento de los patrones o de las reglas dadas, suele adelantarse a ellos para prevenirlos.

***El liderazgo correctivo/evitador.***

Bass identificó además un tercer tipo o una tercera dimensión en los estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por los líderes, el cual consta de dos subdimensiones: dirección por excepción pasiva y laissez faire (Bass, 1990, según se citó en Pérez et al., 2015, p.47).

*Dirección por excepción pasiva.*



Este tipo de transacción correctiva tiende a ser más ineficaz que la recompensa contingente o que alguno de los componentes del liderazgo transformacional. Se considera un tipo de dirección pasiva, cuando el directivo con mucha paciencia aguarda el surgimiento de las dificultades y es ahí cuando toma una acción correctiva. Bass y sus colegas, luego de analizar numerosas investigaciones, llegaron a una sorprendente pero consistente conclusión: si la actuación de los líderes recae fuertemente en una dirección por excepción pasiva, este tipo de liderazgo podría terminar siendo una receta para la mediocridad. Como ejemplo utilizó lo dicho por un gerente, lo cual refleja el espíritu de este tipo de liderazgo: "Si no está roto, no lo repares". No obstante, este tipo de dirección puede ser necesaria cuando los líderes necesitan supervisar un gran número de subordinados, quienes le reportan directamente al líder. Por otro lado, si es adecuadamente diligente, puede producir consecuencias beneficiosas en el logro y provecho de los adeptos. No obstante, es insuficiente para demostrar la razón por el cual algunos dirigentes generan transformaciones extremas en los comportamientos, convicciones y ciertos líderes producen cambios radicales en las actitudes, creencias e intereses de sus adeptos.

*Laissez faire (Dejar hacer).*

Bass incluyó dentro de su teoría a la ausencia de liderazgo o evasión al liderazgo, en el cual como refiere el refrán: "Las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas", no se ejerce autoridad y las obligaciones inherentes al líder son olvidadas. En oposición al liderazgo transaccional, el laissez faire (dejar hacer) representa la ausencia de transacción. Este tipo de líderes evitan intentar influenciar a sus subordinados y eluden sus deberes de supervisión. Ellos se esconden detrás de una ruma de papeleo y evitan situaciones que producen alguna posibilidad de confrontación. Estos líderes permiten que recaiga demasiada responsabilidad en sus subordinados, no fijan metas claras y no muestra la lista de características que conforman los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Tienden a dejar las cosas a la deriva, debido a que su principal objetivo es mantenerse en buenos términos con todos.

La Figura 1 muestra la lista de características que conforman los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador.

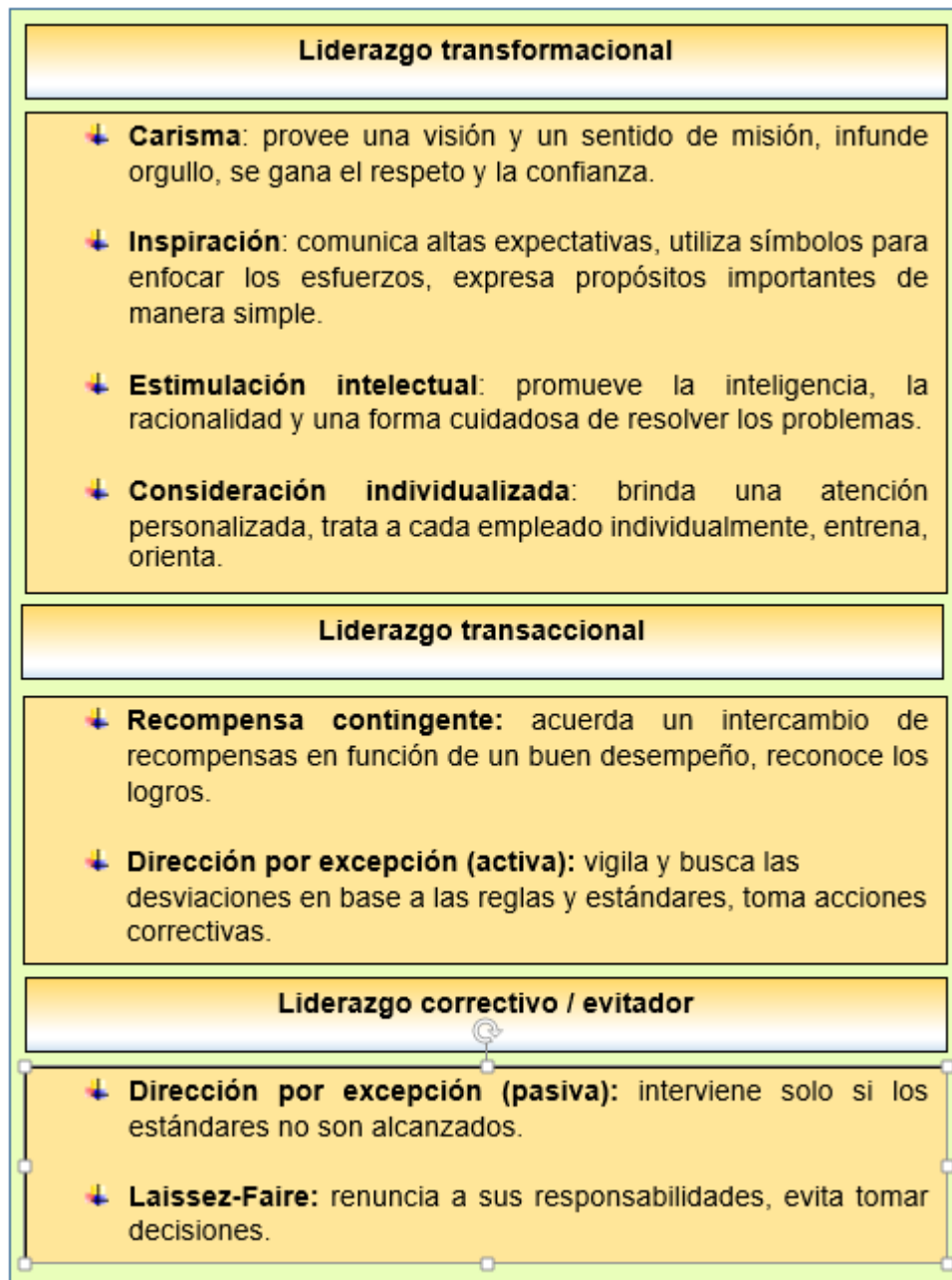


Figura 1. Características de los estilos de liderazgo del MLRC.  
Adaptado de Ayoub (2011)

### Las teorías sobre liderazgo.

La capacidad de dirigir (liderazgo) es un constructo complejo y de enfoques múltiples, ha sido estudiado durante décadas y no hay aún un consenso sobre su

definición y sobre las metodologías más eficientes para evaluarlo empíricamente. Ayala, Luna, Navarro, y Rodríguez (2012) afirmaron que “el liderazgo puede definirse en términos de la relación entre el líder y seguidores, en el cual el líder tiene el poder e influencia para efectuar un cambio en los demás” (p.107). En cuanto al proceso de influencia en sí, se ha encontrado que puede ser explicado básicamente desde tres enfoques: desde los rasgos y conductas del líder, desde la percepción y características que los seguidores le atribuyen al líder y desde el contexto en el cual se desarrolla el proceso de liderazgo.

A continuación se presentan los principales enfoques que se han utilizado para estudiar el liderazgo en las organizaciones, a partir del siglo XX.

### ***Enfoque de rasgos.***

Destacó entre los años 1920 y 1950, recoge las primeras teorías acerca del estudio sobre el liderazgo. Este enfoque considera que los líderes presentan ciertas características superiores que son innatas y comunes entre los líderes (rasgos), entre las cuales se encuentran elevados estándares de potencia, conocimiento, visión, poder de anticipación y convencimiento, paciencia ante las adversidades, probidad, prudencia, seguridad en sí mismo, además de otras, las cuales identifican a aquellos que tienen la capacidad de liderazgo (Bass, 1990, citado en Aguirre y Villareal 2012, p.3). Estas características se pueden agrupar de la siguiente manera: atributos corporales, destrezas y peculiaridades individuales (Veciana, 1999b, citado en Thieme y Treviño, 2012, p.40).

Sin embargo, a pesar de que este enfoque fue ampliamente estudiado, no tuvo gran impacto debido a que los estudios realizados no encontraron una manera firme de hacer corresponder el liderazgo con pautas para el buen desenvolvimiento en el trabajo (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010, p.25). Se sabe que casi en todas las circunstancias estudiadas los hallazgos fueron endebles o adversos.

Asimismo, se critica el enfoque de los rasgos dado que no toma en cuenta la participación determinante de los adeptos en los logros de la dirección. Además, no le pone un valor a la repercusión de cada una de las cualidades del directivo. Las limitaciones encontradas en investigaciones sobre las cualidades individuales de los dirigentes llevaron a la eclosión de novedosos supuestos y de mayor amplitud con la finalidad de responder a todo lo que implica liderazgo y emplear esos postulados en la formación de dirigentes de organizaciones. Alternativamente surgieron diversos enfoques, entre los primeros está el enfoque conductual del liderazgo.

### ***Enfoque conductual: estilos de liderazgo.***

Según Yukl, (1994), para mediados del siglo XX el enfoque de los investigadores se centró en la relación existente entre los comportamientos de los líderes y el manejo efectivo de su liderazgo. El estudio sobre la conducta de los líderes concentró el interés de las investigaciones, y en gran parte continuaron el camino iniciado por los estudios de la Universidad de Ohio (Ohio State University, en inglés) y de la Universidad de Michigan (University of Michigan, en inglés).

En la Universidad de Ohio, se desarrollaron instrumentos de medición, uno de los cuales para medir la conducta del líder de manera descriptiva (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ, por sus siglas en inglés). Luego de su aplicación militares de la Fuerza Aérea estadounidense y en jefes de industrias, por medio de un análisis factorial, se identificaron un par de categorías independientes, que muchos seguidores perciben de la conducta de sus líderes: (a) el inicio de una estructura (the initiation of a structure, en inglés), conductas orientadas hacia la consecución de las tareas; (b) De consideración (consideration, en inglés), conductas orientadas al establecimiento de buenas relaciones entre el dirigente y los adeptos, de orientación hacia las personas, hacia las relaciones humanas (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010, p. 28).

En 1947, los centros de investigación del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, por su parte, se dedicaron a descubrir los

principios y métodos del liderazgo eficaz, basado en la dinámica de grupos. Mediante investigación en dinámicas de grupo y encuestas, se realizaron estudios tanto en el sector privado como en el público y fue Likert (1961/1965, 1968, citado en Palomo, 2010, p.28) quien recogió la mayoría de resultados, determinando igualmente, dos dimensiones de la conducta del liderazgo: (a) Orientación hacia las relaciones, en base a la cual los dirigentes prestan elevado interés al vínculo activo de las personas, se preocupan por las expectativas de sus subordinados y toman en cuenta la presencia de sus particularidades personales; (b) Orientación hacia las tareas, en base a la cual los líderes tienden a dar prioridad a los aspectos técnicos, centran su interés en efectuar las tareas del grupo y consideran a sus seguidores, un medio para alcanzar los fines. Luego de numerosos estudios se demostró que los dos tipos de comportamientos de los líderes eran independientes entre sí. Es decir, el incremento de la presencia de un estilo, no disminuía la presencia del otro y viceversa.

Los resultados obtenidos por la casa de estudios de Ohio y de Michigan son similares, ya que los comportamientos dirigidos al vínculo personal son comparables a las conductas de consideración, en el sentido de orientación a las necesidades humanas y los comportamientos dirigidos a los labores se asemejan a la iniciación de estructura, en cuanto a su enfoque en los resultados y la productividad (Bowers y Seashore, 1966, citado en Ayoub, 2011).

### ***Enfoque situacional.***

Desarrolladas entre los años 70 y 80. Las teorías basadas en este enfoque consideran que existe una variedad de patrones de conducta efectivos para diferentes situaciones, pero que no existe una sola conducta óptima en todas ellas. De esta manera, este planteamiento pretende conocer las circunstancias de la situación que morigeran los efectos, que producen los rasgos o la conducta del dirigente, en la efectividad del conjunto (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010, p. 30). Existen muchas teorías que corresponden a este enfoque, sin embargo son pocas las que pueden dar pronósticos confiables sobre una conducta adecuada que debe mostrar un dirigente en una circunstancia establecida.

De esta manera, el auténtico directivo tiene la capacidad de amoldarse a un determinado colectivo en un contexto de variaciones radicales. En este sentido, los constituyentes de la teoría contingencial de la capacidad de dirigir siguen a continuación: el dirigente, el colectivo y la circunstancia (Chiavenato, 1987, como se citó en Parra Rivas, 2011). En este planteamiento, circunstancia adquiere elevada puntuación en la elección del líder y las tareas que tiene que realizar. Algunas de las teorías basadas en este enfoque:

### ***Teoría de la contingencia.***

Fiedler (1967, 1978, citado en Duro Martín, 2010, p. 32) identificó una terna de variables de acuerdo a las circunstancias que posibilitan ejercer un liderazgo de manera efectiva: (a) los vínculos entre el dirigente y los adeptos, (b) el sistema de labores y (c) el mando que emana el dirigente. La contingencia se refiere al cumplimiento de una condición. Así, las condiciones más favorables para que un líder sea efectivo, consisten en que él mismo esté en una situación de mando muy elevado, las labores estén bien estructuradas y los vínculos interpersonales con los seguidores sean buenas. Fiedler (1967, citado en Duro Martín, 2010, p. 32) definió los estilos de liderazgo como la estructura subyacente que los individuos necesitan, la cual motiva su comportamiento en diferentes situaciones. Por otro lado, manifiesta que el comportamiento de liderazgo está referido a los actos particulares en los que el líder se basa para dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo. En este modelo, el estilo de liderazgo es identificado mediante la aplicación del cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (Least Preferred Co-worker - LPC, en inglés). Este examen solicita que un dirigente medite sobre el trabajador con el que poco gusta compartir las labores y evalúe a ese subordinado en consecutivas cualidades como cooperador, amable, sincero, confiable y visionario. Fiedler planteó que los dirigentes que otorgan elevadas puntuaciones en el LPC, son los que describen a su compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente favorables y de aceptación, por lo tanto se consideran líderes orientados hacia las relaciones, son más tolerantes y no directivos (Duro Martín, 2010, p. 32). Por el contrario, los líderes que les

otorgan calificaciones más bajas, son orientados hacia las tareas, son más autocráticos y controladores. Si las circunstancias son provechosas será adecuado contar con un dirigente encausado a las labores; mas si las magnitudes se revuelven y las circunstancias son poco provechosas, entonces resultará necesario contar con un dirigente encausado hacia los vínculos personales.

Las principales críticas a esta teoría se expresan a la suficiencia de esta escala de medida (LPC) ya que tiende a ser un modelo inflexible.

### ***Teoría de camino-meta.***

House (1971) es el autor de esta teoría y empleó componentes del planteamiento motivacional y de los estudios de la Universidad de Ohio en torno a la estructura y la consideración. Sostienen que el rol fundamental de los líderes es guiar a los subordinados convenciéndolos de que son capaces de lograr resultados valiosos (expectativa), mediante un considerable esfuerzo (valencia), es decir, impactando en la motivación y expectativas de sus subordinados, diseñando el camino que deberían tomar, haciéndolo claro y accesible, con la finalidad de que los objetivos sean concordantes con las metas de la organización. Plantean además, que las consecuencias del comportamiento del dirigente en el gusto por el trabajo y denuedo del seguidor obedecen a las variables circunstanciales que perjudican así como el potencial del líder y la forma en que debe actuar para incrementar la motivación de los subordinados. Las distintas situaciones que determinan las acciones del líder incluyen, entre otras, la capacidad y motivación de los subordinados y la dificultad de la tarea (House, 1971, citado en Palomo, 2010, p. 30).

### ***Teoría en torno a la sustitución del liderazgo.***

Los autores Kerr y Jermier (1978, citado en Duro Martín, 2010, p. 35) plantearon que en algunas ocasiones el contexto es determinante como la destreza de los trabajadores por los años en la organización y la sistematización de las labores dentro de la institución actúan como inhibidores del liderazgo y así este no resulta necesario por lo que se puede prescindir de ellos. Este postulado cuenta con

limitaciones de concepto y con pocos estudios realizados al respecto (Yukl & Van Fleet, 1992, citado en Lupano y Castro, 2013, p. 113).

### ***Teoría en torno a la decisión normativa.***

Los autores Vroom y Yetton (1973, citado en Javier Argos, 2014, p. 18) propusieron un procedimiento para determinar el tipo de liderazgo requerido, mediante el cual se evalúan las características de 12 variables de contingencia de acuerdo a un sucesivo de pautas normadas y realizadas a manera de un árbol para tomar decisiones. Las decisiones puedan derivar en un liderazgo efectivo, de acuerdo al contexto en el que se desarrollen. Dichas decisiones se toman después de recoger los datos complementarios, entrevistas personales, entrevistas grupales toma de decisiones en grupo. Esta teoría es criticada debido a que supone un mayor nivel de acomodamiento de los seguidores para amoldarse a contextos de variación (Robbins, 1999) y a las dificultades que conlleva diagnosticar correctamente las variables de contingencia.

### ***Teoría en torno a los recursos de conocimiento.***

Los autores Fiedler y García (1987) analizaron la probabilidad de que algunos factores contextuales intervienen en el hecho de que algunos recursos cognitivos afecten el desempeño del grupo. Son considerados factores contextuales el agotamiento interpersonal, la ayuda del grupo y la dificultad de las labores, que afectan a líderes y subordinados. Los recursos cognitivos contemplados son: inteligencia, experiencia y pericia técnica del líder. (Fiedler y García, 1987, citado en Huici, Molero, Gómez, y Morales, 2015, p. 23)

Las críticas a las teorías situacionales en su conjunto, se refieren al hecho de que son muy generales, lo que hace difícil su medición (Lupano y Castro, 2013, p. 115). Si bien la teoría situacional de liderazgo, contribuyó a resaltar el rol trascendente que juega el contexto en el que se desarrolla la dinámica del



liderazgo entre los jefes y subordinados, no fue posible generar instrumentos confiables de identificación y medición del liderazgo. Sin embargo, abrió paso a las teorías más integradoras que se desarrollaron después, como es el caso de la teoría transformacional del liderazgo.

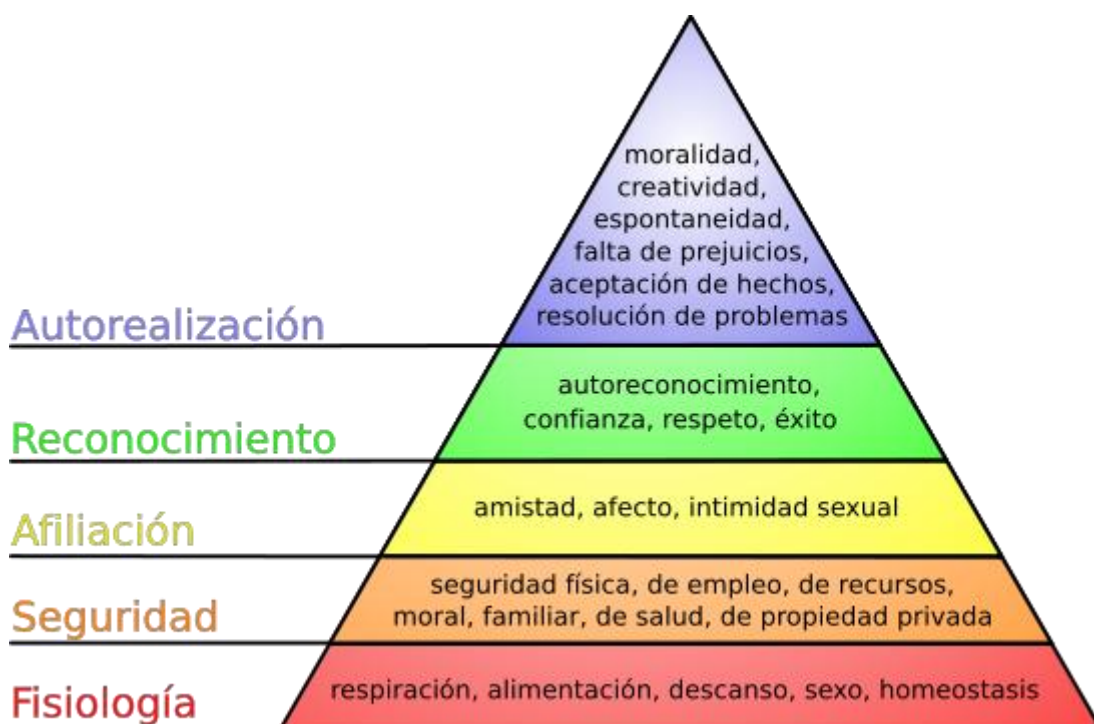
### ***Teoría transformacional.***

Este enfoque plantea un par de concepciones: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El primero genera un cambio significativo en la existencia de los individuos y de las instituciones, redefine la forma de percibir y de valorar, así también modifica las aspiraciones y expectativas de los empleados. A su vez, el liderazgo transaccional no está basado en una relación de ida y vuelta, de “toma y daca”, sino más bien se basa en un intercambio de premio por rendimiento, demostrando una connotación de costo-beneficio.

Para Burns, ambos tipos de liderazgo son mutuamente excluyentes, se hallan en los polos contrarios. Los dirigentes transformacionales han sido idealizados en el sentido de que demuestran una moral ejemplar de trabajo en pos del beneficio del equipo, la organización y la comunidad. La relación líder-seguidor se basa en el aliento que infunde el líder en los adeptos con la finalidad de producir por encima de los objetivos y poniendo en manifiesto las expectativas en una escala más alta.

Burns estuvo influenciado por la teoría sobre la motivación de Maslow (1943), conocida como Teoría de las Necesidades Humanas (Theory of Human Needs, en inglés). En su planteamiento había establecido un escalafón de necesidades del hombre como se muestra en la Figura 2, comprendió que a medida que se complacen las expectativas básicas (parte más baja del escalafón), los hombres aumentan sus expectativas más altas (parte más alta del escalafón). Este planteamiento reconoce que las personas cuentan con un rango de necesidades y que la medida en que ellas se desempeñen efectivamente en el campo laboral, será afectada por la medida en que esas necesidades hayan sido satisfechas. El liderazgo transformacional encaja dentro de los niveles más altos

de necesidades, debido a que se requiere un nivel alto de autoestima y realización personal para ser un auténtico líder transformacional (Maslow, 1943, citado en Vadillo, 2010, p.101).



*Figura 2.* Teoría sobre la Motivación Humana, Jerarquía de las Necesidades. Tomado de Chapman (2007).

Maslow refiere que la conducta del hombre puede ser explicado a través de cinco escalas de expectativas. Las cuales están establecidas en un orden de gradación, desde las más bajas hasta las más altas.

Este marco teórico ha sido ampliamente utilizado, y el autor tuvo un impacto importante al exponer que la conducta de las personas no era manejada por influencias externas solamente, sino que existía un sistema de necesidades y motivaciones internas. Sin embargo, la teoría de Maslow enfrentó críticas debido a que nunca llegó a comprobar empíricamente su teoría ya que los psicólogos han observado que la jerarquía de motivaciones si bien es cierto que funciona, no lo

hace en todos los casos. Asimismo, existen otros cuestionamientos que hacen referencia a la rigidez de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

### *El modelo de liderazgo de rango completo (MLRC).*

Bernard M. Bass (1985, citado en Ayoub, 2011) fue su principal precursor y es uno de los enfoques más estudiados actualmente. Su gran aporte ha sido integrar múltiples teorías sobre liderazgo e integrarlas en un constructo multidimensional, para el cual además, desarrolló un instrumento que le brinda la capacidad de ser medido empíricamente. El instrumento se denomina Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés) y desde su creación viene siendo ampliamente utilizado y ha sido traducido a varios idiomas.

De acuerdo al MLRC (Full Range Leadership, FRL, en inglés), los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; citado en Ayoub, 2011, p.25).

En cuanto al término estilos de liderazgo el modelo se refiere a: “Las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros” (Hersey et al., 2007, citado en Ayoub, 2011, p.59).

### *Medición del liderazgo.*

Si bien es cierto que el Liderazgo ha venido siendo estudiado por diversos investigadores, durante muchas décadas, no había sido posible hallar un método para medir empíricamente el Liderazgo considerando sus múltiples dimensiones y demostrarlo científicamente.

Hoy en día, después de aproximadamente treinta años de investigación y numerosos meta-análisis, se ha determinado que es posible evaluar la efectividad de varios tipos de liderazgo y que el liderazgo transformacional y el transaccional predicen positivamente una gran variedad de resultados de desempeño incluyendo variables a nivel individual, grupal y organizacional.

Huici C. et al. (2015) consideraron que el aporte más importante de Bass fue el haber conseguido la operacionalización de su prototipo por medio de un instrumento que mide los tres tipos de liderazgo mencionados (transaccional, transformacional y correctivo/evitador).

La herramienta más conocida para medir el liderazgo transformacional es el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, en inglés). El cuestionario está compuesto por ciento cuarenta y dos (142) declaraciones sobre el comportamiento del líder.

Existen dos formas del MLQ, el formulario del líder (Leader Form, en inglés), el cual es llenado por los propios líderes y el formulario del evaluador (Rater Form, en inglés), el cual es llenado por los seguidores del líder. Debido a que el formulario del líder contendría naturalmente un sesgo, el formulario del evaluador se considera el más importante de ambos.

El MLQ ha sido utilizado en la evaluación de líderes tanto de corporaciones como de organizaciones públicas, así como también militares. Ha sido traducido a muchos idiomas, como el francés, alemán y japonés.

El cuestionario MLQ ha sido modificado en el transcurso del tiempo desde su aparición. La versión más reciente del MLQ, se conoce como MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire, short form), el cuestionario multifactorial de liderazgo, versión reducida de la original. El cuestionario se aplica en dos versiones, una del líder y otra de los evaluadores, y fue desarrollada por Avolio y Bass (2004, citado en Huici C. et al., 2015).

Empleando esta escala de medición y por medio del estudio factorial, el investigador Bass junto con sus ayudantes han hallado las subdimensiones para el liderazgo transformacional y esta ha estado constituido por cinco, mientras que el liderazgo por transacción constituida por dos y el correctivo por otros dos.

De esta manera el instrumento de medición MLQ-5X tiene 45 reactivos; de ellos, 36 reactivos han sido referidos al Liderazgo. Los reactivos sobrantes que en total son nueve y evalúan el esfuerzo-extra, efectividad y satisfacción. Estos últimos no han sido considerados en la presente investigación, puesto que no fueron los indicados para el logro de los objetivos.

A continuación, en la Figura 3 se detallan las tres dimensiones de Liderazgo, como son el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo / evitativo (*laissez faire*), los cuales integran nueve factores en total, luego de que la dimensión de influencia idealizada fuera dividida en influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conductual. Cada uno de ellos, como se puede observar, constituido por cuatro reactivos.

<b>Factores de liderazgo transformacional</b>	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Actúa de forma que se gana mi respeto».
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas, como por ejemplo: «Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él/ella».
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos».
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. Ejemplo de un ítem de este factor: «Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes».
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> . Ejemplo de un ítem de este factor: «Me ayuda a desarrollar mi capacidad».
<b>Factores de liderazgo transaccional</b>	
Recompensa contingente	Este factor hace referencia a aquellos líderes que clarifican las expectativas de sus seguidores y proporcionan reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos».
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Concentra su atención en los errores, quejas y fallos».
<b>Liderazgo pasivo/evitador</b>	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Ejemplo de un ítem de este factor: «Espera que las cosas vayan mal antes de actuar».
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Ejemplo de un ítem de este factor: «Evita tomar decisiones».

*Figura 3. Estructura Factorial del MLQ – 5X.*  
Tomado de Huici C. et al., 2015, p.196.

Finalmente, vale poner en manifiesto que hoy en día subsiste una preocupación importante con respecto al liderazgo transformacional y al liderazgo carismático, y se refiere a lo que se conoce como el lado oscuro del carisma, es decir, aquellos líderes carismáticos que utilizan sus habilidades para inspirar y guiar a sus seguidores hacia fines destructivos, egoístas e incluso malvados. Como ejemplos de este tipo de liderazgo se pueden nombrar a líderes internacionales quienes generaron grandes estragos, muerte y destrucción a miles y hasta a millones de personas, como son Osama Bin Laden, Adolf Hitler, Stalin, entre otros. Sin embargo, a este tipo de líderes se les conoce como pseudotransformacionales. Ellos presentan muchos elementos del liderazgo transformacional (básicamente los elementos del carisma), pero tienen por objetivo la explotación, el auto engrandecimiento y están orientados y motivados esencialmente hacia la consecución de poder.

Es por esta razón que se hace necesario exponer el concepto de líderes transformacionales auténticos. Son los líderes que trascienden sus propios intereses personales debido a una o dos razones: utilitarias o morales. Si son utilitarias, su objetivo es beneficiar al grupo o a sus miembros individuales, sus organizaciones o la sociedad, tanto como a sí mismos y alcanzar los retos de la tarea o misión. Si se trata de principios morales, el objetivo es hacer lo correcto, hacer lo que corresponde a los principios de moralidad, responsabilidad, sentido de disciplina y respeto por la autoridad, costumbres, reglas y tradiciones de la sociedad. Se cree en la responsabilidad social del líder y la organización.

Considerando la visión integral de la teoría del Liderazgo Transformacional de, su flexibilidad, su adaptabilidad en ambientes cambiantes y su modelo capaz de realizar mediciones acertadas sobre el liderazgo, se eligió al Modelo de Liderazgo de Rango Completo MLRC, de los autores Bass y Avolio (1994, citado en Ayoub, 2011), como la base teórica apropiada para orientar la presente investigación.

### **1.2.2 Fundamento teórico de la variable motivación laboral.**

### ***Definición de motivación laboral.***

Solf (2006) definió a la motivación humana como “un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113).

Según Urcola:

El término “motivar” procede de la raíz latina “moveré” cuyo significado alude al movimiento. Consiste en originar en los demás un ánimo óptimo que conlleve a la consecución de una meta. Se puede entender como una forma de ceder o poseer un “motivo” con la finalidad de llevar a la realización de los hechos. Es la manera de utilizar aquella energía interna para hacer que un individuo asuma un comportamiento definido. Finalmente motivar es algo tan sencillo como “mover” a una persona a realizar algo que deseamos que haga. (2008, p.58)

Para Heredia (como citó Velásquez, Bautista, Sánchez, Cruz, “La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral” s.f., párr. 1) la motivación es:

Hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológico, psicológico y culturales.



Entonces se puede decir que la motivación genera en el ser humano la capacidad de realizar algo, mueve su conducta y esta pueda dirigirse a cualquiera de las dimensiones del hombre. Es como un estímulo que guía a las personas y puede ser provocado por otros o por algo. En otras palabras, la motivación puede considerarse como poner en marcha una conducta y dirigirla para la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. No es sola una sola motivación, sino de muchos factores importantes que mueve a los seres humanos en las distintas tareas.

Tenemos a Naranjo quien nos dice que:

En la vida de las personas, la motivación juega un papel muy importante, puesto que sin ella se verían afectadas en los distintos espacios en los que se desenvuelven como la educativa, laboral o familiar, puesto que dirige hacia las cosas que anhela realizar y a las metas que desea alcanzar. (2009, p.2)

Santrock (citado por Naranjo 2009, p.2) nos dice que la motivación es: “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”.

Otra definición quizás no tan diferente a los demás pero que esclarece de una manera más sencilla el término motivación es:

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. (Significados 2013, “Significado de motivación”, párr. 1)

Finalmente podríamos citar a Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (como citó Naranjo 2009, p.3) los investigadores mencionados después de recoger versiones de otros entendidos en el tema, han planteado las siguientes afirmaciones para definir a la motivación:

Se puede comprender como un procedimiento que demuestra el punto de partida, la trayectoria, la fuerza y la constancia del comportamiento orientado a la consecución del objetivo, a la vez que los individuos se perciban a sí mismos y en las labores que tienen que desarrollar a pesar de las dificultades del contexto.

Entonces, de acuerdo con Naranjo la motivación es entendida como:

El punto más relevante para esclarecer el comportamiento del hombre y los motivos por el cual actúa de una manera u otra. En otras palabras, la motivación es la esencia que impele a un individuo a emprender un hecho (activación), este orientado en la consecución de la meta (dirección) y perseverare hasta alcanzarlo (mantenimiento). (2009, p. 4)

Según el autor que vamos a citar a continuación, el término motivación tiene tres aspectos los cuales son tomados por Santrock (citado por Naranjo 2009, p.4) quien nos dice que:

Hay una terna de proyecciones importantes sobre la motivación: en primer lugar, la que parte del conductismo; en segundo lugar, la que emana del humanismo; y finalmente la cognoscitiva. La primera pone en relieve el rol que desempeñan las retribuciones, la segunda, resalta el ímpetu del

hombre por sobresalir dentro de su entorno y la última se centra en la fuerza del conocimiento.

Sin duda alguna, la motivación laboral es aquella que está relacionado con el ámbito de trabajo; por ello, García lo define de la siguiente manera:

En el ámbito laboral, la motivación permite afianzar una serie reglas y una escala de valores inherentes a la institución que dirijan a los subordinados a desenvolverse de la manera más óptima, así este comportamiento tendrá un eco positivo dentro de la empresa. Si se quiere lograr este estado de entrega, tiene que ser valorado el esfuerzo extra y la ayuda mutua de los integrantes del grupo de trabajo, a la vez que se busque novedosas formas para animarlos de una manera firme con la finalidad de que alcancen las metas y se muestren complacidos en sus necesidades individuales. (2010, párr., 7)

La misma autora nos dice que:

Si deseamos que esta táctica funcione, debemos tomar conciencia de que los trabajadores en su mayoría, no desarrollan una labor solo por un pago. Existen otros intereses inmersos en la tarea que desempeñan como el gusto por contar con un trabajo, el orgullo de pertenecer a una institución, la convivencia con los demás, el nivel que alcanzarán dentro del orden social, sus expectativas por ser reconocido y respetado y la necesidad de verse valorado y útil frente al resto. Si solamente trabajaran por un sueldo, bastaría con pagarles un poco más para que se motiven en el trabajo. (2010, párr. 8)

Esto nos quiere decir que la motivación laboral según García está relacionado directamente con los valores y principios del trabajador para lograr compromisos. Considerando esta definición en la presente tesis, nuestros directivos de las instituciones educativas deben estar comprometidos con su labor solo así se logrará el cambio tan deseado y nuestros estudiantes lograrán un aprendizaje significativo. La misma autora bien nos dice que hay aspectos que influyen para lograr este compromiso es ahí que el Minedu debe reforzar estos aspecto como el gusto por contar con un trabajo, el orgullo de pertenecer a una institución, la convivencia con los demás, el nivel que alcanzarán dentro del orden social, sus expectativas por ser reconocido y respetado y la necesidad de verse valorado y útil frente al resto, así también respecto a la remuneración. Son aspectos necesarios que hace que cualquier sr humano se sienta valorado, reconocido por la labor que realiza y ello lo motiva a hacer lo mejor que puede.

Otra definición sobre la motivación laboral muy parecida a la anterior es considerar el estímulo a desempeñar su profesión bien o mal dependiendo de lo que le motive tenemos:

En el campo laboral puede entenderse como el aliento que recibe el individuo le llevan a desenvolverse óptimamente en sus tareas o por el contrario, de una manera no adecuada, los alientos llevan de diversos espacios; no solamente viene de la empresa, también las personas cercanas a él influyen en su estado anímico. (Psicología y Empresa 2010 “La motivación laboral” párr... 1)

A continuación otra definición sobre motivación laboral el cual nos dice que:

En el ámbito del trabajo, la motivación prevalece principalmente en el mantenimiento de hábitos establecidos y principios de la empresa que

orienten a un elevado desenvolvimiento. Esta es la razón por el cual existe la necesidad de meditar en la mejor forma para motivar a las personas y colectivos con la finalidad de que desarrollen mejor su labor, así obtendrá el mayor provecho para la empresa y para sí mismos. (Elergonomista s.f. “Motivación Laboral” párr... 5)

La motivación laboral en el caso de los directivos sería estimularlos a dar lo mejor de ellos para dar lo mejor de sí mismos y para la institución, considerando la cultura y valores de la institución educativa. Otra definición con respecto a la motivación laboral es:

En el contexto laboral, existen coadyuvantes de la motivación como el sueldo que perciben los trabajadores, el tiempo de retiro vacacional, su posición dentro de la sociedad, su deseo de superación y el desenvolvimiento en las labores. Por ello es menester para los individuos hallar elementos que los animen en la realización del trabajo en una determinada sección. (Significados 2013, “Significado de motivación” párr... 6)

Según esta definición la motivación laboral tiene varios estímulos que motivan a la persona a realizar una tarea pero que el ser humano tiene la capacidad de transformar estos estímulos en factores intrínsecos. Esto mismo sucede el personal docente en su ámbito laboral, tiene muchas influencias externas: la remuneración, vacaciones, estatus, su propia realización, etc. Pero todo esto no tiene sentido si no encuentra en su labor motivaciones intrínsecos; es decir, que surja motivos internos de su interior que lo lleve a obrar con amor y respeto hacia el otro y desempeñarse con responsabilidad.

Para María Jesús la motivación laboral consiste:

El impulsor de las cosas que realizamos es una energía que tiene la capacidad de impeler nuestro comportamiento, y a la vez de mantenerla durante el tiempo de duración de este comportamiento.

Se puede evidenciar una terna de componentes que están ligados: lo que se quiere lograr (estímulo), la fuerza esencial (respuesta), el individuo a quien llega el aliento y actúa de una manera específica. La clasificación de la motivación puede darse de dos maneras: en el aspecto fisiológico y en el aspecto social. Las primeras nacen en las carencias del cuerpo; por ejemplo, cuando un hombre necesita agua, alimento, protección, placer o cuando siente que algo le duele. La segunda se consigue cuando se establecen relaciones con los demás, cambian de acuerdo a la persona, la sociedad en que se desenvuelve, el estatus, reconocimiento, vínculos, etc. Las dos se hacen complicadas a medida que avanzan en su interrelación. (s.f. p. 3)

Con esta definición podríamos aclarar el vínculo que se da entre lo que se produce y aquello que se obtiene por el buen desempeño del empleado en un buen ambiente de trabajo. Desde esta óptica, se deduce que el ánimo que un individuo logra para anhelar realizar algo o no, nace dentro de él. En el caso de las instituciones educativas se debe buscar de alguna manera que los directivos logren trabajar mejor.

Según la autora, existen un par de componentes que intervienen en el comportamiento de los subordinados y que al mismo tiempo están ligados, estas son: “las características del trabajo se refieren tanto a las de la tarea en sí mismo, como a las del contexto que las rodea. Las características del individuo, porque cada persona tiene razones diferentes para trabajar”. (María Jesús, s.f. p.3)

Entonces podríamos decir que la motivación laboral como es el caso de los directivos está relacionado a las características de la persona o del directivo que la realiza. Esto nos demuestra que cada ser humano respetando sus características personales desempeñará su labor bien o mal según la labor que realiza y al contexto que le rodea.

En las distintas instituciones públicas o privadas, la motivación de los trabajadores es fundamental y esto mismo lo trasladamos a las instituciones educativas es importante tener directivos motivados para obtener buenos beneficios y resultados en bien de nuestros estudiantes.

Así nos dice López (citado por Fernandez et al, 2014):

En el campo del desempeño laboral, la motivación es expresada como una energía psicológica que impele a los trabajadores a dar inicio, seguimiento y perfeccionamiento en las actividades propias del trabajo. Esta es la razón por cual se hace necesario el conocimiento de aquello que impulsa el accionar en el hombre, puesto que a través del empleo de una motivación adecuada, los que dirigen serán capaces de maniobrar los componentes de su organización para que esta avance hacia el éxito y los que lo integran se sientan complacidos por el aporte realizado. (p.26)

Sin embargo, es importante hablar de la frustración, alguna vez en nuestra vida nos hemos sentido frustrados en nuestra labor de cada día, lo mismo sucede en nuestros directivos; pero, ¿qué es la frustración laboral? Para María Jesús (s.f.) la frustración es: “si los objetivos y metas que nos proponemos alcanzar no se realizan, sufrimos una frustración. Toda frustración es una motivación no satisfecha” (p.4).

Además la misma autora María Jesús (s.f.) nos dice que la frustración tiene componentes que influyen durante el desarrollo y estas son: “la necesidad o deseo que vive e influye en una persona concreta. El impulso necesario para cubrir la necesidad o el deseo de la persona. El obstáculo que impide alcanzar el deseo u objetivo. La frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido” (p.4).

En consecuencia, cada ser humano reacciona de distinta manera frente a una frustración, esto dependerá de la circunstancias y de experiencias pasadas. Nuevamente citando a María Jesús nos proporciona tres diferentes reacciones fundamentales, estas son (a) Acomodación a una nueva realidad: se refiere a la capacidad de flexibilización para desenvolverse en un nuevo contexto o cambiarla de acuerdo a lo que puede resultarnos más provechoso; (b) Aceptación de un comportamiento de resignación: dirige a una desvaloración de la conducta positiva, puesto que quiebra el espíritu de superación y lucha frente a las adversidades. Inicio de problemas de índole psicológico, así la persona que la padece se muestra ansioso, agresivo, deprimido con muchos miedos y manías (s.f. p.4).

Entonces se podría decir que las situaciones laborales desagradables que pueda sufrir un ser humano producen en él o ella un malestar, un descontento y por ende habrá un clima tenso para él o ella y para los demás trabajadores. Es por eso importante que las distintas instituciones sean públicas o privadas eliminen los sentimientos de frustración para sus trabajadores, pues cuando menos elementos frustrantes existan mucho mejor será la labor que desarrollen los empleados y por tanto la satisfacción de los trabajadores logrando una mayor producción y logros. Puesta esta misma acción se debe contemplar en todas las instituciones relacionadas a la educación tales como el Minedu, direcciones regionales y otras instancias educativas. La erradicación de todo elemento frustrante permitirá que los directivos motivados logren satisfacción de su labor y por consecuencia docentes con un buen desempeño y por ende aprendizaje en los estudiantes.



## **Dimensiones de la motivación.**

Las dimensiones para la variable motivación laboral han sido tomadas del *Estudio de la motivación humana* de McClelland (1989) y estas son motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación.

### ***Motivación de logro.***

De acuerdo a McClelland, la consecución de las metas por intervención de la motivación, puede ser definida como “un proceso de planeamiento y de esfuerzos hacia el progreso y la excelencia tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una relación comparativa con lo ejecutado anteriormente”. (McClelland, 1989, p.244). Además, el mismo autor señaló que la consecución de las metas es mucho más relevante que un premio o galardón en los individuos que están dotados de estímulos intrínsecos y extrínsecos. La meta alcanzada da un placer más alto que un halago o condecoración. La retribución financiera que obtiene es tomada como una recompensa por lo alcanzado, mas no como una meta.

La motivación de logro se ha definido también como “la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en términos de excelencia”. (McClelland, 1989, p.245).

### ***Motivación de poder.***

McClelland (1989) la define como “la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupos de ellos”.

De acuerdo con el autor, esta se evidencia en el momento en que el individuo hace patente sus necesidades de poder, cuya finalidad es intervenir en las decisiones de los demás y pretender manejarlos de manera positiva o

negativa; asimismo utiliza mecanismos para convencerlos y hacerlos partícipes de sus anhelos. Este individuo goza de simpatías y en algunos casos de antipatías. Siempre esta impresionando con sus actitudes y posturas a la vez que se preocupa por su reputación, ya que se cree superior frente a los demás.

Según McClelland (1989), indica que el poder siempre ha mantenido dos espacios indivisibles. En el primero nacen comportamientos contrarios, este es el espacio que mantienen un vínculo inseparable entre el dominante y el que es dominado. Los sujetos que tienen elevada necesidad de poder, degustan el momento de encontrarse por encima del resto, ponen empeño por intervenir en sus decisiones; asimismo anhelan posicionarse en contextos de mucha competencia que le permitan alcanzar reconocimiento. El otro espacio del poder es provechoso, evidencia las ocasiones en el que el que dirige emana inspiración, es decir, brinda sensaciones de seguridad y destreza en los trabajadores. El dirigente formado en la acción es el que apoya a los integrantes del equipo a plantearse metas, y no solo cumple el rol de subordinar y manejar a los empleados, sino en brindarle acompañamiento y dirección con la finalidad de que manifiesten su propia fortaleza y destrezas que le permitan alcanzar sus objetivos (p. 349)

### ***Motivación de afiliación.***

La motivación que conlleva a la afiliación “es una forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca” (McClelland, 1989, p.357). Esto se expresa a través de la necesidad de crear vínculos de amistad con los individuos de la empresa.

En cuanto al deseo imperante de afiliación McClelland (1989, citado por Kreither y Kinicki, 1997, p. 38), indicó que muchos individuos muestran intensos rasgos, es decir dan señales palpables de su necesidad de ser motivados o

combinan sus expectativas que perjudican su conducta y la forma en que desarrolla su trabajo directivo. McClellan advirtió que la intensa búsqueda por asociarse deteriora el actuar objetivo del dirigente por su anhelo de ser carismático ante los demás; así perjudica también su capacidad para decidir asertivamente. La esencia del deseo de afiliación ha producido patrones de conducta parecidos. Los individuos necesitan estar rodeados de gente y trabajan para ser aceptados, es por ello que procuran mostrar el aspecto positivo de su persona en su socialización con los demás y durante las entrevistas; además, apoyan al resto por lo que anhelan ser tomados en consideración por lo que hacen.

### **Teorías de la motivación.**

En el momento de hacer un estudio sobre la motivación, los investigadores han generado muchos postulados o teorías generales desde diversos frentes como la humanista, laboral, cognoscitiva hasta otras que hacen un estudio más minucioso.

Según Velasco et al (s.f)

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950. Durante tiempo han sido planteados postulados que aún se usan en la motivación de los trabajadores. Destacan, por ejemplo, la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, puesto que significan las bases en las cuales se sostienen otros postulados actuales, además se recurren a sus conceptos para esclarecer la motivación de los trabajadores. Así prestan atención a lo que contiene (naturaleza) aquello que sirve para animar a un individuo. (p. 149)

Actualmente existen otras teorías contemporáneas que explican de manera moderna la motivación de los empleados. Estas teorías modernas se basan a las

necesidades de estimación y evaluación aplicándose sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación del empleado.

Se puede distinguir un par de postulados que pretenden esclarecer cuales son los componentes anímicos que influyen en el comportamiento de los individuos, estas son llamadas: teorías de contenidos, que se preocupan por analizar los componentes que animan a los individuos; la teoría de proceso, que se encarga de explicar cómo eclosiona y evoluciona la motivación.

Ahora, comentaremos sobre las distintas teorías iniciando desde las más antiguas hasta las modernas.

### ***Teoría de Maslow.***

Cada vez que el hombre entra en acción es porque tiene un fin. En otras palabras, detecta en su entorno aquello que puede complacer sus expectativas. Resulta positiva esta forma de motivarse o, en algunas ocasiones, negativa. Abraham Maslow es el investigador que presenta un escalafón de prioridades que van desde las primarias (comida, abrigo, protección) hasta las superiores (protección, confianza en sí mismos y búsqueda de superación). El progreso de una necesidad satisfecha a otra hace que pase a otra superior. Maslow afirmó (citado por Euroresidentes, 2013 “Teorías de la motivación” párr. 5) “Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser”. De esta manera Maslow explica que no la totalidad de las personas estarán animadas a complacer expectativas parecidas, puesto que cada individuo es distinto y sus deseos también. Así, cada uno complace sus prioridades que han creído convenientes para cumplir con su objetivo.

Entender como una persona se motiva es la llave para impulsar su superación e hacer partícipe de su accionar en el desempeño de las tareas. Se debe tener en cuenta tres cosas fundamentales, estas son: cada persona posee

una escala de cinco prioridades. Busca su satisfacción hacia arriba. Si queremos animar a una persona debemos conocer en qué nivel está posicionado.

Considerando estos puntos importantes que Maslow nos ofrece se podría mejorar la labor del trabajador. A continuación se presenta la teoría de la jerarquía de necesidades

Tabla 1

*Teoría de la jerarquía de necesidades*

Autor	Teoría de jerarquía de necesidades	Motivación	Concepto
Abraham Maslow	Maslow (1963) la define como “un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias”.	Necesidades fisiológicas	“Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana”
		Necesidades de seguridad	“Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Ejemplo, necesidad de estabilidad laboral”.
		Necesidades sociales	“El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad”.
		Necesidades de reconocimiento o estima	“La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento y estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo”.
		Necesidades de autorrealización	“También se denomina necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales”.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (pp. 67 – 68).

***Teoría de Herzberg.***

Las investigaciones de Herzberg están concentradas en un contexto de trabajo. Por medio de escalas de medición ha observado que los trabajadores que sentían gusto por su labor se debía a un estímulo interno como: logro, reconocimiento, el hecho de contar con un empleo, sus obligaciones, su necesidad de ubicarse en una posición superior, etc. Por otro lado, si estaban disgustados con lo que hacían, mencionaban que se debía a estímulos del entorno como las circunstancias en las que se lleva a cabo las labores, el sistema político de la

empresa, los vínculos con los demás, etc. Así pudo comprobar aquellos componentes que animan al estar ahí, son diferentes a aquellos que desaniman. Esta es la razón por el cual separa los componentes de la siguiente manera:

Tabla 2

*Teoría bifactorial: factores de higiene y factores motivacionales de Herzberg*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Motivación</b>	<b>Concepto</b>
<b>Herzberg</b>	Teoría bifactorial (1976). Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores.	Factores de higiene	“Se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociados a la insatisfacción. Entre otros se puede citar: las condiciones de trabajo, los sueldos y salario, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral, la privacidad”.
	Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.	Factores motivadores	“Se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes: el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso y el logro”.  Herzberg ha enfatizado que los componentes ligados a la satisfacción en el ámbito laboral han sido divididos y son distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción. Sin embargo, si se elide los componentes de insatisfacción podría cambiar para bien las circunstancias del entorno laboral pero no garantiza que haya motivación. En otras palabras, a pesar de que los componentes de higiene sean precisos, nada asegura la satisfacción de los subordinados; en tal caso, la manera más adecuada sería impulsando componentes motivadores que incrementen su agrado en el ambiente laboral. Por más que un individuo posea una retribución financiera muy alta, si no se compromete con las tareas que desarrolla no experimentará motivación, más por el contrario, sentirá frustración.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 69).

***Teoría de McClelland.***

La teoría de McClelland se enfoca básicamente a tres tipos de motivación: logro poder y afiliación:

Tabla 3

*Teorías de las necesidades aprendidas*

Autor	Teoría	Factores motivadores		Concepto
McClelland	Esta teoría de surgida en el año 1989 determina que “muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo”.	Motivador de afiliación	de	“Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros”.
		Motivador de logro		“Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan”.
		Motivador de poder		“Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones”. “El poder que ejerce puede ser personal cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa”.
	McClelland nombra denominador a esas prioridades que definen el comportamiento de un individuo.	Motivador de competencia	de	“La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realizan y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo”.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 70).

### **Teoría de Víctor Vroom.**

Estos postulados del conocimiento destacan las cavilaciones del individuo sobre lo que podría acontecer. Las teorías cognitivas enfatizan lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir. El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistema: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento indicando algunos resultados que le ha brindado aquello que fue informado. Así, lo pensado, lo que se cree, hasta lo que se opina definen la clase y durabilidad del trabajo que realizan.

Víctor Vroom, considera que las personas que motivan a realizar cosas y a esforzarse para conseguir sus objetivos, si han creído en lo que valen y han afirmado de lo que son capaces de hacer aportarán en conseguirlo. Asimismo, tendrán conocimiento de que el día en que logren su objetivo les llegará el galardón por todo el empeño que han puesto en el logro de lo esperado. García explica (como se citó en Naranjo, 2009, p. 161) que “en mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo

o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta”.

A continuación en una tabla se explica la teoría de Vroom:

Tabla 4

*Teorías de Vroom sobre la motivación es resultado de la expectativa e instrumentalidad.*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Concepto</b>
<b>Víctor Vroom</b>	Según Vroom (1964) “la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tienen en realizarla”.</li> <li>• “Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado”.</li> <li>• “La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo”.</li> </ul> <p>De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.</p>

*Nota:* Tomado de *Motivación perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*, Naranjo, M. (2009). Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (p.161).

### **Teoría de Locke.**

Locke, indica que establecerse metas orienta al objetivo para ello la persona se anima a realizar tácticas y programas para entrar en acción. Si se desea conseguir un objetivo debe formularse opciones acertadas. La meta ayuda a moderar el ímpetu. Cuando se tiene aclarado sobre cómo actuar se plantean actividades para lograrlo. Del mismo modo, la meta facilita que se ejecuten las acciones de una manera más empeñosa; que con esfuerzo y persistencia se podrá lograr. Se presenta a continuación una tabla con la finalidad de Locke.

Tabla 5

*Teoría de la finalidad*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Concepto</b>
<b>Locke</b>	Finalidad (1968)	La motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga a alcanzar. Actualmente se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para



---

conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

---

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 71).

### ***Teoría de Adams.***

El autor de esta teoría es Stacey Adams, ha planteado el cómo motivar en el ámbito laboral por medio de dos postulados: la equidad y la inequidad. El primero vincula la labor desarrollada y el empeño utilizado con la retribución financiera. En cuanto a la inequidad, sucede lo adverso. La labor desarrollada y el empeño utilizado no están relacionados asertivamente, esto conlleva a una situación de disgusto y de falta de entrega en el trabajo que se realizará mas adelante.

Tabla 6

#### *Teorías de la equidad o justicia laboral*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Concepto</b>
<b>Stacey Adams</b>	Equidad o justicia laboral (1965)	La teoría de Adams incluye a los que se mencionaron anteriormente “la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo)”. Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral. Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en misma medida que a sus compañeros se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 71).

### ***Teoría de Skinner.***

Para Robbins (citado por Velasco et al. (s.f.) nos dice que:

La teoría de reforzamiento propuesto por B. F. Skinner, representa una posición desde la óptica del conductismo, pues afirma que “el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir, todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta”. (p.20)

En conclusión esta teoría conductista de Skinner nos ayuda a entender que lo que se consigue como retribución del ambiente y las sanciones es importante en la definición del tipo de motivación a desarrollar. Por ejemplo, un trabajador al que se le pague muy bien realizara su labor eficientemente debido a la recompensa externa recibida; si fuera lo contrario y recibe un pago inferior al trabajo realizado, su labor será deficiente y sin logros; pero a la vez si es supervisado solo en ese momento realizará un mejor trabajo por temor al castigo que le pudieran dar al no trabajar adecuadamente.

### ***Teoría de la motivación intrínseca.***

Tomando el escrito de Solf se presenta un resumen acerca de los dos enfoques sobre la motivación intrínseca, estas son:

Tabla 7

#### ***Enfoques de la motivación intrínseca***

<b>Enfoques</b>	<b>Conceptos</b>
<b>El primero es de contenido</b>	“La autodeterminación y competencia es lo distintivo de la motivación intrínseca; en interés y excitación; para otros es la felicidad, sorpresa y diversión es el “flujo” el involucramiento profundo en la tarea”.

<b>El enfoque es de proceso</b>	<b>segundo es de</b>	“La motivación intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado. Con respecto a las consecuencias afectivas la motivación intrínseca se presentará si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal”.
---------------------------------	----------------------	--

Nota: Tomado de Solf, A. (2006) *Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la meta y tesón*. Universidad de Lima. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: Redalyc Núm. 9, 2006, pp. 113 -114.

### **1.2.3 Bases teóricas de la variable satisfacción laboral.**

#### ***Definiciones de satisfacción laboral.***

Dentro de las consideraciones actuales respecto a la satisfacción laboral tenemos lo propuesto por Davis y Newstrong (2003) en cuyo concepto muestra a la satisfacción ligado a la insatisfacción, al haber afirmado “la satisfacción pueda entenderse como un estado favorable o desfavorable. En este sentido, es posible que la satisfacción y la insatisfacción resultan ser las caras de una misma moneda, claramente determinados por diferentes factores”.

La satisfacción laboral según Anaya Y Suárez (2007) es definido como “un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a como la gente se siente en relación a su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que aún le gusta su trabajo” (p. 218).

Se puede apreciar a la satisfacción laboral, ha cómo las personas se sienten en relación a lo que le rodea y hasta qué punto puede o no gustarle el trabajo que desarrolla. Toda persona que es valorada se siente motivada para desempeñarse mejor en su trabajo. A partir de lo mencionado, es posible entender la satisfacción laboral como la “implicación con el contenido de su profesión, que no necesariamente guarda relación con la implicación con el centro educativo concreto, ni con las características del puesto de trabajo” (Cornejo, 2009, p.29, como se citó en Doef y Maes, 1999).

Teniendo en consideración la satisfacción laboral en el trabajo que realizan los docentes desde la perspectiva individual y profesional Cornejo (1998) afirmó:

La importancia que el plano laboral reviste en la determinación de la satisfacción del personal (...) un porcentaje importante (...) no se siente satisfecho laboralmente, debido a la peculiar situación por la que atraviesa el trabajo docente en la actualidad. (como se citó en Pérez, 1995, p. 234)

En este caso sobre la satisfacción laboral del personal docente puede entenderse como la distancia que se establece entre la realidad profesional y la realidad profesional esperada. Es decir, qué esperan los docentes sobre su profesión o trabajo.

Según Robbins, (citado por caballero en el 2002, p.2) nos dice que:

[...] a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo”. Un individuo que ha alcanzado una óptima satisfacción en el trabajo posee comportamientos de bienestar con su persona, mientras que el otro que no lo ha logrado muestra comportamientos de fracaso consigo mismo.

Muñoz (citado por Caballero, 2002, p.3) señala que la satisfacción laboral es “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Asimismo, señala que la insatisfacción laboral es “el

sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Gibson y otros (citado por Caballero, 2002, p.3) nos dice que: “la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales”.

El mismo investigador ha definido a la satisfacción laboral como “el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios” (2003, p.3)

El autor Loitegui (citado por Caballero, 2002, p.5) ha señalado la satisfacción como “un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”. Asimismo, para Kreitner y Kinicki (citado por Caballero, 2002, p.5) “la satisfacción laboral es la respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.

El Diccionario ABC (2007) indicó que “satisfacción laboral [...] es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece” (párr... 4).

Además agrega el mismo diccionario de definiciones en el (párr. 6) que: “[...] la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones”.

Esto quiere decir, que el personal docente satisfecho o insatisfecho tendrá un comportamiento de acuerdo al bienestar o placer que se encuentre en su labor que podría ser positivo o negativo según su conformidad.

Díaz (2014) definió la satisfacción laboral como “una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecho”. Asimismo, de acuerdo a cómo avanza la motivación en la satisfacción de las prioridades, genera como efecto en el contexto del trabajo el gusto por la labor que se realiza, por lo cual se puede conceptualizar como “el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales” (p. 12).

Para Ventura (2012) la satisfacción laboral nos remite al concepto de “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen” (p.5).

Arredondo (citado por Ventura, 2012, p.6) señaló que “la satisfacción laboral es una compleja entidad de suma importancia, por cuanto gravita enormemente sobre la conducta del trabajador”. Esto quiere decir que los subordinados que muestran satisfacción por sus obligaciones es porque sienten que su retribución financiera y el trato es bueno; asimismo, comprenden que el ambiente laboral es un buen espacio para el aprendizaje y puesta en práctica de sus destrezas.

Finalmente, Atalaya (citado por Ventura, 2012, p.7) se refirió sobre la satisfacción laboral como la respuesta a afirmaciones de valor-favorables o

desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos con respecto a algo.

De todo lo mencionado en las líneas anteriores se entiende por satisfacción aquel sentimiento que podría ser positivo o negativo sobre la labor que se realiza cada día; pero ese sentimiento está influenciado por factores externos. Podría decir entonces que en las instituciones educativas el personal docente se sentiría satisfecho si el ambiente que está a su alrededor es agradable, acogedor, etc. Esto indica que se debe crear espacios gratos para ayudar a que los docentes sientan satisfacción de la labor que realizan.

### **Dimensiones de la satisfacción laboral.**

En una investigación llevada a cabo en Lima metropolitana por Palma (1999), el cual estuvo referido a Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana se propuso 8 factores o dimensiones para medir la satisfacción laboral.

Con la finalidad de lograr las metas de la presente investigación, solo se consideraron tres dimensiones de las ocho que fueron establecidas por Palma (1999), tal como se describen a continuación:

#### ***Desarrollo Personal.***

Se refiere a la ocasión que experimenta el subordinado para desempeñar sus labores y que estas coadyuven en la búsqueda de su realización personal.

#### ***Desempeño de Tareas.***

El subordinado valora las tareas que realiza a diario y las interrelaciona unas con otras dentro de la institución que trabaja.

#### ***Relación con la Autoridad.***

El subordinado evalúa los vínculos laborales con sus superiores inmediatos respecto a las labores que realiza dentro de la organización.

### **Importancia de la satisfacción laboral**

Se conoce que los planteamientos actuales de la administración deben procurar en todo momento la mejora considerable de la calidad de vida y como consecuencia promover la satisfacción de las personas a quienes sirven. Resulta primordial para las organizaciones conseguir la satisfacción de los agentes que laboran en ella, porque incrementa considerablemente la producción total de la empresa y disminuye el ausentismo.

A continuación se procederá a analizar otros factores relacionados con el trabajo que realizan las personas y que conducen a la satisfacción laboral, tales como:

#### ***El trabajo debe representar un desafío para la mente.***

Se reconoce ampliamente que los trabajadores prefieren laborar en aquellos centros donde pueden aplicar todas sus destrezas, habilidades, además de que les brinde una serie de actividades relacionadas con la función que realizan, así también la información oportuna de su desempeño. Es por ello que aquellos trabajos que no representan de una u otra manera ciertos desafíos llegan a producir desgano, apatía y como consecuencia un alto grado de insatisfacción.

#### ***Recompensas justas.***

Los empleados siempre han solicitado políticas claras y justas de remuneraciones y de ascenso de acuerdo con sus intereses. Si un trabajador sopesa que su retribución financiera es justa Cuando un empleado considera que su salario es justo resulta muy probable que la satisfacción laboral aumente de modo considerable.

#### ***Condiciones de trabajo apropiadas.***



Es una preocupación recurrente en los empleados respecto al entorno donde desarrollaran su trabajo, en definitiva es por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo.

### ***Compañeros honrados y amistosos.***

La mayoría de trabajadores busca en los espacios de trabajo satisfacer sus prioridades de vínculo social. Por este motivo, tener colegas que estén abiertos a la amistad y solidaridad incrementa la satisfacción en el trabajo de los trabajadores.

### ***Integración de la personalidad y empleo.***

Si existe un buen enlace entre la personalidad del sujeto y su ocupación en el empleo, da como resultado un individuo altamente satisfecho.

### ***Satisfacción y rendimiento.***

La tarea que debe realizar un gerente consiste en implementar acciones que permitan mostrar una actitud considerada con las personas a su cargo, así como involucrarse en satisfacer sus prioridades y apoyarles en el logro de los objetivos. Por tanto, toda persona que es valorada y que su satisfacción en el trabajo es una preocupación permanente de los gerentes, va a tener, sin lugar a dudas, un buen desempeño.

### ***Trabajo docente en las escuelas de educación.***

Los colegios resultan ser espacios de confluencia de diferentes sujetos sociales como por ejemplo: directivos, docentes, estudiantes, auxiliares de educación, padres de familia, personal de servicio, entre otros; que originan una intrincada red de vínculos con diferentes actividades, horas de trabajo, obligaciones, estatus, cultura y particularidades regionales (Piñeyro, 2004). Estas diferencias mantienen al maestro a un estilo muy peculiar de trabajo, además tomando en cuenta que el maestro trabaja con seres humanos, consideremos adicionalmente la complejidad

de cada una de ellos. Es necesario resaltar la labor que efectúa el docente, la cual representa un grado adicional de dificultad por el hecho de trabajar con el capital máspreciado de una sociedad y tener en sus manos la responsabilidad de su desarrollo. Por tanto se debe considerar los centros educativos como uno de los factores muy importantes en la satisfacción del personal que labora en él.

### **Satisfacción del docente en su trabajo.**

Considerando que el trabajo es un aspecto fundamental en la vida de todo ser humano, así también la satisfacción en el trabajo; de lo antes mencionado se puede concluir “que el trabajo es una parte importante de la vida, e influye en la satisfacción general en la vida. Cualquier trabajador que se siente satisfecho con su labor cumplirá mejor sus obligaciones que aquel que no lo está”. Se conoce que si las organizaciones quieren permanecer y crecer deben contar con un capital humano satisfecho, lo cual permite que el personal se identifique y por tanto presente mayor productividad. Pira (como se citó en Chacón, 2007) ha mencionado que “las empresas pueden crecer gracias a sus empleados, pero de nada sirve contar con colaboradores entregados si no se les dan las herramientas y el espacio adecuado para que estos se desarrollen, del mismo modo sostiene que los empleados son personas, con calidad de vida, que necesitan por tanto ser motivados para desarrollarse, y también a empresa lo haga en ese mismo sentido”.

Por su parte, Chan (2008, como se citó en Avendaño y Campos 2010, p. 170) refirió que existen una terna de postulados que pueden tomarse en cuenta como precedentes a la satisfacción en el contexto del trabajo: (a) Características del subordinado como los años que tiene, su experiencia en el puesto, género, procedencia, nivel de preparación, posición social y reconocimiento. (b) Componentes que están vinculados con las circunstancias en que se llevan a cabo las labores que se realizan como la remuneración que recibe, acompañamiento y dirección, participación, el sistema y buen ambiente de la empresa. (c) Algunos caracteres que están implicados en la labor que se realiza

como su propia naturaleza, el resultado, la forma como se ve el mando y el acatamiento, el empeño y los recursos.

#### **1.2.4 Marco conceptual.**

##### ***Liderazgo directivo.***

Manes (2004) indicó que:

El liderazgo directivo es el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades. (p. 57)

Al respecto enfatizó que “en las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (Manes, 2004, p. 57).

##### ***Motivación laboral.***

Solf (2006) definió a la motivación humana como “un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113).

Además se agrega a este concepto lo expresado por Naranjo (2009) cuando se refiere a la motivación como “un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta

las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige". (p. 153)

### ***Satisfacción laboral.***

Anaya y Suarez (2007) definieron a la satisfacción labora como:

Un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo (p. 218).

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica.**

La presente investigación se justifica porque tiene como propósito generar reflexión y debate sobre las teorías existentes en torno al liderazgo directivo, motivación laboral y satisfacción laboral, pues a través de la revisión de antecedentes, textos y documentos se recopilaron material bibliográfico diverso, suficiente e importante, los cuales servirán de sustento teórico a futuras investigaciones relacionadas con la temática de estudio.

Rivas (2011, citado en Méndez, 2001) refirió que.

En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente; un trabajo investigativo tiene

justificación teórica cuando se cuestiona una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación. (p.1)

Con respecto a lo antes mencionado, toda investigación debe encontrar la solución de una problemática que finalmente presente un modelo, así como presenta innovaciones paradigmáticas; esta siempre será el componente principal de las maestrías y doctorados ya que realiza una reflexión netamente académica, por tal motivo, con este estudio se proporcionará conocimiento sobre el liderazgo directivo y la motivación en la satisfacción laboral; por lo que estas variables se sustentan teóricamente en la tesis, mediante la descripción de cada una de ellas, con esta investigación se abre camino para aportar resultados y conclusiones.

### **1.3.2 Justificación metodológica.**

Es metodológica porque sigue estrictamente a normas y planteamientos dados por el método científico, de manera que los resultados de la investigación son sistematizados de manera operacional y de procedimiento; además se emplea técnicas e instrumentos debidamente validados y confiables. En relación a lo mencionado, Galán (2010); manifestó que:

Desde luego que la investigación del problema tiene una justificación metodológica, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases. (p.32).

En la presente trabajo los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas a los trabajadores. Por otro lado, metodológicamente, pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados al área, proporcionando a los profesionales, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita

ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro. Con lo obtenido en la investigación se podrán realizar nuevos instrumentos de evaluación o la adaptación de ellos para que sirva de base a la investigación mejorando los resultados que se esperan conseguir. Los Instrumentos que se emplearon en esta Investigación se validaron por expertos y de acuerdo a su juicio fueron aptos para su empleo en la muestra requerida.

### **1.3.3 Justificación práctica.**

El presente trabajo de investigación sobre liderazgo directivo y motivación laboral en la satisfacción laboral, tiene justificación práctica porque su propósito es enriquecer la labor del directivo pedagógico que el Ministerio de Educación inició el 2014 a través del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Educación Técnico Productivo; pues al formar verdaderos líderes tendremos, a la vez, buenos docentes satisfechos de su labor y, a través de ellos, mayor cantidad de estudiantes con niveles de logro. En tal sentido, Balestrini (2006), concibió que:

Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de la organización ya que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos que posee dicha organización para alcanzar los objetivos planteados. Para que esto sea posible es necesario que los usuarios internos tengan altos niveles de satisfacción y estén motivados, pues de estos factores dependen su calidad laboral. (p. 15).

La realización de esta investigación permitirá conocer la situación actual en el distrito chalaco en estudio, en cuanto a estilos de liderazgo directivo y la motivación que ejerce el director en la satisfacción del personal docente; en tal sentido los resultados de la investigación permitirán mejorar las habilidades de los

directivos pedagógicos en torno al liderazgo y motivación y por ende la satisfacción del personal docente.

#### **1.3.4 Justificación epistemológica.**

En muchos libros el término “epistemología” está vinculada como la ciencia, o una parte de esta que se ocupa de los postulados del conocimiento; Para Bunge (1980) “la epistemología, o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico” (p. 21). Del mismo modo, Tamayo (1997) cuando cita a Aristóteles, la identifica como “la ciencia que tiene por objeto conocer las cosas en su esencia y en sus causas” (p.16).

En este contexto la presente investigación aportará al conocimiento de las principales teorías, considerando a Manes (2004) indicó respecto al liderazgo directivo como “el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades” (p. 57); Solf (2006), quien respecto a la motivación laboral lo teoriza como “un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113) y , en la misma dirección, Naranjo (2009) teoriza a la motivación laboral como “un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige” (p. 153); y Anaya y Suarez (2007), quienes finalmente teorizan la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere al sentir de la gente en relación

con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo” (p. 218).

### **Fundamentación legal.**

Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, artículos 44 y 45 en torno al director y sus competencias.

Ley N° 28044, Ley General de Educación, artículo 55 en el que se menciona que “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”. Además del artículo 68 en el que se detallan las funciones de las Instituciones Educativas en donde, generalmente, están presididos por los directivos pedagógicos.

Resolución de Secretaría General. N° 304-2014-MINEDU, “Marco de Buen Desempeño del Directivo”. Lima, 25 de marzo de 2014.

#### **1.4 Problema**

Actualmente a nivel mundial, cada vez hay más instituciones que se encaran a desafíos de adaptación: los nuevos espacios de negocios y los avances tecnológicos están presionando a realizar innovadoras tácticas y a aprender innovadoras modalidades de trabajar. Y la labor más relevante para los dirigentes para afrontar estos nuevos retos es poner en acción a todos los integrantes de la institución con la finalidad de adecuarse al nuevo contexto (adaptación). Los directivos deben desplegar esfuerzos para que la adaptación logre satisfacer a los integrantes de la institución.

En este contexto, muchas instituciones en el mundo – empresariales, militares, educativas, religiosa, entre otras – han emprendido diferentes estudios en cuanto a liderazgo con la finalidad de responder mejor a las exigencias actuales. Los resultados fueron determinando variadas teorías y estilos de liderazgo según las circunstancias y el ámbito en que se desarrollen. Sin embargo, los resultados de todas las investigaciones tienen como punto de



coincidencia en la influencia que ejerce el líder sobre los subordinados. Según Acosta (2013) “el liderazgo es la capacidad de influencia sobre las personas con el fin de lograr una meta común” (p. 41).

El liderazgo ha sido tratado múltiples veces a través de la historia, desde las civilizaciones antiguas como la sumeria, babilonia, egipcia, china, griega entre otras, atravesando por las instituciones de tipo militar y de tipo escolástico a lo largo de la Edad Media, Revolución industrial y terminando en épocas posteriores a la Primera y Segunda Guerra Mundial, periodos en donde se han reconocido cualidades que actualmente deben ser potenciados en los directivos para crear una huella positiva en el mundo de hoy. Pero el estudio sobre el liderazgo no cesará, pues mientras perdure la existencia humana, surgirán nuevos líderes, con nuevas visiones y necesidades que satisfacer.

En esa misma senda, en nuestro país a través de las diversas instituciones – universidades, institutos, centros empresariales, escuelas militares, entre otros – se han desarrollado estudios sobre el liderazgo y su importancia debido a que existe una necesidad de satisfacción en todos los ámbitos cercanos y externos al líder. Entonces los líderes tendrán que “desarrollar su capacidad de escucha para describir lo que la gente desea. Y a la vez, tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia” (Arroyo, 2010, p. 65).

En el ámbito educativo, el liderazgo del director en tiempos actuales adquiere un papel fundamental para la obtención de los resultados, pues la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos. En torno al líder pedagógico, Gallegos (2004) señaló que “por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director frente a una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaban de las tareas administrativas y pedagógicas”. (p 112).

En relación a lo anterior, la tarea del líder pedagógico en nuestros días no solo debe proyectarse en torno al control, sino que debe ir de la mano con la tecnología, creatividad y buen pensamiento crítico; además, el líder de hoy debe

ser capaz de motivar y satisfacer las necesidades del personal docente a quien dirige.

En el distrito chalaco de Carmen de la Legua, no hay estudios sobre el liderazgo directivo y la motivación que ejercen estos sobre los subordinados cuya finalidad busque la satisfacción del personal docente y por ende la consecución de los objetivos. Precisamente, esto fue el origen y motivo de estudio de la presente tesis.

En consecuencia, la presente investigación pretende establecer la incidencia del liderazgo directivo y la motivación en la satisfacción del personal docente de instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua.

#### **1.4.1 Formulación del problema.**

##### ***Problema general.***

¿Cuál es la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

##### **Problemas específicos.**

##### ***Problema específico 1.***

¿Cuál es la incidencia del estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

##### ***Problema específico 2.***

¿Cuál es la incidencia del estilo de liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

### ***Problema específico 3.***

Cuál es la incidencia del estilo de liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general.**

El liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

### **1.5.2 Hipótesis específicas.**

#### ***Hipótesis específica 1.***

El estilo de liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

#### ***Hipótesis específica 2.***

El estilo de liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las

instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

### ***Hipótesis específica 3.***

El estilo de liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general.**

Determinar la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la Región Callao al 2016.

### **1.6.1 Objetivos específicos.**

#### ***Objetivo específico 1.***

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

#### ***Objetivo específico 2.***

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

***Objetivo específico 3.***

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1 Variables de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se identificaron las siguientes variables:

### **Variable 1: Liderazgo directivo.**

Manes (2004) indicó que el liderazgo directivo es el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades (p. 57). Al respecto enfatiza: “En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (Manes, 2004, p. 57).

### **Variable 2: Motivación laboral.**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó el concepto de Solf (2006) que dice: “La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113). Además se agrega a este concepto lo expresado por Naranjo:

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (2009, p. 153)

### **Variable 3: Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral según Anaya y Suarez (2007) es definida como “un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a cómo

la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo” (p. 218).

## 2.2 Operacionalización de la variable

Tabla 8

*Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo*

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rangos
Liderazgo directivo	Liderazgo transformacional (LTF)	Influencia idealizada (Atribuida) - IIA	(1,2,3,4)	Siempre	Alta prevalencia (134 – 180)
		Influencia idealizada (Conductual) - IIC	(5,6,7,8)	bastante a menudo	
		Motivación inspiracional – MI	(9,10,11,12)	Algunas veces	Mediana prevalencia (85 – 133)
		Estimulación intelectual – EI	(13,14,15,16)	Raras veces	Baja prevalencia (36 – 84)
	Consideración individualizada – CI	(17,18,19,20)	Nunca		
	Liderazgo transaccional (LTR)	Recompensa contingente – RC	(21,22,23,24)		
		Dirección por excepción activa – DPEA	(25,26,27,28)		
	Liderazgo correctivo/evitador (LF)	Dirección por excepción pasiva – DPEP	(29,30,31,32)		
		Dejar hacer (Laissez Faire) – LF	(33,34,35,36)		



Tabla 9

*Matriz de operacionalización de la variable motivación laboral*

Variable	Dimensión	Subdimensiones	Ítems	Escala de medición	Nivel de rango
Motivación laboral	Motivación de logro (ML)	Toma de decisiones (TD)	(1,2,3)	Siempre	Alta (57 – 75)
		Logro de objetivos (LD)	(4,5)	Bastante a menudo	
	Motivación de poder (MP)	Participación (P)	(6,7,8)	Algunas veces	Media (36 – 56)
		Influencia en los demás (ID)	(9,10)	Raras veces	
	Motivación de afiliación (MA)	Socialización (S)	(11,12,13)	Nunca	Baja (15 – 35)
		Trabajo en equipo (TE)	(14,15)		

Tabla 10

*Matriz de operacionalización de la variable 3 satisfacción laboral*

Variable	Dimensión	Ítems	Escala de medición	Nivel o rangos
Satisfacción laboral	Desarrollo personal (DP)	(1,2,3,4,5,6)	SÍ NO	Alta (14 – 18)
	Desempeño de tareas (DT)	(7,8,9,10,11,12)		Media (7 – 13)
	Relación con la autoridad (RA)	(13,14,15,16,17,18)		Baja (0 – 6)

### 2.3 Metodología

Según Frías (2011):

Toda investigación debe ser bien diseñada, eficientemente ejecutada, correctamente analizada, bien interpretada y claramente presentada. Todas estas competencias requieren un gran esfuerzo por parte de los investigadores y la calidad de los hallazgos está en gran medida relacionada con la metodología de investigación que se ha podido aplicar en el estudio. (p. 9)

Según Ander (1987) el método “es el camino a seguir, mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual” (p. 41).

Tamayo (2004) señaló que la metodología es el “tratado del método, ciencia del método. Investigación sistemática y formulación de métodos que deben usarse en la investigación científica” (p. 117).

En consecuencia, considerando a la metodología como un conjunto de métodos por los cuales se regirá la presente investigación científica, se detallan a continuación.

## **2.4 Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo básica y sustentada teóricamente por Marín, (2008) quien refirió que:

La investigación básica: también denominada investigación pura, teórica o dogmática, se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. (p. 1)

### **Enfoque cuantitativo**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea,

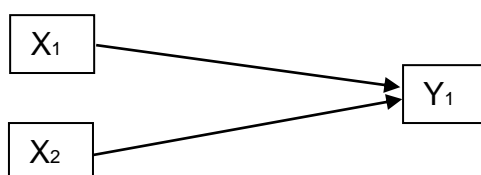
que va acotándose y, una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis. (p. 4)

## 2.5 Diseño

Según Hernández, et al (2010) los diseños que corresponden a los no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Así mismo los diseños de investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento. (p.149).

El nivel es causal-multivariable porque busca encontrar la incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente. En torno a lo mencionado, Hernández, et al (2010) señaló que en el diseño no experimental de nivel causal, “las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o están ocurriendo durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta” (p. 155).

El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

$X_1$  = Liderazgo directivo

$X_2$  = Motivación laboral

$Y_1$  = Satisfacción laboral

## 2.6. Población, muestra, muestreo

### 2.6.1 Población.

La población es el conjunto de personas o sujetos que son susceptibles de ser analizados. Al respecto Varas (2015) señaló: “La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común. Se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 261).

Para el caso de la presente investigación se consideró la población conformada por 611 docentes de las instituciones educativas de Carmen de la Legua en la región Callao.

Distrito	Total	Básica Regular				Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial 1/	Primaria	Secundaria				Total	Pedagógica	Tecnológica	Artística
<b>Total</b>	<b>13 914</b>	<b>12 889</b>	<b>2 900</b>	<b>5 291</b>	<b>4 698</b>	<b>225</b>	<b>216</b>	<b>295</b>	<b>289</b>	<b>35</b>	<b>254</b>	<b>-</b>
Callao	5 722	5 303	1 231	2 182	1 890	142	20	157	100	20	80	-
Bellavista	1 810	1 544	307	633	604	24	92	39	111	-	111	-
Carmen de La Legua Reynoso	611	569	117	238	214	9	33	-	-	-	-	-
La Perla	818	752	204	263	285	-	43	23	-	-	-	-
La Punta	64	49	17	23	9	-	-	-	15	15	-	-
Ventanilla	4 275	4 072	900	1 696	1 476	36	28	76	63	-	63	-
Mi Perú	614	600	124	256	220	14	-	-	-	-	-	-

*Figura 4.* Provincia: Callao número de docentes en el sistema educativo por etapa, modalidad y nivel educativo, según distrito, total 2016.

Tomado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=C&dpto=07&prov=0701&dist=070103&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=C&dpto=07&prov=0701&dist=070103&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

### **2.6.2 Muestra.**

Según Vara (2015), “la muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional. La muestra siempre es una parte de la población” (p. 261). Además el mismo autor ejemplifica:

Quando le extraen sangre para analizarla, no se la extraen toda porque moriría. Es solamente una pequeña muestra. Con ella es suficiente para determinar con precisión las características de toda su sangre, saber si está anémico, si tiene una enfermedad, etc. Lo mismo sucede con la investigación. En la práctica no es necesario estudiar a toda la población para resolver el problema de investigación, sino que en general, se puede lograr los objetivos solo con una parte representativa de ella. (Vara, 2015, p.261)

En tal sentido, la presente investigación estuvo representada por 384 docentes de las instituciones educativas del distrito chalaco de Carmen de la Legua.

### **2.6.3 Muestreo**

Para lograr sus objetivos, el presente estudio utilizó el muestreo no probabilístico intencional, es decir, en la medida que es el investigador quien va a determinar de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajará. Con respecto a lo planteado Vara (2015) aseveró que el muestreo no probabilístico o por criterio “es el mejor tipo de muestreo no probabilístico. El muestreo se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador. Se basa primordialmente, en la experiencia con la población” (p. 268).

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

### **2.7.1 Técnicas.**

Según Pino (2010), la técnica “se refiere a los instrumentos utilizados para la aplicación del método. [...] Las técnicas se pueden clasificar en técnicas documentales, técnicas de encuesta [...]” (p.856).

#### ***Encuesta.***

Para el autor Pino (1010), “las encuestas son técnicas que se desarrollan en base a una herramienta o instrumento que es el cuestionario” (p 857).

### **2.7.2 Instrumentos.**

#### ***Cuestionario.***

Según Hernández, et al (2010), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

Para el autor Pino (2010) el cuestionario es:

Una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables es motivo de estudio. (p. 826)

*Ficha Técnica.*

Nombre del instrumento: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión corta - MLQ 5X.

Autores: Bruce Avolio y Bernard Bass

Año de publicación: 2004

Tipo de instrumento: Cuestionario (adaptado por el investigador para lograr los objetivos del presente estudio)

Objetivo: Determinar los estilos de liderazgo de los directivos pedagógicos de instituciones educativas de Carmen de la Legua desde el punto de vista de los evaluadores.

Población: Personal docente

Número de ítem: 36

Aplicación: Individual, directa

Tiempo de administración: 15 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

Escala: Tipo Likert

Niveles o rango: Alta prevalencia (134 – 180), Mediana prevalencia (85 – 133) y baja prevalencia (36 – 84).

*Ficha Técnica.*

Nombre del Instrumento: Motivación Laboral

Autores: Steers R. y Braunstein D.

Año: 1976

Tipo de instrumento: Cuestionario (adaptado por el investigador para lograr los objetivos del presente estudio).

Objetivo: Determinar la motivación laboral que ejercen los directivos pedagógicos de instituciones educativas de Carmen de la Legua desde el punto de vista de los evaluadores.

Población: Personal docentes

Número de ítem: 15

Aplicación: individual, directa

Tiempo de administración: 7 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

Escala: Tipo Likert

Niveles y Rango: Alta (57 – 75), Media (36 – 56) y Baja (15 – 35)

### *Ficha Técnica.*

Nombre del Instrumento: Escala de Opiniones SL SPC

Autor: Sonia Palma Carrillo

Año: 1999

Tipo de instrumento: Cuestionario (adaptado por el investigador para lograr los objetivos del presente estudio).

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de instituciones educativas de Carmen de la Legua.

Población: Personal docentes

Número de ítem: 18

Aplicación: individual, directa

Tiempo de administración: 8 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

Escala: lista de cotejo

Niveles o rangos: Alta (14 – 18), Media (7 – 13) y Baja (0 – 6)

Los instrumentos propuestos se presentan en el Anexo 2.

## **2.8 Procedimiento de recolección de datos**

En la actual investigación el procedimiento de recolección de datos se realizó de esta forma:

1. Previo a la recolección de datos se llevó a cabo las coordinaciones con la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Carmen de la Legua cuya finalidad fue el otorgamiento de permisos y autorizaciones necesarias



para la recolección de datos; dicha entidad organizó una capacitación denominada Escuela Municipal de Actualización Docente en el cual participaron 396 docentes del distrito de Carmen de La Legua.

2. Para la recolección de datos, se aprovechó los días en que la municipalidad programó para evaluar a los docentes que participaron en la capacitación. Así, la recolección de datos se llevó a cabo en los primeros 25 minutos de cada día de evaluación: Inicial, miércoles 09 de noviembre; Primaria, jueves 10 de noviembre; Secundaria, viernes 11 de noviembre.
3. Culminado la etapa de recolección se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados cuyos resultados fueron vertidos a una matriz general previamente elaborada.

## **2.9 Métodos de análisis de datos**

### **Método Estadístico.**

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22. Porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos. La estadística descriptiva para la ubicación dentro de la escala de medición. Para la contrastación de las hipótesis se aplica la prueba estadística de regresión logística bimodal y la estadística no paramétrica *chi* cuadrada.

### ***Prueba hipótesis.***

Para Torres (2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p. (129)

### ***La regresión logística.***

Fernández (2011) definió a la regresión logística de la siguiente manera:

Forma parte del conjunto de métodos estadísticos que caen bajo tal denominación y es la variante que corresponde al caso en que se valora la contribución de diferentes factores en la ocurrencia de un evento simple; en general, la regresión logística es adecuada cuando la variable de respuesta Y es polifónica (admite varias categorías de respuesta, tales como mejora mucho, empeora, se mantiene, mejora, mejora mucho), pero es especialmente útil en particular cuando solo hay dos posibles respuestas (cuando la variable de respuesta es dicotómica), que es el caso más común; la regresión logística es una de las técnicas estadístico-inferenciales más empleadas en la producción científica contemporánea; surge en la década del 60, su generalización dependía de la solución que se diera al problema de la estimación de los coeficientes; el algoritmo de Walker-Duncan para la obtención de los estimadores de máxima verosimilitud vino a solucionar en parte este problema, pero era de naturaleza tal que el uso de computadoras era imprescindible (p. 1).

#### **2.10 Validez y confiabilidad**

##### **Validez.**

Pino (2010) define la validez de los instrumentos de la siguiente manera:

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los

basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 837).

De acuerdo con lo antes mencionado, la validez se refiere al grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. En la presente investigación, la validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.

Se utilizarán los siguientes aspectos de validación:

<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
Claridad	: Está formulado con lenguaje apropiado y específico.
Objetividad	: Está expresado en conductas observables.
Actualidad	: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
Suficiencia	: Comprende los aspectos en cantidad y calidad
Intencionalidad	: Adecuado para valorar aspectos de las estrategias
Consistencia	: Basado en aspectos teórico-científicos
Coherencia	: Entre los índices, indicadores y las dimensiones.
Metodología	: La estrategia responde al propósito del diagnóstico
Pertinencia	: El instrumento es funcional para el propósito de la Investigación

Tabla 11

*Relación de Validadores*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
Dra. Galia Susana Lescano López	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable
Dr. Joaquín Vértiz Osoreo	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

### Confiabilidad de los instrumentos.

Con respecto a la confiabilidad Vara (2015) indicó:

La fiabilidad se relaciona con la precisión y congruencia. La fiabilidad es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto, objeto o situación, produce iguales resultados. La fiabilidad es la capacidad del instrumento de producir resultados congruentes (iguales) cuando se aplica por segunda o tercera vez, en condiciones tan parecidas como sea posible (p. 302).

Por su parte el autor Pino (2010) señaló que:

La confiabilidad “se refiere a la parte interna de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. [...] el criterio de confiabilidad de un instrumento se determina [...] por el coeficiente de Kurder Richardson o Alfa de Cronbach”. (p. 830)

Tabla 12

#### *Confiabilidad Cuestionario de Liderazgo*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	36

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 13

*Confiabilidad Cuestionario de Motivación laboral*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	15

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

Tabla 14

*Confiabilidad Cuestionario de Satisfacción Laboral*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	18

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

### **2.11 Consideraciones éticas**

Se siguieron los siguientes principios:

- Confidencialidad: reserva de identidad de los trabajadores
- Consentimiento informado: La finalidad del consentimiento informado es solicitar autorización a la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Carmen de la Legua para la realización del estudio y lograr su participación de manera voluntaria.
- Libre participación: Se refiere a la participación de los trabajadores sin presión alguna, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.
- Anonimidad: Se tuvo en cuenta desde el inicio de la investigación.
- Referencialidad: Se citó los textos y documentos consultados.
- Intangibilidad: No se manipularon los resultados.

### **III. RESULTADOS**



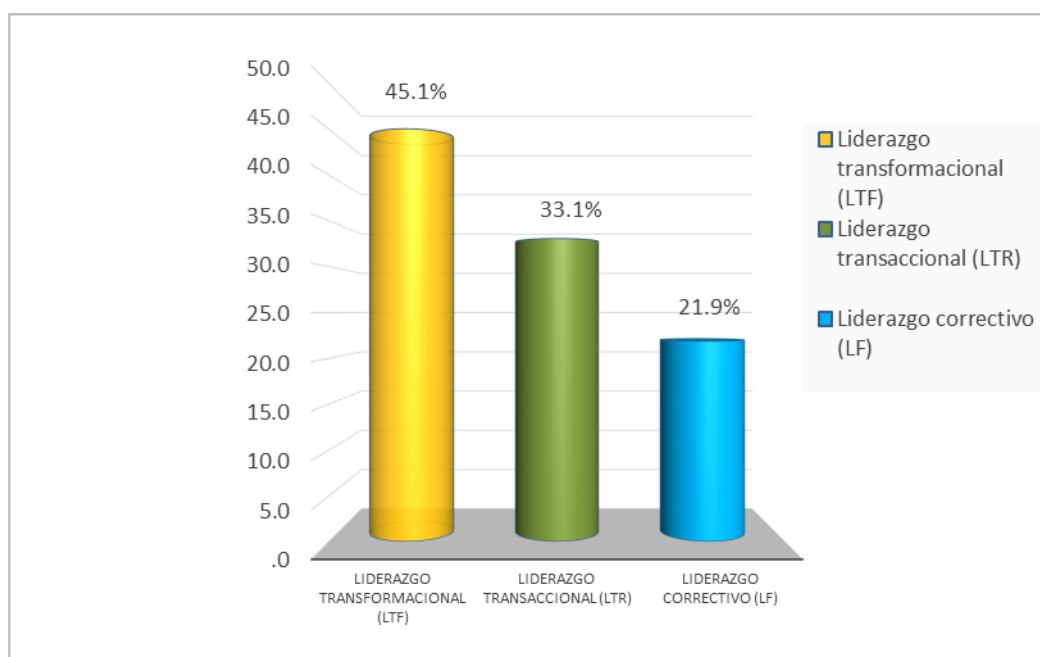
### 3.1 Descripción de resultados

Tabla 15

*Distribución de docente según tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Tipos de Liderazgo Directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Liderazgo transformacional (LTF)	173	45.1	45.1
Liderazgo transaccional (LTR)	127	33.1	78.1
Liderazgo correctivo (LF)	84	21.9	100.0
Total	384	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

**Figura 5.** Distribución porcentual de docente según tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

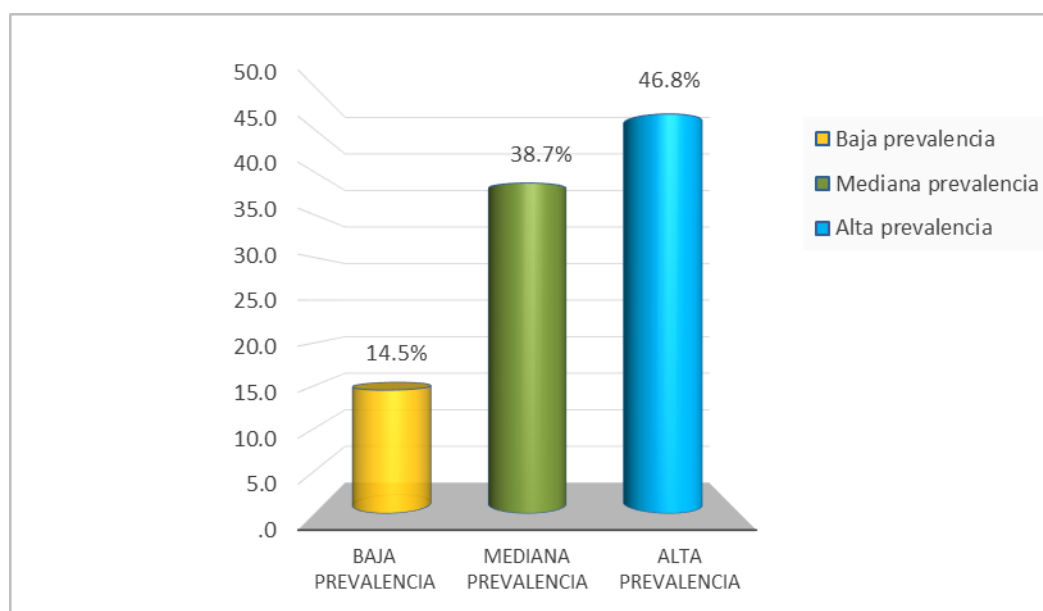
En la tabla 15 y figura 5 se observa que del total de docentes encuestados sobre tipos de liderazgo directivo, el 45.1% opinaron sobre el liderazgo transformacional, 33.1% sobre liderazgo transaccional y 21.9% liderazgo correctivo.

Tabla 16

*Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transformacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja prevalencia	25	14.5	14.5
Mediana prevalencia	67	38.7	53.2
Alta prevalencia	81	46.8	100.0
Total	173	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 6.* Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transformacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

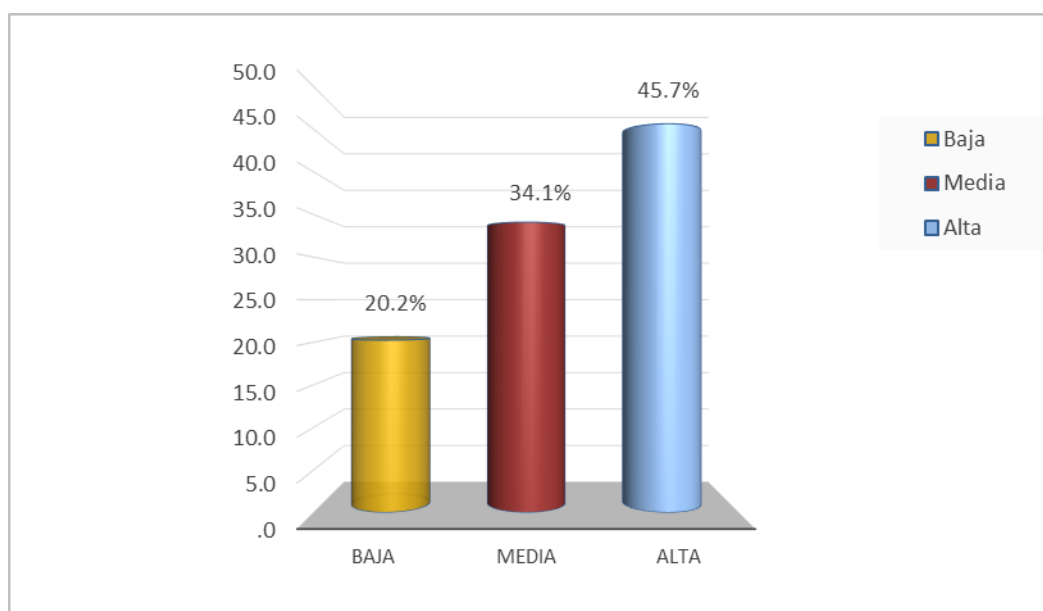
En la Tabla 16 y Figura 6 se observa que del total de docentes encuestados sobre liderazgo transformacional, el 14.5% opinaron que tiene baja prevalencia, 38.7% mediana prevalencia y 46.8% alta prevalencia.

Tabla 17

*Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	35	20.2	20.2
Media	59	34.1	54.3
Alta	79	45.7	100.0
Total	173	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 7. Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Interpretación:

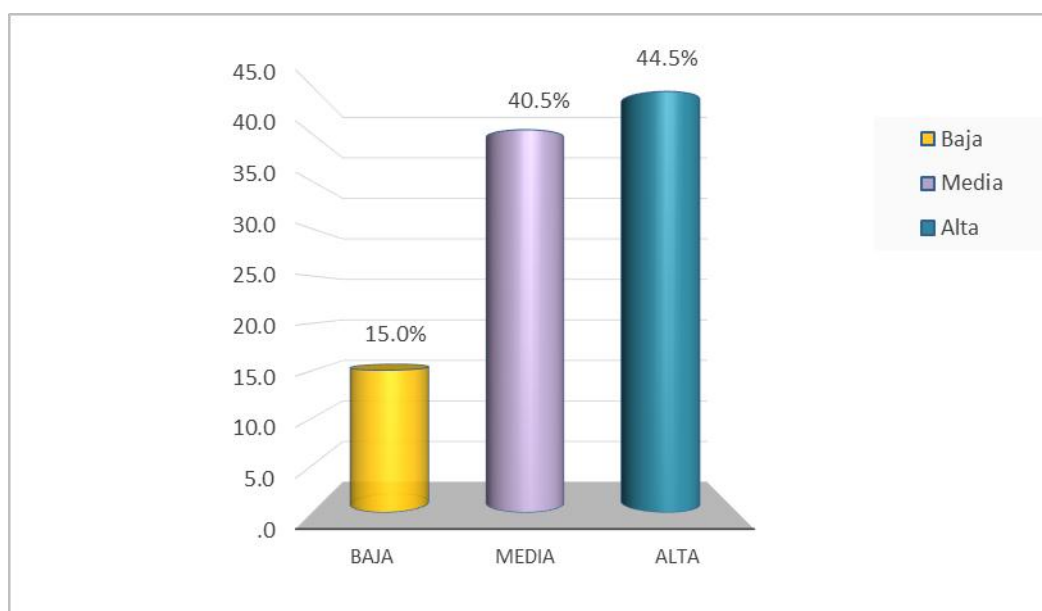
En la Tabla 17 y Figura 7 se observa que del total de docentes encuestados sobre motivación laboral, el 20.2% opinaron que existe motivación baja, 34.1% media y 45.7% alta motivación.

Tabla 18

*Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	26	15.0	15.0
Media	70	40.5	55.5
Alta	77	44.5	100.0
Total	173	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 8.* Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

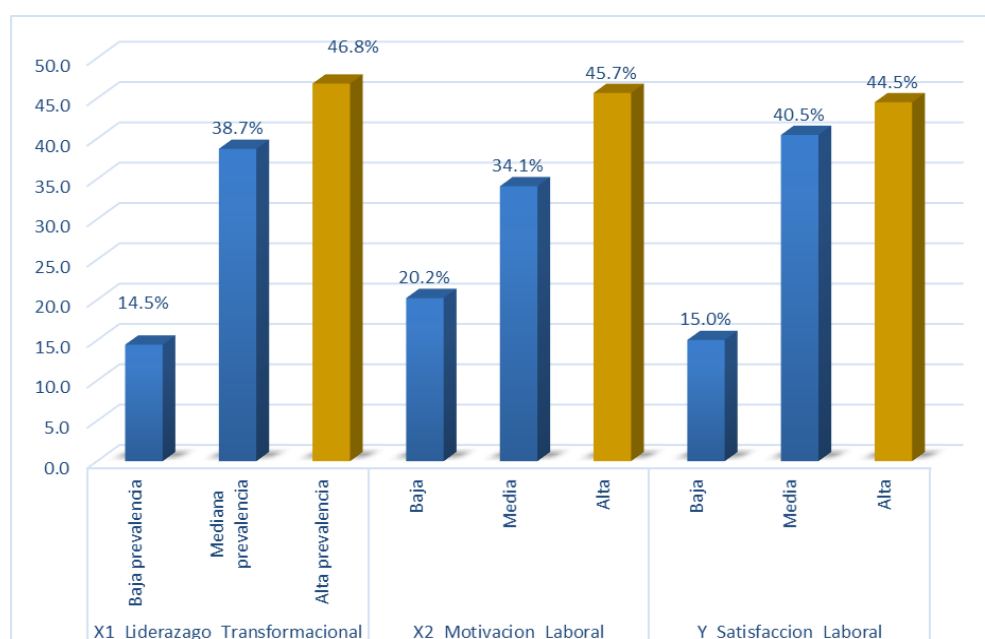
En la Tabla 18 y Figura 8 se observa que del total de docentes encuestados sobre satisfacción laboral, el 15% opinaron que existe satisfacción baja, 40.5% media y 44.5% alta satisfacción.

Tabla 19

*Distribución de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Liderazgo Transformacional	Baja prevalencia	25	14.5
	Mediana prevalencia	67	38.7
	Alta prevalencia	81	46.8
X2. Motivación Laboral	Baja	35	20.2
	Media	59	34.1
	Alta	79	45.7
Y. Satisfacción Laboral	Baja	26	15.0
	Media	70	40.5
	Alta	77	44.5
Total		173	100.0

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

**Figura 9.** Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

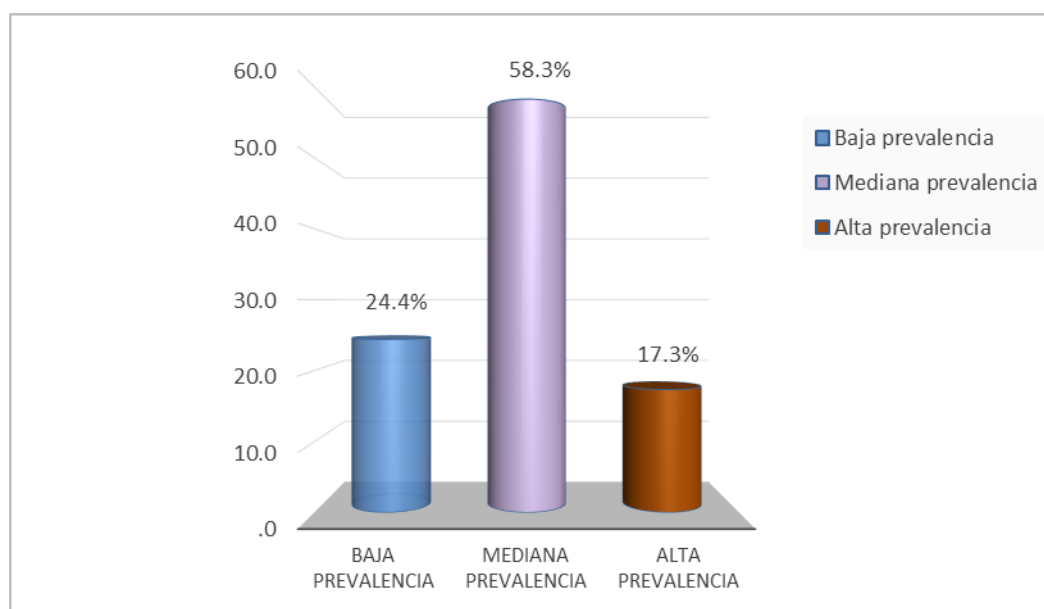
En la Tabla 19 y Figura 9 se aprecia que del total de docentes encuestados, la mayoría opina que liderazgo transformacional tiene alta prevalencia (46.8%), motivación laboral alta (45.7%) y satisfacción laboral alta (44.5%).

Tabla 20

*Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transaccional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja prevalencia	31	24.4	24.4
Mediana prevalencia	74	58.3	82.7
Alta prevalencia	22	17.3	100.0
Total	127	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 10.* Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transaccional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

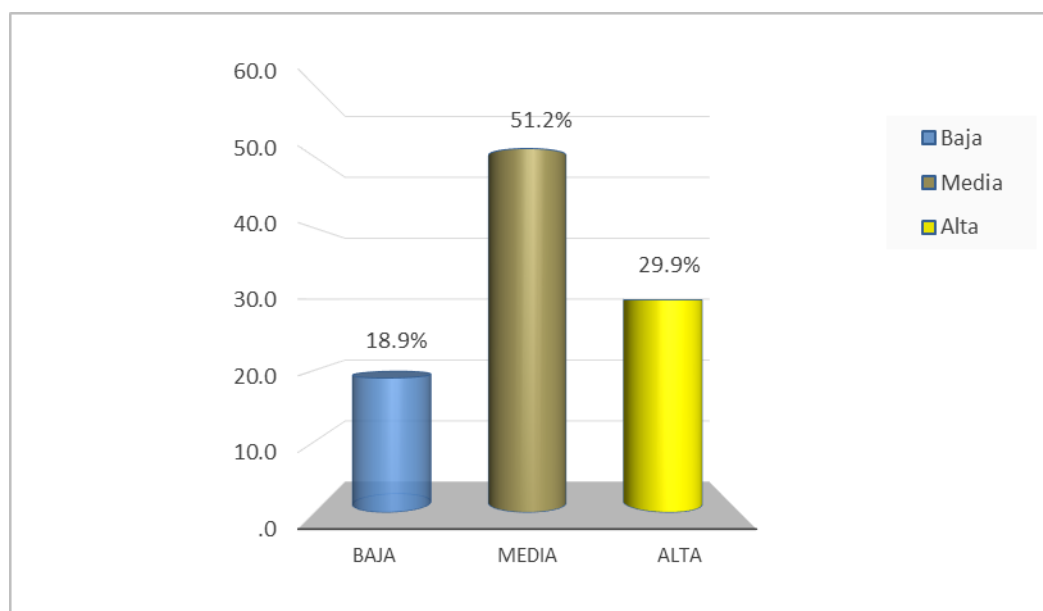
En la Tabla 20 y Figura 10 se observa que del total de docentes encuestados sobre liderazgo transaccional, el 24.4% opinaron que tiene baja prevalencia, 58.3% mediana prevalencia y 17.3% alta prevalencia.

Tabla 21

*Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	24	18.9	18.9
Media	65	51.2	70.1
Alta	38	29.9	100.0
Total	127	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 11.* Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

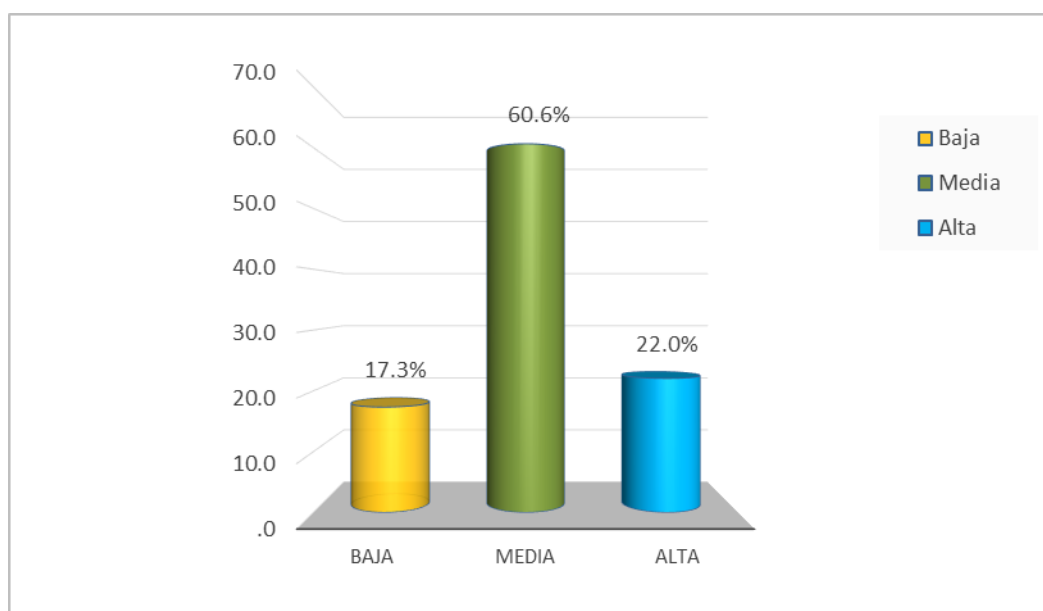
En la Tabla 21 y Figura 11 se observa que del total de docentes encuestados sobre motivación laboral, el 18.9% opinaron que existe motivación baja, 51.2% motivación media y 29.9% alta motivación.

Tabla 22

*Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	22	17.3	17.3
Media	77	60.6	78.0
Alta	28	22.0	100.0
Total	127	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 12.* Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 22 y Figura 12 se observa que del total de docentes encuestados sobre satisfacción laboral, el 17.3% opinaron que existe satisfacción baja, 60.6% satisfacción media y 22% alta satisfacción.

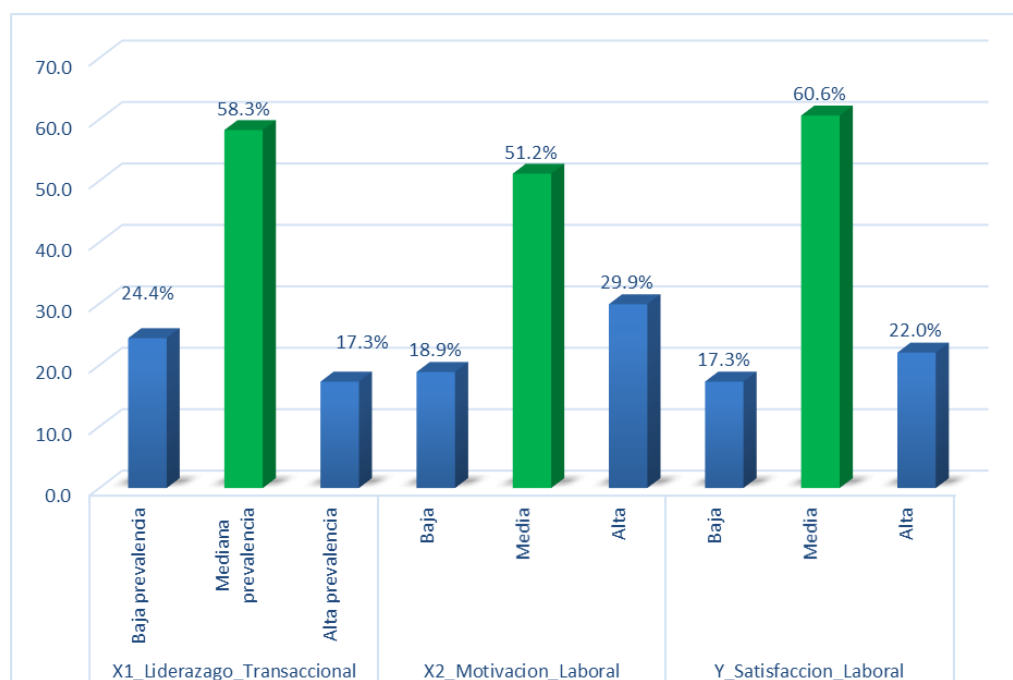


Tabla 23

*Distribución de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Liderazgo Transaccional	Baja prevalencia	31	24.4
	Mediana prevalencia	74	58.3
	Alta prevalencia	22	17.3
X2. Motivación Laboral	Baja	24	18.9
	Media	65	51.2
	Alta	38	29.9
Y. Satisfacción Laboral	Baja	22	17.3
	Media	77	60.6
	Alta	28	22.0
Total		127	100.0

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 13. Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

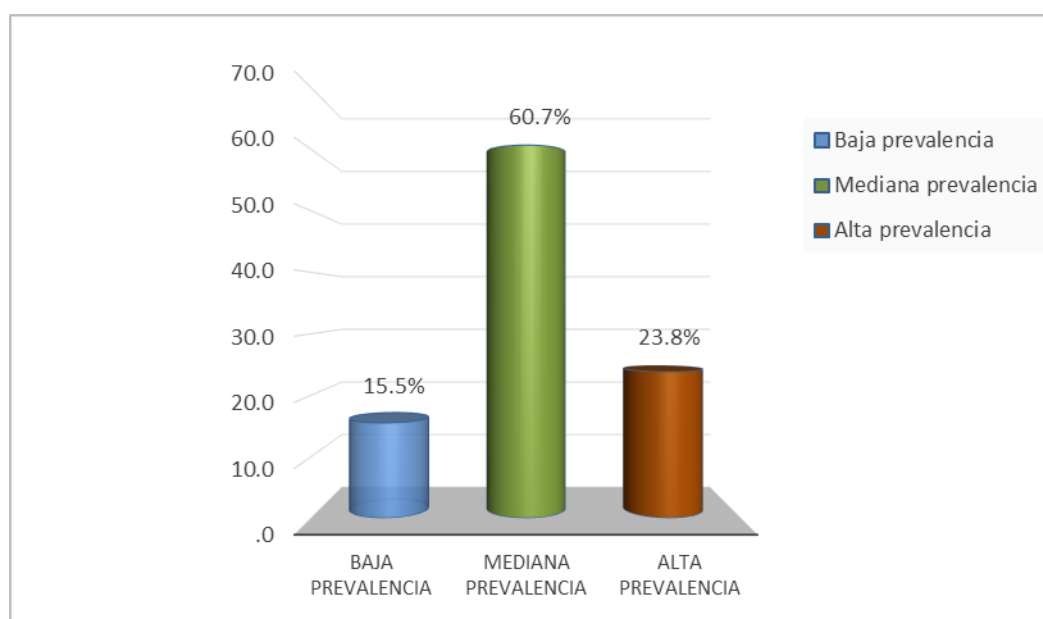
En la Tabla 23 y Figura 13 se aprecia que del total de docentes encuestados, la mayoría opina que liderazgo transaccional tiene mediana prevalencia (46.8%), motivación laboral media (51.2%) y satisfacción laboral media (60.6%).

Tabla 24

*Distribución de docente según opinión sobre liderazgo correctivo en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja prevalencia	13	15.5	15.5
Mediana prevalencia	51	60.7	76.2
Alta prevalencia	20	23.8	100.0
Total	84	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 14.* Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo correccional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 24 y Figura 14 se observa que del total de docentes encuestados sobre liderazgo correctivo, el 15.5% opinaron que tiene baja prevalencia, 60.7% mediana prevalencia y 23.8% alta prevalencia.

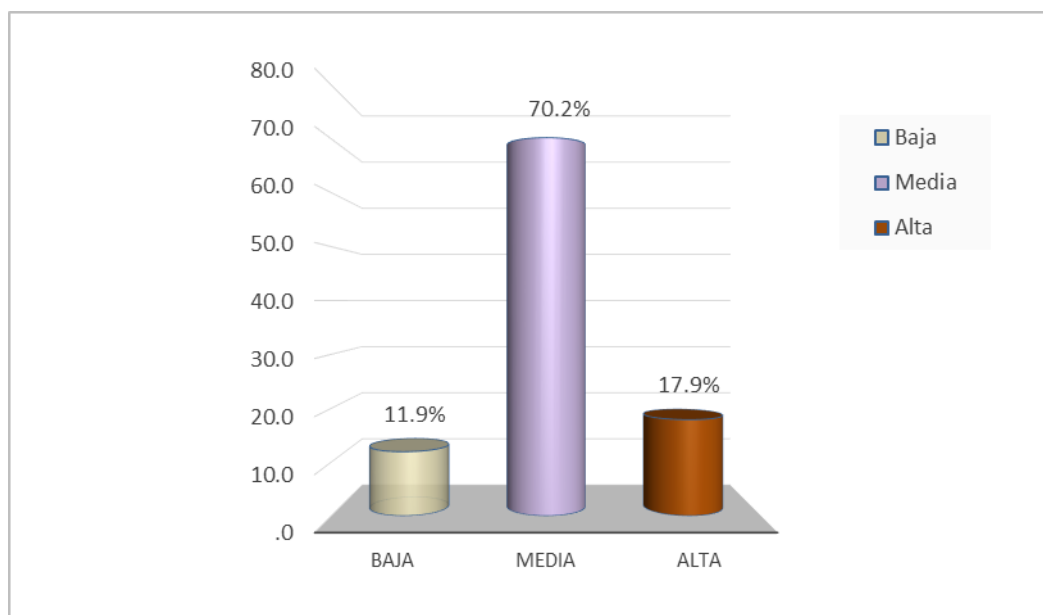


Tabla 25

*Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	10	11.9	11.9
Media	59	70.2	82.1
Alta	15	17.9	100.0
Total	84	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

**Figura 15.** Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

**Interpretación:**

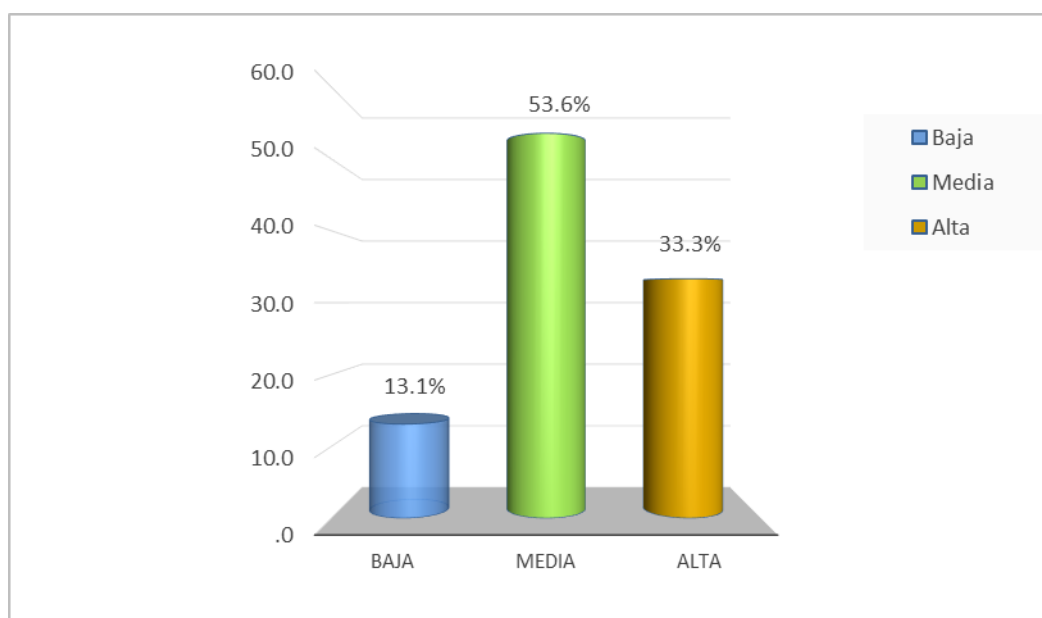
En la Tabla 25 y Figura 15 se observa que del total de docentes encuestados sobre motivación laboral, el 11.9% opinaron que existe motivación baja, 70.2% motivación media y 17.9% alta motivación.

Tabla 26

*Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	11	13.1	13.1
Media	45	53.6	66.7
Alta	28	33.3	100.0
Total	84	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del Distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 16.* Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

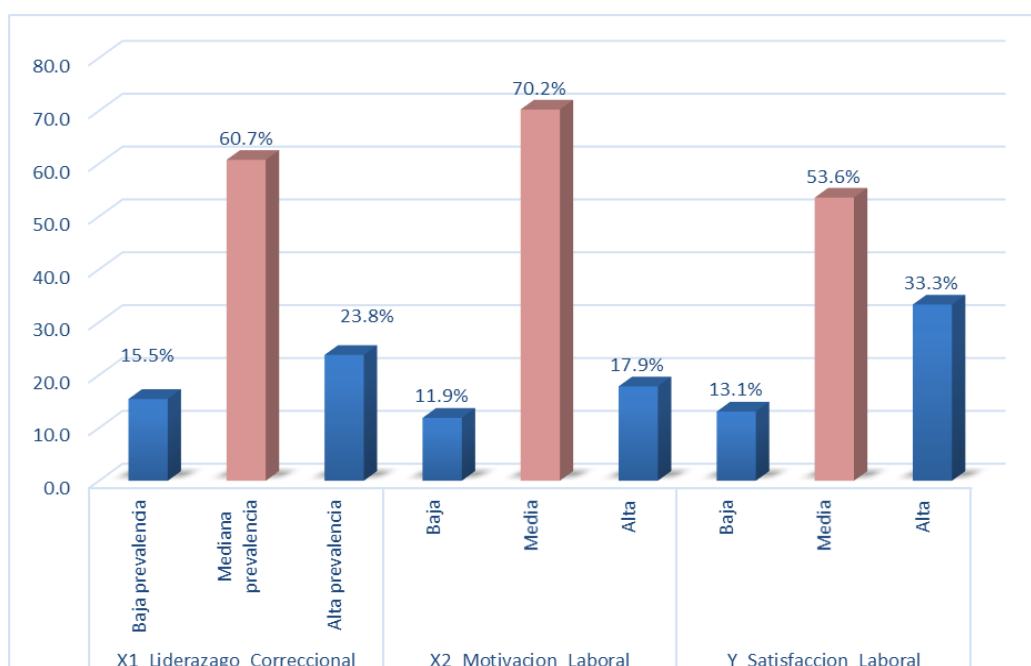
En la Tabla 26 y Figura 16 se observa que del total de docentes encuestados sobre satisfacción laboral, el 13.1% opinaron que existe satisfacción baja, 53.6% satisfacción media y 33.3% alta satisfacción.

Tabla 27

*Distribución de docente según comparación del liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Liderazgo Correctivo	Baja prevalencia	13	15.5
	Mediana prevalencia	51	60.7
	Alta prevalencia	20	23.8
X2. Motivación Laboral	Baja	10	11.9
	Media	59	70.2
	Alta	15	17.9
Y. Satisfacción Laboral	Baja	11	13.1
	Media	45	53.6
	Alta	28	33.3
Total		84	100.0

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 17. Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la Región Callao, 2016.*

En la Tabla 27 y Figura 17 se aprecia que del total de docentes encuestados, la mayoría opina que liderazgo Correctivo tiene mediana prevalencia (60.7%), motivación laboral media (70.2%) y satisfacción laboral media (53.6%).

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis1

H0: El liderazgo transformacional y la motivación laboral no inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la Región Callao al 2016.

H1: El liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la Región Callao al 2016.

Tabla 28

*Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	209,456	2	,000
	Bloque	209,456	2	,000
	Modelo	209,456	2	,000*

**Decisión:** Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza H0 y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Tabla 29

*Resumen del modelo*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	28,282 <sup>a</sup>	,702	,940

Además según la tabla 29, el 94% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transformacional y la motivación laboral.

Tabla 30

*Variables en la ecuación*

	B	E.T.	Wald
Paso 1 <sup>a</sup> X1_Liderazgo_Transformacio nal	21,203	4190,407	,000
X2_Motivacion_Laboral	3,232	1,532	4,452
Constante	-21,203	4190,407	,000

Siendo la ecuación estimada:

$$Y = \frac{e^{f(x)}}{1 + e^{f(x)}} \quad \text{donde: } f(x) = -21.203 + 21.203x_1 + 3.232x_2$$

**Hipótesis 2**

H0: El liderazgo transaccional y la motivación laboral no inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la región Callao al 2016.

H1: El liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.



Tabla 31

*Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	80,228	2	,000
	Bloque	80,228	2	,000
	Modelo	80,228	2	,000*

**Decisión:** Como **p-value\* = 0.00 < 0.05**, se rechaza H0 y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Tabla 32

*Resumen del modelo*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	53,758 <sup>a</sup>	,468	,718

Además según la tabla 32, el 71.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transaccional y la motivación laboral.

Tabla 33

*Variables en la ecuación*

		B	E.T.	Wald
Paso 1 <sup>a</sup>	X1_Liderazgo_Transaccion	1,253	,748	2,805
	al			
	X2_Motivacion_Laboral	4,729	1,125	17,671
	Constante	-4,477	1,006	19,821

Siendo la ecuación estimada:

$$Y = \frac{e^{f(x)}}{1+e^{f(x)}} \quad \text{donde: } f(x) = -4.477 + 1.253x_1 + 4.729x_2$$

### Hipótesis 3

H0: El liderazgo correctivo y la motivación laboral no inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

H1: El liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

*Tabla 34*

*Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	38,211	2	,000
	Bloque	38,211	2	,000
	Modelo	38,211	2	,000*

**Decisión:** Como **p-value\* = 0.00 < 0.05**, se rechaza H0 y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Tabla 35

*Resumen del modelo*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	68,723 <sup>a</sup>	,365	,508

Además según la tabla 35, el 50.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo correctivo y la motivación laboral.

Tabla 36

*Variables en la ecuación*

	B	E.T.	Wald
Paso 1 <sup>a</sup> X1_Liderazgo_Correctivo	2,273	,802	8,040
X2_Motivacion_Laboral	2,720	1,174	5,365
Constante	-1,706	,348	24,004

Siendo la ecuación estimada:

$$Y = \frac{e^{f(x)}}{1 + e^{f(x)}} \quad \text{donde: } f(x) = -1.706 + 2.273x_1 + 2.72x_2$$

## **IV. DISCUSIÓN**

#### 4.1. Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 1, como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente; esto es, el 94% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transformacional y la motivación laboral.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 2, Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en la instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente; esto es, el 71.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transaccional y la motivación laboral.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 3, Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en la instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente; esto es, el 50.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo correctivo y la motivación laboral.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Salas (2013), puesto que coincide en

afirmar que el liderazgo ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo, es decir, sobre la satisfacción laboral. Esto explica que los directivos que motivan al personal, impulsando un espacio de reflexión para que participen en la formulación de los objetivos, generarán mayor felicidad en el desarrollo del trabajo en comparación con aquellos que no tienen la oportunidad de desenvolverse en este tipo de ambiente. La participación de los trabajadores implica un incremento en la calidad y la productividad cada vez que se busque la satisfacción de las necesidades de los empleados.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Ayoub (2010), puesto que coincide en afirmar que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no se oponen y no son excluyentes entre sí –tal como ocurre en el presente estudio–, sino que más bien son complementarios y pueden presentarse por un mismo líder, dependiendo de las circunstancias y las características de los subordinados a su cargo. Además, el mencionado autor demostró que el empleo del estilo de liderazgo transformacional tiene una correlación altamente significativa y positiva con las variables de desempeño, eficacia, esfuerzo extra y satisfacción. En este punto coincide con lo planteado por La Rosa (2013), quien demostró que el liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño, emocionalidad y responsabilidad docente en las instituciones educativas públicas del Callao. Así mismo, Díaz (2014) determinó que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con el desempeño docente en las IE de la región Callao. Esto corrobora que un adecuado estilo de liderazgo, dependiendo del contexto y de las características de los empleados, y una motivación pertinente del líder sobre los subordinados conducirá al logro de las metas, a la satisfacción de las necesidades y al mejoramiento de la labor que desempeñan.

Considerando la tesis de Aguilera (2011) *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* es potencialmente directa, pues reafirma las hipótesis planteadas en la presente investigación en la que se señalan que el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo – además de la motivación laboral– inciden significativamente en la satisfacción

laboral del personal docente de instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua, tal como ocurre en la tesis de Aguilera (2011) que corrobora que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima de trabajo, así también el liderazgo transaccional, mientras que el estilo de liderazgo dirección por excepción pasiva y *laissez faire* (correctivo evitador), presentan una baja relación con la variable clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro.

Del mismo modo, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Ñaupari (2015), puesto que coincide en afirmar que las condiciones motivacionales internas y externas se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas. Esto indica que el liderazgo y la motivación actúan en conjunto y ambos van direccionados hacia la satisfacción de algo, ya sea del directivo mismo, del personal al que dirige o del público usuario; coincidiendo a la vez con lo planteado por Castagnola (2014), quien halló la relación directa y significativa entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, afectivo y de continuidad de docentes de Villa el Salvador. Con respecto a lo antes mencionado, cabe resaltar que la motivación intrínseca y extrínseca es fundamental para el buen desenvolvimiento del líder y, más aún, la motivación que este ejercerá sobre el personal bajo su cargo, puesto que su influencia es de gran relevancia para el logro de los objetivos.

En el caso de Altamirano (2014) sus resultados demostraron que el liderazgo transformacional del director se relaciona directa y significativamente con la gestión pedagógica, ejecución curricular y la evaluación curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores. De acuerdo con lo anterior, se considera importante la labor del director en el proceso educativo, dado que una buena gestión conlleva al mejoramiento de la institución en el sentido de: una educación digna, buenos resultados y satisfacción del personal que en ella labora.

Finalmente, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Chavez, Mallqui y Ramírez (2013), puesto que coincide en afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, tal como ocurre en los resultados de la presente investigación. Además, se añade a esta discusión el hallazgo de Prada (2016) quien determinó la incidencia moderada y significativa entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Red N° 21 Comas. En este sentido, los resultados de los investigadores refuerzan las variables de estudio y las hipótesis de la presente investigación que señalan que el liderazgo directivo y la motivación inciden en la satisfacción del personal docente.



## **V. CONCLUSIONES**

## Conclusiones

- Primera:** La presente investigación demuestra que el liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.
- Segunda:** La presente investigación respecto al objetivo específico 1, demuestra que el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, habiéndose encontrado que el 94% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transformacional y la motivación laboral.
- Tercera:** La presente investigación respecto al objetivo específico 2, demuestra que el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, habiéndose encontrado que el 71.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transaccional y la motivación laboral.
- Cuarta:** La presente investigación respecto al objetivo específico 3, demuestra que el liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, habiéndose encontrado que el 50.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo correctivo y la motivación laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones

**Primera:** Considerando que el liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente, se sugiere al Minedu y sus diversas instancias tener en cuenta como imprescindible la identificación y desarrollo de destrezas necesarias en los líderes pedagógicos para que estos generen cambios importantes en la educación y, por lo tanto, del personal docente a quienes dirigen y en la vida de los futuros ciudadanos que son los estudiantes. En ese sentido, se sugiere utilizar los hallazgos de este estudio en las actividades de capacitación que el Minedu organiza en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

**Segunda:** Respecto al liderazgo transformacional se sugiere fomentarlo en el sector, debido a que los líderes transformacionales son quienes cuentan con la habilidad para identificar la necesidad de emplear tanto comportamientos transformacionales como transaccionales, adecuándose a los requerimientos de la situación y de las características del personal bajo su cargo. Así mismo, se sugiere potenciar la capacidad motivacional de los líderes, aunque es sabido que el Marco de Buen Desempeño del Directivo considera algunas condiciones motivacionales externas aún falta ponerlo en práctica, tales como planes de incentivos, un buen salario, compensaciones y reconocimiento que permitan al líder pedagógico mejorar su posición dentro de la institución educativa y, a través de él, la posición del personal docente.

**Tercera:** En lo referente al liderazgo correctivo, que presenta una menor incidencia en la satisfacción laboral con respecto al liderazgo

transformacional y transaccional, se sugiere desalentarlas y abandonarlas, puesto que impide la consecución de buenos resultados y, `por ende, el logro de la satisfacción. Las prácticas de este tipo de liderazgo son esperables desde el punto de vista de la burocracia tradicional peruana, sin embargo, no son comportamientos deseables dentro del proceso de modernización de las instituciones del Estado peruano.

**Cuarta:** Finalmente, habiendo demostrado que el liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente se sugiere a las distintas instancias del Minedu y, sobre todo, de otros ministerios continuar con las investigaciones sobre el liderazgo y la motivación y su incidencia en la variable de satisfacción laboral; pues está establecida la importancia que este tema conlleva para lograr la modernización de las instituciones, el bienestar de los trabajadores, en términos de la satisfacción que encuentran en su centro de trabajo y su motivación por brindar un mejor desempeño de sus labores.

## **VII. REFERENCIAS**

## Referencias

- Aguilera, V. (2011). *“Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”*. (Tesis de doctor, Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, España). Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Tesis%20doctoral%20V%C3%ADctor%20Aguilera.pdf>
- Aguirre, H. y Villarreal, M. (2012). Eumed. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Altamirano, A. (2014). *“Liderazgo transformacional del director y al gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)
- Anaya, D. y Suarez, J. (2007). Satisfacción laboral de los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243
- Ander, E. (1987). *Técnicas de Investigación Social*. (21<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Avendaño, F y Campos, C. (Julio, 2010). *Actitud de los recursos humanos en la industria papelera en Tlaxcala*. *Revista Internacional La Nueva gestión Organizacional*, 6 (11), pp. 166 – 175.
- Ayala, M.; Luna, M.; Navarro, G. y Rodríguez, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología* (19), 107. Recuperado de: <http://www.revistauaricha.umich.mx/uaricha19a.html>

- Ayoub, J. (2010). *“Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”*. (Tesis de doctor, Universidad Autónoma de Madrid, España) Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1)
- Ayoub, J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Recuperado de: [www.lulu.com](http://www.lulu.com)
- Ballestrini, M. (2006) Como se elabora un proyecto de investigación. (7ª ed.). Caracas, Venezuela BLConsultores Asociados
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio. B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. United States of America: Thousand Oaks: SAGE Publications
- Bunge, M. (2004). *Epistemología*. (4ª ed.). México: Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. (2ª ed.). México: Limusa. S.A de C.V.
- Carlzon, J. (1991) *el momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Castagnola, S. (2014). *“Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)



- Chan, M. (2008). *Factores predictores de la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Linda Vista y sus planteles Mérida y Tuxtla Gutiérrez. (Tesis doctoral). Universidad Montemorelos, México.*
- Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Recuperado de: [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
- Chavez, N., Mallqui, M. y Ramírez, F. (2013). *“Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral de las IIEEs de la Red 07 UGEL 07-2013”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). México: Mc Graw Hill
- Cornejo, J. (1998). *Condición del docente y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad*. Encuentro Internacional sobre Formación de Docentes de Educación Básica. Bogotá. (Tesis de magister en educación con mención en Gestión Educativa, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Cornejo, R. (2009). *Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo en docentes de enseñanza media de Santiago*. Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto MINEDUC, Chile.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: San Marcos.
- Definición ABC (2007). *Diccionario – Social – Satisfacción Laboral*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>
- Díaz, S. (2014). *“Motivación laboral en el desempeño docente en instituciones educativas de la región Callao. Año 2014”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)

Diccionario de la Lengua Española. Significado de liderazgo. Recuperado de:  
<http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>

Diccionario de Significados (2016). Significado de liderazgo. Recuperado de:  
<https://www.significados.com/liderazgo/>

Duro, A. (2010). Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología.  
Madrid: Librería-Editorial Dykinson.

Elergonomista.com (2004). Motivación Laboral. [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>

Estrada, G. (2014) estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones educativas iniciales del exfundo San Agustín - Callao (Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú).

Euroresidentes (03 de octubre de 2013). *¿Cuáles son las teorías de la motivación?* [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://motivación.euroresidentes.com/2013/10/teoría-de-la-motivacio.html>

Fernández, M. et al. (11 de abril 2014). *Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo*. Reidocrea. Volumen 3. Artículo 4. Pp. 26 – 33. Universidad de Granada

Fernández, R. (2002). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del Siglo XXI. Organización y Gestión Educativa*. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. 1, 4-8.

Fernández, S. (2011) Regresión Logística. España: Universidad Autónoma de Madrid

Flores, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico. Free Press.

- Frías, D. (2011). Técnica, Estadística y Diseño de Investigación. Valencia, España: Palmero Ediciones
- Galán, M. (2010). Justificación y limitaciones de la investigación. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>
- Gallegos, J. (2004) Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Lima: Editorial san Marcos.
- García, V. (13-09-2010). *Todo acerca de la motivación laboral*. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. (5a ed.) México: Mc Gram - Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Huici, C.; Molero, F.; Gómez, Á. y Morales, F. (2015). Psicología de los grupos. Recuperado de [www.uned.es/publicaciones](http://www.uned.es/publicaciones)
- Javier, A. y Pilar, E. (2014). Liderazgo y educación. España: Editorial Universidad de Cantabria. Recuperado de: <http://www.editorial.unican.es/librodigital/liderazgo-y-educacion>
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2003). Comportamiento organizacional. (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- La Rosa, C. (2013). *"Liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de la Red N° 4 del Callao - 2013"*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú).

- Lupano, M. y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad* (6), 110. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias para gerenciamiento institucional*. (2ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- María Jesús, R. (s.f). *La motivación en el mundo del trabajo*. Recuperado de <http://oser.wikispaces.com/file/view/MOTIVACI%C3%93N+EN+EL+MUNDO+DEL+TRABAJO.pdf>
- Marín, A. (2008). Metodología de la Investigación: Métodos y Estrategias de Investigación. Recuperado de: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>.
- McClelland, D. (1970). Informe sobre el Perfil Motivacional. Venezuela, 1930, 1950, 1970, Caracas: Fundase.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. España: Narcea
- Naranjo, M. (2009). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <https://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44012058010>
- Novaes, M. (1993) *Psicología de la actividad escolar*. Buenos Aires: Kapelusz
- Ñaupari, L. (2016). *“Motivación laboral y liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)

- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.
- Palomo M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (ESIC, Ed.) Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de <http://www.esic.edu/editorial>
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales* (2), 54-72. Recuperado de: <http://www.grupociieg.org/>
- Pérez, I. (mayo, 1995). *“Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales.* *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.* Centro de Investigación e Interventora en comportamiento organizacional, 14 (1), 7 – 23.
- Pérez, M., Bañuelos, D. y Moreno, B. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: Evidencias de México. *Revista Internacional Administración y & Finanzas*, 8(6), 39-52. Obtenido de [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)
- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. (Tesis de doctorado. Univerisdad de Castellón) recuperado de: <http://www.dtx.cat/bitstream/10803/10522/peris.pdf>
- Piñeyro, M. (2004). *El malestar docente.* Observatorio Ciudadano de la Educación, 4 (105). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Prada, I. (2016). *“Factores intrínsecos que inciden en la satisfacción laboral docente de las instituciones educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015”.* (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)

Rivas, J. (2011). *Tipos de justificación en la investigación. Métodos y técnicas de investigación. Pasos para hacer monografía*. Recuperado de <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/>

Rodríguez, G. (2001) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanzas” recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

Salas, A. (2013). *“Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo”*. (Tesis de doctor, Universidad de Valencia, España). Recuperado de: [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina\(1\).pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)

Sarason, S. (1990) *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Significados. (2016). *Significado de motivación*. [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.significados.com/motivacion/#>

Solf, A. (2006). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <https://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=147112814005>

Suniaga, G. (2002), *Perfil Motivacional del personal de las cadenas de comida rápida*. Teoría de McClelland. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. Becaia investigación, Universidad de Granada.

Tamayo, T. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial

Limusa S.A.

Terry, G. y Franklin, S. (1986). *Principios de la Administración*. México: Continental S.A.

Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: Al final sólo el carisma importa. 21(1), 37-57. Recuperado de: <http://www.redalyc.org>

Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. (2ª ed.) ESIC Edición. España.

Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima, Perú: Editorial Macro.

Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1), 73-91. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Velasco, E.; Bautista, H.; Sánchez, F. y Cruz, L. (s.f). "*La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca*" (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion%20laboral.html>

Ventura, Z. (2012). "*Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*". (Tesis de magister en educación con mención en Gestión Educativa, Pontificia Universidad Católica del Perú).

## **ANEXOS**



## Anexo A

### Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS, CALLAO-2016						
AUTORES: Mgtr. GABRIEL REYMUNDO PUJAY						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cuál es incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b></p> <p>¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?</p> <p>¿Cuál es la incidencia del liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?</p> <p>¿Cuál es la incidencia del liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar incidencia del del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Determinar la incidencia del liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016</p> <p>Determinar la incidencia del liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.</p> <p>Determinar la incidencia del liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>El liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la Región Callao al 2016.</p> <p>El liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.</p> <p>El liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016</p>	<b>Variable 1: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Liderazgo transformacional (LTF)	Influencia idealizada (Atribuida) - IIA Influencia idealizada (Conductual) - IIC Motivación inspiracional – MI Estimulación intelectual – EI Consideración individualizada – CI	(1,2,3,4) (5,6,7,8) (9,10,11,12) (13,14,15,16) (17,18,19,20)	<b>Alta Prevalencia (134-180)</b> <b>Mediana Prevalencia (85-133)</b> <b>Baja Prevalencia (36-84)</b>
			Liderazgo transaccional (LTR)	Recompensa contingente – RC Dirección por excepción activa – DPEA	(21,22,23,24) (25,26,27,28)	
			Liderazgo correctivo/evitador (LF)	Dirección por excepción pasiva – DPEP Dejar hacer (Laissez Faire) – LF	(29,30,31,32) (33,34,35,36)	
			<b>Variable 2: MOTIVACIÓN LABORAL</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Motivación de logro (ML)	Toma de decisiones (TD) Logro de objetivos (LD)	(1,2,3) (4,5)	<b>Alta (57.75)</b> <b>Media (36-56)</b> <b>Baja (15-35)</b>
			Motivación de poder (MP)	Participación (P) Influencia en los demás (ID)	(6,7,8) (9,10)	
			Motivación de afiliación (MA)	Socialización (S) Trabajo en equipo (TE)	(11,12,13) (14,15)	
<b>Variable 3: SATISFACCIÓN LABORAL</b>						
Desarrollo personal (DP)	Equidad Desarrollo Conformidad	(1,2,3,4,5,6)	<b>Alta (14-18)</b> <b>Media</b>			

			Desempeño de tareas (DT)	Importancia Utilidad Comodidad	(7,8,9,10,11,12)	(7-13) Baja (0-6)
			Relación con la autoridad (RA)	Empatía Armonía Valoración	(13,14,15,16,17,18)	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA
<p><b>TIPO: BÁSICO</b> Esta investigación es básica, según Zorrilla (1993, p. 43) este tipo de investigaciones se denomina también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.</p> <p><b>NIVEL: Causal- Multivariable</b></p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental</p> <p>Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, Mertens (2005) citado en Hernández (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Constituido Infinita Docentes de educación secundaria en Instituciones Educativas del Distrito de Carmen de la Legua Reynoso Callao.</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 384</p> <p><b>MUESTREO:</b> Probabilístico</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p>	<p>Variable 1: liderazgo directivo Instrumento: encuesta Técnicas: cuestionario. Autor: Avolio y Bass. Año: 2004 Monitoreo: julio-octubre 2016 Ámbito de aplicación: I.E. Carmen de la Legua Callao forma de administración: directa</p> <p>Variable 2: motivación laboral Instrumento: encuesta Técnicas: cuestionario Autor: Steers y Braunstein Año: 1976 Monitoreo: julio-octubre 2016 Ámbito de aplicación: I.E. Carmen de la Legua Reynoso Callao Forma de administración: directa</p> <p>Variable 3: satisfacción laboral. Instrumento: encuesta Técnicas: cuestionario. Autor: Sonia Palma Año: 1999 Monitoreo: julio-octubre 2016 Ámbito de aplicación: I.E. Carmen de la Legua Callao Forma de administración: directa</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas de contingencia, Figuras</p> <p><b>DE PRUEBA:</b></p> <p><b>Prueba hipótesis</b> Para Torres(1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p><b>Nivel de Significación:</b> Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p><b>Regresión Logística Bimodal</b></p>



## Anexo B

### Instrumentos

#### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ-5S) FORMULARIO PARA PROFESORES

Nombre de la institución educativa:

Distrito: \_\_\_\_\_ Fecha:

Estimado profesor (a), el objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en el distrito de Carmen de la Legua.

Agradecemos de antemano su colaboración.

**Instrucciones:** Aparecen a continuación treinta y seis afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca 1	Raras veces 2	Algunas veces 3	Bastante a menudo 4	Siempre 5	
MI DIRECTOR/A...					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
1. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	1	2	3	4	5
2. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	1	2	3	4	5
3. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	1	2	3	4	5
5. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	1	2	3	4	5
6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	1	2	3	4	5
7. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	1	2	3	4	5
8. Enfatiza la importancia de una misión común	1	2	3	4	5
9. Habla de forma optimista sobre el futuro	1	2	3	4	5
10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	1	2	3	4	5

11. Presenta una convincente visión del futuro	1	2	3	4	5
12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	1	2	3	4	5
13. 14. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	1	2	3	4	5
14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	1	2	3	4	5
15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	1	2	3	4	5
16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	1	2	3	4	5
17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	1	2	3	4	5
18. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	1	2	3	4	5
19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	1	2	3	4	5
20. Me ayuda a mejorar mis capacidades	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	1	2	3	4	5
21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	2	3	4	5
22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	1	2	3	4	5
23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	1	2	3	4	5
24. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	1	2	3	4	5
25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1	2	3	4	5
26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	1	2	3	4	5
27. Hace un seguimiento de los errores detectados	1	2	3	4	5
28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR</b>	1	2	3	4	5
29. No interviene hasta que los problemas se agravan	1	2	3	4	5
30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	1	2	3	4	5
31. Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	1	2	3	4	5
32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	1	2	3	4	5
33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	1	2	3	4	5
34. Está ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
35. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
36. Se demora en responder los temas urgentes	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

**Instrucciones:** Aparecen a continuación quince afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una “X”** la alternativa seleccionada:

Nunca <b>1</b>	Raras veces <b>2</b>	Algunas veces <b>3</b>	Bastante a menudo <b>4</b>	Siempre <b>5</b>
-------------------	-------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------

MI DIRECTOR/A...					
<b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>					
1. Me anima a mejorar mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
2. Me impulsa a trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	1	2	3	4	5
3. Me anima a ser programado(a) en tareas complejas	1	2	3	4	5
4. Me estimula a fijar y alcanzar metas realistas	1	2	3	4	5
5. Disfruta conmigo la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACIÓN DE PODER</b>					
6. Me motiva a trabajar en competición y ganar	1	2	3	4	5
7. Me incita a trabajar en situaciones de estrés y presión	1	2	3	4	5
8. Promueve la confrontación de ideas para llegar a un acuerdo.	1	2	3	4	5
9. Me convoca para influenciar a la gente y conseguir los objetivos	1	2	3	4	5
10. Estimula mi esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>					
11. Permite que hable con otras personas del colegio sobre temas que no forman parte del trabajo	1	2	3	4	5
12. Promueve la camaradería entre el personal que labora en la institución educativa	1	2	3	4	5
13. Origina la construcción de relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	1	2	3	4	5
14. Motiva mi pertenencia a los grupos de trabajo y a la institución	1	2	3	4	5
15. Me motiva a trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para establecer el nivel de satisfacción laboral del docente. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas.

Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la gestión de los recursos humanos de las instituciones educativas de Carmen de la Legua.

**Instrucciones:** Aparecen a continuación dieciocho afirmaciones. Juzgue la situación que se aproxime más a su realidad. Use la siguiente escala de puntuación SÍ/NO y marque con una “X” la alternativa seleccionada:

ÍTEMS	ESCALA	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SÍ	NO
1. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	SÍ	NO
2. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	SÍ	NO
3. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	SÍ	NO
4. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	SÍ	NO
5. Mi trabajo me hace sentir realizado	SÍ	NO
6. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	SÍ	NO
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>	SÍ	NO
7. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	SÍ	NO
8. Me siento realmente útil con la labor que realizo	SÍ	NO
9. Las tareas que realizo las percibo como algo con importancia	SÍ	NO
10. Mi trabajo no me aburre	SÍ	NO
11. Me gusta el trabajo que realizo	SÍ	NO
12. Me siento complacido con la actividad que realizo	SÍ	NO
<b>RELACIÓN CON LA AUTORIDAD</b>	SÍ	NO
13. Mis jefes son comprensivos	SÍ	NO
14. Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo	SÍ	NO
15. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	SÍ	NO
16. La relación que tengo con mis superiores es cordial	SÍ	NO
17. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	SÍ	NO
18. Mis jefes valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.	SÍ	NO

## Anexo C

### Validación de instrumentos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>Liderazgo transformacional</b>							
1	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
5	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓		✓		✓		
6	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
7	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
8	Enfatiza la importancia de una misión común.	✓		✓		✓		
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	✓		✓		✓		
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	✓		✓		✓		
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓		
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓		
	<b>Liderazgo transaccional</b>							
21	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	✓		✓		✓		
22	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	✓		✓		✓		
23	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	✓		✓		✓		



24	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	✓		✓		✓	
25	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	✓		✓		✓	
26	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	✓		✓		✓	
27	Hace un seguimiento de los errores detectados.	✓		✓		✓	
28	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	✓		✓		✓	
<b>Liderazgo correctivo/evitador</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
29	No interviene hasta que los problemas se agravan.	✓		✓		✓	
30	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	✓		✓		✓	
31	Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".	✓		✓		✓	
32	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	✓		✓		✓	
33	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	✓		✓		✓	
34	Está ausente cuando se le necesita.	✓		✓		✓	
35	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓	
36	Se demora en responder los temas urgentes.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable (análisis. análisis de texto)

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

10 de octubre de 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. ESCANO López GZLIE Susu    DNI: 06451605

Grado académico del evaluador: Maestría en Psicología

Firma del evaluador: [Firma]

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

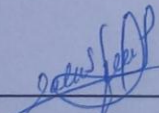
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Motivación de logro</b>								
1	Me anima a mejorar mi desempeño laboral.	✓		✓		✓		
2	Me impulsa a trabajar en situaciones difíciles y desafiantes.	✓		✓				
3	Me anima a ser programado(a) en tareas complejas.	✓		✓		✓		
4	Me estimula a fijar y alcanzar metas realistas.	✓		✓		✓		
5	Disfruta conmigo la satisfacción de terminar una tarea difícil.	✓		✓		✓		
<b>Motivación de poder</b>								
6	Me motiva a trabajar en competición y ganar.	✓		✓		✓		
7	Me incita a trabajar en situaciones de estrés y presión.	✓		✓		✓		
8	Promueve la confrontación de ideas para llegar a un acuerdo.	✓		✓		✓		
9	Me convoca para influenciar a la gente y conseguir los objetivos.	✓		✓		✓		
10	Estimula mi esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.	✓		✓		✓		
<b>Motivación de afiliación</b>								
11	Permite que hable con otras personas del colegio sobre temas que no forman parte del trabajo.	✓		✓		✓		
12	Promueve la camaradería entre el personal que labora en la institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Origina la construcción de relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo.	✓		✓		✓		
14	Motiva mi pertenencia a los grupos de trabajo y a la institución.	✓		✓		✓		
15	Me motiva a trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).	✓		✓		✓		

  
 Firma del evaluador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Apluacble (cuadro analisis de items)

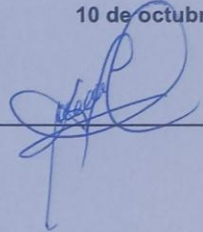
Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

10 de octubre de 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Luciano López Galia Susana

DNI: 06451655

Grado académico del evaluador: Doctorado

Firma del evaluador: 

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

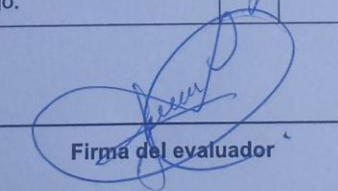
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Desarrollo personal</b>								
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	✓		✓		✓		
2	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	✓		✓		✓		
3	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	✓		✓		✓		
4	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	✓		✓		✓		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado	✓		✓		✓		
6	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	✓		✓		✓		
<b>Desempeño de tareas</b>								
7	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	✓		✓		✓		
8	Me siento realmente útil con la labor que realizo	✓		✓		✓		
9	Las tareas que realizo las percibo como algo con importancia	✓		✓		✓		
10	Mi trabajo no me aburre	✓		✓		✓		
11	Me gusta el trabajo que realizo	✓		✓		✓		
12	Me siento complacido con la actividad que realizo	✓		✓		✓		
<b>Relación con la autoridad</b>								
13	Mis jefes son comprensivos	✓		✓		✓		
14	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo	✓		✓		✓		
15	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	✓		✓		✓		
16	La relación que tengo con mis superiores es cordial	✓		✓		✓		
17	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
18	Mis jefes valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.	✓		✓		✓		

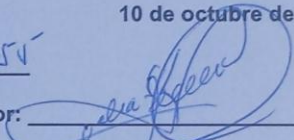
  
 Firma del evaluador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable (mayor análisis de ítems)

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable     10 de octubre de 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. JESCAÑO LÓPEZ GALIÀ SUSOZ    DNI: 06451654

Grado académico del evaluador: Doct. Ma. Belén    Firma del evaluador: 

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

## Anexo D Base De Datos

N°	SATISFACCIÓN LABORAL																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
10	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
11	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
12	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
13	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
16	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
17	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
18	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
19	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
20	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
21	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
22	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
25	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
26	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
27	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
28	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
29	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
32	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
33	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
34	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
35	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
36	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
37	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
38	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
41	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
42	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
43	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
44	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
45	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
46	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
47	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
50	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
51	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
52	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
53	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
54	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
57	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
58	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
59	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
60	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
61	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
62	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
63	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0

64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
66	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	
67	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
68	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
69	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
70	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
71	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
72	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
74	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
75	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
76	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
77	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
78	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
79	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
81	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
82	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
83	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
84	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
85	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
86	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
87	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
91	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
92	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
95	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
96	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
97	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
100	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
101	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
102	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
103	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
104	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
105	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
106	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
107	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
108	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
109	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
110	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
111	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
112	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
113	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
116	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
117	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
118	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
119	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
120	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
121	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
123	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
124	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
125	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
126	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
127	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
128	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
129	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
130	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
131	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
132	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
133	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
134	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
135	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
136	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
137	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
138	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
139	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
140	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1







111	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
113	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
114	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
115	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
117	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
118	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
119	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
120	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
121	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
122	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
123	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
124	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
125	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
126	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
127	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
128	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
129	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
130	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
131	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
132	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
133	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
134	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
135	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
136	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
138	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
139	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
140	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
141	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
142	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
144	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
145	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
146	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
147	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
148	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
149	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
152	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
154	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
155	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
156	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
157	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
159	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
160	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
161	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
162	4	2	3	3	1	1	1	1	3	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4
163	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
165	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
166	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
167	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
168	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
169	4	2	3	3	1	1	1	1	3	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4
170	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
171	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
172	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
173	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

1	3	3	1	3	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
9	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
10	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
12	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
13	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
16	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
19	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
23	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
24	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
25	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
26	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
27	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
28	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
31	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
32	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
33	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
34	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
35	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
36	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
37	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
38	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
39	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
40	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
41	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
42	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
43	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
44	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
45	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
46	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
47	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
48	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
49	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
50	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
51	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
52	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
53	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
54	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
55	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
56	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
57	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
58	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
59	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
60	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
61	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
62	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
63	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
64	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
65	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
66	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
67	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
68	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
69	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
70	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
71	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
72	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
73	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
74	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
75	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
76	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
77	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5

78	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
79	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
80	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
81	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
82	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
83	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
84	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
85	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
86	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
87	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
88	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
89	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
90	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
91	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
92	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
93	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
94	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
95	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
96	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
97	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
98	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
99	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
100	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
101	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
102	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
103	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
104	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
105	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
106	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
107	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
108	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
109	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
110	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
111	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
112	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
113	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
114	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
115	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
116	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
117	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
118	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
119	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
120	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
121	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
122	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
123	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
124	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
125	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
126	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
127	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
128	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
129	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
130	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
131	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
132	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
133	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
134	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
135	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
136	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
137	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
138	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
139	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
140	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
141	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
142	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
143	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
144	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
145	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
146	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
147	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
148	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
149	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
150	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
151	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
152	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
153	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
154	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5

155	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
156	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
157	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
158	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
159	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
160	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
161	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
162	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
163	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
164	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
165	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
166	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
167	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
168	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
169	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
170	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4
171	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
172	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
173	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5

N°	SATISFACCIÓN LABORAL																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
10	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
11	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
12	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
16	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
17	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
18	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
21	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
22	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
25	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
26	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
27	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
30	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
31	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
32	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
33	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
34	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
39	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
40	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
41	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
44	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
45	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0



123	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
124	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
125	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	
126	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	
127	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	

N°	LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	2	3	3	1	1	1	1
2	4	2	3	3	3	3	3	3
3	4	2	3	3	5	4	5	5
4	4	2	3	3	1	1	1	1
5	2	2	5	5	5	4	5	5
6	4	2	3	3	3	3	3	3
7	4	2	3	3	3	3	3	3
8	4	2	3	3	3	3	3	3
9	4	1	1	1	1	1	1	1
10	4	2	3	3	1	1	1	1
11	4	2	3	3	3	3	3	3
12	2	2	5	5	5	4	5	5
13	2	2	5	5	5	4	5	5
14	4	2	3	3	5	4	5	5
15	4	2	3	3	3	3	3	3
16	4	2	3	3	3	3	3	3
17	4	2	3	3	3	3	3	3
18	4	1	1	1	1	1	1	1
19	4	2	3	3	3	3	3	3
20	4	2	3	3	3	3	3	3
21	4	2	3	3	5	4	5	5
22	4	2	3	3	1	1	1	1
23	4	2	3	3	5	4	5	5
24	4	2	3	3	1	1	1	1
25	4	2	3	3	3	3	3	3
26	4	2	3	3	5	4	5	5
27	4	2	3	3	1	1	1	1
28	2	2	5	5	5	4	5	5
29	4	2	3	3	3	3	3	3
30	4	2	3	3	3	3	3	3
31	4	2	3	3	3	3	3	3
32	4	1	1	1	1	1	1	1
33	4	2	3	3	1	1	1	1
34	4	2	3	3	3	3	3	3
35	2	2	5	5	5	4	5	5
36	2	2	5	5	5	4	5	5
37	4	2	3	3	5	4	5	5
38	4	2	3	3	3	3	3	3
39	4	2	3	3	3	3	3	3
40	4	2	3	3	3	3	3	3
41	4	1	1	1	1	1	1	1
42	2	2	5	5	5	4	5	5
43	4	2	3	3	3	3	3	3
44	4	2	3	3	1	1	1	1
45	4	2	3	3	3	3	3	3
46	4	2	3	3	1	1	1	1
47	4	2	3	3	3	3	3	3
48	4	2	3	3	3	3	3	3
49	4	2	3	3	1	1	1	1
50	2	2	5	5	5	4	5	5
51	4	2	3	3	3	3	3	3
52	4	2	3	3	3	3	3	3
53	4	2	3	3	3	3	3	3
54	4	1	1	1	1	1	1	1
55	4	2	3	3	1	1	1	1
56	4	2	3	3	3	3	3	3
57	2	2	5	5	5	4	5	5
58	2	2	5	5	5	4	5	5

59	4	2	3	3	5	4	5	5
60	4	2	3	3	3	3	3	3
61	4	2	3	3	3	3	3	3
62	4	2	3	3	3	3	3	3
63	4	1	1	1	1	1	1	1
64	2	2	5	5	5	4	5	5
65	4	2	3	3	3	3	3	3
66	4	2	3	3	3	3	3	3
67	4	2	3	3	1	1	1	1
68	4	2	3	3	3	3	3	3
69	4	2	3	3	5	4	5	5
70	4	2	3	3	1	1	1	1
71	2	2	5	5	5	4	5	5
72	4	2	3	3	3	3	3	3
73	4	2	3	3	3	3	3	3
74	4	2	3	3	3	3	3	3
75	4	1	1	1	1	1	1	1
76	4	2	3	3	1	1	1	1
77	4	2	3	3	3	3	3	3
78	2	2	5	5	5	4	5	5
79	2	2	5	5	5	4	5	5
80	4	2	3	3	3	3	3	3
81	4	2	3	3	3	3	3	3
82	4	2	3	3	3	3	3	3
83	4	2	3	3	3	3	3	3
84	4	1	1	1	1	1	1	1
85	2	2	5	5	5	4	5	5
86	4	2	3	3	3	3	3	3
87	4	2	3	3	5	4	5	5
88	2	2	5	5	5	4	5	5
89	4	2	3	3	1	1	1	1
90	4	2	3	3	3	3	3	3
91	4	2	3	3	5	4	5	5
92	4	2	3	3	1	1	1	1
93	2	2	5	5	5	4	5	5
94	4	2	3	3	3	3	3	3
95	4	2	3	3	3	3	3	3
96	4	2	3	3	3	3	3	3
97	4	2	3	3	3	3	3	3
98	4	2	3	3	1	1	1	1
99	4	2	3	3	3	3	3	3
100	2	2	5	5	5	4	5	5
101	2	2	5	5	5	4	5	5
102	4	2	3	3	5	4	5	5
103	4	2	3	3	3	3	3	3
104	4	2	3	3	3	3	3	3
105	4	2	3	3	3	3	3	3
106	4	1	1	1	1	1	1	1
107	2	2	5	5	5	4	5	5
108	4	2	3	3	3	3	3	3
109	4	1	1	1	1	1	1	1
110	4	2	3	3	1	1	1	1
111	4	2	3	3	1	1	1	1
112	4	2	3	3	3	3	3	3
113	4	2	3	3	5	4	5	5
114	4	2	3	3	3	3	3	3
115	2	2	5	5	5	4	5	5
116	4	2	3	3	3	3	3	3
117	4	2	3	3	3	3	3	3
118	4	2	3	3	3	3	3	3
119	4	1	1	1	1	1	1	1
120	4	2	3	3	1	1	1	1
121	4	2	3	3	3	3	3	3
122	4	2	3	3	3	3	3	3
123	2	2	5	5	5	4	5	5
124	4	2	3	3	5	4	5	5
125	4	2	3	3	3	3	3	3
126	4	2	3	3	3	3	3	3
127	4	2	3	3	3	3	3	3



Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
9	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
10	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
12	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
13	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
16	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
19	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
23	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
24	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
25	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
26	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
27	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
28	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
31	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
32	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
33	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
34	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
35	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
36	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
37	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
38	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
39	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
40	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
41	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
42	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
43	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
44	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
45	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
46	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
47	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
48	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
49	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
50	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
51	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
52	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
53	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
54	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
55	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
56	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
57	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
58	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
59	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
60	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
61	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
62	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
63	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
64	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
65	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
66	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1

67	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
68	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
69	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
70	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
71	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
72	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
73	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
74	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
75	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
76	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
77	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
78	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
79	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
80	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
81	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
82	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
83	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
84	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
85	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
86	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
87	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
88	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
89	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
90	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
91	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
92	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
93	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
94	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
95	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
96	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
97	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
98	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
99	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
100	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
101	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
102	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
103	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
104	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
105	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
106	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
107	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
108	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
109	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
110	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
111	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
112	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
113	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
114	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
115	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
116	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
117	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
118	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
119	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
120	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
121	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
122	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
123	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
124	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
125	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
126	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
127	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1

		SATISFACCIÓN LABORAL																	
		N°																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0



82	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
83	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
84	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	

N°	LIDERAZGO CORRECTIVO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	2	3	3	1	1	1	1
2	4	2	3	3	3	3	3	3
3	2	2	5	5	5	4	5	5
4	4	2	3	3	1	1	1	1
5	2	2	5	5	5	4	5	5
6	4	2	3	3	3	3	3	3
7	4	2	3	3	3	3	3	3
8	4	2	3	3	3	3	3	3
9	2	2	5	5	5	4	5	5
10	2	2	5	5	5	4	5	5
11	4	2	3	3	3	3	3	3
12	2	2	5	5	5	4	5	5
13	2	2	5	5	5	4	5	5
14	4	2	3	3	5	4	5	5
15	4	2	3	3	3	3	3	3
16	4	2	3	3	3	3	3	3
17	4	2	3	3	3	3	3	3
18	2	2	5	5	5	4	5	5
19	2	2	5	5	5	4	5	5
20	4	2	3	3	3	3	3	3
21	4	2	3	3	5	4	5	5
22	2	2	5	5	5	4	5	5
23	4	2	3	3	5	4	5	5
24	4	2	3	3	3	3	3	3
25	4	2	3	3	3	3	3	3
26	4	2	3	3	5	4	5	5
27	4	2	3	3	1	1	1	1
28	2	2	5	5	5	4	5	5
29	4	2	3	3	3	3	3	3
30	4	2	3	3	3	3	3	3
31	4	2	3	3	3	3	3	3
32	4	2	3	3	3	3	3	3
33	4	2	3	3	1	1	1	1
34	4	2	3	3	3	3	3	3
35	2	2	5	5	5	4	5	5
36	2	2	5	5	5	4	5	5
37	4	2	3	3	5	4	5	5
38	4	2	3	3	3	3	3	3
39	4	2	3	3	3	3	3	3
40	4	2	3	3	3	3	3	3
41	4	1	1	1	1	1	1	1
42	2	2	5	5	5	4	5	5
43	4	2	3	3	3	3	3	3
44	4	2	3	3	1	1	1	1
45	4	2	3	3	3	3	3	3
46	4	2	3	3	1	1	1	1
47	4	2	3	3	3	3	3	3
48	4	2	3	3	5	4	5	5
49	4	2	3	3	3	3	3	3
50	2	2	5	5	5	4	5	5
51	4	2	3	3	3	3	3	3
52	4	2	3	3	3	3	3	3
53	4	2	3	3	3	3	3	3
54	4	1	1	1	1	1	1	1
55	4	2	3	3	1	1	1	1
56	4	2	3	3	3	3	3	3
57	2	2	5	5	5	4	5	5
58	2	2	5	5	5	4	5	5
59	4	2	3	3	5	4	5	5
60	4	2	3	3	3	3	3	3
61	4	2	3	3	3	3	3	3
62	4	2	3	3	3	3	3	3

63	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
64	2	2	5	5	5	4	5	5											
65	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
66	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
67	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1									
68	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
69	4	2	3	3	5	4	5	5											
70	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1									
71	2	2	5	5	5	4	5	5											
72	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
73	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
74	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
75	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
76	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1									
77	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
78	2	2	5	5	5	4	5	5											
79	2	2	5	5	5	4	5	5											
80	4	2	3	3	5	4	5	5											
81	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
82	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
83	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3									
84	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1									

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
9	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
10	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
12	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
13	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
16	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
19	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
23	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
24	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
25	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
26	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
27	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
28	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
31	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
32	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
33	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
34	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
35	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
36	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
37	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
38	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
39	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
40	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
41	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1





18	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
19	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
23	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
24	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
25	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
26	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
27	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
28	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1



---

Dr. Antonio Lip Licham  
Presidente del jurado

---

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva  
Secretario del jurado

---

Dra. Galia Susana Lescano López  
Vocal del jurado

## **Dedicatoria**

A mi madre.

A Flor, mi esposa.

A mis tres hijas: Arely, Jimena y Camila.

El autor

## **Agradecimiento**

A Dios que puso los medios para entrar al Doctorado; me dio la fortaleza espiritual y física.

A mi esposa, cuya paciencia y aliento han sido constantes.

A la Dra. Galia Susana Lescano López, asesora de esta investigación, por su ayuda para llevar adelante este proyecto.

El autor

### Declaratoria de autoría

Yo, Gabriel Reymundo Pujay, estudiante de la Escuela de Postgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; manifiesto que el trabajo de investigación cuyo título es *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016*, presentada en 175 folios, para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, fue realizada por mi persona.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. La información utilizada en el presente estudio ha sido referida de manera adecuada, además se ha identificado toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No se ha empleado alguna información diferente de aquellas explícitamente indicadas en este estudio.
3. El presente estudio es único, es decir, no fue presentado en ocasiones anteriores en su totalidad o una parte de ella con la finalidad de obtener algún grado académico.
4. Estoy totalmente de acuerdo de que mi investigación sea revisada de manera electrónica en averiguaciones de plagios.
5. En caso de que se halle alguna información utilizada indebidamente, me sujeto a la penalidad disciplinaria estipulada por la universidad para este tipo de incidencias.

Lima, 01 de diciembre del 2016

---

Gabriel Reymundo Pujay

DNI: 40256228

## Presentación

Señores miembros del jurado:

Pongo en conocimiento de ustedes mi investigación cuyo título es *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016*; cuyo objetivo fue determinar la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016. De esta manera acato lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo con la finalidad de conseguir el grado de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

El presente estudio tiene una estructura de siete capítulos y un anexo. Los antecedentes del estudio, la fundamentación científica de las tres variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos han sido expuestos en el capítulo uno. Las variables de estudio, la operacionalización de las variables, el método empleado, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos y el método de análisis utilizado y los aspectos éticos han sido mostrados en el segundo capítulo. El resultado descriptivo y el tratamiento hipótesis han sido presentados en el capítulo tres. La discusión de resultados ha sido dedicada en el capítulo cuatro. Las conclusiones han sido presentadas en el capítulo cinco. Las recomendaciones han sido formuladas en el capítulo seis y las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleada para la presente investigación han sido presentadas en el capítulo siete. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

Según lo expuesto, acato los lineamientos establecidos por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El investigador

## Índice

	Página
Carátula	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xiii
Abstrac	xiv
Resumo	xv
<b>I      Introducción</b>	<b>16</b>
1.1    Antecedentes	17
1.2    Bases teóricas y fundamentación científica	25
1.3    Justificación	78
1.4    Problema	82
1.5    Hipótesis	85
1.6    Objetivos	86
<b>II     Marco metodológico</b>	<b>87</b>
2.1    Variables	88
2.2    Operacionalización de las variables	89
2.3    Método	90
2.4    Tipos de estudio	91
2.5    Diseño	92
2.6    Población, muestra, y muestreo	93
2.7    Técnicas e instrumentos de recolección de datos	95
2.8    Procedimiento de recolección de datos	97
2.9    Análisis de datos	98
2.10   Consideraciones éticas	104
<b>III     Resultados</b>	<b>105</b>
<b>IV     Discusión</b>	<b>124</b>
<b>V      Conclusiones</b>	<b>129</b>
<b>VI     Recomendaciones</b>	<b>132</b>
<b>VII    Referencias</b>	<b>134</b>

<b>Anexos</b>	144
Anexo A: Matriz de consistencia	145
Anexo B: Instrumentos	147
Anexo C: Certificado de validación de instrumentos	151
Anexo D: Base de datos	157

## Lista de Tablas

Tabla 1	Teoría de la jerarquía de necesidades	63
Tabla 2	Teoría bifactorial: factores de higiene y factores motivacionales de Herzberg	64
Tabla 3	Teorías de las necesidades aprendidas	65
Tabla 4	Teorías de Vroom sobre la motivación es resultado de la expectativa e instrumentalidad	66
Tabla 5	Teoría de la finalidad	67
Tabla 6	Teorías de la equidad o justicia laboral	67
Tabla 7	Enfoques de la motivación intrínseca	69
Tabla 8	Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo	89
Tabla 9	Matriz de operacionalización de la variable motivación laboral	90
Tabla 10	Matriz de operacionalización de la variable 3 satisfacción laboral	90
Tabla 11	Relación de Validadores	100
Tabla 12	Confiabilidad Cuestionario de Liderazgo	101
Tabla 13	Confiabilidad Cuestionario de Motivación laboral	102
Tabla 14	Confiabilidad Cuestionario de Satisfacción Laboral	103
Tabla 15	Distribución de docente según tipos de liderazgo directivo	106
Tabla 16	Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transformacional	107
Tabla 17	Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral	108
Tabla 18	Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral	109
Tabla 19	Distribución de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral	110
Tabla 20	Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transaccional	111
Tabla 21	Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral	112
Tabla 22	Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral	113
Tabla 23	Distribución de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral	114
Tabla 24	Distribución de docente según opinión sobre liderazgo correctivo	115
Tabla 25	Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral	116
Tabla 26	Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral	117



Tabla 27	Distribución de docente según comparación del liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral	118
Tabla 28	Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo (sub hipótesis 1)	119
Tabla 29	Resumen del modelo (sub hipótesis 1)	120
Tabla 30	Variables en la ecuación (sub hipótesis 1)	120
Tabla 31	Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo (sub hipótesis 2)	121
Tabla 32	Resumen del modelo (sub hipótesis 2)	121
Tabla 33	Variables en la ecuación (sub hipótesis 2)	121
Tabla 34	Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo (sub hipótesis 3)	122
Tabla 35	Resumen del modelo (sub hipótesis 3)	123
Tabla 36	Variables en la ecuación (sub hipótesis 3)	123

## Lista de Figuras

Figura 1	Características de los estilos de liderazgo del MLRC	37
Figura 2	Teoría sobre la Motivación Humana, Jerarquía de las Necesidades	45
Figura 3	Estructura Factorial del MLQ – 5X	49
Figura 4	Provincia: Callao número de docentes en el sistema educativo por etapa, modalidad y nivel educativo, según distrito, total 2016	93
Figura 5	Distribución porcentual de docente según tipos de liderazgo directivo	106
Figura 6	Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transformacional	107
Figura 7	Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral	108
Figura 8	Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral	109
Figura 9	Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral	110
Figura 10	Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transaccional	111
Figura 11	Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral	112
Figura 12	Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral	113
Figura 13	Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral	114
Figura 14	Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo correccional	115
Figura 15	Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral	116
Figura 16	Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral	117

Figura 17      Distribución porcentual de docente según comparación del      118  
liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral

## Resumen

La presente investigación titulada: *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016* ha tenido como objetivo general el determinar la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

Para este estudio el tipo de investigación ha sido básica de nivel causal-multivariable, de enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental y el método, hipotético deductivo. La población estuvo conformada por 611 docentes de escuelas de la EBR del distrito chalaco de Carmen de la Legua en la región Callao, la muestra por 384 docentes y el muestreo fue no probabilístico. La encuesta ha sido la técnica que se ha empleado para recoger la información y cuestionarios cuya validez han sido determinados por expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach han sido los instrumentos de recolección de datos.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes: (a) el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes al obtener como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , (b) el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes al obtener como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$  y (c) el liderazgo correctivo/evitador y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de los docentes al obtener como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ .

Palabras clave: estilos de liderazgo, motivación laboral y satisfacción laboral.

## Abstract

The present research entitled *Leadership and motivation motivation in the job satisfaction of staff of educational institutions, Callao-2016* has as a general objective to determine the incidence of managerial leadership and motivation in the face of job satisfaction of teachers in the Educational institutions of the district of Carmen de la Legua in the Callao region to 2016.

For this study the type of research has been basic of causal-multivariate level, of quantitative approach. The design was non-experimental and the method, hypothetical deductive. The population was made up of 611 teachers from the EBR schools in the chalaco district of Carmen de la Legua in the Callao region, the sample by 384 teachers and the sampling was non-probabilistic. The survey has been the technique that has been used to collect the information and questionnaires whose validity have been determined by experts and determined their reliability through the Cronbach Alpha statistic have been the instruments of data collection.

The conclusions reached were as follows: (a) transformational leadership and work motivation have a significant effect on teachers' job satisfaction by obtaining as p-value \* = 0.00 <0.05, (b) transactional leadership and (C) corrective / avoidant leadership and labor motivation have a significant effect on teachers' job satisfaction by obtaining as p-value \* = 0.00 <0.05.

Keywords: leadership styles, job motivation and job satisfaction.

## Resumo

Esta pesquisa intitulada *Liderança executiva e motivação em satisfação no trabalho dos funcionários das instituições de ensino, Callao-2016* tem o objetivo geral de determinar a incidência de liderança gerencial e motivação para trabalhar contra a satisfação no trabalho dos professores na instituições de ensino no distrito de Carmen de la Legua região Callao em 2016.

Para este estudo do tipo de pesquisa tem sido nível básico causalmente multivariada, abordagem quantitativa. O desenho não era experimental e método hipotético dedutivo. A população foi composta por 611 professores de escolas Chalaco distrito EBR de Carmen de la Legua na região de Callao, a amostra de 384 professores e não foi por amostragem probabilística. A pesquisa foi a técnica que tem sido usada para recolher informações e questionários cujo prazo de validade tenha sido determinada por especialistas e sua confiabilidade determinada através do alpha de Cronbach estatística têm sido os instrumentos de coleta de dados.

As conclusões que foram alcançados foram: (a) transformacional liderança e trabalho motivação afetar significativamente a satisfação no trabalho dos professores para obter o valor de  $p^* = 0,00 < 0,05$ , (b) liderança transacional e trabalhar a motivação afetar significativamente a satisfação no trabalho dos professores para obter o valor de  $p^* = 0,00 < 0,05$  e (c) corretiva / liderança esquiva e trabalhar a motivação afetar significativamente a satisfação no trabalho dos professores para obter o valor de  $p^* = 0.00 < 0,05$ .

Palavras-chave: estilos de liderança, motivação de trabalho e satisfação no trabalho.

## **I. Introducción**

## 1.1 Antecedentes

Esta investigación se inició tomando como base los estudios de investigadores nacionales e internacionales y cuyos aportes sirvieron para la discusión de los resultados.

### 1.1.1 Antecedentes internacionales.

Salas (2013) en su trabajo de investigación titulado *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo* que le valió para conseguir el grado académico de Doctor en Organización de Empresas por la Universidad de Valencia, España, uno de los objetivos principales que había planteado fue estudiar la relación entre liderazgo transformacional y el bienestar en el ambiente laboral, además de analizar la capacidad del trabajo en equipo en concordancia con el liderazgo transformacional y el bienestar en el ambiente laboral del área de Alergología de los hospitales públicos españoles. Empleó el tipo de investigación básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental correlacional de corte transversal. Para esta investigación, la población objeto de estudio fue el personal médico especialista de los servicios de alergia de España, la muestra seleccionada estuvo compuesta por 666 médicos especialistas asociados a las SEAIC (Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica) y el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica empleada para alcanzar los objetivos planteados fue la encuesta y los instrumentos fueron tres cuestionarios electrónicos. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) el bienestar en el ambiente laboral recibe un efecto lineal y provechoso del liderazgo transformacional. Esto explica que los directivos que impulsan un espacio de reflexión para que los subordinados participen en la formulación de los objetivos, generarán mayor felicidad en el desarrollo del trabajo en comparación con aquellos que no tienen la oportunidad de desenvolverse en este tipo de ambiente. La participación de los trabajadores implica un incremento en la calidad y la productividad cada vez que se busque la satisfacción de las necesidades de los empleados y (b) el trabajo en equipo es más efectivo cuando las características que



presenta el líder es transformacional, también el trabajo en equipo y el bienestar laboral son más provechosos.

Ayoub (2010) en su tesis *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* para obtener el grado de doctor en Doctor en Ciencia Política y Administración Pública por la Universidad Autónoma de Madrid, España, planteó como objetivo general determinar el estilo que presentan los líderes de establecimientos públicos mexicanos y cómo estos se relacionan con el esfuerzo extra del trabajador, su satisfacción con el que dirige y la eficacia que los empleados perciben de sus líderes en un ambiente de crisis nacional. La investigación que ha utilizado ha sido básica de nivel fue correlacional, el enfoque cuantitativo y el diseño no experimental. La población de estudio ha estado constituido por 22,073 servidores públicos; la muestra 8,961 con una tasa de respuesta de 23.6%, es decir, 2,115 individuos encuestados y luego de la depuración por invalidez de las encuestas recogidas, la muestra válida final resultó siendo de 1,433 servidores públicos; para el muestreo se optó por el no probabilístico. La encuesta ha sido la técnica empleada para recoger la información y cuestionarios electrónicos han sido los instrumentos para medir los estilos de liderazgo y desempeño. Los datos han sido procesados por programas de estadística informáticos SPSS V15.0 y AMOS V18.0. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) los trabajadores de establecimientos públicos mexicanos ven a sus jefes con características de líderes transformacionales en un 40%; seguidos de un 37% ocasiones en que muestran características transaccionales y un liderazgo pasivo/evitador en un 27% de las veces, (b) A nivel de subdimensiones, se encontró que la más usada por los trabajadores de instituciones públicas mexicanas ha sido la estimulación intelectual (los líderes buscan diferentes maneras de solucionar situaciones difíciles) y (c) el estilo de liderazgo transformacional, en comparación con el estilo transaccional, tiene mayor correspondencia con las variables de desempeño, específicamente con el de esfuerzo extra y eficacia que los trabajadores observan en el líder. Asimismo, el liderazgo pasivo/evitador se relaciona de manera negativa con dichas variables.

Aguilera (2011) en su investigación titulada *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* para alcanzar el grado de Doctor en Educación por la Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, España, planteó como objetivo general buscar cómo se relaciona el ambiente laboral que se observa en escuelas educativas de la Fundación Creando Futuro con el estilo de liderazgo de sus directores. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, de enfoque mixto; el diseño ha sido no experimental que respondía al tipo transversal y correlacional. Todos los trabajadores de las escuelas de la Fundación Creando Futuro han sido parte de la población, de los cuales trabajó con 171 participantes entre directivos, profesores y trabajadores como muestra; el muestreo ha sido de carácter probabilístico estratificado. La encuesta ha sido la técnica para recoger la información en la primera parte y grupos de discusión en la segunda parte. Los cuestionarios, cuya confiabilidad fue determinado a través del estadístico Alfa de Cronbach, han sido los instrumentos de recolección de datos. El investigador arribó a conclusiones que se muestran a continuación: (a) las características de los líderes transformacionales tienen mejor correspondencia con el ambiente laboral de las escuelas de la Fundación Creando Futuro, (b) el liderazgo transaccional se relaciona significativamente con el ambiente laboral de las escuelas de la fundación mencionada, (c) las características de los líderes de Dirección por excepción pasiva y laissez faire, presentan una baja relación con el ambiente laboral de las escuelas de la fundación.

### **1.1.2 Antecedentes nacionales.**

Ñaupari (2015) en su investigación sobre *Motivación laboral y liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015* con la finalidad de lograr el grado académico de Doctor en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como objetivo general el determinar la relación existente entre la motivación laboral y el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015. La investigación empleada ha sido básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal. 105 docentes fueron parte de la población, a la vez que todos ellos fueron parte de la muestra también.

Había elegido un muestreo de tipo no probabilístico e intencional. La encuesta ha sido la técnica empleada para recoger la información y para recoger los datos ha empleado cuestionarios cuya validez fue ratificado por expertos en la materia; además la confiabilidad de estos instrumentos fue determinado a través del programa estadístico Alfa de Crombach. El investigador ha empleado el software Excel y el software de estadística SPSS V15. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) las condiciones motivacionales internas se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015, (b) los medios preferidos para retribución deseada se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015, (c) las condiciones motivacionales externas se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 – 2015 y (d) la motivación laboral se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 – 2015.

Altamirano (2014) en su investigación sobre *Liderazgo transformacional del director y al gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014* con la finalidad de alcanzar el grado académico de Doctor en Administración de la Educación otorgada por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como objetivo general el determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional del director y la gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores. La investigación empleada ha sido básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal. Los docentes que constituyeron la población estuvo determinado en un número de 170 participantes, asimismo todos los docentes participantes fueron parte de la muestra también. El autor eligió el tipo de muestreo probabilístico. La información se recolectó a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V21.0. El autor arribó a las siguientes conclusiones: (a) el estilo de liderazgo transformacional

que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014, (b) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la planificación curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014, (c) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la ejecución curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014 (d) el estilo de liderazgo transformacional que evidencia el director tiene correspondencia directa y significativa con la evaluación curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito limeño de San Juan de Miraflores, 2014.

Chavez, Mallqui y Ramírez (2013) investigaron sobre *Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de las IIEEs de la Red 07 UGEL 07-2013* con la finalidad de lograr el grado académico de Doctor en Administración de la Educación por la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, habían planteado como objetivo general el determinar correspondencia entre el Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral de las instituciones educativas de la Red 07 UGEL 07 - 2013, desde la percepción de los docentes. La investigación utilizada fue de tipo básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal correlacional. Los docentes que constituyeron la población había sido dado en un número de 297, de ellos 167 fueron parte de la población. Los investigadores eligieron el tipo de muestreo probabilístico y estratificado. La información se recolectó a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V20.0. Arribaron a las conclusiones que siguen: (a) existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional que muestran los directores y la satisfacción laboral en las instituciones educativas de la Red 07 UGEL 07 - 2013, (b) existe relación significativa entre la inspiración motivacional y la satisfacción en el ambiente de trabajo en las instituciones educativas de la Red 07 UGEL 07 – 2013, (c) existe relación significativa entre la influencia idealizada y la satisfacción en el trabajo en las escuelas educativas de la

Red 07 UGEL 07 – 2013 y (d) existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la satisfacción en el trabajo de las escuelas educativas de la Red 07 UGEL 07 – 2013.

Díaz (2014) en su investigación sobre *Motivación laboral en el desempeño docente en instituciones educativas de la región Callao. Año 2014* con la finalidad de lograr el grado académico de Doctor en Educación que otorga la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, planteó como objetivo general determinar la relación de la motivación laboral y el desempeño docente en IE de la región Callao. Año 2014. Ha empleado como tipo de investigación la básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de tipo transeccional. 218 docentes constituyeron la población de estudio, mientras que la muestra estaba dado por 139. El investigador ha empleado un muestreo de tipo aleatorio y probabilístico. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V22.0. Arribó a las conclusiones que siguen: (a) la satisfacción en el trabajo tiene correspondencia de manera significativa con el desenvolvimiento de los profesores de las instituciones educativas de la región Callao, (b) el ambiente de trabajo tiene correspondencia de forma significativa con el desenvolvimiento de los profesores de las instituciones educativas de la región Callao y (c) la motivación laboral se relaciona significativamente con el desempeño docente en las IE de la región Callao.

La Rosa (2013) en su investigación titulada *Liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de la Red N° 4 del Callao - 2013* con la finalidad de conseguir el grado de Doctor en Administración de la Educación que otorga la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, ha establecido como su objetivo más importante el determinar la correspondencia que existe entre liderazgo y desempeño docente en las escuelas de educación pública de la Red N° 4 del Callao – 2013. Empleó el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, el enfoque fue cuantitativo y el diseño no experimental de corte transversal y

correlacional. 3225 fueron los estudiantes que constituyeron la población de estudio, mientras que la muestra estaba formada por 343. El investigador optó por el muestreo de tipo probabilístico y estratificado. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V20.0. Arribó a las conclusiones que siguen. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) la capacidad de dirigir, es decir el liderazgo, tiene correspondencia de manera significativa con el desenvolvimiento de los profesores en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa N° 4 del Callao, (b) existe relación entre la emocionalidad docente y el liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa N° 4 del Callao (c) existe relación entre la responsabilidad docente y el liderazgo en las instituciones educativas públicas de la Red Educativa N° 4 del Callao.

Prada (2016) en su investigación sobre *Factores intrínsecos que inciden en la satisfacción laboral docente de las instituciones educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015* con la finalidad de alcanzar el grado de Doctor en Educación que concede la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como objetivo general precisar la incidencia de los factores intrínsecos en el agrado por el trabajo de los profesores de las escuelas de educación públicas de la Red N° 21 Comas 2015. Para lograr su objetivo, el autor ha utilizado una investigación de tipo básica cuyo nivel fue correlacional causal, el enfoque ha sido cuantitativo y el diseño no experimental de tipo transversal. 224 fueron los maestros que formaron parte de la población, mientras que la muestra estaba formada por 142. El muestreo que el autor eligió fue uno de tipo probabilístico. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico KR-20 fueron cuestionarios. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) existe una incidencia moderada y significativa entre los factores intrínsecos y el gusto por el trabajo de los maestros de escuelas educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015, (b) existe una incidencia

moderada y significativa entre la motivación intrínseca y el gusto por el trabajo de los maestros de escuelas educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015 y (c) existe una incidencia moderada y significativa entre el compromiso y el gusto por el trabajo de los maestros de escuelas educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015.

Castagnola (2014) en su investigación sobre *Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014* con la finalidad de alcanzar el grado académico de Doctor en Administración de la Educación que concede la Universidad César Vallejo, Lima, Perú, había planteado como meta el precisar la correspondencia que existe entre la motivación intrínseca y el compromiso afectivo en docentes de las instituciones educativas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014. Para concretar su propósito, el autor ha empleado una investigación de tipo sustantiva, cuyo nivel fue correlacional, el enfoque cuantitativo y diseño no experimental correlacional de corte transversal. 385 fue el número de maestros que conformaron la población, mientras que la muestra estuvo establecida por 192. Para este caso, el muestreo ha sido de tipo probabilístico, aleatorio simple y estratificado. La información había sido recolectada a través de la técnica de la encuesta y los instrumentos de recolección de datos que habían sido validados previamente por expertos en el tema y cuya confiabilidad había sido determinada través del estadístico Alfa de Crombach fueron cuestionarios. Los datos se procesaron a través del software Excel y el software de estadística SPSS V21.0. Arribó a las conclusiones que siguen: (a) la motivación intrínseca se relaciona de manera directa y significativamente con el compromiso organizacional de maestros de escuelas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014, (b) la motivación intrínseca se relaciona de manera directa y significativamente con el compromiso afectivo de maestros de escuelas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014, (c) la motivación intrínseca se relaciona de manera directa y significativamente con el compromiso de continuidad en maestros de escuelas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014.

## 1.2 Bases teóricas y fundamentación científica

### 1.2.1 Bases teóricas de la variable liderazgo directivo.

#### ***Definición de liderazgo.***

El Diccionario de la Lengua Española define al liderazgo como la “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (DLE, “significado de Liderazgo, párr. 3).

Por su parte, el Diccionario de Significados 2016 define al liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa leader que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder. (Significados 2016, “significado de liderazgo”, párr. 1)

El liderazgo según Terry y Franklin (1986) se define como: “la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o por el grupo” (p. 408).

Según Garda (2010) afirmó que:

La capacidad de dirigir es una tarea que pertenece a todo colectivo, no solo le corresponde al agente que encabeza la institución. Líder es cualquier trabajador representante que se encarga de alguna oficina de la empresa, así también como de los trabajadores.



Chiavenato (2000) definió al liderazgo como:

Una aptitud que tienen los directivos para hacer que los trabajadores realicen lo indicado. Implica dos aspectos: en primer lugar se considera la presunta destreza para animar a los subordinados a desarrollar eso que tienen que hacer; en segundo lugar se considera la disposición de los trabajadores a ir tras aquello que ven como herramientas para lograr sus metas y complacer sus carencias de índole personal. (p.135)

Más abajo el mismo autor (2000) agrega y enfatiza lo siguiente:

Ser líder es buscar la ayuda en dos campos: nadie puede ejercer liderazgo, a menos que inflencie en otros para que realicen la tarea encomendada, ni menos tendrá éxito si no hace que sus trabajadores coadyuven en lo que él desea hacer. (p. 316)

Esta concepción muestra una concepción integradora, es decir el éxito del grupo, será el éxito del líder y la voluntad (actitud) de todos ellos deben interrelacionarse dentro de la reciprocidad; o sea, debe primar actitudes democráticas en la organización, para tener éxito grupal o personal.

Para el autor Novaes (1993) el liderazgo es “un fenómeno social y debe tenerse en cuenta los elementos naturales del proceso de integración social: comunicación identidad, control, asimilación y participación; puesto que el líder activa estos procesos” (p.104). Es decir, que el liderazgo no solo es una acción personal, sino forma parte del grupo y depende su éxito de la manera que monitorea los procesos de integración social.

Para Cuevas (2011) al caracterizar el rol del liderazgo en una organización sostiene que “el líder es un producto no de sus características, sino de sus

relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica”; efectivamente, el liderazgo es el resultado de un procesos social, aunque algunos consideran todavía al liderazgo como un fenómeno innato, no se concibe líder único para todas las circunstancias y espacios.

Desde la mirada de la gestión escolar, un gerente de la educación que evidencia características de líder es la persona que puede conseguir equilibrio, distintos enlaces internos y permanencia en las relaciones y unión entre los agentes que conforman la comunidad educativa, a su vez que generan la disposición y apoyo mutuo de los trabajadores que están bajo su cargo en la búsqueda de los objetivos del colegio. (Estrada, 2014, p. 19).

Manes (2004) indicó que:

El liderazgo directivo es el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades. (p. 57)

Al respecto enfatizó que “en las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (Manes, 2004, p. 57). Asimismo Nochez (2004) lo define como:

La efectividad del director/a para lograr que, en su centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos, estén alineadas en función de garantizar buenas practicas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes significativos y efectivos en el aula. (p. 4)

Rodríguez (2011) en su tesis sobre la capacidad de dirigir en las escuelas educativas dijo que:

El liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos. La investigación empírica ha producido diversos modelos de prácticas de dirección y liderazgo educativo, y reportado la existencia de un repertorio de prácticas que son realizadas por la mayoría de los directivos líderes que tienen éxito en sus escuelas. (p. 256)

Finalmente, el autor Sarason (1990) se refirió al liderazgo en el entorno escolar como:

Un buen directivo debe orientar sus esfuerzos hacia procesos de mejora en la escuela, que no pueden ser orientados desde el centro (políticas nacionales), sino que deben ser promovidos desde la escuela, en base a las problemáticas específicas de cada institución, tomando como alternativa de organización el trabajo colectiva de la comunidad escolar, centrando su atención más que en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

### **Dimensiones del liderazgo directivo.**

Para alcanzar el objetivo de la presente investigación, se optó por las dimensiones del enfoque transformacional desarrolladas por Bass & Avolio (1994): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo. Los autores mencionados se han basado, a su vez, en los planteamientos originales del liderazgo transformacional de Burns (1978) y del liderazgo carismático de House (1977).

### ***El liderazgo transformacional.***

Burns (1978, citado en Vásquez, 2013) introdujo al final de la década del 70 el concepto de liderazgo transformacional en su libro *Leadership (Liderazgo)*, en el que realizó una investigación descriptiva sobre líderes políticos, sin embargo el término es utilizado hoy en día en la psicología organizacional también. Burns lo define como: “Un proceso de influencia de los líderes sobre sus seguidores de forma tal que les permiten trascender sus propias necesidades para ir en busca de niveles superiores de desempeño, moral y motivación y del beneficio de la organización” (p.20).

Burns (1978) describe a las personas que ejercen el liderazgo transformacional de acuerdo a lo siguiente:

Es la persona que se introduce profundamente en las exigencias de sus subordinados tratando de buscar aquello que lo motiva para pensar en la forma de satisfacerlos. Con esto intenta complacer las carencias primarias de sus trabajadores al tenerlo en cuenta como un ser humano total. La respuesta es una correspondencia de relación mutua entre el liderazgo de corte transformacional, desempeño dentro de la organización y mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales. (Burns, 1978, citado en Vásquez, 2013, p. 21)

Según Bass (1990, citado en Ayoub, 2011, p.103) la capacidad de dirigir de manera transformacional se efectúa cuando los directivos incrementan la inclinación de sus seguidores, en el momento en que origina en ellos el conocimiento y la aprobación de sus objetivos y del deber que tiene cada colectivo y las circunstancias en que los líderes movilizan a los subordinados con la finalidad de tener la mirada más lejos de sus propios intereses buscando el bienestar del conjunto. Los líderes transformacionales logran estos resultados mediante una o

más vías: pueden ser carismáticos para sus seguidores y de esta manera inspirarlos, pueden conocer las necesidades emocionales de cada uno de sus empleados, y/o pueden estimular intelectualmente a sus empleados.

Los seguidores de este tipo de líder experimentan seguridad, fascinación, fidelidad y consideración por el que dirige; por este motivo se muestran decididos a entregar mayor esfuerzo de lo que originalmente se esperaba. Estos resultados se dan debido a que los líderes transformacionales ofrecen a sus seguidores algo más que el simple trabajo contra una recompensa económica, los proveen de una misión inspiradora y una visión así como también les dan identidad. Adicionalmente, este tipo de líder incita a los trabajadores a desarrollar formas novedosas y únicas para afrontar lo establecido y modificar el ambiente con la finalidad de lograr el éxito.

La capacidad de dirigir en la línea transformacional es más extenso que el que lo hace en la vía del carisma. El carisma es visto como necesario pero no suficiente, solamente es parte de los cuatro aspectos de la capacidad de dirigir en la senda transformacional. Originalmente se consideraban tres componentes: carismático-Inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Sin embargo, análisis posteriores sugirieron que el factor carisma, que luego fue llamado Influencia Idealizada, estaba separado del factor inspiración. De esta manera, Bass destacó que el liderazgo transformacional está asentado en componentes, conocidos como las cuatro I's por sus siglas en inglés: Carisma (Idealized influence, en inglés), Inspiración (Inspirational motivation, en inglés), Estimulación Intelectual (Intellectual stimulation, en inglés), Consideración Individualizada (Individualized consideration, en inglés).

Los líderes transformacionales se relacionan con sus colegas y seguidores de una forma que va más allá de simples intercambios o acuerdos. Se comportan de maneras en que obtienen resultados superiores mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes medulares del liderazgo transformacional, descritos a continuación:

*Carisma (influencia idealizada).*

De acuerdo a Bass, para que un líder transformacional tenga éxito, es fundamental alcanzar el nivel de carisma a los ojos de sus empleados. Los líderes carismáticos tienen gran poder e influencia. Los empleados desean identificarse con ellos, y tienen un alto grado de confianza y seguridad en ellos (Bass, 1990, citado en Ayoub, 2011, p.69).

Los líderes carismáticos inspiran y emocionan a sus empleados brindándoles la idea de que pueden ser capaces de lograr grandes cosas mediante un esfuerzo extra. El líder provee una percepción y una dirección del deber, genera suficiencia, consideración y seguridad. Se muestra como un prototipo de elevada conducta moral. Este directivo puede ir incluso más allá de lo que es bueno específicamente para la organización, priorizando lo que es bueno para el medio ambiente por ejemplo. Estos líderes están motivados por un compromiso moral con el bien colectivo, en lugar de lo que es bueno sólo para ellos mismos. Estos líderes serán descritos por sus seguidores como modelos a seguir, que actúan con integridad y humildad y muestran un profundo respeto por los demás.

La naturaleza ética de la influencia idealizada está descrita por Burns, quien identificó las diferencias entre la influencia idealizada y la noción, ampliamente reconocida, de autorrealización de Maslow. Mientras Maslow se refería a la autorrealización como la cumbre de la salud psicológica y motivación humana, Burns encontró que la naturaleza de este enfoque, centrado en uno mismo, simplemente era demasiado inconsistente con el enfoque de la influencia idealizada, cuya naturaleza reside en trascender a sí mismo.

*Inspiración (motivación inspiracional).*

Representa el grado en el cual el que dirige construye un mundo que resulta atractivo e inspirador para los subordinados. Los ejecutivos ayudan a sus subordinados a desempeñarse más allá de lo esperado, tanto a nivel de lo que ellos esperan de sí mismos, como de lo que los demás esperan de ellos. Este estilo

utiliza recursos como la metáfora y la simbología para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma simple. Los líderes desafían a los seguidores con retos elevados pero accesibles, transmiten optimismo sobre las metas y proveen la razón de ser a las actividades. De esta manera, los líderes demuestran confianza en las habilidades de sus seguidores y en su integridad.

Los seguidores necesitan poseer una intensa determinación con la finalidad de estar animados hacia la acción. Ese propósito y razón de ser proveen la energía necesaria para guiar al grupo hacia adelante. Los aspectos visionarios del liderazgo se fundamentan en las habilidades de comunicación que hacen que la visión sea comprensible, precisa, poderosa y atractiva. Los seguidores desean invertir un mayor esfuerzo en sus tareas, se sienten comprometidos y optimistas acerca del futuro y seguros en sus propias habilidades. Los líderes inspiran un profundo sentido de auto eficacia y resiliencia en sus seguidores, ayudándoles a creer en sí mismos, para que enfrenten sus barreras psicológicas internas y también a las barreras externas que les impiden obtener altos niveles de desempeño; y luego persistan en sus esfuerzos.

#### *Estimulación intelectual.*

“El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas” (Bass, 1990, según se citó en Pérez, Bañuelos y Moreno, 2015, p.42).

Los líderes que practican la estimulación intelectual, promueven la solución de problemas mediante la inteligencia, racionalidad y el cuidado. Aquellos que tienen gran capacidad para dirigir incitan en sus adeptos propósitos novedosos y originales desde recientes interrogantes y la reformulación de antiguos problemas en términos nuevos. Se muestra en el grado en el cual el líder cuestiona prejuicios, toma riesgos y solicita las ideas de los seguidores. Los líderes nutren y desarrollan personas con capacidad de pensamiento independiente. Para este tipo de líderes, el aprendizaje es valioso y las circunstancias no contempladas son cogidas como

ocasiones de aprendizaje. Los adeptos hacen preguntas, reflexionan muy a fondo y crean mejores formas de desarrollar sus tareas.

La estimulación intelectual tiene como objetivo lograr que los líderes sean intelectualmente estimulantes, es decir, capaces de permitir y de impulsar a sus seguidores a pensar por sí mismos, de estar constantemente retando a sus seguidores a cuestionar los supuestos preconcebidos, ya sea sobre las expectativas que tienen sobre los límites de su propia capacidad o sobre la forma en que el trabajo debe ser llevado a cabo. De esta manera, los líderes al estimular intelectualmente a sus seguidores, implícitamente preparan a la siguiente generación de líderes organizacionales.

#### *Consideración individualizada.*

Los líderes que muestran consideración individualizada toman en cuenta las diferencias entre sus empleados; actúan como mentores para aquellos quienes necesitan su ayuda para crecer y desarrollarse. Aquellos que tienen la capacidad de liderazgo se interesan por las ambiciones de mejora personal de cada integrante; las particularidades de cada individuo son tomadas en cuenta, el acompañamiento es de manera individual, mas no es percibido en términos de control, sino en términos de una función orientadora (Bass, 1990, citado en Lupano y Castro, 2013, p. 113).

#### ***El liderazgo transaccional.***

La persona que dirige crea seguridad en el adepto al hacerle partícipe y encomendarle la función que debe realizar dentro de la empresa (le encamina hacia donde debe ir), luego cuando el trabajador tiene conocimiento de cómo desempeñar su labor de la mejor manera, aumenta su seguridad y ese sentimiento de llegar a la meta (Ayoub, 2011). Simultáneamente el subordinado consigue una medida para darle validez a lo conseguido en el momento en que el directivo, identificando las expectativas del adepto, da a conocer la manera como esa expectativa deberá ser complacida a manera de canje por haber realizado la labor



encomendada. Así se consigue que el que dirige y el subordinado estén en mutua correspondencia en el ámbito de las relaciones personales (Ayoub, 2011, citado en Pérez et al., 2015, p.41).

El liderazgo transaccional ocurre en el momento en el que un agente se ve motivado para establecer relación con otras y cuya finalidad sea el trueque de cosas a las que les otorga valor. Esto ocurre cuando los directivos gratifican o, en contraposición, actúan de forma adversa (castigan) dependiendo del logro conseguido por los subordinados (si estos estaban o no en la línea de lo que se esperaba).

De acuerdo a la teoría de Bass, se identificaron 44 comportamientos directivos, específicos y efectivos, los cuales tienen en común dos factores: en el primero - inicio y organización del trabajo- la atención está enfocada en el cumplimiento de las tareas encomendadas y en el segundo – mostrar consideración por los empleados – la atención se centra en satisfacer los intereses propios de quienes hacen bien su trabajo. El líder logra el cumplimiento de las tareas, haciendo y cumpliendo promesas de reconocimiento, de incrementos de pagos y ascensos para los que trabajan y demuestren un adecuado desenvolvimiento. Por el contrario, los subordinados no productivos son penalizados. Esta transacción o intercambio – esta promesa y recompensa por un buen desempeño, o la amenaza y sanción por un desempeño deficiente – caracterizan un liderazgo efectivo. Este tipo de liderazgo, el cual está basado en transacciones entre el líder y los empleados, se conoce como liderazgo transaccional.

#### *Recompensa contingente.*

Se trata de una transacción constructiva, la cual se ha encontrado que resulta razonablemente efectiva en motivar a otros con la finalidad de lograr elevados estándares de desempeño y desarrollo, aunque no en la medida como cualquiera de los que conforman los espacios transformacionales. El liderazgo cuya característica es de recompensa contingente implica que el seguidor debe haber manifestado su consentimiento sobre lo que se necesita hacer, a cambio de una

promesa, expresada por el líder, de recompensas a cambio de llevar a cabo la tarea asignada satisfactoriamente. Una recompensa contingente es transaccional cuando es de naturaleza material, como un bono. La recompensa contingente puede ser transformacional, cuando se trata de una recompensa psicológica, como por ejemplo un elogio (Bass, 1990, citado en Lupano y Castro, 2013, p. 112).

#### *Dirección por excepción activa.*

Se presenta cuando el directivo tiene el manejo efectivo de los desatinos o algún incumplimiento de los patrones o de las reglas dadas, suele adelantarse a ellos para prevenirlos.

#### ***El liderazgo correctivo/evitador.***

Bass identificó además un tercer tipo o una tercera dimensión en los estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por los líderes, el cual consta de dos subdimensiones: dirección por excepción pasiva y laissez faire (Bass, 1990, según se citó en Pérez et al., 2015, p.47).

#### *Dirección por excepción pasiva.*

Este tipo de transacción correctiva tiende a ser más ineficaz que la recompensa contingente o que alguno de los componentes del liderazgo transformacional. Se considera un tipo de dirección pasiva, cuando el directivo con mucha paciencia aguarda el surgimiento de las dificultades y es ahí cuando toma una acción correctiva. Bass y sus colegas, luego de analizar numerosas investigaciones, llegaron a una sorprendente pero consistente conclusión: si la actuación de los líderes recae fuertemente en una dirección por excepción pasiva, este tipo de liderazgo podría terminar siendo una receta para la mediocridad. Como ejemplo utilizó lo dicho por un gerente, lo cual refleja el espíritu de este tipo de liderazgo: “Si no está roto, no lo repares”. No obstante, este tipo de dirección puede ser necesaria cuando los líderes necesitan supervisar un gran número de subordinados, quienes le reportan directamente al líder. Por otro lado, si es adecuadamente diligente,

puede producir consecuencias beneficiosas en el logro y provecho de los adeptos. No obstante, es insuficiente para demostrar la razón por el cual algunos dirigentes generan transformaciones extremas en los comportamientos, convicciones y ciertos líderes producen cambios radicales en las actitudes, creencias e intereses de sus adeptos.

*Laissez faire (Dejar hacer).*

Bass incluyó dentro de su teoría a la ausencia de liderazgo o evasión al liderazgo, en el cual como refiere el refrán: “Las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas”, no se ejerce autoridad y las obligaciones inherentes al líder son olvidadas. En oposición al liderazgo transaccional, el laissez faire (dejar hacer) representa la ausencia de transacción. Este tipo de líderes evitan intentar influenciar a sus subordinados y eluden sus deberes de supervisión. Ellos se esconden detrás de una ruma de papeleo y evitan situaciones que producen alguna posibilidad de confrontación. Estos líderes permiten que recaiga demasiada responsabilidad en sus subordinados, no fijan metas claras y no muestra la lista de características que conforman los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Tienden a dejar las cosas a la deriva, debido a que su principal objetivo es mantenerse en buenos términos con todos.

La Figura 1 muestra la lista de características que conforman los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo/evitador.

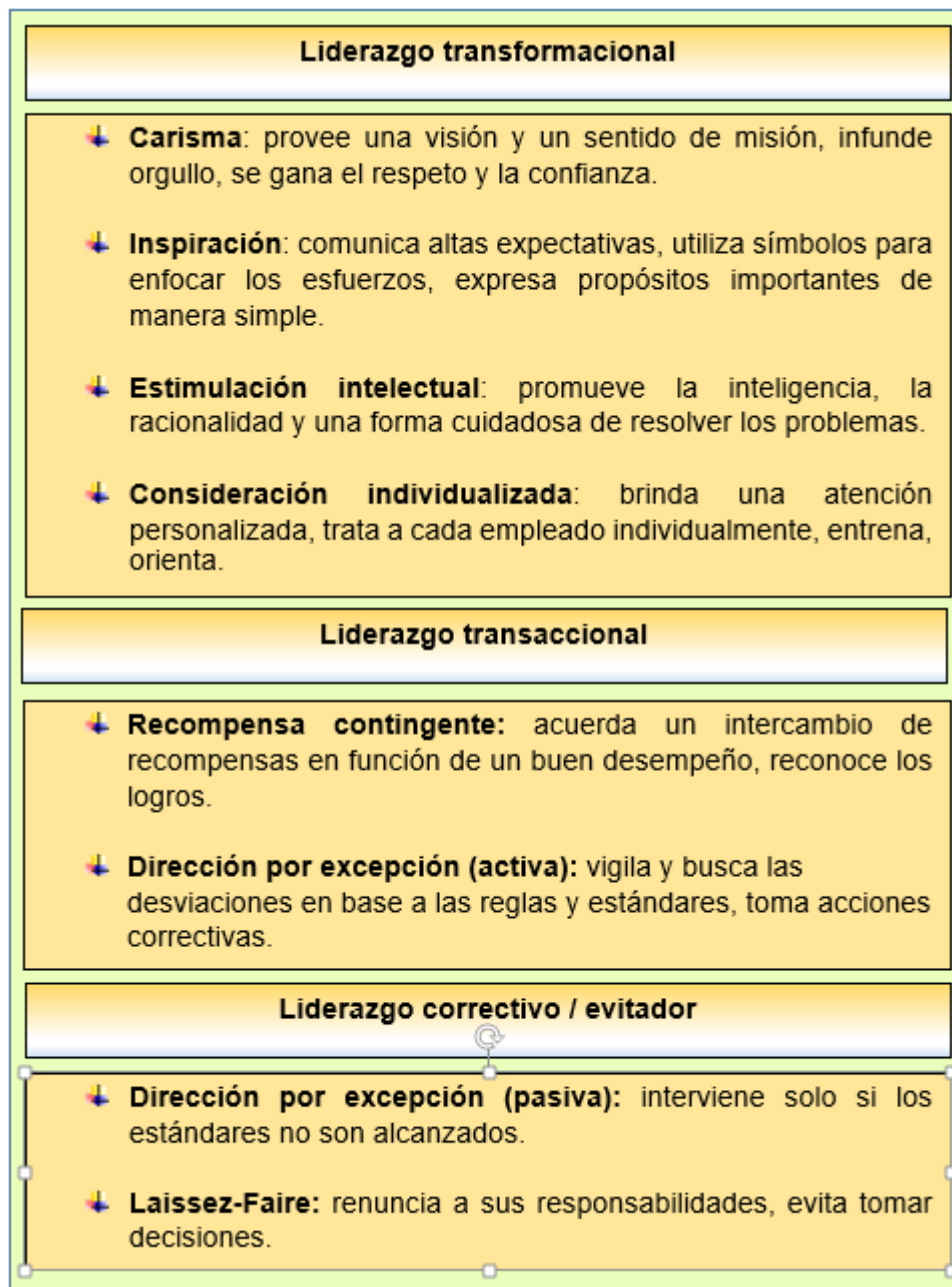


Figura 1. Características de los estilos de liderazgo del MLRC.  
Adaptado de Ayoub (2011)

### Las teorías sobre liderazgo.

La capacidad de dirigir (liderazgo) es un constructo complejo y de enfoques múltiples, ha sido estudiado durante décadas y no hay aún un consenso sobre su definición y sobre las metodologías más eficientes para evaluarlo empíricamente. Ayala, Luna, Navarro, y Rodríguez (2012) afirmaron que “el liderazgo puede definirse en términos de la relación entre el líder y seguidores, en el cual el líder

tiene el poder e influencia para efectuar un cambio en los demás” (p.107). En cuanto al proceso de influencia en sí, se ha encontrado que puede ser explicado básicamente desde tres enfoques: desde los rasgos y conductas del líder, desde la percepción y características que los seguidores le atribuyen al líder y desde el contexto en el cual se desarrolla el proceso de liderazgo.

A continuación se presentan los principales enfoques que se han utilizado para estudiar el liderazgo en las organizaciones, a partir del siglo XX.

### ***Enfoque de rasgos.***

Destacó entre los años 1920 y 1950, recoge las primeras teorías acerca del estudio sobre el liderazgo. Este enfoque considera que los líderes presentan ciertas características superiores que son innatas y comunes entre los líderes (rasgos), entre las cuales se encuentran elevados estándares de potencia, conocimiento, visión, poder de anticipación y convencimiento, paciencia ante las adversidades, probidad, prudencia, seguridad en sí mismo, además de otras, las cuales identifican a aquellos que tienen la capacidad de liderazgo (Bass, 1990, citado en Aguirre y Villareal 2012, p.3). Estas características se pueden agrupar de la siguiente manera: atributos corporales, destrezas y peculiaridades individuales (Veciana, 1999b, citado en Thieme y Treviño, 2012, p.40).

Sin embargo, a pesar de que este enfoque fue ampliamente estudiado, no tuvo gran impacto debido a que los estudios realizados no encontraron una manera firme de hacer corresponder el liderazgo con pautas para el buen desenvolvimiento en el trabajo (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010, p.25). Se sabe que casi en todas las circunstancias estudiadas los hallazgos fueron endeble o adversos.

Asimismo, se critica el enfoque de los rasgos dado que no toma en cuenta la participación determinante de los adeptos en los logros de la dirección. Además, no le pone un valor a la repercusión de cada una de las cualidades del directivo. Las limitaciones encontradas en investigaciones sobre las cualidades individuales de los dirigentes llevaron a la eclosión de novedosas supuestos y de mayor

amplitud con la finalidad de responder a todo lo que implica liderazgo y emplear esos postulados en la formación de dirigentes de organizaciones. Alternativamente surgieron diversos enfoques, entre los primeros está el enfoque conductual del liderazgo.

### ***Enfoque conductual: estilos de liderazgo.***

Según Yukl, (1994), para mediados del siglo XX el enfoque de los investigadores se centró en la relación existente entre los comportamientos de los líderes y el manejo efectivo de su liderazgo. El estudio sobre la conducta de los líderes concentró el interés de las investigaciones, y en gran parte continuaron el camino iniciado por los estudios de la Universidad de Ohio (Ohio State University, en inglés) y de la Universidad de Michigan (University of Michigan, en inglés).

En la Universidad de Ohio, se desarrollaron instrumentos de medición, uno de los cuales para medir la conducta del líder de manera descriptiva (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ, por sus siglas en inglés). Luego de su aplicación militares de la Fuerza Aérea estadounidense y en jefes de industrias, por medio de un análisis factorial, se identificaron un par de categorías independientes, que muchos seguidores perciben de la conducta de sus líderes: (a) el inicio de una estructura (the initiation of a structure, en inglés), conductas orientadas hacia la consecución de las tareas; (b) De consideración (consideration, en inglés), conductas orientadas al establecimiento de buenas relaciones entre el dirigente y los adeptos, de orientación hacia las personas, hacia las relaciones humanas (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010, p. 28).

En 1947, los centros de investigación del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, por su parte, se dedicaron a descubrir los principios y métodos del liderazgo eficaz, basado en la dinámica de grupos. Mediante investigación en dinámicas de grupo y encuestas, se realizaron estudios tanto en el sector privado como en el público y fue Likert (1961/1965, 1968, citado en Palomo, 2010, p.28) quien recogió la mayoría de resultados, determinando igualmente, dos dimensiones de la conducta del liderazgo: (a) Orientación hacia las

relaciones, en base a la cual los dirigentes prestan elevado interés al vínculo activo de las personas, se preocupan por las expectativas de sus subordinados y toman en cuenta la presencia de sus particularidades personales; (b) Orientación hacia las tareas, en base a la cual los líderes tienden a dar prioridad a los aspectos técnicos, centran su interés en efectuar las tareas del grupo y consideran a sus seguidores, un medio para alcanzar los fines. Luego de numerosos estudios se demostró que los dos tipos de comportamientos de los líderes eran independientes entre sí. Es decir, el incremento de la presencia de un estilo, no disminuía la presencia del otro y viceversa.

Los resultados obtenidos por la casa de estudios de Ohio y de Michigan son similares, ya que los comportamientos dirigidos al vínculo personal son comparables a las conductas de consideración, en el sentido de orientación a las necesidades humanas y los comportamientos dirigidos a los labores se asemejan a la iniciación de estructura, en cuanto a su enfoque en los resultados y la productividad (Bowers y Seashore, 1966, citado en Ayoub, 2011).

### ***Enfoque situacional.***

Desarrolladas entre los años 70 y 80. Las teorías basadas en este enfoque consideran que existe una variedad de patrones de conducta efectivos para diferentes situaciones, pero que no existe una sola conducta óptima en todas ellas. De esta manera, este planteamiento pretende conocer las circunstancias de la situación que morigeran los efectos, que producen los rasgos o la conducta del dirigente, en la efectividad del conjunto (Yukl, 1994, citado en Duro Martín, 2010, p. 30). Existen muchas teorías que corresponden a este enfoque, sin embargo son pocas las que pueden dar pronósticos confiables sobre una conducta adecuada que debe mostrar un dirigente en una circunstancia establecida.

De esta manera, el auténtico directivo tiene la capacidad de amoldarse a un determinado colectivo en un contexto de variaciones radicales. En este sentido, los constituyentes de la teoría contingencial de la capacidad de dirigir siguen a continuación: el dirigente, el colectivo y la circunstancia (Chiavenato, 1987, como

se citó en Parra Rivas, 2011). En este planteamiento, circunstancia adquiere elevada puntuación en la elección del líder y las tareas que tiene que realizar. Algunas de las teorías basadas en este enfoque:

### ***Teoría de la contingencia.***

Fiedler (1967, 1978, citado en Duro Martín, 2010, p. 32) identificó una terna de variables de acuerdo a las circunstancias que posibilitan ejercer un liderazgo de manera efectiva: (a) los vínculos entre el dirigente y los adeptos, (b) el sistema de labores y (c) el mando que emana el dirigente. La contingencia se refiere al cumplimiento de una condición. Así, las condiciones más favorables para que un líder sea efectivo, consisten en que él mismo esté en una situación de mando muy elevado, las labores estén bien estructuradas y los vínculos interpersonales con los seguidores sean buenas. Fiedler (1967, citado en Duro Martín, 2010, p. 32) definió los estilos de liderazgo como la estructura subyacente que los individuos necesitan, la cual motiva su comportamiento en diferentes situaciones. Por otro lado, manifiesta que el comportamiento de liderazgo está referido a los actos particulares en los que el líder se basa para dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo. En este modelo, el estilo de liderazgo es identificado mediante la aplicación del cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (Least Preferred Co-worker - LPC, en inglés). Este examen solicita que un dirigente medite sobre el trabajador con el que poco gusta compartir las labores y evalúe a ese subordinado en consecutivas cualidades como cooperador, amable, sincero, confiable y visionario. Fiedler planteó que los dirigentes que otorgan elevadas puntuaciones en el LPC, son los que describen a su compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente favorables y de aceptación, por lo tanto se consideran líderes orientados hacia las relaciones, son más tolerantes y no directivos (Duro Martín, 2010, p. 32). Por el contrario, los líderes que les otorgan calificaciones más bajas, son orientados hacia las tareas, son más autocráticos y controladores. Si las circunstancias son provechosas será adecuado contar con un dirigente encausado a las labores; mas si las magnitudes se revuelven y las circunstancias son poco provechosas, entonces resultará necesario contar con un dirigente encausado hacia los vínculos personales.



Las principales críticas a esta teoría se expresan a la suficiencia de esta escala de medida (LPC) ya que tiende a ser un modelo inflexible.

### ***Teoría de camino-meta.***

House (1971) es el autor de esta teoría y empleó componentes del planteamiento motivacional y de los estudios de la Universidad de Ohio en torno a la estructura y la consideración. Sostienen que el rol fundamental de los líderes es guiar a los subordinados convenciéndolos de que son capaces de lograr resultados valiosos (expectativa), mediante un considerable esfuerzo (valencia), es decir, impactando en la motivación y expectativas de sus subordinados, diseñando el camino que deberían tomar, haciéndolo claro y accesible, con la finalidad de que los objetivos sean concordantes con las metas de la organización. Plantean además, que las consecuencias del comportamiento del dirigente en el gusto por el trabajo y denuedo del seguidor obedecen a las variables circunstanciales que perjudican así como el potencial del líder y la forma en que debe actuar para incrementar la motivación de los subordinados. Las distintas situaciones que determinan las acciones del líder incluyen, entre otras, la capacidad y motivación de los subordinados y la dificultad de la tarea (House, 1971, citado en Palomo, 2010, p. 30).

### ***Teoría en torno a la sustitución del liderazgo.***

Los autores Kerr y Jermier (1978, citado en Duro Martín, 2010, p. 35) plantearon que en algunas ocasiones el contexto es determinante como la destreza de los trabajadores por los años en la organización y la sistematización de las labores dentro de la institución actúan como inhibidores del liderazgo y así este no resulta necesario por lo que se puede prescindir de ellos. Este postulado cuenta con limitaciones de concepto y con pocos estudios realizados al respecto (Yukl & Van Fleet, 1992, citado en Lupano y Castro, 2013, p. 113).

### ***Teoría en torno a la decisión normativa.***

Los autores Vroom y Yetton (1973, citado en Javier Argos, 2014, p. 18) propusieron un procedimiento para determinar el tipo de liderazgo requerido, mediante el cual se evalúan las características de 12 variables de contingencia de acuerdo a un sucesivo de pautas normadas y realizadas a manera de un árbol para tomar decisiones. Las decisiones puedan derivar en un liderazgo efectivo, de acuerdo al contexto en el que se desarrollen. Dichas decisiones se toman después de recoger los datos complementarios, entrevistas personales, entrevistas grupales toma de decisiones en grupo. Esta teoría es criticada debido a que supone un mayor nivel de acomodamiento de los seguidores para amoldarse a contextos de variación (Robbins, 1999) y a las dificultades que conlleva diagnosticar correctamente las variables de contingencia.

### ***Teoría en torno a los recursos de conocimiento.***

Los autores Fiedler y García (1987) analizaron la probabilidad de que algunos factores contextuales intervienen en el hecho de que algunos recursos cognitivos afecten el desempeño del grupo. Son considerados factores contextuales el agotamiento interpersonal, la ayuda del grupo y la dificultad de las labores, que afectan a líderes y subordinados. Los recursos cognitivos contemplados son: inteligencia, experiencia y pericia técnica del líder. (Fiedler y García, 1987, citado en Huici, Molero, Gómez, y Morales, 2015, p. 23)

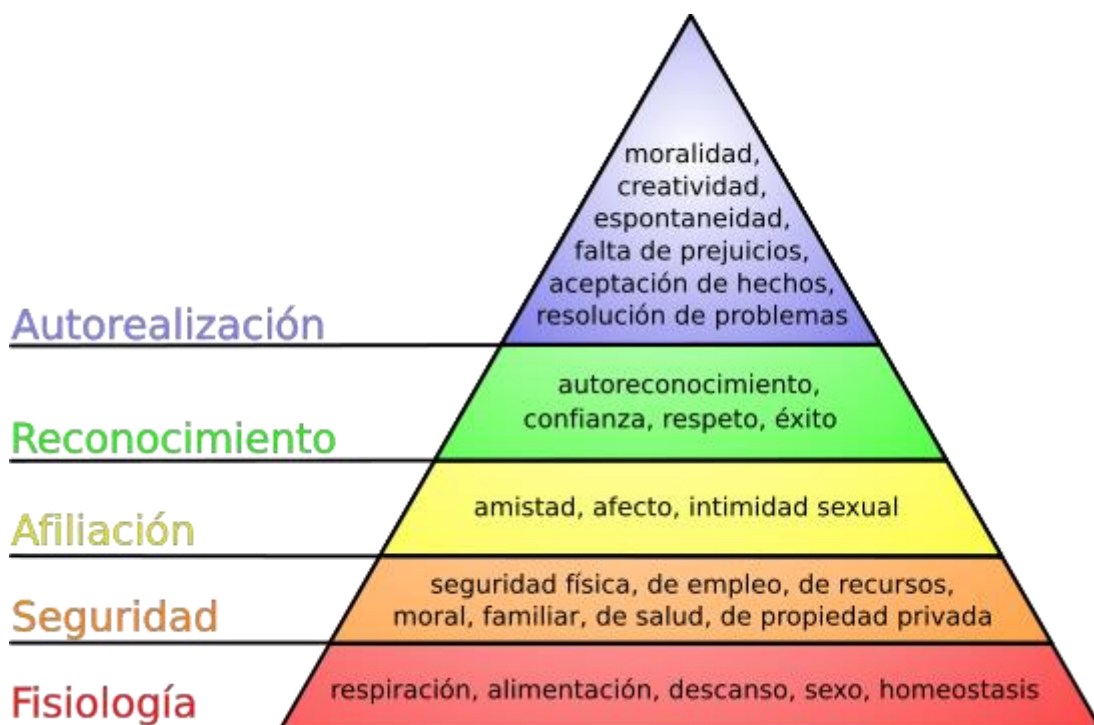
Las críticas a las teorías situacionales en su conjunto, se refieren al hecho de que son muy generales, lo que hace difícil su medición (Lupano y Castro, 2013, p. 115). Si bien la teoría situacional de liderazgo, contribuyó a resaltar el rol trascendente que juega el contexto en el que se desarrolla la dinámica del liderazgo entre los jefes y subordinados, no fue posible generar instrumentos confiables de identificación y medición del liderazgo. Sin embargo, abrió paso a las teorías más integradoras que se desarrollaron después, como es el caso de la teoría transformacional del liderazgo.

### ***Teoría transformacional.***

Este enfoque plantea un par de concepciones: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El primero genera un cambio significativo en la existencia de los individuos y de las instituciones, redefine la forma de percibir y de valorar, así también modifica las aspiraciones y expectativas de los empleados. A su vez, el liderazgo transaccional no está basado en una relación de ida y vuelta, de “toma y daca”, sino más bien se basa en un intercambio de premio por rendimiento, demostrando una connotación de costo-beneficio.

Para Burns, ambos tipos de liderazgo son mutuamente excluyentes, se hallan en los polos contrarios. Los dirigentes transformacionales han sido idealizados en el sentido de que demuestran una moral ejemplar de trabajo en pos del beneficio del equipo, la organización y la comunidad. La relación líder-seguidor se basa en el aliento que infunde el líder en los adeptos con la finalidad de producir por encima de los objetivos y poniendo en manifiesto las expectativas en una escala más alta.

Burns estuvo influenciado por la teoría sobre la motivación de Maslow (1943), conocida como Teoría de las Necesidades Humanas (Theory of Human Needs, en inglés). En su planteamiento había establecido un escalafón de necesidades del hombre como se muestra en la Figura 2, comprendió que a medida que se complacen las expectativas básicas (parte más baja del escalafón), los hombres aumentan sus expectativas más altas (parte más alta del escalafón). Este planteamiento reconoce que las personas cuentan con un rango de necesidades y que la medida en que ellas se desempeñen efectivamente en el campo laboral, será afectada por la medida en que esas necesidades hayan sido satisfechas. El liderazgo transformacional encaja dentro de los niveles más altos de necesidades, debido a que se requiere un nivel alto de autoestima y realización personal para ser un auténtico líder transformacional (Maslow, 1943, citado en Vadillo, 2010, p.101).



*Figura 2.* Teoría sobre la Motivación Humana, Jerarquía de las Necesidades. Tomado de Chapman (2007).

Maslow refiere que la conducta del hombre puede ser explicado a través de cinco escalas de expectativas. Las cuales están establecidas en un orden de gradación, desde las más bajas hasta las más altas.

Este marco teórico ha sido ampliamente utilizado, y el autor tuvo un impacto importante al exponer que la conducta de las personas no era manejada por influencias externas solamente, sino que existía un sistema de necesidades y motivaciones internas. Sin embargo, la teoría de Maslow enfrentó críticas debido a que nunca llegó a comprobar empíricamente su teoría ya que los psicólogos han observado que la jerarquía de motivaciones si bien es cierto que funciona, no lo hace en todos los casos. Asimismo, existen otros cuestionamientos que hacen referencia a la rigidez de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

*El modelo de liderazgo de rango completo (MLRC).*

Bernard M. Bass (1985, citado en Ayoub, 2011) fue su principal precursor y es uno de los enfoques más estudiados actualmente. Su gran aporte ha sido integrar múltiples teorías sobre liderazgo e integrarlas en un constructo multidimensional, para el cual además, desarrolló un instrumento que le brinda la capacidad de ser medido empíricamente. El instrumento se denomina Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, por sus siglas en inglés) y desde su creación viene siendo ampliamente utilizado y ha sido traducido a varios idiomas.

De acuerdo al MLRC (Full Range Leadership, FRL, en inglés), los estilos de liderazgo están comprendidos en tres dimensiones: transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 1994; Bass, 1985; citado en Ayoub, 2011, p.25).

En cuanto al término estilos de liderazgo el modelo se refiere a: “Las pautas coherentes del comportamiento exhibidas por un individuo, percibidas por los demás, cuando trata de influir en las actividades de otros” (Hersey et al., 2007, citado en Ayoub, 2011, p.59).

*Medición del liderazgo.*

Si bien es cierto que el Liderazgo ha venido siendo estudiado por diversos investigadores, durante muchas décadas, no había sido posible hallar un método para medir empíricamente el Liderazgo considerando sus múltiples dimensiones y demostrarlo científicamente.

Hoy en día, después de aproximadamente treinta años de investigación y numerosos meta-análisis, se ha determinado que es posible evaluar la efectividad de varios tipos de liderazgo y que el liderazgo transformacional y el transaccional predicen positivamente una gran variedad de resultados de desempeño incluyendo variables a nivel individual, grupal y organizacional.

Huici C. et al. (2015) consideraron que el aporte más importante de Bass fue el haber conseguido la operacionalización de su prototipo por medio de un instrumento que mide los tres tipos de liderazgo mencionados (transaccional, transformacional y correctivo/evitador).

La herramienta más conocida para medir el liderazgo transformacional es el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire, en inglés). El cuestionario está compuesto por ciento cuarenta y dos (142) declaraciones sobre el comportamiento del líder.

Existen dos formas del MLQ, el formulario del líder (Leader Form, en inglés), el cual es llenado por los propios líderes y el formulario del evaluador (Rater Form, en inglés), el cual es llenado por los seguidores del líder. Debido a que el formulario del líder contendría naturalmente un sesgo, el formulario del evaluador se considera el más importante de ambos.

El MLQ ha sido utilizado en la evaluación de líderes tanto de corporaciones como de organizaciones públicas, así como también militares. Ha sido traducido a muchos idiomas, como el francés, alemán y japonés.

El cuestionario MLQ ha sido modificado en el transcurso del tiempo desde su aparición. La versión más reciente del MLQ, se conoce como MLQ-5X (Multifactor Leadership Questionnaire, short form), el cuestionario multifactorial de liderazgo, versión reducida de la original. El cuestionario se aplica en dos versiones, una del líder y otra de los evaluadores, y fue desarrollada por Avolio y Bass (2004, citado en Huici C. et al., 2015).

Empleando esta escala de medición y por medio del estudio factorial, el investigador Bass junto con sus ayudantes han hallado las subdimensiones para el liderazgo transformacional y esta ha estado constituido por cinco, mientras que el liderazgo por transacción constituida por dos y el correctivo por otros dos.

De esta manera el instrumento de medición MLQ-5X tiene 45 reactivos; de ellos, 36 reactivos han sido referidos al Liderazgo. Los reactivos sobrantes que en

total son nueve y evalúan el esfuerzo-extra, efectividad y satisfacción. Estos últimos no han sido considerados en la presente investigación, puesto que no fueron los indicados para el logro de los objetivos.

A continuación, en la Figura 3 se detallan las tres dimensiones de Liderazgo, como son el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo / evitativo (*laissez faire*), los cuales integran nueve factores en total, luego de que la dimensión de influencia idealizada fuera dividida en influencia idealizada atribuida e influencia idealizada conductual. Cada uno de ellos, como se puede observar, constituido por cuatro reactivos.

<b>Factores de liderazgo transformacional</b>	
Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Actúa de forma que se gana mi respeto».
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas, como por ejemplo: «Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él/ella».
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos».
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse. Ejemplo de un ítem de este factor: «Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes».
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> . Ejemplo de un ítem de este factor: «Me ayuda a desarrollar mi capacidad».
<b>Factores de liderazgo transaccional</b>	
Recompensa contingente	Este factor hace referencia a aquellos líderes que clarifican las expectativas de sus seguidores y proporcionan reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Ejemplo de un ítem de este factor: «Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos».
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización. Ejemplo de un ítem de este factor: «Concentra su atención en los errores, quejas y fallos».
<b>Liderazgo pasivo/evitador</b>	
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Ejemplo de un ítem de este factor: «Espera que las cosas vayan mal antes de actuar».
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes. Ejemplo de un ítem de este factor: «Evita tomar decisiones».

Figura 3. Estructura Factorial del MLQ – 5X.  
Tomado de Huici C. et al., 2015, p.196.

Finalmente, vale poner en manifiesto que hoy en día subsiste una preocupación importante con respecto al liderazgo transformacional y al liderazgo carismático, y se refiere a lo que se conoce como el lado oscuro del carisma, es decir, aquellos líderes carismáticos que utilizan sus habilidades para inspirar y guiar a sus seguidores hacia fines destructivos, egoístas e incluso malvados. Como



ejemplos de este tipo de liderazgo se pueden nombrar a líderes internacionales quienes generaron grandes estragos, muerte y destrucción a miles y hasta a millones de personas, como son Osama Bin Laden, Adolf Hitler, Stalin, entre otros. Sin embargo, a este tipo de líderes se les conoce como pseudotransformacionales. Ellos presentan muchos elementos del liderazgo transformacional (básicamente los elementos del carisma), pero tienen por objetivo la explotación, el auto engrandecimiento y están orientados y motivados esencialmente hacia la consecución de poder.

Es por esta razón que se hace necesario exponer el concepto de líderes transformacionales auténticos. Son los líderes que trascienden sus propios intereses personales debido a una o dos razones: utilitarias o morales. Si son utilitarias, su objetivo es beneficiar al grupo o a sus miembros individuales, sus organizaciones o la sociedad, tanto como a sí mismos y alcanzar los retos de la tarea o misión. Si se trata de principios morales, el objetivo es hacer lo correcto, hacer lo que corresponde a los principios de moralidad, responsabilidad, sentido de disciplina y respeto por la autoridad, costumbres, reglas y tradiciones de la sociedad. Se cree en la responsabilidad social del líder y la organización.

Considerando la visión integral de la teoría del Liderazgo Transformacional de, su flexibilidad, su adaptabilidad en ambientes cambiantes y su modelo capaz de realizar mediciones acertadas sobre el liderazgo, se eligió al Modelo de Liderazgo de Rango Completo MLRC, de los autores Bass y Avolio (1994, citado en Ayoub, 2011), como la base teórica apropiada para orientar la presente investigación.

### **1.2.2 Fundamento teórico de la variable motivación laboral.**

#### ***Definición de motivación laboral.***

Solf (2006) definió a la motivación humana como “un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113).

Según Urcola:

El término “motivar” procede de la raíz latina “moveré” cuyo significado alude al movimiento. Consiste en originar en los demás un ánimo óptimo que conlleve a la consecución de una meta. Se puede entender como una forma de ceder o poseer un “motivo” con la finalidad de llevar a la realización de los hechos. Es la manera de utilizar aquella energía interna para hacer que un individuo asuma un comportamiento definido. Finalmente motivar es algo tan sencillo como “mover” a una persona a realizar algo que deseamos que haga. (2008, p.58)

Para Heredia (como citó Velásquez, Bautista, Sánchez, Cruz, “La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral” s.f., párr. 1) la motivación es:

Hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológico, psicológico y culturales.

Entonces se puede decir que la motivación genera en el ser humano la capacidad de realizar algo, mueve su conducta y esta pueda dirigirse a cualquiera de las dimensiones del hombre. Es como un estímulo que guía a las personas y puede ser provocado por otros o por algo. En otras palabras, la motivación puede considerarse como poner en marcha una conducta y dirigirla para la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. No es sola una sola motivación,

sino de muchos factores importantes que mueve a los seres humanos en las distintas tareas.

Tenemos a Naranjo quien nos dice que:

En la vida de las personas, la motivación juega un papel muy importante, puesto que sin ella se verían afectadas en los distintos espacios en los que se desenvuelven como la educativa, laboral o familiar, puesto que dirige hacia las cosas que anhela realizar y a las metas que desea alcanzar. (2009, p.2)

Santrock (citado por Naranjo 2009, p.2) nos dice que la motivación es: “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”.

Otra definición quizás no tan diferente a los demás pero que esclarece de una manera más sencilla el término motivación es:

La motivación es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. (Significados 2013, “Significado de motivación”, párr. 1)

Finalmente podríamos citar a Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (como citó Naranjo 2009, p.3) los investigadores mencionados después de recoger versiones de otros entendidos en el tema, han planteado las siguientes afirmaciones para definir a la motivación:

Se puede comprender como un procedimiento que demuestra el punto de partida, la trayectoria, la fuerza y la constancia del comportamiento orientado

a la consecución del objetivo, a la vez que los individuos se perciban a sí mismos y en las labores que tienen que desarrollar a pesar de las dificultades del contexto.

Entonces, de acuerdo con Naranjo la motivación es entendida como:

El punto más relevante para esclarecer el comportamiento del hombre y los motivos por el cual actúa de una manera u otra. En otras palabras, la motivación es la esencia que impele a un individuo a emprender un hecho (activación), este orientado en la consecución de la meta (dirección) y persevera hasta alcanzarlo (mantenimiento). (2009, p. 4)

Según el autor que vamos a citar a continuación, el término motivación tiene tres aspectos los cuales son tomados por Santrock (citado por Naranjo 2009, p.4) quien nos dice que:

Hay una terna de proyecciones importantes sobre la motivación: en primer lugar, la que parte del conductismo; en segundo lugar, la que emana del humanismo; y finalmente la cognoscitiva. La primera pone en relieve el rol que desempeñan las retribuciones, la segunda, resalta el ímpetu del hombre por sobresalir dentro de su entorno y la última se centra en la fuerza del conocimiento.

Sin duda alguna, la motivación laboral es aquella que está relacionado con el ámbito de trabajo; por ello, García lo define de la siguiente manera:

En el ámbito laboral, la motivación permite afianzar una serie reglas y una escala de valores inherentes a la institución que dirijan a los subordinados a

desenvolverse de la manera más óptima, así este comportamiento tendrá un eco positivo dentro de la empresa. Si se quiere lograr este estado de entrega, tiene que ser valorado el esfuerzo extra y la ayuda mutua de los integrantes del grupo de trabajo, a la vez que se busque novedosas formas para animarlos de una manera firme con la finalidad de que alcancen las metas y se muestren complacidos en sus necesidades individuales. (2010, párr., 7)

La misma autora nos dice que:

Si deseamos que esta táctica funcione, debemos tomar conciencia de que los trabajadores en su mayoría, no desarrollan una labor solo por un pago. Existen otros intereses inmersos en la tarea que desempeñan como el gusto por contar con un trabajo, el orgullo de pertenecer a una institución, la convivencia con los demás, el nivel que alcanzarán dentro del orden social, sus expectativas por ser reconocido y respetado y la necesidad de verse valorado y útil frente al resto. Si solamente trabajaran por un sueldo, bastaría con pagarles un poco más para que se motiven en el trabajo. (2010, párr. 8)

Esto nos quiere decir que la motivación laboral según García está relacionado directamente con los valores y principios del trabajador para lograr compromisos. Considerando esta definición en la presente tesis, nuestros directivos de las instituciones educativas deben estar comprometidos con su labor solo así se logrará el cambio tan deseado y nuestros estudiantes lograrán un aprendizaje significativo. La misma autora bien nos dice que hay aspectos que influyen para lograr este compromiso es ahí que el Minedu debe reforzar estos aspecto como el gusto por contar con un trabajo, el orgullo de pertenecer a una institución, la convivencia con los demás, el nivel que alcanzarán dentro del orden social, sus expectativas por ser reconocido y respetado y la necesidad de verse valorado y útil frente al resto, asi también respecto a la remuneración. Son aspectos necesarios

que hace que cualquier ser humano se sienta valorado, reconocido por la labor que realiza y ello lo motiva a hacer lo mejor que puede.

Otra definición sobre la motivación laboral muy parecida a la anterior es considerar el estímulo a desempeñar su profesión bien o mal dependiendo de lo que le motive tenemos:

En el campo laboral puede entenderse como el aliento que recibe el individuo le llevan a desenvolverse óptimamente en sus tareas o por el contrario, de una manera no adecuada, los alientos llevan de diversos espacios; no solamente viene de la empresa, también las personas cercanas a él influyen en su estado anímico. (Psicología y Empresa 2010 “La motivación laboral” párr... 1)

A continuación otra definición sobre motivación laboral el cual nos dice que:

En el ámbito del trabajo, la motivación prevalece principalmente en el mantenimiento de hábitos establecidos y principios de la empresa que orienten a un elevado desenvolvimiento. Esta es la razón por el cual existe la necesidad de meditar en la mejor forma para motivar a las personas y colectivos con la finalidad de que desarrollen mejor su labor, así obtendrá el mayor provecho para la empresa y para sí mismos. (Ergonomista s.f. “Motivación Laboral” párr... 5)

La motivación laboral en el caso de los directivos sería estimularlos a dar lo mejor de ellos para dar lo mejor de sí mismos y para la institución, considerando la cultura y valores de la institución educativa. Otra definición con respecto a la motivación laboral es:

En el contexto laboral, existen coadyuvantes de la motivación como el sueldo que perciben los trabajadores, el tiempo de retiro vacacional, su posición dentro de la sociedad, su deseo de superación y el desenvolvimiento en las labores. Por ello es menester para los individuos hallar elementos que los animen en la realización del trabajo en una determinada sección. (Significados 2013, "Significado de motivación" párr... 6)

Según esta definición la motivación laboral tiene varios estímulos que motivan a la persona a realizar una tarea pero que el ser humano tiene la capacidad de transformar estos estímulos en factores intrínsecos. Esto mismo sucede el personal docente en su ámbito laboral, tiene muchas influencias externas: la remuneración, vacaciones, estatus, su propia realización, etc. Pero todo esto no tiene sentido si no encuentra en su labor motivaciones intrínsecos; es decir, que surja motivos internos de su interior que lo lleve a obrar con amor y respeto hacia el otro y desempeñarse con responsabilidad.

Para María Jesús la motivación laboral consiste:

El impulsor de las cosas que realizamos es una energía que tiene la capacidad de impeler nuestro comportamiento, y a la vez de mantenerla durante el tiempo de duración de este comportamiento.

Se puede evidenciar una terna de componentes que están ligados: lo que se quiere lograr (estímulo), la fuerza esencial (respuesta), el individuo a quien llega el aliento y actúa de una manera específica. La clasificación de la motivación puede darse de dos maneras: en el aspecto fisiológico y en el aspecto social. Las primeras nacen en las carencias del cuerpo; por ejemplo, cuando un hombre necesita agua, alimento, protección, placer o cuando siente que algo le duele. La segunda se consigue cuando se establecen

relaciones con los demás, cambian de acuerdo a la persona, la sociedad en que se desenvuelve, el estatus, reconocimiento, vínculos, etc. Las dos se hacen complicadas a medida que avanzan en su interrelación. (s.f. p. 3)

Con esta definición podríamos aclarar el vínculo que se da entre lo que se produce y aquello que se obtiene por el buen desempeño del empleado en un buen ambiente de trabajo. Desde esta óptica, se deduce que el ánimo que un individuo logra para anhelar realizar algo o no, nace dentro de él. En el caso de las instituciones educativas se debe buscar de alguna manera que los directivos logren trabajar mejor.

Según la autora, existen un par de componentes que intervienen en el comportamiento de los subordinados y que al mismo tiempo están ligados, estas son: “las características del trabajo se refieren tanto a las de la tarea en sí mismo, como a las del contexto que las rodea. Las características del individuo, porque cada persona tiene razones diferentes para trabajar”. (María Jesús, s.f. p.3)

Entonces podríamos decir que la motivación laboral como es el caso de los directivos está relacionado a las características de la persona o del directivo que la realiza. Esto nos demuestra que cada ser humano respetando sus características personales desempeñará su labor bien o mal según la labor que realiza y al contexto que le rodea.

En las distintas instituciones públicas o privadas, la motivación de los trabajadores es fundamental y esto mismo lo trasladamos a las instituciones educativas es importante tener directivos motivados para obtener buenos beneficios y resultados en bien de nuestros estudiantes.

Así nos dice López (citado por Fernandez et al, 2014):

En el campo del desempeño laboral, la motivación es expresada como una energía psicológica que impele a los trabajadores a dar inicio, seguimiento y



perfeccionamiento en las actividades propias del trabajo. Esta es la razón por cual se hace necesario el conocimiento de aquello que impulsa el accionar en el hombre, puesto que a través del empleo de una motivación adecuada, los que dirigen serán capaces de maniobrar los componentes de su organización para que esta avance hacia el éxito y los que lo integran se sientan complacidos por el aporte realizado. (p.26)

Sin embargo, es importante hablar de la frustración, alguna vez en nuestra vida nos hemos sentido frustrados en nuestra labor de cada día, lo mismo sucede en nuestros directivos; pero, ¿qué es la frustración laboral? Para María Jesús (s.f.) la frustración es: “si los objetivos y metas que nos proponemos alcanzar no se realizan, sufrimos una frustración. Toda frustración es una motivación no satisfecha” (p.4).

Además la misma autora María Jesús (s.f.) nos dice que la frustración tiene componentes que influyen durante el desarrollo y estas son: “la necesidad o deseo que vive e influye en una persona concreta. El impulso necesario para cubrir la necesidad o el deseo de la persona. El obstáculo que impide alcanzar el deseo u objetivo. La frustración que nace cuando el deseo no ha sido conseguido” (p.4).

En consecuencia, cada ser humano reacciona de distinta manera frente a una frustración, esto dependerá de la circunstancias y de experiencias pasadas. Nuevamente citando a María Jesús nos proporciona tres diferentes reacciones fundamentales, estas son (a) Acomodación a una nueva realidad: se refiere a la capacidad de flexibilización para desenvolverse en un nuevo contexto o cambiarla de acuerdo a lo que puede resultarnos más provechoso; (b) Aceptación de un comportamiento de resignación: dirige a una desvaloración de la conducta positiva, puesto que quiebra el espíritu de superación y lucha frente a las adversidades. Inicio de problemas de índole psicológico, así la persona que la padece se muestra ansioso, agresivo, deprimido con muchos miedos y manías (s.f. p.4).

Entonces se podría decir que las situaciones laborales desagradables que pueda sufrir un ser humano producen en él o ella un malestar, un descontento y por ende habrá un clima tenso para él o ella y para los demás trabajadores. Es por eso importante que las distintas instituciones sean públicas o privadas eliminen los sentimientos de frustración para sus trabajadores, pues cuando menos elementos frustrantes existan mucho mejor será la labor que desarrollen los empleados y por tanto la satisfacción de los trabajadores logrando una mayor producción y logros. Puesta esta misma acción se debe contemplar en todas las instituciones relacionadas a la educación tales como el Minedu, direcciones regionales y otras instancias educativas. La erradicación de todo elemento frustrante permitirá que los directivos motivados logren satisfacción de su labor y por consecuencia docentes con un buen desempeño y por ende aprendizaje en los estudiantes.

### **Dimensiones de la motivación.**

Las dimensiones para la variable motivación laboral han sido tomadas del *Estudio de la motivación humana* de McClelland (1989) y estas son motivación de logro, motivación de poder y motivación de afiliación.

#### ***Motivación de logro.***

De acuerdo a McClelland, la consecución de las metas por intervención de la motivación, puede ser definida como “un proceso de planeamiento y de esfuerzos hacia el progreso y la excelencia tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una relación comparativa con lo ejecutado anteriormente”. (McClelland, 1989, p.244). Además, el mismo autor señaló que la consecución de las metas es mucho más relevante que un premio o galardón en los individuos que están dotados de estímulos intrínsecos y extrínsecos. La meta alcanzada da un placer más alto que un halago o condecoración. La retribución financiera que obtiene es tomada como una recompensa por lo alcanzado, mas no como una meta.

La motivación de logro se ha definido también como “la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en términos de excelencia”. (McClelland, 1989, p.245).

### ***Motivación de poder.***

McClelland (1989) la define como “la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupos de ellos”.

De acuerdo con el autor, esta se evidencia en el momento en que el individuo hace patente sus necesidades de poder, cuya finalidad es intervenir en las decisiones de los demás y pretender manejarlos de manera positiva o negativa; asimismo utiliza mecanismos para convencerlos y hacerlos partícipes de sus anhelos. Este individuo goza de simpatías y en algunos casos de antipatías. Siempre esta impresionando con sus actitudes y posturas a la vez que se preocupa por su reputación, ya que se cree superior frente a los demás.

Según McClelland (1989), indica que el poder siempre ha mantenido dos espacios indivisibles. En el primero nacen comportamientos contrarios, este es el espacio que mantienen un vínculo inseparable entre el dominante y el que es dominado. Los sujetos que tienen elevada necesidad de poder, degustan el momento de encontrarse por encima del resto, ponen empeño por intervenir en sus decisiones; asimismo anhelan posicionarse en contextos de mucha competencia que le permitan alcanzar reconocimiento. El otro espacio del poder es provechoso, evidencia las ocasiones en el que el que dirige emana inspiración, es decir, brinda sensaciones de seguridad y destreza en los trabajadores. El dirigente formado en la acción es el que apoya a los integrantes del equipo a plantearse metas, y no solo cumple el rol de subordinar y manejar a los empleados, sino en brindarle acompañamiento y dirección con la finalidad de que manifiesten su propia fortaleza y destrezas que le permitan alcanzar sus objetivos (p. 349)

### ***Motivación de afiliación.***

La motivación que conlleva a la afiliación “es una forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca” (McClelland, 1989, p.357). Esto se expresa a través de la necesidad de crear vínculos de amistad con los individuos de la empresa.

En cuanto al deseo imperante de afiliación McClelland (1989, citado por Kreither y Kinicki, 1997, p. 38), indicó que muchos individuos muestran intensos rasgos, es decir dan señales palpables de su necesidad de ser motivados o combinan sus expectativas que perjudican su conducta y la forma en que desarrolla su trabajo directivo. McClelland advirtió que la intensa búsqueda por asociarse deteriora el actuar objetivo del dirigente por su anhelo de ser carismático ante los demás; así perjudica también su capacidad para decidir asertivamente. La esencia del deseo de afiliación ha producido patrones de conducta parecidos. Los individuos necesitan estar rodeados de gente y trabajan para ser aceptados, es por ello que procuran mostrar el aspecto positivo de su persona en su socialización con los demás y durante las entrevistas; además, apoyan al resto por lo que anhelan ser tomados en consideración por lo que hacen.

### **Teorías de la motivación.**

En el momento de hacer un estudio sobre la motivación, los investigadores han generado muchos postulados o teorías generales desde diversos frentes como la humanista, laboral, cognoscitiva hasta otras que hacen un estudio más minucioso.

Según Velasco et al (s.f)

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950. Durante tiempo han sido planteados postulados que aún se usan en la motivación de los

trabajadores. Destacan, por ejemplo, la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, puesto que significan las bases en las cuales se sostienen otros postulados actuales, además se recurren a sus conceptos para esclarecer la motivación de los trabajadores. Así prestan atención a lo que contiene (naturaleza) aquello que sirve para animar a un individuo. (p. 149)

Actualmente existen otras teorías contemporáneas que explican de manera moderna la motivación de los empleados. Estas teorías modernas se basan a las necesidades de estimación y evaluación aplicándose sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación del empleado.

Se puede distinguir un par de postulados que pretenden esclarecer cuáles son los componentes anímicos que influyen en el comportamiento de los individuos, estas son llamadas: teorías de contenidos, que se preocupan por analizar los componentes que animan a los individuos; la teoría de proceso, que se encarga de explicar cómo eclosiona y evoluciona la motivación.

Ahora, comentaremos sobre las distintas teorías iniciando desde las más antiguas hasta las modernas.

### ***Teoría de Maslow.***

Cada vez que el hombre entra en acción es porque tiene un fin. En otras palabras, detecta en su entorno aquello que puede complacer sus expectativas. Resulta positiva esta forma de motivarse o, en algunas ocasiones, negativa. Abraham Maslow es el investigador que presenta un escalafón de prioridades que van desde las primarias (comida, abrigo, protección) hasta las superiores (protección, confianza en sí mismos y búsqueda de superación). El progreso de una necesidad satisfecha a otra hace que pase a otra superior. Maslow afirmó (citado por Euroresidentes, 2013 “Teorías de la motivación” párr. 5) “Un músico debe hacer

música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser”. De esta manera Maslow explica que no la totalidad de las personas estarán animadas a complacer expectativas parecidas, puesto que cada individuo es distinto y sus deseos también. Así, cada uno complace sus prioridades que han creído convenientes para cumplir con su objetivo.

Entender como una persona se motiva es la llave para impulsar su superación e hacer partícipe de su accionar en el desempeño de las tareas. Se debe tener en cuenta tres cosas fundamentales, estas son: cada persona posee una escala de cinco prioridades. Busca su satisfacción hacia arriba. Si queremos animar a una persona debemos conocer en qué nivel está posicionado.

Considerando estos puntos importantes que Maslow nos ofrece se podría mejorar la labor del trabajador. A continuación se presenta la teoría de la jerarquía de necesidades

Tabla 1

*Teoría de la jerarquía de necesidades*

Autor	Teoría de jerarquía de necesidades	Motivación	Concepto
Abraham Maslow	Maslow (1963) la define como “un conjunto de necesidades del individuo jerarquizadas en forma de pirámide, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias”.	Necesidades fisiológicas	“Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana”
		Necesidades de seguridad	“Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Ejemplo, necesidad de estabilidad laboral”.
		Necesidades sociales	“El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad”.
		Necesidades de reconocimiento o estima	“La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento y estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo”.
		Necesidades de autorrealización	“También se denomina necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales”.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (pp. 67 – 68).

### ***Teoría de Herzberg.***

Las investigaciones de Herzberg están concentradas en un contexto de trabajo. Por medio de escalas de medición ha observado que los trabajadores que sentían gusto por su labor se debía a un estímulo interno como: logro, reconocimiento, el hecho de contar con un empleo, sus obligaciones, su necesidad de ubicarse en una posición superior, etc. Por otro lado, si estaban disgustados con lo que hacían, mencionaban que se debía a estímulos del entorno como las circunstancias en las que se lleva a cabo las labores, el sistema político de la empresa, los vínculos con los demás, etc. Así pudo comprobar aquellos componentes que animan al estar ahí, son diferentes a aquellos que desaniman. Esta es la razón por el cual separa los componentes de la siguiente manera:

Tabla 2

#### ***Teoría bifactorial: factores de higiene y factores motivacionales de Herzberg***

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Motivación</b>	<b>Concepto</b>
<b>Herzberg</b>	Teoría bifactorial (1976). Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.	Factores de higiene	“Se dan en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo externas al mismo. Están asociadas a la insatisfacción. Entre otros se puede citar: las condiciones de trabajo, los sueldos y salario, la relación con los compañeros y jefes, la cultura de la empresa, las normas que rigen el trabajo diario, la seguridad en el entorno laboral, la privacidad”.
		Factores motivadores	“Se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes: el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso y el logro, el trabajo”.  Herzberg ha enfatizado que los componentes ligados a la satisfacción en el ámbito laboral han sido divididos y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción. Sin embargo, si se elide los componentes de insatisfacción podría cambiar para bien las circunstancias del entorno laboral pero no garantiza que haya motivación. En otras palabras, a pesar de que los componentes de higiene sean precisos, nada asegura la satisfacción de los subordinados; en tal caso, la manera más adecuada sería impulsando componentes motivadores que incrementen su agrado en el ambiente laboral. Por más que un individuo posea una retribución financiera muy alta, si no se compromete con las tareas que desarrolla no experimentará motivación, más por el contrario, sentirá frustración.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 69).

### **Teoría de McClelland.**

La teoría de McClelland se enfoca básicamente a tres tipos de motivación: logro poder y afiliación:

Tabla 3

#### *Teorías de las necesidades aprendidas*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Factores motivadores</b>	<b>Concepto</b>
<b>McClelland</b>	Esta teoría de surgida en el año 1989 determina que “muchas de las necesidades de los individuos se aprenden o se adquieren en su interacción con el ambiente social y cultural. Así encontraremos personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que han aprendido y observado en los entornos donde han convivido a lo largo del tiempo”. McClelland nombra denominador a esas prioridades que definen el comportamiento de un individuo.	Motivador de afiliación	de “Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita sentirse parte de un grupo y, de esta forma, sentirse apreciado y estimado por los otros”.
		Motivador de logro	“Se trata del impulso que mueve a las personas a actuar en busca del mayor éxito en todo aquello que desarrollan”.
		Motivador de poder	“Es el deseo del individuo de controlar a los demás y al entorno que les rodea, adquiriendo la potestad para modificar situaciones”. “El poder que ejerce puede ser personal cuando se trata de influir o controlar a las personas, o socializado, cuando utiliza su poder para beneficio de su equipo y de la empresa”.
		Motivador de competencia	de “La persona desea obtener los mejores resultados en las tareas que realizan y así poder diferenciarse de otros que están en su mismo puesto de trabajo”.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 70).

### **Teoría de Víctor Vroom.**

Estos postulados del conocimiento destacan las cavilaciones del individuo sobre lo que podría acontecer. Las teorías cognitivas enfatizan lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir. El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistema: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento indicando algunos resultados que le ha brindado aquello que fue informado. Así, lo pensado, lo que se cree, hasta lo que se opina definen la clase y durabilidad del trabajo que realizan.

Víctor Vroom, considera que las personas que motivan a realizar cosas y a esforzarse para conseguir sus objetivos, si han creído en lo que valen y han



afirmado de lo que son capaces de hacer aportarán en conseguirlo. Asimismo, tendrán conocimiento de que el día en que logren su objetivo les llegará el galardón por todo el empeño que han puesto en el logro de lo esperado. García explica (como se citó en Naranjo, 2009, p. 161) que “en mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta”.

A continuación en una tabla se explica la teoría de Vroom:

Tabla 4

*Teorías de Vroom sobre la motivación es resultado de la expectativa e instrumentalidad.*

Autor	Teoría	Concepto
Víctor Vroom	Según Vroom (1964) “la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tienen en realizarla”.</li> <li>• “Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado”.</li> <li>• “La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo”.</li> </ul> <p>De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.</p>

*Nota:* Tomado de *Motivación perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*, Naranjo, M. (2009). Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (p.161).

### **Teoría de Locke.**

Locke, indica que establecerse metas orienta al objetivo para ello la persona se anima a realizar tácticas y programas para entrar en acción. Si se desea conseguir un objetivo debe formularse opciones acertadas. La meta ayuda a moderar el ímpetu. Cuando se tiene aclarado sobre cómo actuar se plantean actividades para lograrlo. Del mismo modo, la meta facilita que se ejecuten las acciones de una manera más empeñosa; que con esfuerzo y persistencia se podrá lograr. Se presenta a continuación una tabla con la finalidad de Locke.

Tabla 5

*Teoría de la finalidad*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Concepto</b>
<b>Locke</b>	Finalidad (1968)	La motivación que el trabajador demuestra en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga a alcanzar. Actualmente se está aplicando en los departamentos de gestión de recursos humanos porque permite definir claramente los objetivos que se asignan a los trabajadores y persuadirles para que los acepten y trabajen para conseguirlos, adecuando dichos objetivos a las características particulares de los individuos en términos de habilidades, conocimientos y actitudes.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 71).

**Teoría de Adams.**

El autor de esta teoría es Stacey Adams, ha planteado el cómo motivar en el ámbito laboral por medio de dos postulados: la equidad y la inequidad. El primero vincula la labor desarrollada y el empeño utilizado con la retribución financiera. En cuanto a la inequidad, sucede lo adverso. La labor desarrollada y el empeño utilizado no están relacionados asertivamente, esto conlleva a una situación de disgusto y de falta de entrega en el trabajo que se realizará mas adelante.

Tabla 6

*Teorías de la equidad o justicia laboral*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Concepto</b>
<b>Stacey Adams</b>	Equidad o justicia laboral (1965)	La teoría de Adams incluye a los que se mencionaron anteriormente “la valoración de las personas respecto a la relación entre los esfuerzos que emplean en la consecución de los objetivos y las recompensas obtenidas por esos logros. Para ello, comparan las recompensas que obtienen individualmente de manos de la empresa (nivel interno) con las obtenidas por sus compañeros dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel en otras empresas de la competencia (nivel externo)”. Como consecuencia de tales comparaciones, las personas adquieren percepciones personales acerca de la justicia e imparcialidad con que se tratan sus logros en su entorno de trabajo. Estas percepciones tienen una gran relevancia en la motivación laboral. Si la percepción del individuo respecto del esfuerzo personal aportado los resultados obtenidos es igual a la de sus compañeros, la persona considerará que se da un equilibrio entre ambos y estará motivado. De lo contrario, existe un desequilibrio por sentirse recompensado, en exceso o por defecto, la persona sufrirá desmotivación. Por ejemplo, si alguien siente que se le reconocen sus esfuerzos y que se le recompensa en salario económico en misma medida que a sus compañeros se sentirá motivado, pero si ve que otro compañero está siendo mejor retribuido que él se sentirá desmotivado.

*Nota:* Tomado de *La motivación en el trabajo* (s.f.). Revista Teorías de la Motivación. Cuarta unidad (p. 71).

### ***Teoría de Skinner.***

Para Robbins (citado por Velasco et al. (s.f.) nos dice que:

La teoría de reforzamiento propuesto por B. F. Skinner, representa una posición desde la óptica del conductismo, pues afirma que “el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir, todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta”. (p.20)

En conclusión esta teoría conductista de Skinner nos ayuda a entender que lo que se consigue como retribución del ambiente y las sanciones es importante en la definición del tipo de motivación a desarrollar. Por ejemplo, un trabajador al que se le pague muy bien realizara su labor eficientemente debido a la recompensa externa recibida; si fuera lo contrario y recibe un pago inferior al trabajo realizado, su labor será deficiente y sin logros; pero a la vez si es supervisado solo en ese momento realizará un mejor trabajo por temor al castigo que le pudieran dar al no trabajar adecuadamente.

### ***Teoría de la motivación intrínseca.***

Tomando el escrito de Solf se presenta un resumen acerca de los dos enfoques sobre la motivación intrínseca, estas son:

Tabla 7

*Enfoques de la motivación intrínseca*

Enfoques	Conceptos
<b>El primero es de contenido</b>	“La autodeterminación y competencia es lo distintivo de la motivación intrínseca; en interés y excitación; para otros es la felicidad, sorpresa y diversión es el “flujo” el involucramiento profundo en la tarea”.
<b>El segundo enfoque es de proceso</b>	“La motivación intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado. Con respecto a las consecuencias afectivas la motivación intrínseca se presentará si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal”.

Nota: Tomado de Solf, A. (2006) *Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la meta y tesón*. Universidad de Lima. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: Redalyc Núm. 9, 2006, pp. 113 -114.

### 1.2.3 Bases teóricas de la variable satisfacción laboral.

#### ***Definiciones de satisfacción laboral.***

Dentro de las consideraciones actuales respecto a la satisfacción laboral tenemos lo propuesto por Davis y Newstrong (2003) en cuyo concepto muestra a la satisfacción ligado a la insatisfacción, al haber afirmado “la satisfacción pueda entenderse como un estado favorable o desfavorable. En este sentido, es posible que la satisfacción y la insatisfacción resultan ser las caras de una misma moneda, claramente determinados por diferentes factores”.

La satisfacción laboral según Anaya Y Suárez (2007) es definido como “un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a como la gente se siente en relación a su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que aún le gusta su trabajo” (p. 218).

Se puede apreciar a la satisfacción laboral, ha cómo las personas se sienten en relación a lo que le rodea y hasta qué punto puede o no gustarle el trabajo que desarrolla. Toda persona que es valorada se siente motivada para desempeñarse mejor en su trabajo. A partir de lo mencionado, es posible entender la satisfacción laboral como la “implicación con el contenido de su profesión, que no necesariamente guarda relación con la implicación con el centro educativo

concreto, ni con las características del puesto de trabajo” (Cornejo, 2009, p.29, como se citó en Doef y Maes, 1999).

Teniendo en consideración la satisfacción laboral en el trabajo que realizan los docentes desde la perspectiva individual y profesional Cornejo (1998) afirmó:

La importancia que el plano laboral reviste en la determinación de la satisfacción del personal (...) un porcentaje importante (...) no se siente satisfecho laboralmente, debido a la peculiar situación por la que atraviesa el trabajo docente en la actualidad. (como se citó en Pérez, 1995, p. 234)

En este caso sobre la satisfacción laboral del personal docente puede entenderse como la distancia que se establece entre la realidad profesional y la realidad profesional esperada. Es decir, qué esperan los docentes sobre su profesión o trabajo.

Según Robbins, (citado por caballero en el 2002, p.2) nos dice que:

[...] a la hora de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, al igual que el anterior, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo”. Un individuo que ha alcanzado una óptima satisfacción en el trabajo posee comportamientos de bienestar con su persona, mientras que el otro que no lo ha logrado muestra comportamientos de fracaso consigo mismo.

Muñoz (citado por Caballero, 2002, p.3) señala que la satisfacción laboral es “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto

dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas”. Asimismo, señala que la insatisfacción laboral es “el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas”.

Gibson y otros (citado por Caballero, 2002, p.3) nos dice que: “la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales”.

El mismo investigador ha definido a la satisfacción laboral como “el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios” (2003, p.3)

El autor Loitegui (citado por Caballero, 2002, p.5) ha señalado la satisfacción como “un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”. Asimismo, para Kreitner y Kinicki (citado por Caballero, 2002, p.5) “la satisfacción laboral es la respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”.

El Diccionario ABC (2007) indicó que “satisfacción laboral [...] es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece” (párr... 4).

Además agrega el mismo diccionario de definiciones en el (párr. 6) que: “[...] la satisfacción laboral que alguien experimente siempre incidirá en el comportamiento que el trabajador presente frente a sus tareas u obligaciones”.

Esto quiere decir, que el personal docente satisfecho o insatisfecho tendrá un comportamiento de acuerdo al bienestar o placer que se encuentre en su labor que podría ser positivo o negativo según su conformidad.

Díaz (2014) definió la satisfacción laboral como “una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr esta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecho”. Asimismo, de acuerdo a cómo avanza la motivación en la satisfacción de las prioridades, genera como efecto en el contexto del trabajo el gusto por la labor que se realiza, por lo cual se puede conceptualizar como “el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales” (p. 12).

Para Ventura (2012) la satisfacción laboral nos remite al concepto de “aquella sensación que el individuo experimenta a lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen” (p.5).

Arredondo (citado por Ventura, 2012, p.6) señaló que “la satisfacción laboral es una compleja entidad de suma importancia, por cuanto gravita enormemente sobre la conducta del trabajador”. Esto quiere decir que los subordinados que muestran satisfacción por sus obligaciones es porque sienten que su retribución financiera y el trato es bueno; asimismo, comprenden que el ambiente laboral es un buen espacio para el aprendizaje y puesta en práctica de sus destrezas.

Finalmente, Atalaya (citado por Ventura, 2012, p.7) se refirió sobre la satisfacción laboral como la respuesta a afirmaciones de valor-favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos con respecto a algo.

De todo lo mencionado en las líneas anteriores se entiende por satisfacción aquel sentimiento que podría ser positivo o negativo sobre la labor que se realiza cada día; pero ese sentimiento está influenciado por factores externos. Podría decir entonces que en las instituciones educativas el personal docente se sentiría satisfecho si el ambiente que está a su alrededor es agradable, acogedor, etc. Esto indica que se debe crear espacios gratos para ayudar a que los docentes sientan satisfacción de la labor que realizan.

### **Dimensiones de la satisfacción laboral.**

En una investigación llevada a cabo en Lima metropolitana por Palma (1999), el cual estuvo referido a Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana se propuso 8 factores o dimensiones para medir la satisfacción laboral.

Con la finalidad de lograr las metas de la presente investigación, solo se consideraron tres dimensiones de las ocho que fueron establecidas por Palma (1999), tal como se describen a continuación:

#### ***Desarrollo Personal.***

Se refiere a la ocasión que experimenta el subordinado para desempeñar sus labores y que estas coadyuven en la búsqueda de su realización personal.

#### ***Desempeño de Tareas.***

El subordinado valora las tareas que realiza a diario y las interrelaciona unas con otras dentro de la institución que trabaja.

#### ***Relación con la Autoridad.***

El subordinado evalúa los vínculos laborales con sus superiores inmediatos respecto a las labores que realiza dentro de la organización.



## **Importancia de la satisfacción laboral**

Se conoce que los planteamientos actuales de la administración deben procurar en todo momento la mejora considerable de la calidad de vida y como consecuencia promover la satisfacción de las personas a quienes sirven. Resulta primordial para las organizaciones conseguir la satisfacción de los agentes que laboran en ella, porque incrementa considerablemente la producción total de la empresa y disminuye el ausentismo.

A continuación se procederá a analizar otros factores relacionados con el trabajo que realizan las personas y que conducen a la satisfacción laboral, tales como:

### ***El trabajo debe representar un desafío para la mente.***

Se reconoce ampliamente que los trabajadores prefieren laborar en aquellos centros donde pueden aplicar todas sus destrezas, habilidades, además de que les brinde una serie de actividades relacionadas con la función que realizan, así también la información oportuna de su desempeño. Es por ello que aquellos trabajos que no representan de una u otra manera ciertos desafíos llegan a producir desgano, apatía y como consecuencia un alto grado de insatisfacción.

### ***Recompensas justas.***

Los empleados siempre han solicitado políticas claras y justas de remuneraciones y de ascenso de acuerdo con sus intereses. Si un trabajador sopesa que su retribución financiera es justa Cuando un empleado considera que su salario es justo resulta muy probable que la satisfacción laboral aumente de modo considerable.

### ***Condiciones de trabajo apropiadas.***

Es una preocupación recurrente en los empleados respecto al entorno donde desarrollaran su trabajo, en definitiva es por la comodidad personal como para realizar bien su trabajo.

### ***Compañeros honrados y amistosos.***

La mayoría de trabajadores busca en los espacios de trabajo satisfacer sus prioridades de vínculo social. Por este motivo, tener colegas que estén abiertos a la amistad y solidaridad incrementa la satisfacción en el trabajo de los trabajadores.

### ***Integración de la personalidad y empleo.***

Si existe un buen enlace entre la personalidad del sujeto y su ocupación en el empleo, da como resultado un individuo altamente satisfecho.

### ***Satisfacción y rendimiento.***

La tarea que debe realizar un gerente consiste en implementar acciones que permitan mostrar una actitud considerada con las personas a su cargo, así como involucrarse en satisfacer sus prioridades y apoyarles en el logro de los objetivos. Por tanto, toda persona que es valorada y que su satisfacción en el trabajo es una preocupación permanente de los gerentes, va a tener, sin lugar a dudas, un buen desempeño.

### ***Trabajo docente en las escuelas de educación.***

Los colegios resultan ser espacios de confluencia de diferentes sujetos sociales como por ejemplo: directivos, docentes, estudiantes, auxiliares de educación, padres de familia, personal de servicio, entre otros; que originan una intrincada red de vínculos con diferentes actividades, horas de trabajo, obligaciones, estatus, cultura y particularidades regionales (Piñeyro, 2004). Estas diferencias mantienen al maestro a un estilo muy peculiar de trabajo, además tomando en cuenta que el maestro trabaja con seres humanos, consideremos adicionalmente la complejidad de cada una de ellos. Es necesario resaltar la labor que efectúa el docente, la cual representa un grado adicional de dificultad por el hecho de trabajar con el capital máspreciado de una sociedad y tener en sus manos la responsabilidad de su

desarrollo. Por tanto se debe considerar los centros educativos como uno de los factores muy importantes en la satisfacción del personal que labora en él.

### **Satisfacción del docente en su trabajo.**

Considerando que el trabajo es un aspecto fundamental en la vida de todo ser humano, así también la satisfacción en el trabajo; de lo antes mencionado se puede concluir “que el trabajo es una parte importante de la vida, e influye en la satisfacción general en la vida. Cualquier trabajador que se siente satisfecho con su labor cumplirá mejor sus obligaciones que aquel que no lo está”. Se conoce que si las organizaciones quieren permanecer y crecer deben contar con un capital humano satisfecho, lo cual permite que el personal se identifique y por tanto presente mayor productividad. Pira (como se citó en Chacón, 2007) ha mencionado que “las empresas pueden crecer gracias a sus empleados, pero de nada sirve contar con colaboradores entregados si no se les dan las herramientas y el espacio adecuado para que estos se desarrollen, del mismo modo sostiene que los empleados son personas, con calidad de vida, que necesitan por tanto ser motivados para desarrollarse, y también a empresa lo haga en ese mismo sentido”.

Por su parte, Chan (2008, como se citó en Avendaño y Campos 2010, p. 170) refirió que existen una terna de postulados que pueden tomarse en cuenta como precedentes a la satisfacción en el contexto del trabajo: (a) Características del subordinado como los años que tiene, su experiencia en el puesto, género, procedencia, nivel de preparación, posición social y reconocimiento. (b) Componentes que están vinculados con las circunstancias en que se llevan a cabo las labores que se realizan como la remuneración que recibe, acompañamiento y dirección, participación, el sistema y buen ambiente de la empresa. (c) Algunos caracteres que están implicados en la labor que se realiza como su propia naturaleza, el resultado, la forma como se ve el mando y el acatamiento, el empeño y los recursos.

#### **1.2.4 Marco conceptual.**

##### ***Liderazgo directivo.***

Manes (2004) indicó que:

El liderazgo directivo es el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades. (p. 57)

Al respecto enfatizó que “en las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (Manes, 2004, p. 57).

##### ***Motivación laboral.***

Solf (2006) definió a la motivación humana como “un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113).

Además se agrega a este concepto lo expresado por Naranjo (2009) cuando se refiere a la motivación como “un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige”. (p. 153)

### ***Satisfacción laboral.***

Anaya y Suarez (2007) definieron a la satisfacción labora como:

Un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo (p. 218).

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica.**

La presente investigación se justifica porque tiene como propósito generar reflexión y debate sobre las teorías existentes en torno al liderazgo directivo, motivación laboral y satisfacción laboral, pues a través de la revisión de antecedentes, textos y documentos se recopilaron material bibliográfico diverso, suficiente e importante, los cuales servirán de sustento teórico a futuras investigaciones relacionadas con la temática de estudio.

Rivas (2011, citado en Méndez, 2001) refirió que.

En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente; un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación. (p.1)

Con respecto a lo antes mencionado, toda investigación debe encontrar la solución de una problemática que finalmente presente un modelo, así como presenta innovaciones paradigmáticas; esta siempre será el componente principal de las maestrías y doctorados ya que realiza una reflexión netamente académica, por tal motivo, con este estudio se proporcionará conocimiento sobre el liderazgo directivo y la motivación en la satisfacción laboral; por lo que estas variables se sustentan teóricamente en la tesis, mediante la descripción de cada una de ellas, con esta investigación se abre camino para aportar resultados y conclusiones.

### **1.3.2 Justificación metodológica.**

Es metodológica porque sigue estrictamente a normas y planteamientos dados por el método científico, de manera que los resultados de la investigación son sistematizados de manera operacional y de procedimiento; además se emplea técnicas e instrumentos debidamente validados y confiables. En relación a lo mencionado, Galán (2010); manifestó que:

Desde luego que la investigación del problema tiene una justificación metodológica, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases. (p.32).

En la presente trabajo los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas a los trabajadores. Por otro lado, metodológicamente, pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados al área, proporcionando a los profesionales, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro. Con lo obtenido en la investigación se podrán realizar nuevos instrumentos de evaluación o la adaptación de ellos para que sirva de base a la investigación mejorando los resultados que se esperan conseguir. Los Instrumentos que se emplearon en esta

Investigación se validaron por expertos y de acuerdo a su juicio fueron aptos para su empleo en la muestra requerida.

### **1.3.3 Justificación práctica.**

El presente trabajo de investigación sobre liderazgo directivo y motivación laboral en la satisfacción laboral, tiene justificación práctica porque su propósito es enriquecer la labor del directivo pedagógico que el Ministerio de Educación inició el 2014 a través del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Educación Técnico Productivo; pues al formar verdaderos líderes tendremos, a la vez, buenos docentes satisfechos de su labor y, a través de ellos, mayor cantidad de estudiantes con niveles de logro. En tal sentido, Balestrini (2006), concibió que:

Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de la organización ya que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos que posee dicha organización para alcanzar los objetivos planteados. Para que esto sea posible es necesario que los usuarios internos tengan altos niveles de satisfacción y estén motivados, pues de estos factores dependen su calidad laboral. (p. 15).

La realización de esta investigación permitirá conocer la situación actual en el distrito chalaco en estudio, en cuanto a estilos de liderazgo directivo y la motivación que ejerce el director en la satisfacción del personal docente; en tal sentido los resultados de la investigación permitirán mejorar las habilidades de los directivos pedagógicos en torno al liderazgo y motivación y por ende la satisfacción del personal docente.

### **1.3.4 Justificación epistemológica.**

En muchos libros el término “epistemología” está vinculada como la ciencia, o una parte de esta que se ocupa de los postulados del conocimiento; Para Bunge (1980) “la epistemología, o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico” (p. 21). Del mismo modo, Tamayo (1997) cuando cita a Aristóteles, la identifica como “la ciencia que tiene por objeto conocer las cosas en su esencia y en sus causas” (p.16).

En este contexto la presente investigación aportará al conocimiento de las principales teorías, considerando a Manes (2004) indicó respecto al liderazgo directivo como “el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades” (p. 57); Solf (2006), quien respecto a la motivación laboral lo teoriza como “un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113) y , en la misma dirección, Naranjo (2009) teoriza a la motivación laboral como “un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige” (p. 153); y Anaya y Suarez (2007), quienes finalmente teorizan la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere al sentir de la gente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo” (p. 218).

### **Fundamentación legal.**

Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, artículos 44 y 45 en torno al director y sus competencias.

Ley N° 28044, Ley General de Educación, artículo 55 en el que se menciona que “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución



Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”. Además del artículo 68 en el que se detallan las funciones de las Instituciones Educativas en donde, generalmente, están presididos por los directivos pedagógicos.

Resolución de Secretaría General. Nº 304-2014-MINEDU, “Marco de Buen Desempeño del Directivo”. Lima, 25 de marzo de 2014.

#### **1.4 Problema**

Actualmente a nivel mundial, cada vez hay más instituciones que se encaran a desafíos de adaptación: los nuevos espacios de negocios y los avances tecnológicos están presionando a realizar innovadoras tácticas y a aprender innovadoras modalidades de trabajar. Y la labor más relevante para los dirigentes para afrontar estos nuevos retos es poner en acción a todos los integrantes de la institución con la finalidad de adecuarse al nuevo contexto (adaptación). Los directivos deben desplegar esfuerzos para que la adaptación logre satisfacer a los integrantes de la institución.

En este contexto, muchas instituciones en el mundo – empresariales, militares, educativas, religiosa, entre otras – han emprendido diferentes estudios en cuanto a liderazgo con la finalidad de responder mejor a las exigencias actuales. Los resultados fueron determinando variadas teorías y estilos de liderazgo según las circunstancias y el ámbito en que se desarrollen. Sin embargo, los resultados de todas las investigaciones tienen como punto de coincidencia en la influencia que ejerce el líder sobre los subordinados. Según Acosta (2013) “el liderazgo es la capacidad de influencia sobre las personas con el fin de lograr una meta común” (p. 41).

El liderazgo ha sido tratado múltiples veces a través de la historia, desde las civilizaciones antiguas como la sumeria, babilonia, egipcia, china, griega entre otras, atravesando por las instituciones de tipo militar y de tipo escolástico a lo largo de la Edad Media, Revolución industrial y terminando en épocas posteriores a la Primera y Segunda Guerra Mundial, periodos en donde se han reconocido cualidades que actualmente deben ser potenciados en los directivos para crear una

huella positiva en el mundo de hoy. Pero el estudio sobre el liderazgo no cesará, pues mientras perdure la existencia humana, surgirán nuevos líderes, con nuevas visiones y necesidades que satisfacer.

En esa misma senda, en nuestro país a través de las diversas instituciones – universidades, institutos, centros empresariales, escuelas militares, entre otros – se han desarrollado estudios sobre el liderazgo y su importancia debido a que existe una necesidad de satisfacción en todos los ámbitos cercanos y externos al líder. Entonces los líderes tendrán que “desarrollar su capacidad de escucha para describir lo que la gente desea. Y a la vez, tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia” (Arroyo, 2010, p. 65).

En el ámbito educativo, el liderazgo del director en tiempos actuales adquiere un papel fundamental para la obtención de los resultados, pues la educación debe atender un conjunto complejo de objetivos. En torno al líder pedagógico, Gallegos (2004) señaló que “por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director frente a una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaban de las tareas administrativas y pedagógicas”. (p 112).

En relación a lo anterior, la tarea del líder pedagógico en nuestros días no solo debe proyectarse en torno al control, sino que debe ir de la mano con la tecnología, creatividad y buen pensamiento crítico; además, el líder de hoy debe ser capaz de motivar y satisfacer las necesidades del personal docente a quien dirige.

En el distrito chalaco de Carmen de la Legua, no hay estudios sobre el liderazgo directivo y la motivación que ejercen estos sobre los subordinados cuya finalidad busque la satisfacción del personal docente y por ende la consecución de los objetivos. Precisamente, esto fue el origen y motivo de estudio de la presente tesis.

En consecuencia, la presente investigación pretende establecer la incidencia del liderazgo directivo y la motivación en la satisfacción del personal docente de instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua.

#### **1.4.1 Formulación del problema.**

##### ***Problema general.***

¿Cuál es la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

##### **Problemas específicos.**

##### ***Problema específico 1.***

¿Cuál es la incidencia del estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

##### ***Problema específico 2.***

¿Cuál es la incidencia del estilo de liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

##### ***Problema específico 3.***

Cuál es la incidencia del estilo de liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las

instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general.**

El liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

### **1.5.2 Hipótesis específicas.**

#### ***Hipótesis específica 1.***

El estilo de liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

#### ***Hipótesis específica 2.***

El estilo de liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

#### ***Hipótesis específica 3.***

El estilo de liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo general.**

Determinar la incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la Región Callao al 2016.

### **1.6.1 Objetivos específicos.**

#### ***Objetivo específico 1.***

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

#### ***Objetivo específico 2.***

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

#### ***Objetivo específico 3.***

Determinar la incidencia del estilo de liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

## 2.1 Variables de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se identificaron las siguientes variables:

### **Variable 1: Liderazgo directivo.**

Manes (2004) indicó que el liderazgo directivo es el proceso de guiar a un grupo de individuos hacia un determinado horizonte mediante el uso de formas adecuadas. Este tipo de liderazgo implica la consecución de las metas en mérito al trabajo de los colaboradores quienes, al mismo tiempo, permiten que el líder influya en ellos si este logra satisfacer sus necesidades (p. 57). Al respecto enfatiza: “En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y los alumnos” (Manes, 2004, p. 57).

### **Variable 2: Motivación laboral.**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó el concepto de Solf (2006) que dice: “La motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos” (p. 113). Además se agrega a este concepto lo expresado por Naranjo:

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. (2009, p. 153)

### **Variable 3: Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral según Anaya y Suarez (2007) es definida como “un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a cómo

la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo. En definitiva, al grado en el que a uno le gusta su trabajo” (p. 218).

## 2.2 Operacionalización de la variable

Tabla 8

*Matriz de operacionalización de la variable liderazgo directivo*

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Nivel o rangos	
Liderazgo directivo	Liderazgo transformacional (LTF)	Influencia idealizada (Atribuida) - IIA	(1,2,3,4)	Siempre	Alta prevalencia (134 – 180)	
		Influencia idealizada (Conductual) - IIC	(5,6,7,8)	Bastante a menudo		
		Motivación inspiracional – MI	(9,10,11,12)	Algunas veces	Mediana prevalencia (85 – 133)	
		Estimulación intelectual – EI	(13,14,15,16)	Raras veces		
		Consideración individualizada – CI	(17,18,19,20)	Nunca		
		Liderazgo transaccional (LTR)	Recompensa contingente – RC	(21,22,23,24)		Baja prevalencia (36 – 84)
			Dirección por excepción activa – DPEA	(25,26,27,28)		
	Liderazgo correctivo/evitador (LF)		Dirección por excepción pasiva – DPEP	(29,30,31,32)		
		Dejar hacer (Laissez Faire) – LF	(33,34,35,36)			



Tabla 9

*Matriz de operacionalización de la variable motivación laboral*

Variable	Dimensión	Subdimensiones	Ítems	Escala de medición	Nivel de rango
Motivación laboral	Motivación de logro (ML)	Toma de decisiones (TD)	(1,2,3)	Siempre	Alta (57 – 75)
		Logro de objetivos (LD)	(4,5)	Bastante a menudo	
	Motivación de poder (MP)	Participación (P)	(6,7,8)	Algunas veces	Media (36 – 56)
		Influencia en los demás (ID)	(9,10)	Raras veces	
	Motivación de afiliación (MA)	Socialización (S)	(11,12,13)	Nunca	Baja (15 – 35)
		Trabajo en equipo (TE)	(14,15)		

Tabla 10

*Matriz de operacionalización de la variable 3 satisfacción laboral*

Variable	Dimensión	Ítems	Escala de medición	Nivel o rangos
Satisfacción laboral	Desarrollo personal (DP)	(1,2,3,4,5,6)	SÍ NO	Alta (14 – 18)
	Desempeño de tareas (DT)	(7,8,9,10,11,12)		Media (7 – 13)
	Relación con la autoridad (RA)	(13,14,15,16,17,18)		Baja (0 – 6)

**2.3 Metodología**

Según Frías (2011):

Toda investigación debe ser bien diseñada, eficientemente ejecutada, correctamente analizada, bien interpretada y claramente presentada. Todas estas competencias requieren un gran esfuerzo por parte de los investigadores y la calidad de los hallazgos está en gran medida relacionada con la metodología de investigación que se ha podido aplicar en el estudio.

(p. 9)

Según Ander (1987) el método “es el camino a seguir, mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual” (p. 41).

Tamayo (2004) señaló que la metodología es el “tratado del método, ciencia del método. Investigación sistemática y formulación de métodos que deben usarse en la investigación científica” (p. 117).

En consecuencia, considerando a la metodología como un conjunto de métodos por los cuales se regirá la presente investigación científica, se detallan a continuación.

## **2.4 Tipo de estudio**

La presente investigación es de tipo básica y sustentada teóricamente por Marín, (2008) quien refirió que:

La investigación básica: también denominada investigación pura, teórica o dogmática, se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico. (p. 1)

### **Enfoque cuantitativo**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que

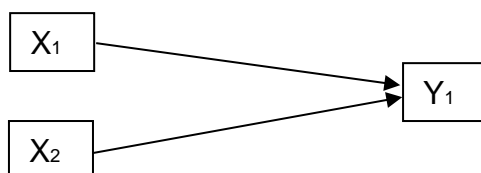
va acotándose y, una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis. (p. 4)

## 2.5 Diseño

Según Hernández, et al (2010) los diseños que corresponden a los no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Así mismo los diseños de investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento y tiempo único donde su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento. (p.149).

El nivel es causal-multivariable porque busca encontrar la incidencia de dos variables independientes sobre una dependiente. En torno a lo mencionado, Hernández, et al (2010) señaló que en el diseño no experimental de nivel causal, “las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o están ocurriendo durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta” (p. 155).

El esquema del diseño es el siguiente:



Donde:

$X_1$  = Liderazgo directivo

$X_2$  = Motivación laboral

$Y_1$  = Satisfacción laboral

## 2.6. Población, muestra, muestreo

### 2.6.1 Población.

La población es el conjunto de personas o sujetos que son susceptibles de ser analizados. Al respecto Varas (2015) señaló: “La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común. Se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 261).

Para el caso de la presente investigación se consideró la población conformada por 611 docentes de las instituciones educativas de Carmen de la Legua en la región Callao.

Distrito	Total	Básica Regular				Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico-Productiva	Superior No Universitaria			
		Total	Inicial 1/	Primaria	Secundaria				Total	Pedagógica	Tecnológica	Artística
<b>Total</b>	<b>13 914</b>	<b>12 889</b>	<b>2 900</b>	<b>5 291</b>	<b>4 698</b>	<b>225</b>	<b>216</b>	<b>295</b>	<b>289</b>	<b>35</b>	<b>254</b>	-
Callao	5 722	5 303	1 231	2 182	1 890	142	20	157	100	20	80	-
Bellavista	1 810	1 544	307	633	604	24	92	39	111	-	111	-
Carmen de La Legua Reynoso	611	569	117	238	214	9	33	-	-	-	-	-
La Perla	818	752	204	263	285	-	43	23	-	-	-	-
La Punta	64	49	17	23	9	-	-	-	15	15	-	-
Ventanilla	4 275	4 072	900	1 696	1 476	36	28	76	63	-	63	-
Mi Perú	614	600	124	256	220	14	-	-	-	-	-	-

*Figura 4.* Provincia: Callao número de docentes en el sistema educativo por etapa, modalidad y nivel educativo, según distrito, total 2016.

Tomado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=C&dpto=07&prov=0701&dist=070103&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reporte/cuadro?anio=22&cuadro=382&forma=C&dpto=07&prov=0701&dist=070103&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

### **2.6.2 Muestra.**

Según Vara (2015), “la muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional. La muestra siempre es una parte de la población” (p. 261). Además el mismo autor ejemplifica:

Quando le extraen sangre para analizarla, no se la extraen toda porque moriría. Es solamente una pequeña muestra. Con ella es suficiente para determinar con precisión las características de toda su sangre, saber si está anémico, si tiene una enfermedad, etc. Lo mismo sucede con la investigación. En la práctica no es necesario estudiar a toda la población para resolver el problema de investigación, sino que en general, se puede lograr los objetivos solo con una parte representativa de ella. (Vara, 2015, p.261)

En tal sentido, la presente investigación estuvo representada por 384 docentes de las instituciones educativas del distrito chalaco de Carmen de la Legua.

### **2.6.3 Muestreo**

Para lograr sus objetivos, el presente estudio utilizó el muestreo no probabilístico intencional, es decir, en la medida que es el investigador quien va a determinar de manera intencional el lugar y la muestra con la que se trabajará. Con respecto a lo planteado Vara (2015) aseveró que el muestreo no probabilístico o por criterio “es el mejor tipo de muestreo no probabilístico. El muestreo se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador. Se basa primordialmente, en la experiencia con la población” (p. 268).

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

### **2.7.1 Técnicas.**

Según Pino (2010), la técnica “se refiere a los instrumentos utilizados para la aplicación del método. [...] Las técnicas se pueden clasificar en técnicas documentales, técnicas de encuesta [...]” (p.856).

#### ***Encuesta.***

Para el autor Pino (1010), “las encuestas son técnicas que se desarrollan en base a una herramienta o instrumento que es el cuestionario” (p 857).

### **2.7.2 Instrumentos.**

#### ***Cuestionario.***

Según Hernández, et al (2010), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

Para el autor Pino (2010) el cuestionario es:

Una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra o aplica a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener la información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables es motivo de estudio.

(p. 826)

*Ficha Técnica.*

Nombre del instrumento: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, versión corta - MLQ 5X.

Autores: Bruce Avolio y Bernard Bass

Año de publicación: 2004

Tipo de instrumento: Cuestionario (adaptado por el investigador para lograr los objetivos del presente estudio)

Objetivo: Determinar los estilos de liderazgo de los directivos pedagógicos de instituciones educativas de Carmen de la Legua desde el punto de vista de los evaluadores.

Población: Personal docente

Número de ítem: 36

Aplicación: Individual, directa

Tiempo de administración: 15 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

Escala: Tipo Likert

Niveles o rango: Alta prevalencia (134 – 180), Mediana prevalencia (85 – 133) y baja prevalencia (36 – 84).

*Ficha Técnica.*

Nombre del Instrumento: Motivación Laboral

Autores: Steers R. y Braunstein D.

Año: 1976

Tipo de instrumento: Cuestionario (adaptado por el investigador para lograr los objetivos del presente estudio).

Objetivo: Determinar la motivación laboral que ejercen los directivos pedagógicos de instituciones educativas de Carmen de la Legua desde el punto de vista de los evaluadores.

Población: Personal docentes

Número de ítem: 15

Aplicación: individual, directa

Tiempo de administración: 7 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

Escala: Tipo Likert

Niveles y Rango: Alta (57 – 75), Media (36 – 56) y Baja (15 – 35)

#### *Ficha Técnica.*

Nombre del Instrumento: Escala de Opiniones SL SPC

Autor: Sonia Palma Carrillo

Año: 1999

Tipo de instrumento: Cuestionario (adaptado por el investigador para lograr los objetivos del presente estudio).

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de instituciones educativas de Carmen de la Legua.

Población: Personal docentes

Número de ítem: 18

Aplicación: individual, directa

Tiempo de administración: 8 minutos

Normas de aplicación: El docente marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

Escala: lista de cotejo

Niveles o rangos: Alta (14 – 18), Media (7 – 13) y Baja (0 – 6)

Los instrumentos propuestos se presentan en el Anexo 2.

## **2.8 Procedimiento de recolección de datos**

En la actual investigación el procedimiento de recolección de datos se realizó de esta forma:

1. Previo a la recolección de datos se llevó a cabo las coordinaciones con la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Carmen de la Legua cuya finalidad fue el otorgamiento de permisos y autorizaciones necesarias para la recolección de datos; dicha entidad organizó una capacitación denominada



Escuela Municipal de Actualización Docente en el cual participaron 396 docentes del distrito de Carmen de La Legua.

2. Para la recolección de datos, se aprovechó los días en que la municipalidad programó para evaluar a los docentes que participaron en la capacitación. Así, la recolección de datos se llevó a cabo en los primeros 25 minutos de cada día de evaluación: Inicial, miércoles 09 de noviembre; Primaria, jueves 10 de noviembre; Secundaria, viernes 11 de noviembre.
3. Culminado la etapa de recolección se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados cuyos resultados fueron vertidos a una matriz general previamente elaborada.

## **2.9 Métodos de análisis de datos**

### **Método Estadístico.**

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22. Porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos. La estadística descriptiva para la ubicación dentro de la escala de medición. Para la contrastación de las hipótesis se aplica la prueba estadística de regresión logística bimodal y la estadística no paramétrica *chi* cuadrada.

### ***Prueba hipótesis.***

Para Torres (2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p. (129)

### ***La regresión logística.***

Fernández (2011) definió a la regresión logística de la siguiente manera:

Forma parte del conjunto de métodos estadísticos que caen bajo tal denominación y es la variante que corresponde al caso en que se valora la contribución de diferentes factores en la ocurrencia de un evento simple; en general, la regresión logística es adecuada cuando la variable de respuesta Y es polifónica (admite varias categorías de respuesta, tales como mejora mucho, empeora, se mantiene, mejora, mejora mucho), pero es especialmente útil en particular cuando solo hay dos posibles respuestas (cuando la variable de respuesta es dicotómica), que es el caso más común; la regresión logística es una de las técnicas estadístico-inferenciales más empleadas en la producción científica contemporánea; surge en la década del 60, su generalización dependía de la solución que se diera al problema de la estimación de los coeficientes; el algoritmo de Walker-Duncan para la obtención de los estimadores de máxima verosimilitud vino a solucionar en parte este problema, pero era de naturaleza tal que el uso de computadoras era imprescindible (p. 1).

## **2.10 Validez y confiabilidad**

### **Validez.**

Pino (2010) define la validez de los instrumentos de la siguiente manera:

El criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los

basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 837).

De acuerdo con lo antes mencionado, la validez se refiere al grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. En la presente investigación, la validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos.

Se utilizarán los siguientes aspectos de validación:

<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
Claridad	: Está formulado con lenguaje apropiado y específico.
Objetividad	: Está expresado en conductas observables.
Actualidad	: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
Suficiencia	: Comprende los aspectos en cantidad y calidad
Intencionalidad	: Adecuado para valorar aspectos de las estrategias
Consistencia	: Basado en aspectos teórico-científicos
Coherencia	: Entre los índices, indicadores y las dimensiones.
Metodología	: La estrategia responde al propósito del diagnóstico
Pertinencia	: El instrumento es funcional para el propósito de la Investigación

Tabla 11

*Relación de Validadores*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
Dra. Galia Susana Lescano López	Aplicable
Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont	Aplicable
Dr. Joaquín Vértiz Osoreo	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

### Confiabilidad de los instrumentos.

Con respecto a la confiabilidad Vara (2015) indicó:

La fiabilidad se relaciona con la precisión y congruencia. La fiabilidad es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto, objeto o situación, produce iguales resultados. La fiabilidad es la capacidad del instrumento de producir resultados congruentes (iguales) cuando se aplica por segunda o tercera vez, en condiciones tan parecidas como sea posible (p. 302).

Por su parte el autor Pino (2010) señaló que:

La confiabilidad “se refiere a la parte interna de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. [...] el criterio de confiabilidad de un instrumento se determina [...] por el coeficiente de Kurder Richardson o Alfa de Cronbach”. (p. 830)

Tabla 12

#### *Confiabilidad Cuestionario de Liderazgo*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,929	36

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 13

*Confiabilidad Cuestionario de Motivación laboral*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	15

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

Tabla 14

*Confiabilidad Cuestionario de Satisfacción Laboral*

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	18

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es buena.

### **2.11 Consideraciones éticas**

Se siguieron los siguientes principios:

- Confidencialidad: reserva de identidad de los trabajadores
- Consentimiento informado: La finalidad del consentimiento informado es solicitar autorización a la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad de Carmen de la Legua para la realización del estudio y lograr su participación de manera voluntaria.
- Libre participación: Se refiere a la participación de los trabajadores sin presión alguna, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.
- Anonimidad: Se tuvo en cuenta desde el inicio de la investigación.
- Referencialidad: Se citó los textos y documentos consultados.
- Intangibilidad: No se manipularon los resultados.

### **III. RESULTADOS**



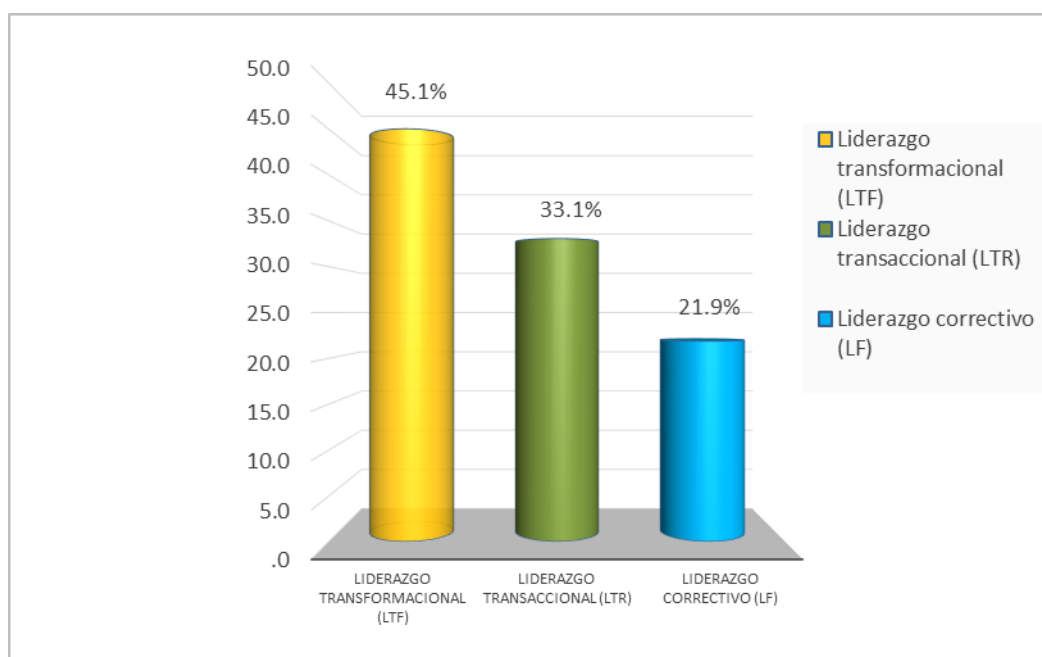
### 3.1 Descripción de resultados

Tabla 15

*Distribución de docente según tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Tipos de Liderazgo Directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Liderazgo transformacional (LTF)	173	45.1	45.1
Liderazgo transaccional (LTR)	127	33.1	78.1
Liderazgo correctivo (LF)	84	21.9	100.0
Total	384	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

**Figura 5.** Distribución porcentual de docente según tipos de liderazgo directivo en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

**Interpretación:**

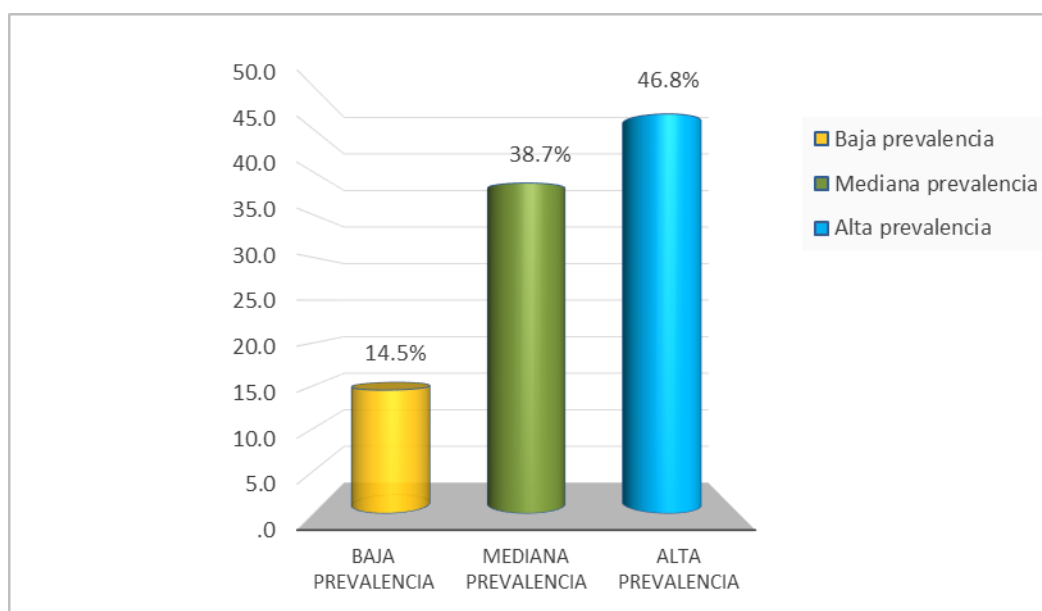
En la tabla 15 y figura 5 se observa que del total de docentes encuestados sobre tipos de liderazgo directivo, el 45.1% opinaron sobre el liderazgo transformacional, 33.1% sobre liderazgo transaccional y 21.9% liderazgo correctivo.

Tabla 16

*Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transformacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja prevalencia	25	14.5	14.5
Mediana prevalencia	67	38.7	53.2
Alta prevalencia	81	46.8	100.0
Total	173	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 6.* Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transformacional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

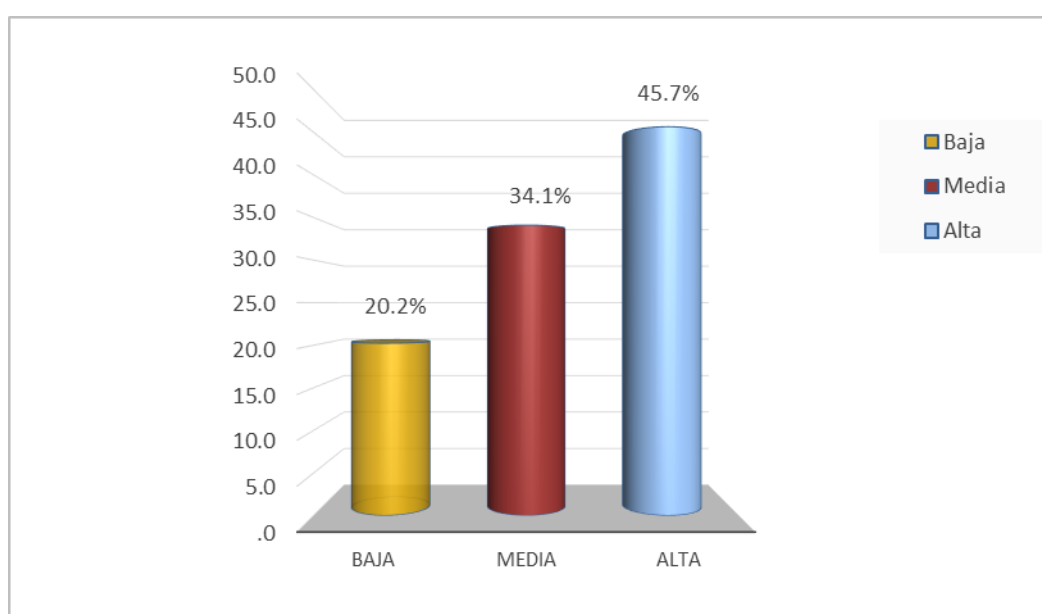
En la Tabla 16 y Figura 6 se observa que del total de docentes encuestados sobre liderazgo transformacional, el 14.5% opinaron que tiene baja prevalencia, 38.7% mediana prevalencia y 46.8% alta prevalencia.

Tabla 17

*Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	35	20.2	20.2
Media	59	34.1	54.3
Alta	79	45.7	100.0
Total	173	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 7.* Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

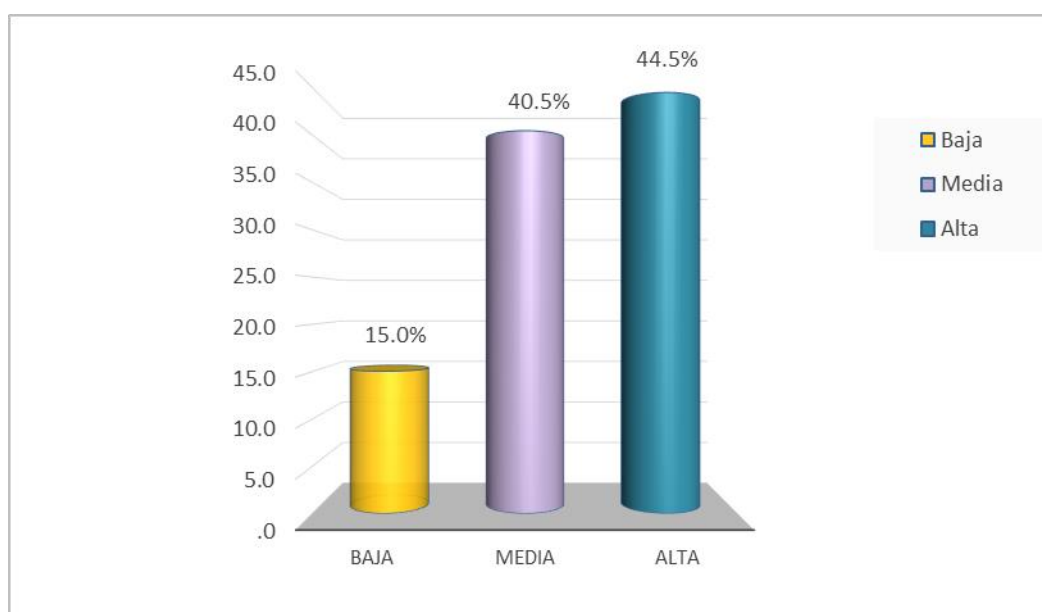
En la Tabla 17 y Figura 7 se observa que del total de docentes encuestados sobre motivación laboral, el 20.2% opinaron que existe motivación baja, 34.1% media y 45.7% alta motivación.

Tabla 18

*Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	26	15.0	15.0
Media	70	40.5	55.5
Alta	77	44.5	100.0
Total	173	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 8.* Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

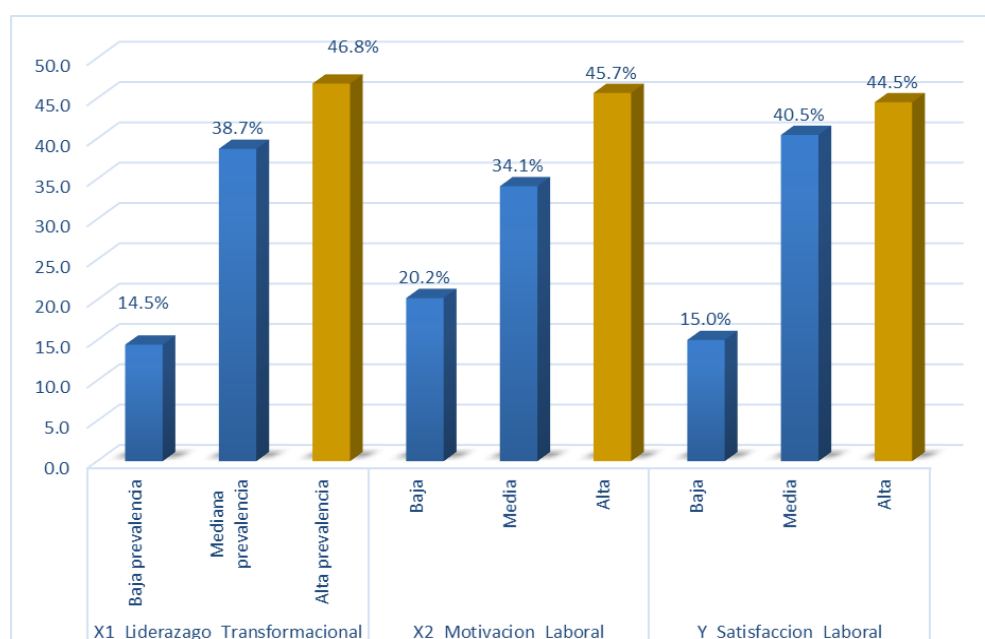
En la Tabla 18 y Figura 8 se observa que del total de docentes encuestados sobre satisfacción laboral, el 15% opinaron que existe satisfacción baja, 40.5% media y 44.5% alta satisfacción.

Tabla 19

*Distribución de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Liderazgo Transformacional	Baja prevalencia	25	14.5
	Mediana prevalencia	67	38.7
	Alta prevalencia	81	46.8
X2. Motivación Laboral	Baja	35	20.2
	Media	59	34.1
	Alta	79	45.7
Y. Satisfacción Laboral	Baja	26	15.0
	Media	70	40.5
	Alta	77	44.5
Total		173	100.0

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

**Figura 9.** Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transformacional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

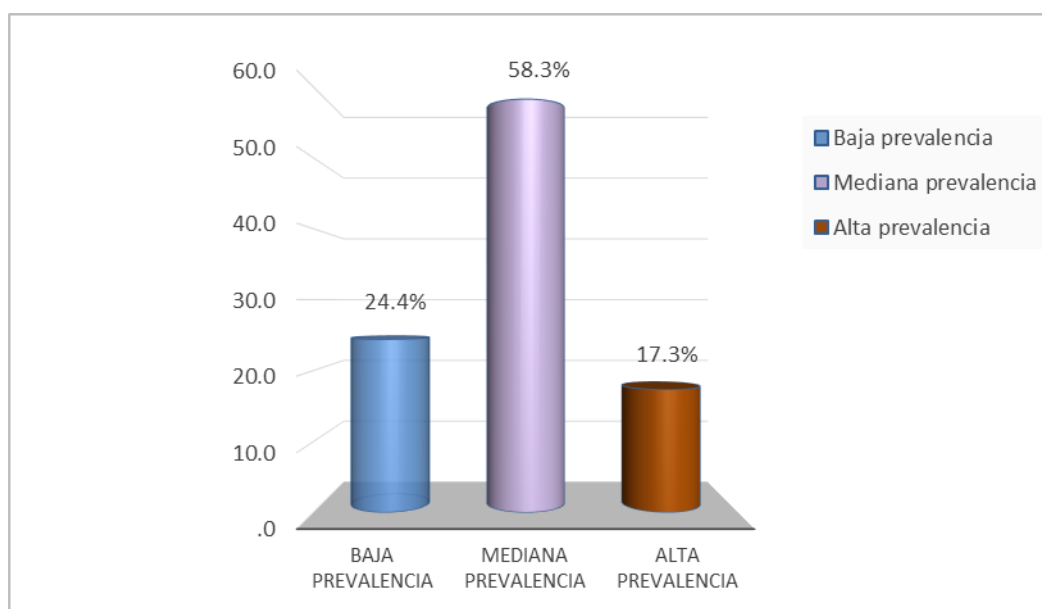
En la Tabla 19 y Figura 9 se aprecia que del total de docentes encuestados, la mayoría opina que liderazgo transformacional tiene alta prevalencia (46.8%), motivación laboral alta (45.7%) y satisfacción laboral alta (44.5%).

Tabla 20

*Distribución de docente según opinión sobre liderazgo transaccional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja prevalencia	31	24.4	24.4
Mediana prevalencia	74	58.3	82.7
Alta prevalencia	22	17.3	100.0
Total	127	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 10.* Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo transaccional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

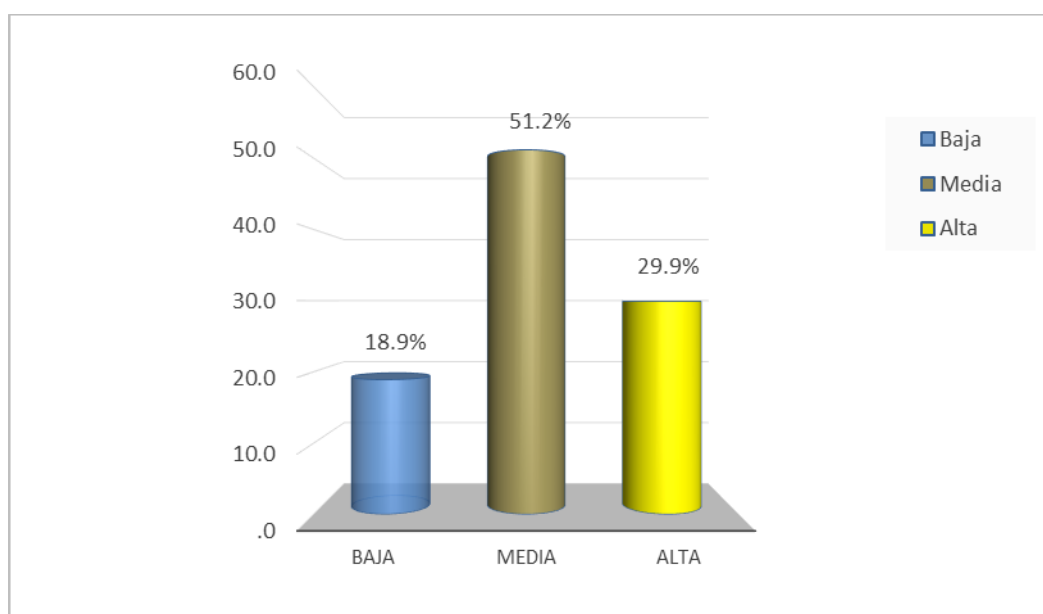
En la Tabla 20 y Figura 10 se observa que del total de docentes encuestados sobre liderazgo transaccional, el 24.4% opinaron que tiene baja prevalencia, 58.3% mediana prevalencia y 17.3% alta prevalencia.

Tabla 21

*Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	24	18.9	18.9
Media	65	51.2	70.1
Alta	38	29.9	100.0
Total	127	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 11. Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Interpretación:

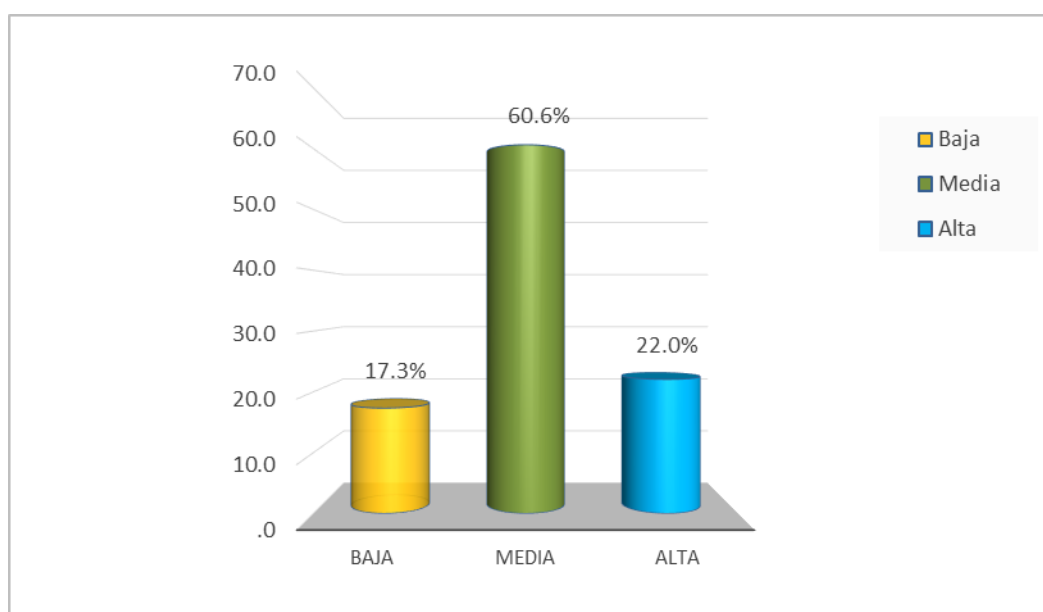
En la Tabla 21 y Figura 11 se observa que del total de docentes encuestados sobre motivación laboral, el 18.9% opinaron que existe motivación baja, 51.2% motivación media y 29.9% alta motivación.

Tabla 22

*Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	22	17.3	17.3
Media	77	60.6	78.0
Alta	28	22.0	100.0
Total	127	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 12.* Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

En la Tabla 22 y Figura 12 se observa que del total de docentes encuestados sobre satisfacción laboral, el 17.3% opinaron que existe satisfacción baja, 60.6% satisfacción media y 22% alta satisfacción.

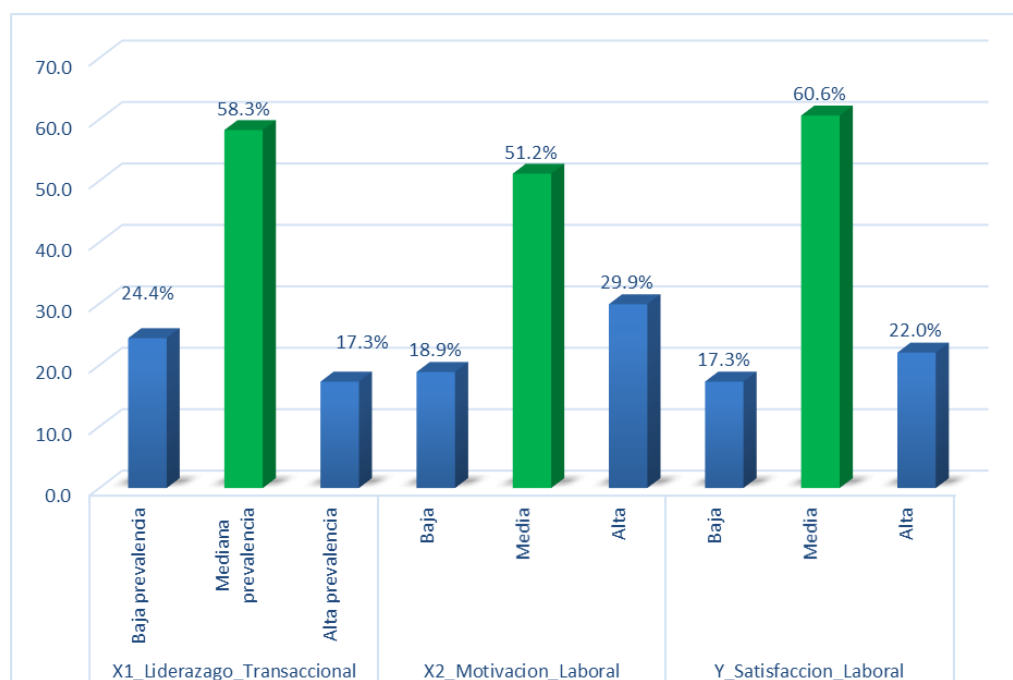


Tabla 23

*Distribución de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Liderazgo Transaccional	Baja prevalencia	31	24.4
	Mediana prevalencia	74	58.3
	Alta prevalencia	22	17.3
X2. Motivación Laboral	Baja	24	18.9
	Media	65	51.2
	Alta	38	29.9
Y. Satisfacción Laboral	Baja	22	17.3
	Media	77	60.6
	Alta	28	22.0
Total		127	100.0

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 13. Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo transaccional, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

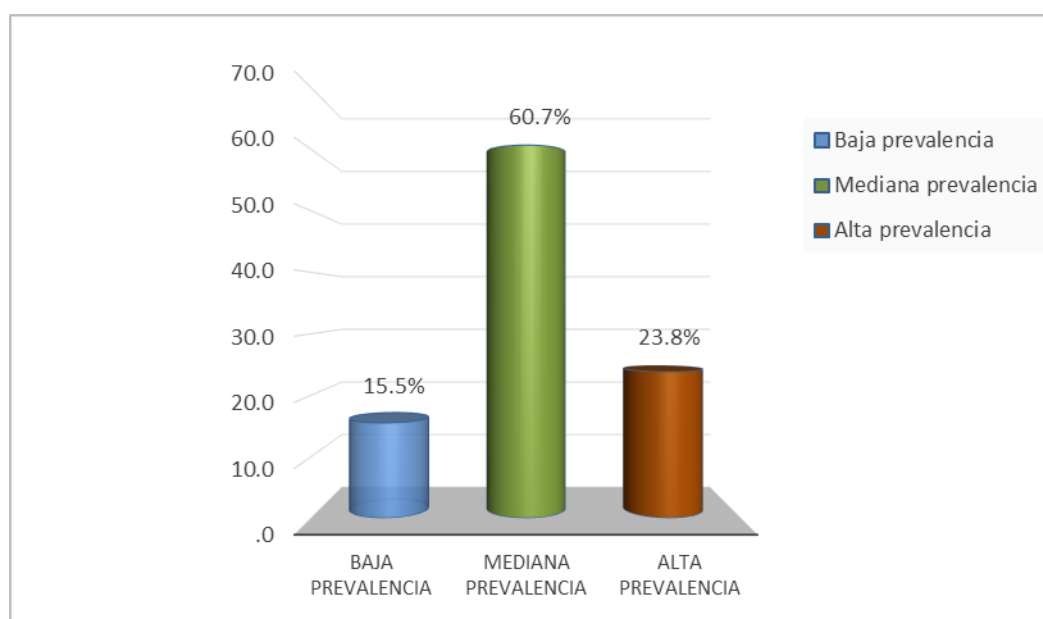
En la Tabla 23 y Figura 13 se aprecia que del total de docentes encuestados, la mayoría opina que liderazgo transaccional tiene mediana prevalencia (46.8%), motivación laboral media (51.2%) y satisfacción laboral media (60.6%).

Tabla 24

*Distribución de docente según opinión sobre liderazgo correctivo en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja prevalencia	13	15.5	15.5
Mediana prevalencia	51	60.7	76.2
Alta prevalencia	20	23.8	100.0
Total	84	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 14.* Distribución porcentual de docente según opinión del liderazgo correccional en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

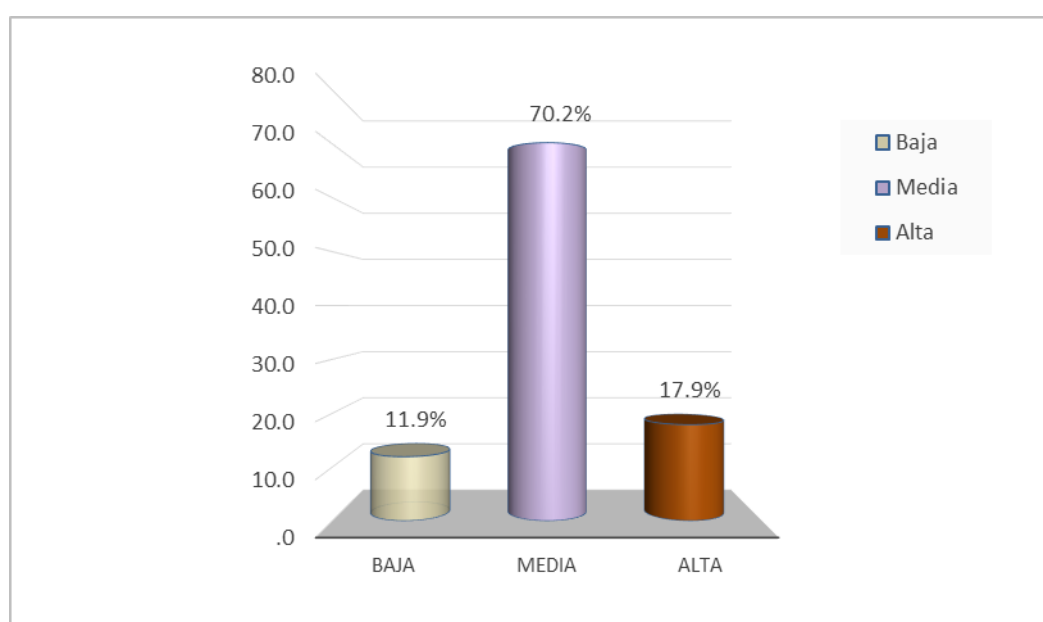
En la Tabla 24 y Figura 14 se observa que del total de docentes encuestados sobre liderazgo correctivo, el 15.5% opinaron que tiene baja prevalencia, 60.7% mediana prevalencia y 23.8% alta prevalencia.

Tabla 25

*Distribución de docente según opinión sobre motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	10	11.9	11.9
Media	59	70.2	82.1
Alta	15	17.9	100.0
Total	84	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 15.* Distribución porcentual de docente según opinión de motivación laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

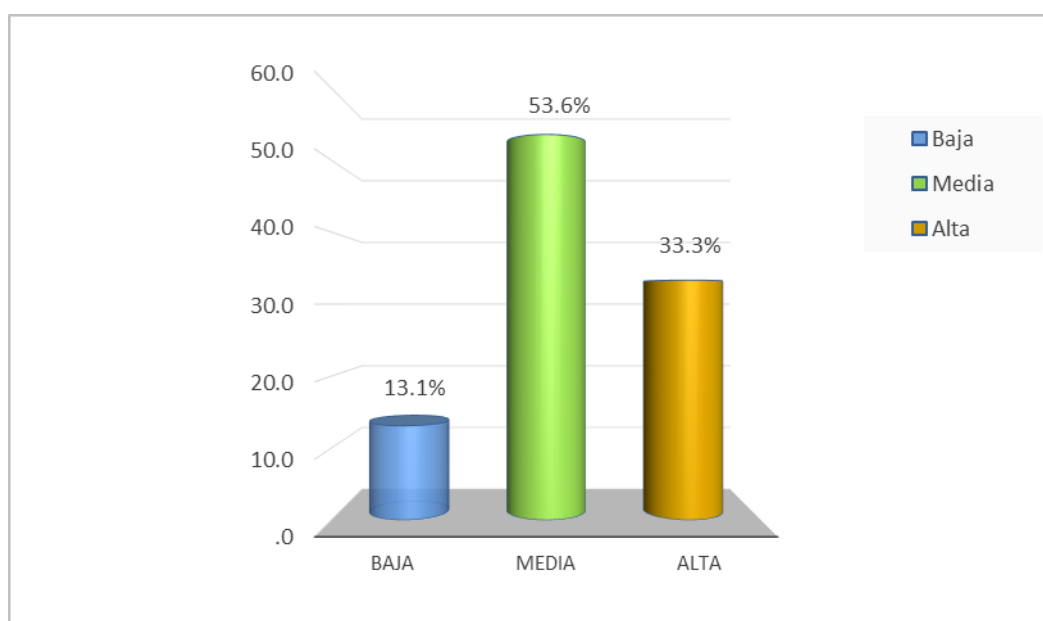
En la Tabla 25 y Figura 15 se observa que del total de docentes encuestados sobre motivación laboral, el 11.9% opinaron que existe motivación baja, 70.2% motivación media y 17.9% alta motivación.

Tabla 26

*Distribución de docente según opinión sobre satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	11	13.1	13.1
Media	45	53.6	66.7
Alta	28	33.3	100.0
Total	84	100.0	

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del Distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 16.* Distribución porcentual de docente según opinión de satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.

Interpretación:

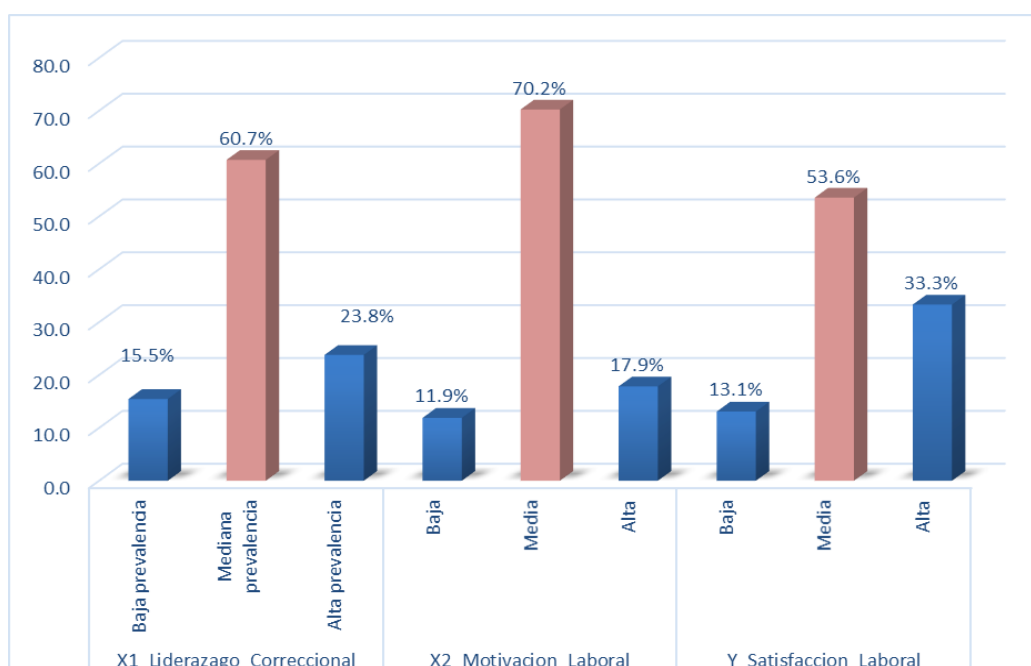
En la Tabla 26 y Figura 16 se observa que del total de docentes encuestados sobre satisfacción laboral, el 13.1% opinaron que existe satisfacción baja, 53.6% satisfacción media y 33.3% alta satisfacción.

Tabla 27

*Distribución de docente según comparación del liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao, 2016.*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Liderazgo Correctivo	Baja prevalencia	13	15.5
	Mediana prevalencia	51	60.7
	Alta prevalencia	20	23.8
X2. Motivación Laboral	Baja	10	11.9
	Media	59	70.2
	Alta	15	17.9
Y. Satisfacción Laboral	Baja	11	13.1
	Media	45	53.6
	Alta	28	33.3
Total		84	100.0

*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*



*Fuente: I. E. del distrito de Carmen de la Legua*

*Figura 17. Distribución porcentual de docente según comparación del liderazgo correctivo, motivación laboral y satisfacción laboral en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la Región Callao, 2016.*

En la Tabla 27 y Figura 17 se aprecia que del total de docentes encuestados, la mayoría opina que liderazgo Correctivo tiene mediana prevalencia (60.7%), motivación laboral media (70.2%) y satisfacción laboral media (53.6%).

## Prueba de hipótesis

### Hipótesis1

H0: El liderazgo transformacional y la motivación laboral no inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la Región Callao al 2016.

H1: El liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la Región Callao al 2016.

Tabla 28

*Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	209,456	2	,000
	Bloque	209,456	2	,000
	Modelo	209,456	2	,000*

**Decisión:** Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza H0 y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Tabla 29

*Resumen del modelo*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	28,282 <sup>a</sup>	,702	,940

Además según la tabla 29, el 94% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transformacional y la motivación laboral.

Tabla 30

*Variables en la ecuación*

	B	E.T.	Wald
Paso 1 <sup>a</sup> X1_Liderazgo_Transformacio nal	21,203	4190,407	,000
X2_Motivacion_Laboral	3,232	1,532	4,452
Constante	-21,203	4190,407	,000

Siendo la ecuación estimada:

$$Y = \frac{e^{f(x)}}{1 + e^{f(x)}} \quad \text{donde: } f(x) = -21.203 + 21.203x_1 + 3.232x_2$$

**Hipótesis 2**

H0: El liderazgo transaccional y la motivación laboral no inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua Reynoso en la región Callao al 2016.

H1: El liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

Tabla 31

*Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	80,228	2	,000
	Bloque	80,228	2	,000
	Modelo	80,228	2	,000*

**Decisión:** Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Tabla 32

*Resumen del modelo*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	53,758 <sup>a</sup>	,468	,718

Además según la tabla 32, el 71.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transaccional y la motivación laboral.

Tabla 33

*Variables en la ecuación*

		B	E.T.	Wald
Paso 1 <sup>a</sup>	X1_Liderazgo_Transaccion	1,253	,748	2,805
	al			
	X2_Motivacion_Laboral	4,729	1,125	17,671
	Constante	-4,477	1,006	19,821



Siendo la ecuación estimada:

$$Y = \frac{e^{f(x)}}{1 + e^{f(x)}} \quad \text{donde: } f(x) = -4.477 + 1.253x_1 + 4.729x_2$$

### Hipótesis 3

H0: El liderazgo correctivo y la motivación laboral no inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

H1: El liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.

*Tabla 34*

*Pruebas omnibus sobre los coeficientes del modelo*

		Chi cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	38,211	2	,000
	Bloque	38,211	2	,000
	Modelo	38,211	2	,000*

**Decisión:** Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza H0 y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente.

Tabla 35

*Resumen del modelo*

Paso	-2 log de la verosimilitud	R cuadrado de Cox y Snell	R cuadrado de Nagelkerke
1	68,723 <sup>a</sup>	,365	,508

Además según la tabla 35, el 50.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo correctivo y la motivación laboral.

Tabla 36

*Variables en la ecuación*

	B	E.T.	Wald
Paso 1 <sup>a</sup> X1_Liderazgo_Correctivo	2,273	,802	8,040
X2_Motivacion_Laboral	2,720	1,174	5,365
Constante	-1,706	,348	24,004

Siendo la ecuación estimada:

$$Y = \frac{e^{f(x)}}{1 + e^{f(x)}} \quad \text{donde: } f(x) = -1.706 + 2.273x_1 + 2.72x_2$$

## **IV. DISCUSIÓN**

#### 4.1. Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 1, como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente; esto es, el 94% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transformacional y la motivación laboral.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 2, Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en la instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente; esto es, el 71.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transaccional y la motivación laboral.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados respecto al objetivo específico 3, Como  $p\text{-value}^* = 0.00 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y por lo tanto con un nivel de significancia del 5% se concluye que el liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en la instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, es decir que las variables independientes explican o influyen significativamente en la variable dependiente; esto es, el 50.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo correctivo y la motivación laboral.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Salas (2013), puesto que coincide en

afirmar que el liderazgo ejerce un efecto directo y positivo sobre la felicidad en el trabajo, es decir, sobre la satisfacción laboral. Esto explica que los directivos que motivan al personal, impulsando un espacio de reflexión para que participen en la formulación de los objetivos, generarán mayor felicidad en el desarrollo del trabajo en comparación con aquellos que no tienen la oportunidad de desenvolverse en este tipo de ambiente. La participación de los trabajadores implica un incremento en la calidad y la productividad cada vez que se busque la satisfacción de las necesidades de los empleados.

Igualmente de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Ayoub (2010), puesto que coincide en afirmar que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional no se oponen y no son excluyentes entre sí –tal como ocurre en el presente estudio–, sino que más bien son complementarios y pueden presentarse por un mismo líder, dependiendo de las circunstancias y las características de los subordinados a su cargo. Además, el mencionado autor demostró que el empleo del estilo de liderazgo transformacional tiene una correlación altamente significativa y positiva con las variables de desempeño, eficacia, esfuerzo extra y satisfacción. En este punto coincide con lo planteado por La Rosa (2013), quien demostró que el liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño, emocionalidad y responsabilidad docente en las instituciones educativas públicas del Callao. Así mismo, Díaz (2014) determinó que la satisfacción laboral se relaciona significativamente con el desempeño docente en las IE de la región Callao. Esto corrobora que un adecuado estilo de liderazgo, dependiendo del contexto y de las características de los empleados, y una motivación pertinente del líder sobre los subordinados conducirá al logro de las metas, a la satisfacción de las necesidades y al mejoramiento de la labor que desempeñan.

Considerando la tesis de Aguilera (2011) *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro* es potencialmente directa, pues reafirma las hipótesis planteadas en la presente investigación en la que se señalan que el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo –además de la motivación laboral– inciden significativamente en la satisfacción laboral del

personal docente de instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua, tal como ocurre en la tesis de Aguilera (2011) que corrobora que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con el clima de trabajo, así también el liderazgo transaccional, mientras que el estilo de liderazgo dirección por excepción pasiva y *laissez faire* (correctivo evitador), presentan una baja relación con la variable clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro.

Del mismo modo, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Ñaupari (2015), puesto que coincide en afirmar que las condiciones motivacionales internas y externas se relacionan significativamente con el liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas. Esto indica que el liderazgo y la motivación actúan en conjunto y ambos van direccionados hacia la satisfacción de algo, ya sea del directivo mismo, del personal al que dirige o del público usuario; coincidiendo a la vez con lo planteado por Castagnola (2014), quien halló la relación directa y significativa entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, afectivo y de continuidad de docentes de Villa el Salvador. Con respecto a lo antes mencionado, cabe resaltar que la motivación intrínseca y extrínseca es fundamental para el buen desenvolvimiento del líder y, más aún, la motivación que este ejercerá sobre el personal bajo su cargo, puesto que su influencia es de gran relevancia para el logro de los objetivos.

En el caso de Altamirano (2014) sus resultados demostraron que el liderazgo transformacional del director se relaciona directa y significativamente con la gestión pedagógica, ejecución curricular y la evaluación curricular en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores. De acuerdo con lo anterior, se considera importante la labor del director en el proceso educativo, dado que una buena gestión conlleva al mejoramiento de la institución en el sentido de: una educación digna, buenos resultados y satisfacción del personal que en ella labora.

Finalmente, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, la presente investigación corrobora lo planteado por Chavez, Mallqui y Ramírez

(2013), puesto que coincide en afirmar que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, tal como ocurre en los resultados de la presente investigación. Además, se añade a esta discusión el hallazgo de Prada (2016) quien determinó la incidencia moderada y significativa entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la Red N° 21 Comas. En este sentido, los resultados de los investigadores refuerzan las variables de estudio y las hipótesis de la presente investigación que señalan que el liderazgo directivo y la motivación inciden en la satisfacción del personal docente.

## **V. CONCLUSIONES**



## Conclusiones

- Primera:** La presente investigación demuestra que el liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.
- Segunda:** La presente investigación respecto al objetivo específico 1, demuestra que el liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, habiéndose encontrado que el 94% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transformacional y la motivación laboral.
- Tercera:** La presente investigación respecto al objetivo específico 2, demuestra que el liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, habiéndose encontrado que el 71.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo transaccional y la motivación laboral.
- Cuarta:** La presente investigación respecto al objetivo específico 3, demuestra que el liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016, habiéndose encontrado que el 50.8% de la variación de la satisfacción laboral es explicado por el liderazgo correctivo y la motivación laboral.

## **VI. RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones

**Primera:** Considerando que el liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente, se sugiere al Minedu y sus diversas instancias tener en cuenta como imprescindible la identificación y desarrollo de destrezas necesarias en los líderes pedagógicos para que estos generen cambios importantes en la educación y, por lo tanto, del personal docente a quienes dirigen y en la vida de los futuros ciudadanos que son los estudiantes. En ese sentido, se sugiere utilizar los hallazgos de este estudio en las actividades de capacitación que el Minedu organiza en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

**Segunda:** Respecto al liderazgo transformacional se sugiere fomentarlo en el sector, debido a que los líderes transformacionales son quienes cuentan con la habilidad para identificar la necesidad de emplear tanto comportamientos transformacionales como transaccionales, adecuándose a los requerimientos de la situación y de las características del personal bajo su cargo. Así mismo, se sugiere potenciar la capacidad motivacional de los líderes, aunque es sabido que el Marco de Buen Desempeño del Directivo considera algunas condiciones motivacionales externas aún falta ponerlo en práctica, tales como planes de incentivos, un buen salario, compensaciones y reconocimiento que permitan al líder pedagógico mejorar su posición dentro de la institución educativa y, a través de él, la posición del personal docente.

**Tercera:** En lo referente al liderazgo correctivo, que presenta una menor incidencia en la satisfacción laboral con respecto al liderazgo transformacional y transaccional, se sugiere desalentarlas y

abandonarlas, puesto que impide la consecución de buenos resultados y, `por ende, el logro de la satisfacción. Las prácticas de este tipo de liderazgo son esperables desde el punto de vista de la burocracia tradicional peruana, sin embargo, no son comportamientos deseables dentro del proceso de modernización de las instituciones del Estado peruano.

**Cuarta:** Finalmente, habiendo demostrado que el liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral del personal docente se sugiere a las distintas instancias del Minedu y, sobre todo, de otros ministerios continuar con las investigaciones sobre el liderazgo y la motivación y su incidencia en la variable de satisfacción laboral; pues está establecida la importancia que este tema conlleva para lograr la modernización de las instituciones, el bienestar de los trabajadores, en términos de la satisfacción que encuentran en su centro de trabajo y su motivación por brindar un mejor desempeño de sus labores.

## **VII. REFERENCIAS**

## Referencias

- Aguilera, V. (2011). *“Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro”*. (Tesis de doctor, Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, España). Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Tesis%20doctoral%20V%C3%ADctor%20Aguilera.pdf>
- Aguirre, H. y Villarreal, M. (2012). Eumed. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/>
- Altamirano, A. (2014). *“Liderazgo transformacional del director y al gestión pedagógica en la Red 06 – UGEL 01 del distrito de San Juan de Miraflores, 2014”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)
- Anaya, D. y Suarez, J. (2007). Satisfacción laboral de los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243
- Ander, E. (1987). *Técnicas de Investigación Social*. (21<sup>a</sup> ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Avendaño, F y Campos, C. (Julio, 2010). *Actitud de los recursos humanos en la industria papelera en Tlaxcala*. *Revista Internacional La Nueva gestión Organizacional*, 6 (11), pp. 166 – 175.
- Ayala, M.; Luna, M.; Navarro, G. y Rodríguez, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología* (19), 107. Recuperado de: <http://www.revistauaricha.umich.mx/uaricha19a.html>

- Ayoub, J. (2010). *“Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana”*. (Tesis de doctor, Universidad Autónoma de Madrid, España) Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1)
- Ayoub, J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Recuperado de: [www.lulu.com](http://www.lulu.com)
- Ballestrini, M. (2006) Como se elabora un proyecto de investigación. (7ª ed.). Caracas, Venezuela BLConsultores Asociados
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio. B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. United States of America: Thousand Oaks: SAGE Publications
- Bunge, M. (2004). Epistemología. (4ª ed.). México: Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V.
- Caballero, K. (2002). *El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza*. (2ª ed.). México: Limusa. S.A de C.V.
- Carlzon, J. (1991) el momento de la verdad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Castagnola, S. (2014). *“Motivación intrínseca y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas estatales de la Red 13 del distrito de Villa el Salvador, UGEL 1, 2014”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)

- Chan, M. (2008). *Factores predictores de la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Linda Vista y sus planteles Mérida y Tuxtla Gutiérrez. (Tesis doctoral). Universidad Montemorelos, México.*
- Chapman A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. Recuperado de: [www.businessballs.com/maslow.htm](http://www.businessballs.com/maslow.htm)
- Chavez, N., Mallqui, M. y Ramírez, F. (2013). *“Liderazgo Transformacional y la satisfacción laboral de las IIEEs de la Red 07 UGEL 07-2013”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). México: Mc Graw Hill
- Cornejo, J. (1998). *Condición del docente y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad*. Encuentro Internacional sobre Formación de Docentes de Educación Básica. Bogotá. (Tesis de magister en educación con mención en Gestión Educativa, Pontificia Universidad Católica del Perú).
- Cornejo, R. (2009). *Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo en docentes de enseñanza media de Santiago*. Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto MINEDUC, Chile.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: San Marcos.
- Definición ABC (2007). *Diccionario – Social – Satisfacción Laboral*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/satisfaccion-laboral.php>
- Díaz, S. (2014). *“Motivación laboral en el desempeño docente en instituciones educativas de la región Callao. Año 2014”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)



Diccionario de la Lengua Española. Significado de liderazgo. Recuperado de:  
<http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>

Diccionario de Significados (2016). Significado de liderazgo. Recuperado de:  
<https://www.significados.com/liderazgo/>

Duro, A. (2010). Introducción al liderazgo organizacional.: Teoría y metodología.  
Madrid: Librería-Editorial Dykinson.

Elergonomista.com (2004). Motivación Laboral. [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>

Estrada, G. (2014) estilos de liderazgo directivo y el clima organizacional en las Instituciones educativas iniciales del exfundo San Agustin - Callao (Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo, Lima, Perú).

Euroresidentes (03 de octubre de 2013). *¿Cuáles son las teorías de la motivación?* [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://motivación.euroresidentes.com/2013/10/teoría-de-la-motivacio.html>

Fernández, M. et al. (11 de abril 2014). *Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo*. Reidocrea. Volumen 3. Artículo 4. Pp. 26 – 33. Universidad de Granada

Fernández, R. (2002). *Competencias profesionales del docente en la sociedad del Siglo XXI. Organización y Gestión Educativa*. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. 1, 4-8.

Fernández, S. (2011) Regresión Logística. España: Universidad Autónoma de Madrid

Flores, J. (1996). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico. Free Press.

- Frías, D. (2011). *Técnica, Estadística y Diseño de Investigación*. Valencia, España: Palmero Ediciones
- Galán, M. (2010). Justificación y limitaciones de la investigación. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>
- Gallegos, J. (2004) *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. Lima: Editorial san Marcos.
- García, V. (13-09-2010). *Todo acerca de la motivación laboral*. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.) México: Mc Gram - Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Huici, C.; Molero, F.; Gómez, Á. y Morales, F. (2015). *Psicología de los grupos*. Recuperado de [www.uned.es/publicaciones](http://www.uned.es/publicaciones)
- Javier, A. y Pilar, E. (2014). *Liderazgo y educación*. España: Editorial Universidad de Cantabria. Recuperado de: <http://www.editorial.unican.es/librodigital/liderazgo-y-educacion>
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- La Rosa, C. (2013). *“Liderazgo y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas de la Red Nº 4 del Callao - 2013”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú).

- Lupano, M. y Castro, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad* (6), 110. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Manes, J. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias para gerenciamiento institucional*. (2ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- María Jesús, R. (s.f). *La motivación en el mundo del trabajo*. Recuperado de <http://oser.wikispaces.com/file/view/MOTIVACI%C3%93N+EN+EL+MUNDO+DEL+TRABAJO.pdf>
- Marín, A. (2008). Metodología de la Investigación: Métodos y Estrategias de Investigación. Recuperado de: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>.
- McClelland, D. (1970). Informe sobre el Perfil Motivacional. Venezuela, 1930, 1950, 1970, Caracas: Fundase.
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. España: Narcea
- Naranjo, M. (2009). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <https://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?jCve=44012058010>
- Novaes, M. (1993) *Psicología de la actividad escolar*. Buenos Aires: Kapelusz
- Ñaupari, L. (2016). *“Motivación laboral y liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas de la UGEL 03 - 2015”*. (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)

- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.
- Palomo M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (ESIC, Ed.) Recuperado el 02 de noviembre de 2015, de <http://www.esic.edu/editorial>
- Parra, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales* (2), 54-72. Recuperado de: <http://www.grupocieg.org/>
- Pérez, I. (mayo, 1995). *“Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales.* *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.* Centro de Investigación e Interventora en comportamiento organizacional, 14 (1), 7 – 23.
- Pérez, M., Bañuelos, D. y Moreno, B. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: Evidencias de México. *Revista Internacional Administración y & Finanzas*, 8(6), 39-52. Obtenido de [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)
- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. (Tesis de doctorado. Univerisdad de Castellón) recuperado de: <http://www.dtx.cat/bitstream/10803/10522/peris.pdf>
- Piñeyro, M. (2004). *El malestar docente.* Observatorio Ciudadano de la Educación, 4 (105). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Prada, I. (2016). *“Factores intrínsecos que inciden en la satisfacción laboral docente de las instituciones educativas públicas de la Red N° 21 Comas 2015”.* (Tesis de doctor, Universidad César Vallejo, Lima, Perú)

Rivas, J. (2011). *Tipos de justificación en la investigación. Métodos y técnicas de investigación. Pasos para hacer monografía*. Recuperado de <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/>

Rodríguez, G. (2001) Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanzas” recuperado de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

Salas, A. (2013). *“Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo”*. (Tesis de doctor, Universidad de Valencia, España). Recuperado de: [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina\(1\).pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)

Sarason, S. (1990) *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Significados. (2016). *Significado de motivación*. [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.significados.com/motivacion/#>

Solf, A. (2006). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <https://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?jCve=147112814005>

Suniaga, G. (2002), *Perfil Motivacional del personal de las cadenas de comida rápida*. Teoría de McClelland. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. Becaria investigación, Universidad de Granada.

Tamayo, T. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.

- Terry, G. y Franklin, S. (1986). Principios de la Administración. México: Continental S.A.
- Thieme, C., & Treviño, E. (2012). Liderazgo en educación: Al final sólo el carisma importa. 21(1), 37-57. Recuperado de: <http://www.redalyc.org>
- Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. (2ª ed.) ESIC Edición. España.
- Vara, A. (2015). 7 pasos para elaborar una tesis. Lima, Perú: Editorial Macro.
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1), 73-91. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)
- Velasco, E.; Bautista, H.; Sánchez, F. y Cruz, L. (s.f). *“La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca”* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion%20laboral.html>
- Ventura, Z. (2012). *“Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07”*. (Tesis de magister en educación con mención en Gestión Educativa, Pontificia Universidad Católica del Perú).

## **ANEXOS**

## Anexo A

### Matriz de Consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>						
<b>TÍTULO: LIDERAZGO DIRECTIVO Y MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS, CALLAO-2016</b>						
<b>AUTORES: Mgtr. GABRIEL REYMUNDO PUJAY</b>						
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>Variable 1: LIDERAZGO DIRECTIVO</b>			
¿Cuál es incidencia del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?	Determinar incidencia del del liderazgo directivo y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.	El liderazgo directivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Liderazgo transformacional (LTF)	Influencia idealizada (Atribuida) - IIA Influencia idealizada (Conductual) - IIC Motivación inspiracional – MI Estimulación intelectual – EI Consideración individualizada – CI	(1,2,3,4) (5,6,7,8) (9,10,11,12) (13,14,15,16) (17,18,19,20)	<b>Alta Prevalencia (134-180) Mediana Prevalencia (85-133) Baja Prevalencia (36-84)</b>
			Liderazgo transaccional (LTR)	Recompensa contingente – RC Dirección por excepción activa – DPEA	(21,22,23,24) (25,26,27,28)	
Liderazgo correctivo/evitador (LF)	Dirección por excepción pasiva – DPEP Dejar hacer (Laissez Faire) – LF	(29,30,31,32) (33,34,35,36)				
<b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b>	<b>Variable 2: MOTIVACIÓN LABORAL</b>			
¿Cuál es la incidencia del liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?	Determinar la incidencia del liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016	El liderazgo transformacional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
¿Cuál es la incidencia del liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?	Determinar la incidencia del liderazgo transaccional de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.	El liderazgo transaccional y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.	Motivación de logro (ML)	Toma de decisiones (TD) Logro de objetivos (LD)	(1,2,3) (4,5)	<b>Alta (57.75) Media (36-56) Baja (15-35)</b>
¿Cuál es la incidencia del liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016?	Determinar la incidencia del liderazgo correctivo de los directivos y la motivación laboral frente a la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016.	El liderazgo correctivo y la motivación laboral inciden significativamente en la satisfacción laboral de personal docente en las instituciones educativas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao al 2016	Motivación de poder (MP)	Participación (P) Influencia en los demás (ID)	(6,7,8) (9,10)	
			Motivación de afiliación (MA)	Socialización (S) Trabajo en equipo (TE)	(11,12,13) (14,15)	
<b>Variable 3: SATISFACCIÓN LABORAL</b>						
			Desarrollo personal (DP)	Equidad Desarrollo Conformidad	(1,2,3,4,5,6)	<b>Alta (14-18 ) Media</b>



			Desempeño de tareas (DT)	Importancia Utilidad Comodidad	(7,8,9,10,11,12)	(7-13) Baja (0-6)
			Relación con la autoridad (RA)	Empatía Armonía Valoración	(13,14,15,16,17,18)	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA
<p><b>TIPO: BÁSICO</b> Esta investigación es básica, según Zorrilla (1993, p. 43) este tipo de investigaciones se denomina también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.</p> <p><b>NIVEL: Causal- Multivariable</b></p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental</p> <p>Según Hernández (2010), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, Mertens (2005) citado en Hernández (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Constituido Infinita Docentes de educación secundaria en Instituciones Educativas del Distrito de Carmen de la Legua Reynoso Callao.</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 384</p> <p><b>MUESTREO:</b> Probabilístico</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p>	<p>Variable 1: liderazgo directivo Instrumento: encuesta Técnicas: cuestionario. Autor: Avolio y Bass. Año: 2004 Monitoreo: julio-octubre 2016 Ámbito de aplicación: I.E. Carmen de la Legua Callao forma de administración: directa</p> <p>Variable 2: motivación laboral Instrumento: encuesta Técnicas: cuestionario Autor: Steers y Braunstein Año: 1976 Monitoreo: julio-octubre 2016 Ámbito de aplicación: I.E. Carmen de la Legua Reynoso Callao Forma de administración: directa</p> <p>Variable 3: satisfacción laboral. Instrumento: encuesta Técnicas: cuestionario. Autor: Sonia Palma Año: 1999 Monitoreo: julio-octubre 2016 Ámbito de aplicación: I.E. Carmen de la Legua Callao Forma de administración: directa</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas de contingencia, Figuras</p> <p><b>DE PRUEBA:</b></p> <p><b>Prueba hipótesis</b> Para Torres(1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p><b>Nivel de Significación:</b> Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p> <p><b>Regresión Logística Bimodal</b></p>

## Anexo B

### Instrumentos

#### CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ-5S) FORMULARIO PARA PROFESORES

Nombre de la institución educativa:

Distrito: \_\_\_\_\_ Fecha:

Estimado profesor (a), el objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del Liderazgo del Director/a actual de su centro. Por favor, responda todos los ítems y de forma anónima. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre la relación de liderazgo en el distrito de Carmen de la Legua.

Agradecemos de antemano su colaboración.

**Instrucciones:** Aparecen a continuación treinta y seis afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

Nunca 1	Raras veces 2	Algunas veces 3	Bastante a menudo 4	Siempre 5	
MI DIRECTOR/A...					
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
1. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	1	2	3	4	5
2. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	1	2	3	4	5
3. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza	1	2	3	4	5
5. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	1	2	3	4	5
6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	1	2	3	4	5
7. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	1	2	3	4	5
8. Enfatiza la importancia de una misión común	1	2	3	4	5
9. Habla de forma optimista sobre el futuro	1	2	3	4	5
10. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	1	2	3	4	5

11. Presenta una convincente visión del futuro	1	2	3	4	5
12. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	1	2	3	4	5
13. 14. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	1	2	3	4	5
14. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	1	2	3	4	5
15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	1	2	3	4	5
16. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	1	2	3	4	5
17. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	1	2	3	4	5
18. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	1	2	3	4	5
19. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	1	2	3	4	5
20. Me ayuda a mejorar mis capacidades	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	1	2	3	4	5
21. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	2	3	4	5
22. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos	1	2	3	4	5
23. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos	1	2	3	4	5
24. Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas	1	2	3	4	5
25. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares)	1	2	3	4	5
26. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas	1	2	3	4	5
27. Hace un seguimiento de los errores detectados	1	2	3	4	5
28. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO CORRECTIVO/EVITADOR</b>	1	2	3	4	5
29. No interviene hasta que los problemas se agravan	1	2	3	4	5
30. Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir	1	2	3	4	5
31. Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no arreglo”	1	2	3	4	5
32. Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar	1	2	3	4	5
33. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes	1	2	3	4	5
34. Está ausente cuando se le necesita	1	2	3	4	5
35. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
36. Se demora en responder los temas urgentes	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

**Instrucciones:** Aparecen a continuación quince afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su Director/a. Use la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada:

**Nunca**                      **Raras veces**                      **Algunas veces**                      **Bastante a menudo**                      **Siempre**  
**1**                                      **2**                                      **3**                                      **4**                                      **5**

MI DIRECTOR/A...					
<b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>					
1. Me anima a mejorar mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
2. Me impulsa a trabajar en situaciones difíciles y desafiantes	1	2	3	4	5
3. Me anima a ser programado(a) en tareas complejas	1	2	3	4	5
4. Me estimula a fijar y alcanzar metas realistas	1	2	3	4	5
5. Disfruta conmigo la satisfacción de terminar una tarea difícil	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACIÓN DE PODER</b>					
6. Me motiva a trabajar en competición y ganar	1	2	3	4	5
7. Me incita a trabajar en situaciones de estrés y presión	1	2	3	4	5
8. Promueve la confrontación de ideas para llegar a un acuerdo.	1	2	3	4	5
9. Me convoca para influenciar a la gente y conseguir los objetivos	1	2	3	4	5
10. Estimula mi esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean	1	2	3	4	5
<b>MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>					
11. Permite que hable con otras personas del colegio sobre temas que no forman parte del trabajo	1	2	3	4	5
12. Promueve la camaradería entre el personal que labora en la institución educativa	1	2	3	4	5
13. Origina la construcción de relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo	1	2	3	4	5
14. Motiva mi pertenencia a los grupos de trabajo y a la institución	1	2	3	4	5
15. Me motiva a trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para establecer el nivel de satisfacción laboral del docente. Así mismo se le pide ser extremadamente objetivo, honesto y sincero en sus respuestas.

Se le agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán mejorar la gestión de los recursos humanos de las instituciones educativas de Carmen de la Legua.

**Instrucciones:** Aparecen a continuación dieciocho afirmaciones. Juzgue la situación que se aproxime más a su realidad. Use la siguiente escala de puntuación SÍ/NO y marque con una “X” la alternativa seleccionada:

ÍTEMS	ESCALA	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SÍ	NO
1. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	SÍ	NO
2. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	SÍ	NO
3. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	SÍ	NO
4. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	SÍ	NO
5. Mi trabajo me hace sentir realizado	SÍ	NO
6. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	SÍ	NO
<b>DESEMPEÑO DE TAREAS</b>	SÍ	NO
7. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	SÍ	NO
8. Me siento realmente útil con la labor que realizo	SÍ	NO
9. Las tareas que realizo las percibo como algo con importancia	SÍ	NO
10. Mi trabajo no me aburre	SÍ	NO
11. Me gusta el trabajo que realizo	SÍ	NO
12. Me siento complacido con la actividad que realizo	SÍ	NO
<b>RELACIÓN CON LA AUTORIDAD</b>	SÍ	NO
13. Mis jefes son comprensivos	SÍ	NO
14. Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo	SÍ	NO
15. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	SÍ	NO
16. La relación que tengo con mis superiores es cordial	SÍ	NO
17. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	SÍ	NO
18. Mis jefes valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.	SÍ	NO

## Anexo C

### Validación de instrumentos

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>Liderazgo transformacional</b>							
1	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	✓		✓		✓		
2	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	✓		✓		✓		
3	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	✓		✓		✓		
4	Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	✓		✓		✓		
5	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	✓		✓		✓		
6	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	✓		✓		✓		
7	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	✓		✓		✓		
8	Enfatiza la importancia de una misión común.	✓		✓		✓		
9	Habla de forma optimista sobre el futuro.	✓		✓		✓		
10	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	✓		✓		✓		
11	Presenta una convincente visión del futuro.	✓		✓		✓		
12	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	✓		✓		✓		
13	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	✓		✓		✓		
14	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	✓		✓		✓		
15	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	✓		✓		✓		
16	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	✓		✓		✓		
17	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	✓		✓		✓		
18	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	✓		✓		✓		
19	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	✓		✓		✓		
20	Me ayuda a mejorar mis capacidades.	✓		✓		✓		
	<b>Liderazgo transaccional</b>							
21	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	✓		✓		✓		
22	Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	✓		✓		✓		
23	Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	✓		✓		✓		

24	Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	✓		✓		✓	
25	Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).	✓		✓		✓	
26	Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	✓		✓		✓	
27	Hace un seguimiento de los errores detectados.	✓		✓		✓	
28	Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	✓		✓		✓	
<b>Liderazgo correctivo/evitador</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
29	No interviene hasta que los problemas se agravan.	✓		✓		✓	
30	Espera a que las cosas vayan mal antes de intervenir.	✓		✓		✓	
31	Muestra que es partidario de "si yo no lo he roto, yo no arreglo".	✓		✓		✓	
32	Demuestra que los problemas deben ser crónicos antes de actuar.	✓		✓		✓	
33	Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	✓		✓		✓	
34	Está ausente cuando se le necesita.	✓		✓		✓	
35	Evita tomar decisiones.	✓		✓		✓	
36	Se demora en responder los temas urgentes.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable (realyr. analisis de datos)

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

10 de octubre de 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. ESCANO López GZLIE Susu    DNI: 06451605

Grado académico del evaluador: Maestría en Psicología

Firma del evaluador: [Firma]

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

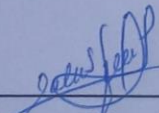
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Motivación de logro</b>								
1	Me anima a mejorar mi desempeño laboral.	✓		✓		✓		
2	Me impulsa a trabajar en situaciones difíciles y desafiantes.	✓		✓				
3	Me anima a ser programado(a) en tareas complejas.	✓		✓		✓		
4	Me estimula a fijar y alcanzar metas realistas.	✓		✓		✓		
5	Disfruta conmigo la satisfacción de terminar una tarea difícil.	✓		✓		✓		
<b>Motivación de poder</b>		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
6	Me motiva a trabajar en competición y ganar.	✓		✓		✓		
7	Me incita a trabajar en situaciones de estrés y presión.	✓		✓		✓		
8	Promueve la confrontación de ideas para llegar a un acuerdo.	✓		✓		✓		
9	Me convoca para influenciar a la gente y conseguir los objetivos.	✓		✓		✓		
10	Estimula mi esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.	✓		✓		✓		
<b>Motivación de afiliación</b>		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
11	Permite que hable con otras personas del colegio sobre temas que no forman parte del trabajo.	✓		✓		✓		
12	Promueve la camaradería entre el personal que labora en la institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Origina la construcción de relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo.	✓		✓		✓		
14	Motiva mi pertenencia a los grupos de trabajo y a la institución.	✓		✓		✓		
15	Me motiva a trabajar con otras personas más que trabajar solo(a).	✓		✓		✓		

  
 Firma del evaluador



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Apluabile (cuadro analisis de items)

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable     Aplicable después de corregir     No aplicable

10 de octubre de 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Luciano López Galia Susana

DNI: 06451655

Grado académico del evaluador: Doctorado

Firma del evaluador: 

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>Desarrollo personal</b>								
1	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	✓		✓		✓		
2	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	✓		✓		✓		
3	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	✓		✓		✓		
4	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	✓		✓		✓		
5	Mi trabajo me hace sentir realizado	✓		✓		✓		
6	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo	✓		✓		✓		
<b>Desempeño de tareas</b>								
7	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra	✓		✓		✓		
8	Me siento realmente útil con la labor que realizo	✓		✓		✓		
9	Las tareas que realizo las percibo como algo con importancia	✓		✓		✓		
10	Mi trabajo no me aburre	✓		✓		✓		
11	Me gusta el trabajo que realizo	✓		✓		✓		
12	Me siento complacido con la actividad que realizo	✓		✓		✓		
<b>Relación con la autoridad</b>								
13	Mis jefes son comprensivos	✓		✓		✓		
14	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido alguna consulta sobre mi trabajo	✓		✓		✓		
15	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	✓		✓		✓		
16	La relación que tengo con mis superiores es cordial	✓		✓		✓		
17	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	✓		✓		✓		
18	Mis jefes valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.	✓		✓		✓		

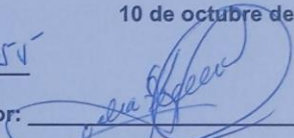
Firma del evaluador

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable (mayor análisis de ítems)

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable []    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]    10 de octubre de 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dra. JESCAÑO LÓPEZ GALIÀ SUSO    DNI: 06451651

Grado académico del evaluador: Maestría    Firma del evaluador: 

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

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

## Anexo D

### Base De Datos

N°	SATISFACCIÓN LABORAL																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
10	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
11	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
12	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
13	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
16	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
17	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
18	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
19	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
20	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
21	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
22	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
25	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
26	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
27	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
28	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
29	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
32	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
33	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
34	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
35	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
36	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
37	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
38	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
41	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
42	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
43	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
44	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
45	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
46	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
47	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
50	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
51	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
52	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
53	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
54	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
56	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
57	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
58	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
59	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
60	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
61	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
62	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
63	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0

64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
65	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
66	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	
67	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
68	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
69	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
70	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
71	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
72	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
74	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
75	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
76	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
77	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
78	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
79	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
81	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
82	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
83	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
84	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
85	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
86	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
87	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
90	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
91	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
92	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
93	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
94	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
95	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
96	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
97	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
99	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
100	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
101	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
102	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
103	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
104	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
105	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
106	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
107	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
108	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
109	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
110	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
111	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
112	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
113	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
116	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
117	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
118	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
119	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
120	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
121	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
123	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
124	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
125	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
126	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
127	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
128	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
129	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
130	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
131	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
132	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
133	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
134	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
135	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
136	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
137	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
138	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
139	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
140	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1





111	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
113	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
114	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
115	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
117	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
118	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
119	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
120	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
121	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
122	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
123	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
124	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
125	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
126	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
127	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
128	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
129	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
130	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
131	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
132	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
133	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
134	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
135	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
136	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
137	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
138	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
139	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
140	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
141	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
142	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
143	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
144	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
145	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
146	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
147	4	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1
148	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
149	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
150	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
152	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
153	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
154	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
155	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
156	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
157	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
158	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
159	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
160	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
161	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
162	4	2	3	3	1	1	1	1	3	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4
163	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
164	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
165	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
166	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
167	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
168	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
169	4	2	3	3	1	1	1	1	3	4	4	1	1	3	4	4	4	4	4
170	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
171	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
172	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3
173	4	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15



1	3	3	1	3	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1	
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
9	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
10	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
12	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
13	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
16	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
19	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
23	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
24	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
25	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
26	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
27	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
28	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
31	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
32	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
33	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
34	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
35	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
36	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
37	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
38	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
39	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
40	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
41	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
42	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
43	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
44	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
45	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
46	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
47	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
48	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
49	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
50	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
51	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
52	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
53	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
54	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
55	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
56	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
57	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
58	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
59	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
60	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
61	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
62	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
63	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
64	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
65	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
66	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
67	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
68	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
69	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
70	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
71	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
72	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
73	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
74	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
75	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
76	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
77	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5

78	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
79	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
80	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
81	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
82	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
83	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
84	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
85	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
86	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
87	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
88	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
89	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
90	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
91	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
92	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
93	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
94	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
95	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
96	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
97	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
98	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
99	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
100	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
101	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
102	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
103	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
104	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
105	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
106	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
107	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
108	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
109	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
110	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
111	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
112	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
113	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
114	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
115	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
116	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
117	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
118	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
119	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
120	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
121	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
122	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
123	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
124	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
125	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
126	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
127	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
128	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
129	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
130	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
131	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
132	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
133	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
134	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
135	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
136	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
137	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
138	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
139	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
140	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
141	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
142	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
143	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
144	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
145	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
146	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
147	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
148	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
149	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
150	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
151	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
152	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
153	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
154	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5

155	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
156	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
157	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
158	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
159	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
160	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
161	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
162	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
163	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
164	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
165	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
166	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
167	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
168	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
169	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
170	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4
171	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
172	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
173	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5

N°	SATISFACCIÓN LABORAL																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
8	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
10	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
11	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
12	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
16	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
17	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
18	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
21	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
22	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
25	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
26	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
27	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
30	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
31	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
32	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
33	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
34	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
38	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
39	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
40	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
41	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
43	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
44	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
45	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0



123	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
124	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
125	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	
126	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	
127	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	

N°	LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	2	3	3	1	1	1	1
2	4	2	3	3	3	3	3	3
3	4	2	3	3	5	4	5	5
4	4	2	3	3	1	1	1	1
5	2	2	5	5	5	4	5	5
6	4	2	3	3	3	3	3	3
7	4	2	3	3	3	3	3	3
8	4	2	3	3	3	3	3	3
9	4	1	1	1	1	1	1	1
10	4	2	3	3	1	1	1	1
11	4	2	3	3	3	3	3	3
12	2	2	5	5	5	4	5	5
13	2	2	5	5	5	4	5	5
14	4	2	3	3	5	4	5	5
15	4	2	3	3	3	3	3	3
16	4	2	3	3	3	3	3	3
17	4	2	3	3	3	3	3	3
18	4	1	1	1	1	1	1	1
19	4	2	3	3	3	3	3	3
20	4	2	3	3	3	3	3	3
21	4	2	3	3	5	4	5	5
22	4	2	3	3	1	1	1	1
23	4	2	3	3	5	4	5	5
24	4	2	3	3	1	1	1	1
25	4	2	3	3	3	3	3	3
26	4	2	3	3	5	4	5	5
27	4	2	3	3	1	1	1	1
28	2	2	5	5	5	4	5	5
29	4	2	3	3	3	3	3	3
30	4	2	3	3	3	3	3	3
31	4	2	3	3	3	3	3	3
32	4	1	1	1	1	1	1	1
33	4	2	3	3	1	1	1	1
34	4	2	3	3	3	3	3	3
35	2	2	5	5	5	4	5	5
36	2	2	5	5	5	4	5	5
37	4	2	3	3	5	4	5	5
38	4	2	3	3	3	3	3	3
39	4	2	3	3	3	3	3	3
40	4	2	3	3	3	3	3	3
41	4	1	1	1	1	1	1	1
42	2	2	5	5	5	4	5	5
43	4	2	3	3	3	3	3	3
44	4	2	3	3	1	1	1	1
45	4	2	3	3	3	3	3	3
46	4	2	3	3	1	1	1	1
47	4	2	3	3	3	3	3	3
48	4	2	3	3	3	3	3	3
49	4	2	3	3	1	1	1	1
50	2	2	5	5	5	4	5	5
51	4	2	3	3	3	3	3	3
52	4	2	3	3	3	3	3	3
53	4	2	3	3	3	3	3	3
54	4	1	1	1	1	1	1	1
55	4	2	3	3	1	1	1	1
56	4	2	3	3	3	3	3	3
57	2	2	5	5	5	4	5	5
58	2	2	5	5	5	4	5	5

59	4	2	3	3	5	4	5	5
60	4	2	3	3	3	3	3	3
61	4	2	3	3	3	3	3	3
62	4	2	3	3	3	3	3	3
63	4	1	1	1	1	1	1	1
64	2	2	5	5	5	4	5	5
65	4	2	3	3	3	3	3	3
66	4	2	3	3	3	3	3	3
67	4	2	3	3	1	1	1	1
68	4	2	3	3	3	3	3	3
69	4	2	3	3	5	4	5	5
70	4	2	3	3	1	1	1	1
71	2	2	5	5	5	4	5	5
72	4	2	3	3	3	3	3	3
73	4	2	3	3	3	3	3	3
74	4	2	3	3	3	3	3	3
75	4	1	1	1	1	1	1	1
76	4	2	3	3	1	1	1	1
77	4	2	3	3	3	3	3	3
78	2	2	5	5	5	4	5	5
79	2	2	5	5	5	4	5	5
80	4	2	3	3	3	3	3	3
81	4	2	3	3	3	3	3	3
82	4	2	3	3	3	3	3	3
83	4	2	3	3	3	3	3	3
84	4	1	1	1	1	1	1	1
85	2	2	5	5	5	4	5	5
86	4	2	3	3	3	3	3	3
87	4	2	3	3	5	4	5	5
88	2	2	5	5	5	4	5	5
89	4	2	3	3	1	1	1	1
90	4	2	3	3	3	3	3	3
91	4	2	3	3	5	4	5	5
92	4	2	3	3	1	1	1	1
93	2	2	5	5	5	4	5	5
94	4	2	3	3	3	3	3	3
95	4	2	3	3	3	3	3	3
96	4	2	3	3	3	3	3	3
97	4	2	3	3	3	3	3	3
98	4	2	3	3	1	1	1	1
99	4	2	3	3	3	3	3	3
100	2	2	5	5	5	4	5	5
101	2	2	5	5	5	4	5	5
102	4	2	3	3	5	4	5	5
103	4	2	3	3	3	3	3	3
104	4	2	3	3	3	3	3	3
105	4	2	3	3	3	3	3	3
106	4	1	1	1	1	1	1	1
107	2	2	5	5	5	4	5	5
108	4	2	3	3	3	3	3	3
109	4	1	1	1	1	1	1	1
110	4	2	3	3	1	1	1	1
111	4	2	3	3	1	1	1	1
112	4	2	3	3	3	3	3	3
113	4	2	3	3	5	4	5	5
114	4	2	3	3	3	3	3	3
115	2	2	5	5	5	4	5	5
116	4	2	3	3	3	3	3	3
117	4	2	3	3	3	3	3	3
118	4	2	3	3	3	3	3	3
119	4	1	1	1	1	1	1	1
120	4	2	3	3	1	1	1	1
121	4	2	3	3	3	3	3	3
122	4	2	3	3	3	3	3	3
123	2	2	5	5	5	4	5	5
124	4	2	3	3	5	4	5	5
125	4	2	3	3	3	3	3	3
126	4	2	3	3	3	3	3	3
127	4	2	3	3	3	3	3	3

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
9	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
10	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
12	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
13	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
16	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
19	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
23	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
24	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
25	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
26	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
27	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
28	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
31	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
32	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
33	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
34	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
35	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
36	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
37	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
38	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
39	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
40	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
41	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
42	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
43	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
44	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
45	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
46	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
47	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
48	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
49	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
50	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
51	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
52	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
53	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
54	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
55	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
56	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
57	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
58	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
59	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
60	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
61	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
62	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
63	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
64	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
65	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
66	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1

67	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
68	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
69	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
70	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
71	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
72	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
73	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
74	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
75	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
76	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
77	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
78	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
79	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
80	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
81	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
82	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
83	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
84	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
85	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
86	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
87	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
88	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
89	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
90	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
91	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
92	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
93	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
94	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
95	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
96	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
97	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
98	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
99	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
100	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
101	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
102	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
103	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
104	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
105	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
106	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
107	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
108	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
109	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
110	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
111	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
112	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
113	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
114	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
115	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
116	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
117	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
118	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
119	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
120	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
121	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
122	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
123	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
124	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
125	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
126	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
127	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1

		SATISFACCIÓN LABORAL																	
		N°																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0





82	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
83	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	
84	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	

N°	LIDERAZGO CORRECTIVO							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	2	3	3	1	1	1	1
2	4	2	3	3	3	3	3	3
3	2	2	5	5	5	4	5	5
4	4	2	3	3	1	1	1	1
5	2	2	5	5	5	4	5	5
6	4	2	3	3	3	3	3	3
7	4	2	3	3	3	3	3	3
8	4	2	3	3	3	3	3	3
9	2	2	5	5	5	4	5	5
10	2	2	5	5	5	4	5	5
11	4	2	3	3	3	3	3	3
12	2	2	5	5	5	4	5	5
13	2	2	5	5	5	4	5	5
14	4	2	3	3	5	4	5	5
15	4	2	3	3	3	3	3	3
16	4	2	3	3	3	3	3	3
17	4	2	3	3	3	3	3	3
18	2	2	5	5	5	4	5	5
19	2	2	5	5	5	4	5	5
20	4	2	3	3	3	3	3	3
21	4	2	3	3	5	4	5	5
22	2	2	5	5	5	4	5	5
23	4	2	3	3	5	4	5	5
24	4	2	3	3	3	3	3	3
25	4	2	3	3	3	3	3	3
26	4	2	3	3	5	4	5	5
27	4	2	3	3	1	1	1	1
28	2	2	5	5	5	4	5	5
29	4	2	3	3	3	3	3	3
30	4	2	3	3	3	3	3	3
31	4	2	3	3	3	3	3	3
32	4	2	3	3	3	3	3	3
33	4	2	3	3	1	1	1	1
34	4	2	3	3	3	3	3	3
35	2	2	5	5	5	4	5	5
36	2	2	5	5	5	4	5	5
37	4	2	3	3	5	4	5	5
38	4	2	3	3	3	3	3	3
39	4	2	3	3	3	3	3	3
40	4	2	3	3	3	3	3	3
41	4	1	1	1	1	1	1	1
42	2	2	5	5	5	4	5	5
43	4	2	3	3	3	3	3	3
44	4	2	3	3	1	1	1	1
45	4	2	3	3	3	3	3	3
46	4	2	3	3	1	1	1	1
47	4	2	3	3	3	3	3	3
48	4	2	3	3	5	4	5	5
49	4	2	3	3	3	3	3	3
50	2	2	5	5	5	4	5	5
51	4	2	3	3	3	3	3	3
52	4	2	3	3	3	3	3	3
53	4	2	3	3	3	3	3	3
54	4	1	1	1	1	1	1	1
55	4	2	3	3	1	1	1	1
56	4	2	3	3	3	3	3	3
57	2	2	5	5	5	4	5	5
58	2	2	5	5	5	4	5	5
59	4	2	3	3	5	4	5	5
60	4	2	3	3	3	3	3	3
61	4	2	3	3	3	3	3	3
62	4	2	3	3	3	3	3	3

63	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
64	2	2	5	5	5	4	5	5										
65	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
66	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
67	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1								
68	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
69	4	2	3	3	5	4	5	5										
70	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1								
71	2	2	5	5	5	4	5	5										
72	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
73	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
74	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
75	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
76	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1								
77	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
78	2	2	5	5	5	4	5	5										
79	2	2	5	5	5	4	5	5										
80	4	2	3	3	5	4	5	5										
81	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
82	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
83	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3								
84	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1								

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
9	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
10	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
12	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
13	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
16	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
19	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
23	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
24	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
25	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
26	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
27	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
28	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
31	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
32	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
33	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
34	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
35	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
36	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
37	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
38	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
39	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
40	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
41	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1



24	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
25	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0
26	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
27	9	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
30	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0

Nº	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PILOTO																				LIDERAZGO TRANSSACCIONAL PILOTO								LIDERAZGO CORRECTIVO PILOTO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	3	4	2	3	3	3	1	1	1	1	4	2	3	3	1	1	1	1	1
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5		
4	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	4	2	3	3	1	1	1	1	1	
5	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5		
6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
7	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
9	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3	1	3	4	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5	5		
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5		
11	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
12	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5		
13	1	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	3	2	2	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5	5		
14	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	5	5	4	2	3	3	5	4	5	5		
15	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
16	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
17	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
18	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5	5		
19	1	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	3	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	4	5	5	5		
20	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
21	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	5	5	4	2	3	3	5	4	5	5		
22	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5		
23	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	5	5	4	2	3	3	5	4	5	5		
24	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	4	2	3	3	3	3	3	3		
25	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
26	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4	5	5	4	2	3	3	5	4	5	5		
27	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	1	1	1	4	2	3	3	1	1	1	1		
28	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	2	2	5	5	5	4	5	5	2	2	5	5	5	4	5	5		
29	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		
30	5	2	3	3	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3		

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
3	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
4	3	3	1	3	1	1	1	1	4	1	3	3	3	5	1
5	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
6	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
7	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
8	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
9	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
10	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
11	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
12	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
13	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
14	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
15	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	
16	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	5	5	5	1	

17	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
18	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
19	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
20	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
21	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
22	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
23	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
24	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
25	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
26	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
27	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
28	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	3	3	5	5
29	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1
30	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2	2	5	5	5	1