



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

**Gestión Transformacional y la Motivación Laboral en una  
Empresa Consultora de Miraflores, Lima 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Añí Figueroa, Guillermo ([orcid.org/ 0000-0003-1242-5033](https://orcid.org/0000-0003-1242-5033))

**ASESORAS:**

Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel ([orcid.org/ 0000-0002-8613-1882](https://orcid.org/0000-0002-8613-1882))

Mg. Ortiz Guillen, Mirtha Patricia ([orcid.org/0000-0003-0298-5301](https://orcid.org/0000-0003-0298-5301))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias Funcionales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

A mi madre Ana María Figueroa Pozo porque desde que abrí los ojos ha sido inspiración constante de como luchar para alcanzar tus objetivos.

En segundo lugar, a mi increíble esposa Carla Nélide Vidal Aliaga, por todo su amor incondicional, paciencia y confianza que me han permitido mantenerme enfocado en este logro.

Y, en tercer lugar, a mis hijos Sebastian Guillermo y Maria Emilia, por creer que su padre puede lograr todo lo que se propone, ese amor sostenido e inquebrantable es la mejor vitamina del mundo.

### **Agradecimiento**

A mi familia, principalmente a mi hermana Milagros, suegros Emilio y Nélide, cuñados Pedro, Carlo, Jose y Mónica por entender el tiempo que me ocupa investigar y apoyarme en cada proyecto que emprendo. A mis amigos que estuvieron motivándome en continuar estudiando y perfeccionándome. Asimismo, a mis compañeros de trabajo que fueron pieza clave en la decisión del tema de investigación y que a diario buscan alcanzar mejores resultados.



**ESCUELA DE POSGRADO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS -  
MBA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023", cuyo autor es AÑI FIGUEROA GUILLERMO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 23 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma:</b>
ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL <b>DNI:</b> 09217078 <b>ORCID:</b> 0000-0002-8613-1882	Firmado electrónicamente por: LROBLADILLOB el 07-08-2023 07:10:57

Código documento Trilce: TRI - 0611527



**ESCUELA DE POSGRADO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS -  
MBA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, AÑI FIGUEROA GUILLERMO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Gestión transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma:</b>
GUILLERMO AÑI FIGUEROA <b>DNI:</b> 10477408 <b>ORCID:</b> 0000-0003-1242-5033	Firmado electrónicamente por: GANIF el 23-07-2023 18:14:15

Código documento Trilce: TRI - 0611525

## Índice de contenido

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	iv
Declaratoria de originalidad del autor .....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	7
III. METODOLOGÍA .....	19
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2 Variables y operacionalización .....	19
3.3 Población, muestra y muestreo .....	21
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	22
3.5 Procedimientos .....	24
3.6 Método de análisis de datos .....	24
3.7 Aspectos éticos.....	25
IV. RESULTADOS.....	27
V. DISCUSIÓN .....	42
VI. CONCLUSIONES .....	46
VII. RECOMENDACIONES.....	47
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS .....	61

## Índice de tablas

Tabla 1 Validez por juicio de expertos.....	23
Tabla 2 Alfa de Cronbach: Resumen de procesamiento de casos.....	23
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad.....	23
Tabla 4 Frecuencia para la variable gestión transformacional .....	27
Tabla 5 Frecuencia para la variable motivación laboral .....	28
Tabla 6 Relación entre la gestión transformacional y la motivación laboral .....	29
Tabla 7 Relación entre la gestión transformacional y la motivación extrínseca ...	30
Tabla 8 Relación entre la gestión transformacional y la motivación intrínseca ....	32
Tabla 9 Relación entre la motivación inspiracional y la motivación extrínseca ....	33
Tabla 10 Relación entre la motivación inspiracional y la motivación intrínseca....	34
Tabla 11 Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov .....	36
Tabla 12 Correlación entre la gestión transformacional y la motivación laboral ...	37
Tabla 13 Correlación entre la gestión transformacional y la motivación extrínseca.....	38
Tabla 14 Correlación entre la gestión transformacional y la motivación intrínseca.....	39
Tabla 15 Correlación entre la motivación inspiracional y la motivación extrínseca.....	40
Tabla 16 Correlación entre la motivación inspiracional y la motivación intrínseca	41

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. La metodología empleada fue bajo el enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, nivel descriptivo correlacional y tipo básica. La población estuvo conformada por 100 empleados del área ambiental de una empresa consultora y la base de datos fue obtenido a partir de la muestra de 60 colaboradores de la consultora mediante la técnica de encuesta y se utilizó un cuestionario de 59 preguntas, 27 para caracterizar a la variable gestión transformacional y 29 para la variable motivación laboral, diseñado por el investigador, validado por un juicio de expertos y sometido a confiabilidad utilizando alfa de Cronbach. Los datos fueron analizados y tratados bajo el uso de la estadística descriptiva e inferencial. Finalmente, de acuerdo con la prueba de hipótesis el resultado tuvo un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.697 y un valor de significancia de 0.001; lo que demostró una relación positiva. Concluyendo que existe relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados.

**Palabras clave:** gestión transformacional, motivación laboral, inspiración, estímulo.



## ABSTRACT

The general objective of the research was to determine the relationship between transformational management and work motivation in employees of the environmental area of a consulting company in Miraflores, Lima 2023. The methodology used was under the quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, correlational descriptive level and basic type. The population consisted of 100 employees of the environmental area of a consulting company and the database was obtained from the sample of 60 collaborators of the consultant through the survey technique and a questionnaire of 59 questions was used, 27 to characterize the transformational management variable and 29 for the work motivation variable, designed by the researcher, validated by expert judgment and subjected to reliability using Cronbach's alpha. The data was analyzed and treated under the use of descriptive and inferential statistics. Finally, according to the hypothesis test, the result had a Rho Spearman correlation coefficient of 0.697 and a significance value of 0.001; which demonstrated a positive relationship. Concluding that there is a significant relationship between transformational management and work motivation in employees.

**Keywords:** transformational management, work motivation, inspiration, stimulus.

## I. INTRODUCCIÓN

En nuestros días hay una competencia continua de todas las organizaciones por marcar la diferencia y convertirse en la mejor alternativa del mercado. Aunque la mayoría sabe lo que quiere, por lo que conoce muy bien las expectativas, necesidades, objetivos y resultados que requiere su negocio, pocas saben cómo lograrlo. Incluso, sabiendo que usualmente es más sencillo rehuir el reto de modificar estratégicamente una compañía en el corto periodo, sin embargo, las consecuencias de continuar realizando lo mismo podrían ser devastadoras, particularmente con el actual ritmo acelerado de progreso.

El gran desafío de los líderes es como lograr mantener o incrementar la motivación para una mayor productividad en la organización, incluso en tiempo difíciles, de incertidumbre económica o inclusive en medio de una pandemia como la del COVID-19. Teniendo en cuenta solo la pandemia, evento global sui generis que golpeó emocionalmente a las personas, donde las condiciones, como clima, salud física y mental, generaron serias consecuencias en la productividad de las organizaciones (Morse y Reimer, 1956 en Casanova, 2020) disminuyendo la motivación laboral. Incluso, el mercado ha sufrido cambios drásticos en una economía en crisis, lo que incrementa el reto de liderazgo priorizando buenas relaciones con los empleados para lograr satisfacción laboral (Chiang et al. 2014 en Alcarraz, 2021).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) el estrés laboral causa trastornos emocionales y físicos. En ese sentido, la ley exige proteger el bienestar de los trabajadores (Casanova, 2020). Por eso, el vínculo generado entre la empresa y empleado es fundamental para su salud (Pizarro et al. 2019), ya que es esencial estimular el rendimiento laboral (Granados et al. 2011 en Pizarro et al. 2019) que impacta en la salud de los empleados (Ospina et al. 2012 en Pizarro et al. 2019).

En Latinoamérica la comunicación en las empresas es compleja (Díaz y Pagán, 2016 en Oviedo, 2021), gran parte de los problemas de comunicación son internos (Gisbert y García, 2014 en Oviedo, 2021), lo que genera desconfianza, insatisfacción laboral y disminución de la productividad. En Chile, por ejemplo, se

ha observado aumento de enfermedades mentales de origen laboral (Ministerio de Salud, 2014 en Pizarro et al. 2019) sin incluir el factor pandemia.

Sin duda la interacción de las personas es la causa de conflictos, pues cada uno tiene su punto de vista debido a sus experiencias y aspectos socio culturales (Villalobos y Pertuz, 2019), por lo que las organizaciones que gestionan de forma adecuada los conflictos y evalúan constantemente la satisfacción y motivación laboral, fortalecen un buen clima organizacional (Iglesias y Sánchez, 2015 en Morales, 2019; Gonzales, 2022).

Actualmente a nivel organizacional se dan continuos cambios (Peña y Villón, 2018). Por ejemplo, la pandemia, situación sin precedentes (del Río, 2021) que interrumpió cadenas de valor (Seric et al. 2020) afectando la viabilidad de muchas empresas formales (Weller, 2020), obligando a adaptarse a nuevas condiciones y donde la motivación resultó un elemento crucial para asegurar su subsistencia (Dolores et al. 2021). El estado de emergencia y cuarentena en Perú paralizó gran parte de las actividades económicas, afectando principalmente a independientes y trabajadores de microempresas (OIT, 2021). Las condiciones laborales cambiaron (del Río, 2021) de un día a otro y no todos los empleados estaban preparados (Alcalde y Tiznado, 2022), lo que impactó en la salud mental (Huarcaya, 2020) por el distanciamiento social y el confinamiento (Hernández, 2020 en Benítez et al. 2021) incluso por falta de planes y programas (Carhuachin, 2021).

Sin embargo, también se observó empleados que mantuvieron un desempeño constante, durante la pandemia y en situaciones impredecibles, hasta diversificando sus capacidades y contagiando a los demás, lo que estaría asociado a la capacidad de resiliencia individual y motivación laboral para hacer frente y reponerse ante la adversidad (Urcia, 2022). Estos liderazgos positivos son fundamentales en las organizaciones, pues desarrolla la convicción y el work engagement de la mano del progreso del rendimiento laboral (Salanova et al. 2012 en Vásquez et al. 2021).

En este marco, la sensación de dicha durante el desarrollo del trabajo es uno de los principales factores a tener en cuenta (Burón, 2004 en Manjarrez et al. 2020) y está estrechamente vinculado a la motivación. Todas las organizaciones que conservan un elevado nivel de motivación laboral podrían conseguir lo mismo con

sus clientes (Peña y Villón, 2018). Es por eso, que la motivación es un componente clave para la gestión humana y permite lograr las metas organizacionales (Arévalo, 2020 en Álvarez, 2021). A su vez, el liderazgo transformacional tiene correlación derecha, moderada y relevante con la motivación (Miranda, 2018 en Arbañil, 2022).

A nivel mundial, las organizaciones buscan identificar a los países líderes, hace más de tres años Alemania cuenta con la mayor aprobación (Gallup, 2020), principalmente por la mixtura de cultura empresarial clara, fuerza laboral en extremo calificada y políticas accesibles para el emprendimiento. Asimismo, a los líderes y la calificación de aprobación de líderes globales la encabeza Narendra Modi, primer ministro de la India, con un índice de aprobación de 77% (Morning Consult, 2023). Es por esto, que se evalúan también a las empresas con gran capacidad transformadora, bajo tres criterios: prestigio desarrollando novedosos patrones de negocio, aptitud de adecuación a los cambios y efectos financieros.

Por ejemplo, Netflix pasó de distribuir DVD por correo a transformarse en abastecedor líder de transmisión continua y después de contenido original, con entradas de 15.800 millones de dólares anuales siendo el 44% es por la venta de contenido original (Innosigth, 2019). En una empresa en Nicaragua, el comportamiento del líder influyó en la motivación de los empleados (Centeno y Morales, 2017 en Arbañil, 2022).

Mientras que, en Perú, la gestión transformacional tiene conexión con el estímulo laboral (Miranda, 2018 en Arbañil, 2022; Huamanchumo, 2019 en Arbañil, 2022) debido que generar altos niveles de satisfacción laboral mejora la productividad. Sin embargo, solo el 20% de las empresas nacionales se enfocan en desarrollar a sus líderes, por lo que en general no se cuenta con líderes capacitados y el 53% generan entornos desalentadores (Lira, 2014 en Chauca, 2020).

Asimismo, en el Perú el tema de gestión transformacional y motivación laboral es poco o nada conocido. Principalmente en las instituciones públicas se percibe la nula gestión y liderazgo transformacional lo que directamente merma en la capacidad de generar motivación entre los funcionarios, como menciona Quintero (2006 en Chauca, 2020) los líderes deben ser capaces de guiar bajo una visión compartida a sus compañeros por el bien de la organización, del equipo y cada uno.

La capacitación llega a ser una necesidad cuando hay limitaciones de rendimiento que dificultan alcanzar los objetivos de la organización (Cueva, 2020). Debe ser integral con una planeación completa, seguimiento y evaluación de procesos, para atender todas las limitaciones del empleado, y brindar un ambiente de trabajo seguro y motivador (Lemos, 2021). Por ende, la capacitación es un proceso que desarrolla cualidades en el personal, con el fin de mejorar su productividad y a su vez alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007 en Cueva, 2020). En este sentido, la organización debe ver la capacitación como una inversión.

Como se ve, una serie de factores (retribución, recompensas, desarrollo en la organización, línea de carrera) impactan el compromiso organizacional e influyen en la permanencia de un colaborador (Medina et al. 2019 en Monteblanco y Urbina, 2021). En una encuesta a más de 3000 trabajadores de Sudamérica, 53% renuncia por la falta de oportunidades de desarrollar una trayectoria laboral, ya que es un factor motivacional indispensable en su desarrollo (Bumerán, 2015 en Monteblanco y Urbina, 2021). Es por esto, que la línea de carrera en una empresa es un tema que se vive dentro de las organizaciones y tiene un impacto positivo (Monteblanco y Urbina, 2021).

Como empleado y líder de equipo de una empresa de consultoría ambiental en Perú, afrontando la pandemia, crisis política, social e incluso económica, así como la adquisición de otras empresas del rubro que han generado que diversas culturas y formas de trabajo se fusionen, puedo ver que enfocarse en la gestión transformacional, ajustando la estrategia, optimizando la operación, teniendo presente las necesidades del equipo de trabajo a fin de desarrollar una mejor cultura organizacional, es clave para conseguir las metas comunes, evitando la desmotivación e incluso en la situación más extrema la renuncia de personal clave, y mantener una empresa sostenible.

Por tal motivo, la presente investigación planteó el problema general de investigación: PG ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023? y los problemas específicos: PE1 ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral

extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?, PE2 ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?, PE3 ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023? y P4 ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?

La investigación se justifica teóricamente porque contribuirá con nuevos conocimientos al emplear herramienta de análisis de contenido cuantitativos y analizando los resultados. Con ello, se busca mejorar la motivación y a su vez la satisfacción, relaciones y entorno laboral de los profesionales del área ambiental de una compañía de consultoría.

También, se justifica metodológicamente porque aportará con el desarrollo de futuras investigaciones puesto que, este estudio utilizará un tipo, nivel y diseño de investigación como también brindará una propuesta de programa de capacitación y línea de carrera para mantener o incrementar la motivación laboral conducirá a mejorar el desempeño y rendimiento laboral, mantener una cultura organizacional sostenible y eficiente que incluso contribuirá en el mantenimiento de la salud emocional de los empleados.

Asimismo, se justifica de forma práctica porque busca desarrollar y gestionar la transformación de la organización que permita mantener motivado al personal en una empresa de consultoría en medio de diversas situaciones complejas para mantener altos estándares de productividad aun en momentos de crisis.

Es por ello, que se ha establecido como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023; y como objetivos específicos: OE1 Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. OE2 Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral

intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. OE3 Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. OE4 Determinar la relación entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

Por lo que, a modo de hipótesis general de investigación se asumió que existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. Asimismo, las hipótesis específicas son: HE1 Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. HE2 Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. HE3 Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. HE4 Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Con respecto a las referencias internacionales: Sancak (2023), enfoca su estudio en los procesos de **gestión transformacional** de la sostenibilidad mediante la implementación del modelo de Stouten, Rousseau y Cremer [SRC] de 10 pasos clave basados en evidencia en la gestión del cambio organizacional planificado como un ancla a fin de desarrollar un modelo secuencial de transformación de la sustentabilidad [STM] para organizaciones comerciales, destacando las fases y pasos con factores ambientales, sociales y de gobernanzas [ESG], concluyendo que el establecimiento de modelos de variación organizacional planificado en la transformación de la sostenibilidad proporciona nueva evidencia en que el factor gobernanza juega el más importante papel. Además, el estudio releva la importancia de desarrollar métricas más sólidas que midan los factores de gobernanza.

Por otra parte, Serrano-Elizalde et al. (2022) desarrollaron un estudio de **liderazgo transformacional** como medio para gestionar a partir del comportamiento de un líder la mejora en la calidad institucional en una escuela venezolana; aplicó enfoque mixto en la población a partir de encuestas a través de entrevista virtual con preguntas abiertas al director y de cuestionario digital a los 20 maestros, con escala tipo Likert y tratamiento estadístico en una matriz generada con Google Forms, enfatizando como resultados fomentar continuamente entre educadores, tutores y estudiantes acciones dinámicas para perfeccionar la enseñanza y enfrentar los diferentes problemas.

Asimismo, Shaphali et al. (2022) abordan la creciente utilidad de la creatividad y los conceptos culturales en las empresas, explorando cómo el papel multidimensional de la creatividad y la cultura en la **gestión transformacional** podría ayudar a superar importantes disrupciones; para ello utilizó múltiples metodologías, incluido revisión bibliográfica, marcos conceptuales y estudios cuantitativos en varios sectores comerciales como tiendas minoristas, entretenimiento y publicidad; llegando a la conclusión que la gestión transformacional está orientada a identificar y gestionar las preocupaciones críticas a fin que las empresas sobrevivan y tengan éxito.



En tanto, Thi et al. (2022), investigaron la influencia de la competencia, la autonomía y la relación social con la motivación laboral; para ello utilizó el modelo lineal jerárquico [HLM] y analizó los datos de 32614 individuos de 25 países obtenidos de la Encuesta Mundial de Valores [WVS], resultando que la autonomía y la relación social impactan positivamente, mientras que la competencia negativamente, en la motivación laboral, por lo que concluyen que la satisfacción de las necesidades promueve la automotivación con resultados positivos. Por lo tanto, las organizaciones proporcionan programas y actividades que promueven la autonomía y la relación social, ya que esto mejorará su motivación laboral, a partir de ello recomiendan poner mayor peso en las necesidades de los empleados lo que aumentará la motivación y disminuirá los costos relacionados con estrés o rotación.

Asimismo, Van y Quoc (2022), evaluaron el influjo de la motivación laboral en empleados de Otuksa en Japón; para ello aplicaron 200 encuestas con modelo de ecuaciones estructurales [SEM], teniendo como resultados que los factores laborales ingresos-prestaciones, desarrollo profesional y relaciones laborales afectan positivamente la motivación laboral, pero desarrollo de carrera es el de mayor impacto, a partir de ello se demuestra el vínculo positivo entre las variables.

Del mismo modo, Giurge y Woolley (2022), investigaron ¿cómo afectan las percepciones la motivación intrínseca?; en ese sentido aplicó a 123 estudiantes de tiempo completo de una universidad de Estados Unidos encuesta con escala de dimensiones de interés-disfrute del Inventario de Motivación intrínseca (1. Agradable, 2. Atractivo, 3. Interesante y 4. Un desafío divertido), llegando a demostrar que la motivación intrínseca y la regulación están débilmente correlacionadas ( $r=0.28$ ) y con el análisis de prueba t que trabajar fines de semana/días festivos versus horario de oficina (lunes a viernes) socava la motivación intrínseca, a partir de ello se afirma que trabajar fuera del horario de oficina disminuye la motivación intrínseca ya que consideran que podrían hacer mejor uso de su tiempo y hasta piensan en cambiar de trabajo.

Por otro lado, Na (2021) realizó una investigación sobre los efectos de la capacitación en el trabajo y el grado educativo de los trabajadores en innovación en mercados emergentes con datos de empresas proporcionados por el Banco

Mundial; para ello aplicó el modelo de regresión en dos etapas de Heckman en una muestra de 10366 organizaciones de Europa del Este y Asia Central, llegando a estimar la innovación empresarial con cinco indicadores (producto, proceso, organización, innovación de marketing e inversiones en I+D), a partir de ello los resultados sugieren que las dos variables tienen un impacto significativo y positivo en todas las formas de innovación, por lo que las organizaciones en economías emergentes la promueven a través de más programas de capacitación laboral o contratando empleados con mayor nivel educativo.

Luego, Ato et al. (2021), examinaron los elementos de motivación laboral y la conexión con desempeño en maestros de escuelas en un municipio en Ghana; para ello emplearon 254 de 678 docentes, donde se llenaron 159 cuestionarios (tasa de devolución de 62.6%), y analizó los datos con SPSS usando regresión múltiple y ANOVA, encontrando como resultado que el paquete de compensación, diseño del trabajo y sistema de gestión del ambiente y desempeño son factores significativos con el fin de determinar la motivación, asimismo observaron diferencias significativas en el desempeño según rango etario, por lo que se recomendó dar más espacio a los jóvenes docentes.

De la misma manera, Vásquez et al. (2021), investigaron el papel que cumple la confianza de las organizaciones y el compromiso laboral entre la **gestión transformacional** y el rendimiento del trabajo, tomando como base el patrón de empresas saludables y resilientes en trabajadores millennials en Chile; para ello trabajaron con una muestra de 201 trabajadores, utilizando el programa estadístico AMOS, a partir de ello los modelos de ecuaciones estructurales relevaron que la confianza y el compromiso intervienen completamente el nexo a través de las variables.

Similarmente, Manjarrez et al. (2020) pretendieron identificar motivación e influencia en el rendimiento en hoteles en el país ecuatoriano; para ello aplicó una metodología descriptiva, a través de entrevistas y cuestionarios, procesando la información con SPSS, dando como resultados factores de motivación comunes que influyen el rendimiento y competitividad, llegando a la deducción que es importante la autonomía del empleado porque esto potencia su motivación y que la motivación interna es más importante.

En tanto, Rodriguez et al. (2020) establecieron el efecto de la motivación en el trabajo para incrementar la producción en una compañía mexicana; aplicó una investigación descriptiva, correlacional y no probabilística donde muestreó a 12 de los 20 empleados y procesó con SPSS, a partir de ello se encontró que existe buena correlación de Pearson cuando reciben motivación, buen trato y reconocimiento, por lo que se determinó que la motivación genera un impacto positivo en el incremento de la productividad. Por eso, se recomendó al líder implementar un programa de incentivos no económicos a fin de premiar a los trabajadores eficientes, brindar oportunidades de ascenso y capacitaciones.

Además, Pizarro et al. (2019), estudiaron la correspondencia entre tres variables: motivación, satisfacción y estado de flow en centros sanitarios en Iquique del país chileno; usó un diseño correlacional con el uso de técnicas de correlación bivariada en 214 trabajadores, llegando a sugerir la presencia positiva del estado de flow, personas se enfocan solo en su actividad y es tan placentera que, aunque tenga un gran coste se realiza por placer, y un vínculo directo y significativa entre ellas.

Por último, Alatawi (2017), analizó la conexión entre la **gestión transformacional** y el deseo de cambio para controlar la tasa de rotación de empleados en las organizaciones del sur de California; usó un método de agrupación en dos etapas y una investigación de encuestas basadas en la web con un diseño correlacional con el fin de recopilar data de 210 sujetos con un diseño de muestreo por conglomerados (14x15) , llegando a concluir que estas variables tiene una correlación negativa, ya que los gerentes que adoptan este tipo de gestión transformacional obtiene tasas de rotación más bajas, por lo que siguen competitivos aun en una economía inestable y lograr mayor productividad, mejor rendimiento y reducción de gastos.

Por su parte, como antecedentes nacionales se presentan: Chuman (2023) estableció el grado de asociación en medio de **gestión transformacional** directiva y estímulo del profesorado en un colegio privado de Lima; a través de un diseño no experimental a partir de 90 encuestas, concluyendo en una correlación significativa y moderada de 0.662.

Del mismo modo, Dávila y Agüero (2021), midieron el vínculo entre motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo durante la Covid-19 en Lima; aplicando una investigación correlacional a través de tres encuestas a 460 empleados y supervisores, a partir de ello se asevera que la motivación, satisfacción y desempeño tienen una relación positiva, pero de nivel moderado debido a las complejidades producidas por la pandemia.

Entre tanto, La Cotera (2021), en la investigación, estableció la conexión entre cultura empresarial y estímulo en el trabajo en empleados públicos de Lima y Callao; aplicó una metodología cuantitativa a partir de 37 muestras de 41 trabajadores, concluyendo que existe correlación entre variables.

Además, Barriga y Cortez (2021), relacionaron **gestión transformacional** y talento humano en administrativos de una institución limeña, a partir del muestreo no probabilístico intencionado de 44 que demostró la correlación de 0.752 significativo 0.01 y que la correlación dimensión reconocimiento laboral y gestión tuvo el mayor valor (0.650), así como liderazgo y desarrollo de personal (0.685).

Del mismo modo, Chauca (2020), propuso identificar la conexión a través de **gestión transformacional** y la motivación laboral en centros estatales del Santa; aplicó un cuestionario a 345 docentes, afirmando que existe una asociación positiva baja de 0.358 y significativa ( $p=0.000<0.05$ ).

Asimismo, Flores (2020), propuso establecer la conexión de liderazgo y motivación con la efectividad funcional en una compañía de servicio; para ello utilizó un cuestionario estructurado sobre 118 empleados como muestra, concluyendo que la interrelación positiva es alta ( $r=0.652$ ) y significativa ( $p<0.01$ ) entre mando y eficiencia sin tener presente el efecto de la variable estímulo, pero cuando se considera, la correlación disminuye bastante ( $r=0.284$ ) pero sigue significativa ( $p=0.002<0.05$ ).

De la misma manera, Nolzco et al. (2020) buscaron determinar factores dominantes de la motivación laboral en el recurso de una organización en Lima; a partir de un estudio con enfoque mixto, holístico, método inductivo-deductivo, a través de encuesta a 30 empleados y tres entrevistas, mostrando que la desmotivación para reconocimientos, incentivos, recompensas y motivación en cooperación y afiliación con la marca, siendo factores trascendentales la flexibilidad

con el horario, retroalimentación, integración, fomento de investigación y búsqueda de solución de problemas.

Sin embargo, Gabriel (2019), determinó el vínculo entre goce laboral y síndrome de agotamiento en enfermeros de urgencias; aplicó un estudio con 70 encuestas del cuestionario de satisfacción laboral validadas con Cronbach y del cuestionario inventario de Burnout de Maslach, teniendo en la primera variable un 40% de insatisfacción como factor extrínseco y 40% medianamente satisfechos como factor intrínseco, asimismo el síndrome con un 42.9% nivel alto de agotamiento emocional y 38.6% grado medio debido a carencia de autorrealización, llegando a la conclusión que la mayor parte de profesionales están regularmente satisfechos en factores internos e insatisfechos en factores externos, tienen un alto rango de agotamiento emocional y un bajo rango de despersonalización del síndrome, aunque sin relación entre las variables.

Por otro lado, Arana (2018) identificó los elementos motivadores de principal importancia para los empleados en compañías de servicio de Lima y Callao; a partir de un diseño exploratorio con una muestra de 1214 trabajadores utilizando el Test J&F – Motivación Laboral y confiabilidad de 0.88, resultando que los factores motivadores más destacables son el desarrollo, salario, reconocimiento, responsabilidad y logro, llegando a la conclusión que desarrollar factores internos es más relevante cuando identifican sus estímulos en la compañía.

También, Porras y Durand (2018), identificaron la conexión de ambiente institucional y motivación en enfermeras de la policía peruana; con un estudio cuantitativo, descriptivo y transversal en 30 enfermeras utilizando Cronbach y analizado con chi cuadrado, dando como resultado un 50% de clima favorable y como dimensiones destacaron supervisión (56.67%), comunicación y realización personal con 46.67% cada una, mientras que un 53% de motivación alta y como dimensiones logros (56.67%), promoción y reconocimiento con 43.33% cada una; siendo el vínculo entre las dos significativo ( $p=0.05$ ), llegando a concluir que existe asociación entre variables, por lo que es necesario mejorar la gestión del recurso humano.

Asimismo, Dioses (2018), estableció el enlace entre **gestión transformacional** y motivación en una constructora, con un estudio no

experimental y una muestra probabilística aleatoria de 170, adaptando un instrumento de Bass para la primera variable y de Maslow para la segunda, tomando la data con encuesta y usando la escala Likert de cinco alternativas, demostrando la conexión positiva alta (0.890) y significativa ( $p=0.000$ ), ya que a mejor liderazgo mayor motivación.

Por último, Briceño (2018), determinó el vínculo entre **gestión transformacional** y motivación en empleados de instituciones estatales del cono norte de Lima, con un estudio no experimental, a partir de 180 muestras validadas con Cronbach y con Spearman una correlación positiva moderada de 0.560 y significativa.

El enfoque del presente estudio será cuantitativo y reposa en la corriente filosófica del positivismo, que argumenta que no hay más conocimiento que el que se origina de la realidad ya que son comprobados a partir de la experiencia, por ende, rechaza la eventualidad de que sea posible obtener conocimiento a través de la teoría y la probabilidad que la reflexión contribuya al conocimiento científico (Guamán et al. 2020).

En cuanto a los postulados que defienden el componente gestión transformacional, el modelo de liderazgo de rango completo plantea tres formas de gestión: liderazgo transformacional, transaccional y pasivo o de Laissez-Faire (Bass y Riggio, 2006 en López-Zapata et al. 2017). Por esto, la teoría del aprendizaje transformacional, desarrollada por Mezirow (1990), se enfoca específicamente en mejorar el pensamiento crítico y reflexivo en adultos que tienen renuencia a los cambios (Prado, 2021).

Asimismo, la teoría de Taylor o teoría de la administración científica del trabajo se basó en los fundamentos: planeación, preparación, control y ejecución. El trabajo de cada uno debe ser completamente planeado por anticipado, debe especificar lo que se debe hacer, cómo y en cuánto tiempo, recompensando por su esfuerzo al trabajador que lo logre (Losada, 2020).

Por su parte, el modelo de Contingencia de Fiedler (1999 en Chauca, 2020), que remarca que no hay un modelo de liderazgo ideal, ya que el más eficiente es el que se adapta continuamente a cada situación y el logro del gestor se asocia a las condicionantes: forma de dirección natural y control situacional. Inclusive Burns

(1978 en Chauca, 2020) propone el liderazgo transformacional como una gestión interconectada entre líder y equipo para lograr los objetivos trazados.

Mientras, que la teoría del aprendizaje conductual sugiere que la persona es un lienzo en blanco y que todo comportamiento es causado por estímulos externos y los conocimientos aprendidos se desaprenden (Peña, 2011 en Méndez et al. 2021). Tanto Deming (1989), con su ciclo de las cuatro etapas: planificar, hacer, actuar y verificar a fin de garantizar la calidad a través del camino de instrucción-formación a fin de que los empleados desarrollen bien las labores desde la primera vez; como Gryna et al. (2007), proponen los tipos conductistas basados en gestionar conocimientos para mantener la calidad, y que consideran la participación y capacitación de los trabajadores para el mejoramiento de los procedimientos de la compañía y el crecimiento individual. Esto fue corroborado por Masaaki (2001) con su estrategia de mejora continua.

Por ejemplo, Nonaka (2000) menciona que, si se generan las condiciones de cooperación en los centros laborales, lo que es elemental para el aprendizaje, impactará en el incremento del rendimiento, ya que crea capacidades a fin de que los empleados generen mejores procedimientos laborales, como los procesos exitosos en empresas mundialmente conocidas como Honda y Canon. Es por ello, que seleccionar y capacitar, son estrategias elementales hacia la generación de competitividad empresarial en los patrones de gestión de calidad.

Por otra parte, la teoría del aprendizaje cognitivo considera que los estudiantes son agentes activos que traen todos sus conocimientos e intereses previos para resolver problemas (Bush et al. 2018). Igualmente, la teoría constructivista del aprendizaje, que tiene en común con la cognitiva, postula que cuando uno descubre cosas por sí mismo aprende mejor, por lo que se incluye como método los juegos, debates y colaboración (Olmedo y Farrerons, 2017).

Finalmente, la teoría del aprendizaje conectivista desarrollada por Siemens para la era digital se basa en la construcción de conexiones en línea generando un conocimiento integrado (Basurto et al. 2021).

De este modo, se presenta el concepto de gestión transformacional, como una forma distinta de liderazgo que favorece obtener mejores resultados ya que empodera a su equipo generando confianza, incrementando la inventiva y

capacidad a fin de arriesgarse lo que favorece la mejora continua (Mezirow, 1990 en López-Zapata et al. 2017). Las acciones de transformación que se aplican con el fin de enfrentar ágilmente los retos emergentes del mercado en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, maximizando el desempeño laboral (Khan et al. 2020). Es un enfoque del liderazgo empresarial en que la dirección conduce a la organización a través de una transformación integral de los elementos críticos operacionales hacia cumplir las metas y acelerar los resultados (Bass, 2009 en Al Dhanhani y Abdullah, 2022).

Este tipo de gestión requiere alinear cuatro grandes pilares que son la estrategia, la operación, la gente y la cultura, para conseguir la transformación integral del negocio y así poder cumplir las metas que aceleren los resultados. Este modelo de gestión requiere de líderes transformacionales, que además de guiar los cambios en la empresa, también gestionen la moral de los empleados (Northouse, 2007 en Al Dhanhani y Abdullah, 2022), inspirando confianza, lealtad y admiración enfocándose en las virtudes impalpables como la percepción, los principios comunes y las opiniones motivadoras de innovación (Zagirsek et al. 2009 López-Zapata et al. 2017), lo que suele ser desafiante en un entorno tan cambiante.

En cuanto a las dimensiones de la variable gestión transformacional estas son: influencia idealizada o autoridad carismática, estímulo inspirador o inspiración, estímulo cognitivo o estímulo y atención personalizada o consideración.

Como primera dimensión, López-Zapata et al. (2017) define el carisma como la capacidad para generar confianza, credibilidad e influir en los demás. Un gestor carismático suele destacar por competencias de inteligencia emocional claves como autoconciencia, autocontrol, motivación interna, empatía y habilidades sociales.

Como segunda dimensión, la inspiración está vinculada con la habilidad para comunicar, entusiasmar y generar confianza al equipo en alcanzar un futuro deseado que es mucho mejor al estado actual, lo que impulsa a una empresa a distinguir la obligación de conocer y desarrollar (López-Zapata et al. 2017). Un gestor inspiracional comunica de una forma entusiasta lo que desea lograr a su equipo.



Como tercera dimensión, López-Zapata et al. (2017) precisa que el estímulo es la aptitud de incentivar la reflexión, la creatividad y la solución de dificultades de manera estratégica, generando soluciones de una forma creativa e innovadora, por lo general fomenta cuestionar a fin de ver los problemas desde otra perspectiva y, por ende, encontrar otras soluciones. Un gestor que estimula intelectualmente a su equipo busca que sean más creativos e innovadores con el objetivo de cuestionar, replantear problemas y encontrar alternativas de solución.

Como cuarta dimensión, Amitay et al. (2005 en López-Zapata et al. 2017) define el trato personalizado como la capacidad para prestar atención a las necesidades individuales de su personal, teniendo en cuenta de que cada trabajador es único y, por ende, desarrolla habilidades específicas, a partir de sentirse valorado lo que permite lograr mejores resultados. Un gestor considerado estimula viendo las potencialidades de cada miembro de su equipo.

De igual manera las teorías que sostienen la variable motivación son: la teoría de los dos factores motivación-higiene o de Herzberg et al. (1959), menciona que la satisfacción es el mayor efecto de los elementos de motivación o intrínsecos como tarea estimulante, sentimiento de desarrollo personal, reconocimiento, logro y responsabilidad, mientras que la insatisfacción es la principal consecuencia de los agentes de higiene o extrínsecos como económicos, sociales y laborales (Madero, 2019).

Por su parte, la pirámide de Maslow que expone un rango de necesidades y acorde de complacer las necesidades biológicas primarias, se desarrollan deseos más complejos como seguridad, pertenencia y autoestima (Madero, 2022).

Además, la teoría de McGregor o X/Y o, sustenta que la teoría tradicional asume que las personas evitan responsabilidades y a través del castigo deben ser motivadas, mientras que la teoría Y asume que la voluntad es algo natural, que las personas buscan responsabilidades y que la responsabilidad con los propósitos conlleva una retribución, por lo que propone actividades más exigentes para que el personal alcance la satisfacción de sus necesidades (Cayturo y Rujel, 2020).

Asimismo, la teoría de McClelland básicamente se centra en tres tipos de motivación: logro que es el impulso de ser mejor, poder que es la necesidad de

influir en otros y afiliación que es el deseo de relaciones interpersonales cercanas (Veytia y Contreras, 2019).

Finalmente, la teoría de Ouchi o Z plantea la combinación de la vida profesional y personal del empleado. Se basa en la confianza mutua creyendo en la capacidad de innovación para resolver problemas. Siendo los factores comunes en una empresa la formación de todos los empleados, un plan de capacitación, una política que disminuya la rotación de personal y un proceso de promoción (Domínguez, 2021).

Cuando se hace referencia a los ejemplos conductistas de liderazgo, se diferencia a las doctrinas administrativas enfocadas a liderar en los empleados los saberes y las aptitudes indispensables en la organización y obviamente ellos mismos; en ese sentido, el concepto de aprendizaje organizacional se sustenta en las teorías como la cultura organizacional de Ouchi (1982 en Domínguez, 2021; Zuluaga-Buriticá y Castellanos-Polo, 2023); el esquema de organizaciones inteligentes de Senge (2010) y la creación de espacios “ba” al aprendizaje de Nonaka y Konno (1998 en Gil y Carrillo, 2013).

Asimismo, se presenta el concepto de motivación según Chiavenato como un proceso psicológico básico (2017, p.236) y Herzberg, citado por Arbañil (2022) añade que es la agrupación de aspectos internos. A su vez, la teoría de Ouchi menciona que las emociones están ligadas con la conducta y productividad, por lo que un buen ambiente incentiva relaciones laborales sólidas y decanta en un buen rendimiento (Domínguez, 2021). Según Manjarrez et al. (2020) es el camino que activa y mantiene el comportamiento individual hacia el cumplimiento de objetivos esperados.

En cuanto a las dimensiones de la variable motivación, basados en los elementos fundamentales de la teoría de Herzberg tenemos a la motivación intrínseca o interna y extrínseca o externa.

Como primera dimensión, la motivación interna son los procesos individuales que se asocian con la sensación de autorrealización (Rivas, 2021), es el deseo de realizar una actividad (Álvarez y Rojas, 2021) y está asociado con la autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo por alcanzar un objetivo concreto

(Álvarez, 2020 en Alvarez y Rojas, 2021) o desarrollar un trabajo estimulante y que es reconocido, por lo que hay una sensación de logro.

Finalmente, como segunda dimensión, Álvarez y Rojas (2021) definen la motivación extrínseca como los estímulos externos que recibe un individuo cuando desarrolla una tarea, son eventos exteriores que producen cierta actitud y aptitud para realizar una actividad en base a la recompensa.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

##### Tipo de investigación

La pesquisa fue de tipo básica, porque estuvo orientada al uso de conceptos teóricos más allá de la aplicación debido a que buscará identificar y describir una determinada realidad problemática en forma específica (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Así mismo, es de enfoque cuantitativo porque realizó deducciones lógicas a partir de recolectar datos que sirvieron para comprobar la indagación basado en la evaluación y el desglose numérico de los datos, permitiendo establecer vínculos entre parámetros (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Fue de nivel correlacional porque estableció interacciones entre dos elementos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

##### Diseño de investigación

El estudio fue no experimental, puesto que no existió alteración de las variables, solo descripción de sus cualidades y características del entorno (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Fue de corte transversal debido a que los datos se recolectaron en un solo periodo de tiempo (Cvetkovic-Vega et al. 2021).

##### Método de investigación

El estudio fue de método hipotético-deductivo, que es un enfoque científico que consiste en proponer una de hipótesis, deducir conclusiones para luego realizar pruebas y evaluar su validez (Sánchez, 2019).

#### 3.2 Variables y operacionalización

La indagación se desarrolló con parámetros cualitativos, siendo los siguientes:

Variable 1: Gestión transformacional

**Definición conceptual:** Liderazgo para obtener mejores resultados ya que empodera al equipo generando confianza, incrementando la creatividad y capacidad con el fin de asumir riesgos lo que favorece la mejora continua (Mezirow, 1990 en López-Zapata et al. 2017). Son las acciones de transformación que se aplican a fin de enfrentar ágilmente los retos emergentes del mercado en un entorno

volátil, incierto, complejo y ambiguo, maximizando el desempeño laboral (Khan et al. 2020). Es el enfoque del liderazgo empresarial en que la dirección conduce a la organización a través de una transformación integral de los elementos críticos operacionales para alcanzar las metas y acelerar los resultados (Bass, 2009 en Al Dhanhaniy Abdullah, 2022).

**Definición operacional:** La variable se midió considerando cuatro dimensiones: la autoridad carismática o influencia, el estímulo inspirador o impulso motivador, el desafío intelectual o estímulo cognitivo y la atención personalizada o trato individual. A través de 27 preguntas en total, siete preguntas para las tres primeras dimensiones y seis preguntas para la cuarta dimensión.

**Indicadores:** Capacidad individual, confianza y credibilidad, autoconfianza, influencia social, competencias, empatía, comunicación, objetivo común, percepción, desempeño laboral, razonamiento, solución de problemas, innovación, estimulación, autoconocimiento, necesidades individuales, desarrollo de habilidades, fortalezas, apoyo personalizado y retroalimentación.

**Escala de medición:** Se empleó el nivel ordinal de Likert, que es un conjunto de ítems presentados como aseveraciones para mensurar la respuesta del encuestado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) en cinco categorías jerarquizadas: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

#### Variable 2: Motivación laboral

**Definición conceptual:** Proceso psicológico básico (Chiavenato, 2017), es decir la agrupación de aspectos internos (Herzberg et al. 1959 en Arbañil, 2022). Las emociones están ligadas con la conducta y productividad, por lo que un buen ambiente incentiva relaciones laborales sólidas y decanta en un buen rendimiento (Domínguez, 2021). Es el impulso que dirige y energiza el comportamiento individual influyendo en su nivel de compromiso, productividad y satisfacción en el trabajo (Manjarrez et al. 2020).

**Definición operacional:** Para cuantificar la variable se consideraron dos dimensiones: la motivación autónoma o intrínseca y la motivación instrumental o extrínseca. A través de 29 preguntas en total para las dimensiones, 15 y 14 preguntas respectivamente.

**Indicadores:** Desarrollo, realización y logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, línea de carrera, cultura organizacional, supervisión, remuneración, relaciones humanas y condiciones laborales.

**Escala de medición:** Se aplicó el rango ordinal de Likert, que es un grupo de ítems presentados como afirmaciones para cuantificar la reacción del encuestado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) en base a las mismas cinco categorías jerarquizadas.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Cohorte de individuos o fenómenos con una o varias características en común y, por ende, son objeto de estudio (Arias y Covinos, 2021), para fines del presente estudio estuvo compuesta por 100 empleados de la gerencia de medio ambiente de una empresa consultora multinacional con operaciones en Perú que tiene su oficina principal en Miraflores, Lima.

**Criterios de inclusión:** Los profesionales contratados que poseen un título profesional y especialización en servicios ambientales, por lo que son considerados especialistas ambientales.

**Criterios de exclusión:** Los profesionales contratados que poseen un título profesional y especialización en otros servicios como ingeniería, edificaciones, energía de otros mercados de la compañía que suelen trabajar para proyectos de infraestructura con diferentes condiciones de régimen laboral y naturaleza de gerenciamiento de proyectos.

#### **Muestra**

Subconjunto de la población que la representa y, por su significancia es factible de selección como parte de la investigación (Arias y Covinos, 2021). Estuvo conformada por todos los trabajadores con contratos indefinidos (61) de la gerencia de medio ambiente.

#### **Muestreo**

La muestra fue elegida por medio de muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que permite elegir de manera arbitraria la cantidad y características

de los participantes siguiendo los criterios específicos del investigador (Hernández, 2021). Se logró muestrear a 60 trabajadores.

### **Unidad de análisis**

Según Hernández-Sampieri (2014 en Mías y Tornimbeni, 2021) son los objetos de estudio que serán medidos. Para el estudio, fueron los profesionales de la gerencia de medio ambiente con contrato indefinido.

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

### **Técnicas**

Primero fue observación, por intermedio de una ficha de observación (Ñaupas, 2018; Hadi et al. 2023), seguido del análisis documental para elegir las ideas relevantes de los informes analizados que son fuente del estudio (Mías y Tornimbeni, 2021) y, por último, la encuesta, ya que permite recolectar datos haciendo preguntas a la muestra con la intención de obtener información ligada a sus opiniones, sensaciones o comportamientos relacionados a las variables de estudio (Arias, 2020).

### **Instrumentos**

Para Valderrama (2015 en D'Aquino y Barrón, 2020) representan el registro de datos de características ordenadas, confiables y válidas de conductas con un marco palpable, mediante una agrupación de clases y subclases. Las herramientas seleccionadas fueron la guía de cotejo, la guía documental y el cuestionario estructurado (Arias, 2020), con 56 preguntas que exploran las variables y dimensiones de interés.

### **Validez**

El cuestionario fue presentado a tres expertos, seleccionados por su reconocimiento profesional y amplia experiencia en diferentes ámbitos de la gestión de negocios y administración, con el propósito de lograr niveles óptimos de validez gracias al método juicio de expertos como técnica reconocida utilizada para obtener una opinión razonada, independiente y lo más consensuada posible (Hernández, 2010 en Sánchez y Murillo, 2021).

**Tabla 1***Validez por juicio de expertos*

N	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Año de validación	Dictamen
1	Magister	David Hugo Bernedo Moreira	2023	Aplicable
2	Magister	Jorge Nicolás A. Papanicolau Denegri	2023	Aplicable
3	Doctora	Sandra Cecilia Ramírez Lau	2023	Aplicable

**Confiabilidad**

La fiabilidad o consistencia interna se constituyó con el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, teniendo en cuenta que, mientras más cercano sea a 1, más alta será la fiabilidad del instrumento (Torres et al. 2019).

**Tabla 2***Alfa de Cronbach: Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla 3***Estadísticas de fiabilidad*

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión transformacional	.914	27
Motivación laboral	.728	29

Fuente SPSS versión 29.0



### **3.5 Procedimientos**

Para esta investigación se desarrolló un documento solicitando información de los trabajadores de la empresa consultora a quienes se les explicó previamente la intencionalidad del estudio y el anonimato de los empleados que participaron brindando información. Las actividades específicas para recopilar y analizar la data para contestar a las interrogantes (Arias y Covinos, 2021) se desarrolló por medio del cuestionario estructurado de la encuesta utilizando la plataforma Google forms que fueron enviados a sus correos electrónicos y/o a través de sus celulares por la aplicación WhatsApp para lograr obtener la mayor cantidad de encuestas.

Coordinación con líderes de las diversas áreas: Se visitó a cada uno de los líderes para explicarles el motivo por el que fueron elegidos para el presente caso de estudio. Asimismo, se les solicitó firmar el consentimiento informado como muestra de aceptación de la participación correspondiente.

Recolección de información: Se realizó el cuestionario a cada uno de los 60 especialistas ambientales seleccionados que laboran en la consultora. El formulario se completó fuera del horario de trabajo y fue monitoreado para atender a cualquier consulta.

Manipulación de control de variable: Se realizó todas las comprobaciones posibles en el formulario para levantar cualquier sesgo que se pueda producir al instante de llenar el cuestionario entregado.

Tabulación de respuestas: En cuanto se obtuvo la información de todos los encuestados se procedió a tabular los registros en una hoja Excel.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Se realizó con la intención de examinar, describir y entender los datos recolectados para lograr responder la mayor cantidad de preguntas planteadas en la investigación. Es importante realizarla de forma rigurosa y sistemática, a partir de un método de análisis previamente establecido (Rasinger, 2020).

A partir del método hipotético deductivo, donde se evaluó la validez de las predicciones por intermedio de pruebas empíricas en el caso de estudio, a través de las hipótesis de causalidad constituidas de manera general hallando la relación

entre las variables y también de manera particular buscando comprobar las hipótesis (D'Aquino y Barrón, 2020).

### **Análisis descriptivo**

Siendo las variables de origen cualitativo, se añadió cuadros con la frecuencia por cada variable.

La tabla de frecuencia es una herramienta importante en estadística, porque permite evaluar la conducta de la muestra respecto a una variable. Además, acumula frecuencias incorporadas a una fila de datos que se estudia de forma independiente o agrupada (Estrella y Estrella, 2020). Con este análisis se elaboró las tablas de frecuencia agrupando los datos por variable.

Este análisis permite detallar y simplificar los datos recolectados de forma objetiva y sistemática, para comprender sus principales características, distribución y tendencias como las de tendencia central y también las de dispersión (Matos et al. 2020). Lo más importante de esta herramienta es que facilita la comprensión clara y precisa de los datos, lo que posibilita la toma de decisiones e identificación de patrones y tendencias con el uso del software estadístico SPSS en su última versión disponible (Matos et al. 2020).

### **Análisis inferencial**

Este análisis permite inferir un comportamiento común desde los datos logrados para una muestra en particular, como distribución de la probabilidad e intervalo de confianza (Veiga et al. 2020). Además, para estimar el valor de un parámetro poblacional y la prueba de hipótesis para valorar la evidencia a favor de una afirmación sobre una población (Espinoza, 2018). Se aplicó la prueba de normalidad de K-S y la prueba no paramétrica Rho de Spearman con el propósito de medir el grado de asociación entre las variables (Hernández et al. 2021).

### **3.7 Aspectos éticos**

La indagación siguió las directrices establecidas por la Universidad César Vallejo, respetando la originalidad de la información, manteniendo total reserva en las respuestas de los encuestados de la consultora involucrada a través de la entrega de un documento llamado consentimiento informado previo. Además, se tuvo en consideración los principios de ética de la dignidad humana, haciendo

énfasis en la benevolencia (Pinedo, 2018), la no maleficencia (Zerón, 2019), la autonomía (Carmona, 2020) y la veracidad (Selles, 2020).

## IV. RESULTADOS

### Análisis descriptivo

Se buscó comprobar los objetivos planteados en la tesis. Para esto primero se desarrolló la frecuencia para cada variable y luego se utilizó tablas cruzadas con las agrupaciones.

**Tabla 4**

*Frecuencia para la variable gestión transformacional*

		<b>Gestión transformacional</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	36.7	36.7	36.7
	Medio	19	31.7	31.7	68.3
	Alto	19	31.7	31.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

En la Tabla 4, para la variable gestión transformacional se obtuvo 36.7% (22) en el nivel bajo, 31.7% (19) en nivel medio y 31.7% (19) en nivel alto. Teniendo la mayor frecuencia en el nivel bajo con 36.7%.

**Tabla 5***Frecuencia para la variable motivación laboral*

<b>Motivación laboral</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	26	43.3	43.3	43.3
	Medio	14	23.3	23.3	66.7
	Alto	20	33.3	33.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

En la Tabla 5, para la variable motivación laboral se obtuvo 43.3% (26) en el nivel bajo, 23.3% (14) en nivel medio y 33.3% (20) en nivel alto. Teniendo la mayor frecuencia en el nivel bajo con 43.3%.

## Objetivo General

OG: Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023. En otras palabras, determinar si el grado de relación entre la gestión transformacional y la motivación laboral es significativo.

**Tabla 6**

*Relación entre la gestión transformacional y la motivación laboral*

		Motivación laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Gestión transformacional	Bajo	Recuento	20	1	1	22
		Recuento esperado	9.5	5.1	7.3	22.0
		% del total	33.3%	1.7%	1.7%	36.7%
	Medio	Recuento	4	9	6	19
		Recuento esperado	8.2	4.4	6.3	19.0
		% del total	6.7%	15.0%	10.0%	31.7%
	Alto	Recuento	2	4	13	19
		Recuento esperado	8.2	4.4	6.3	19.0
		% del total	3.3%	6.7%	21.7%	31.7%
Total	Recuento	26	14	20	60	
	Recuento esperado	26.0	14.0	20.0	60.0	
	% del total	43.3%	23.3%	33.3%	100.0%	

Nota: Información obtenida de la encuesta

En la Tabla 6, la gestión transformacional es baja en 36.7%, mientras que la motivación laboral es 33.3% en el nivel bajo, 1.7% en el nivel medio y 1.7% en el nivel alto. Además, la gestión transformacional es media en 31.7%, en tanto que la

motivación laboral es 6.7% en el nivel bajo, 15% en el nivel medio y 10% en el nivel alto. También, la gestión transformacional es alta en 31.7%, en tanto que la motivación laboral es 3.3% en el nivel bajo, 6.7% en el nivel medio y 21.7% en el nivel alto. En consecuencia, cualquiera que sea el valor de la gestión transformacional al 100%, la motivación laboral es bajo en 43.3%, medio en 23.3% y alto en 33.3%.

### Objetivo específico 1

OE1: Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

**Tabla 7**

*Relación entre la gestión transformacional y la motivación extrínseca*

		Tabla cruzada Gestión transformacional*Motivación extrínseca				
		Motivación extrínseca				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Gestión transformacional	Bajo	Recuento	18	3	1	22
		Recuento esperado	8.4	8.8	4.8	22.0
		% del total	30.0%	5.0%	1.7%	36.7%
	Medio	Recuento	3	10	6	19
		Recuento esperado	7.3	7.6	4.1	19.0
		% del total	5.0%	16.7%	10.0%	31.7%
	Alto	Recuento	2	11	6	19
		Recuento esperado	7.3	7.6	4.1	19.0
		% del total	3.3%	18.3%	10.0%	31.7%
Total		Recuento	23	24	13	60
		Recuento esperado	23.0	24.0	13.0	60.0

% del total	38.3%	40.0%	21.7%	100.0%
-------------	-------	-------	-------	--------

En la Tabla 7, la gestión transformacional es baja en 36.7%, mientras que la motivación laboral extrínseca es 30% en el nivel bajo, 5% en el nivel medio y 1.7% en el nivel alto. Del mismo modo, la gestión transformacional es media en 31.7%, en tanto que la motivación laboral extrínseca es 5% en el nivel bajo, 16.7% en el nivel medio y 10% en el nivel alto. También, la gestión transformacional es alta en 31.7%, en tanto que la motivación laboral extrínseca es 3.3% en el nivel bajo, 18.3% en el nivel medio y 10% en el nivel alto. Para sintetizar, cualquiera que sea el valor de la gestión transformacional al 100%, la motivación laboral extrínseca es bajo en 38.3%, medio en 40% y alto en 21.7%.

## **Objetivo específico 2**

OE2: Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.



**Tabla 8***Relación entre la gestión transformacional y la motivación intrínseca*

		Motivación intrínseca				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Gestión transformacional	Bajo	Recuento	15	6	1	22
		Recuento esperado	8.1	7.7	6.2	22.0
		% del total	25.0%	10.0%	1.7%	36.7%
	Medio	Recuento	6	6	7	19
		Recuento esperado	7.0	6.6	5.4	19.0
		% del total	10.0%	10.0%	11.7%	31.7%
	Alto	Recuento	1	9	9	19
		Recuento esperado	7.0	6.6	5.4	19.0
		% del total	1.7%	15.0%	15.0%	31.7%
Total		Recuento	22	21	17	60
		Recuento esperado	22.0	21.0	17.0	60.0
		% del total	36.7%	35.0%	28.3%	100.0%

En la Tabla 8, la gestión transformacional es baja en 36.7%, mientras que la motivación laboral intrínseca es 25% en el nivel bajo, 10% en el nivel medio y 1.7% en el nivel alto. De la misma manera, la gestión transformacional es media en 31.7%, en tanto que la motivación laboral intrínseca es 10% en el nivel bajo, 10% en el nivel medio y 11.7% en el nivel alto. También, la gestión transformacional es alta en 31.7%, en tanto que la motivación laboral intrínseca es 1.7% en el nivel bajo, 15% en el nivel medio y 15% en el nivel alto. Dicho de otro modo, cualquiera que sea el valor de la gestión transformacional al 100%, la motivación laboral intrínseca es bajo en 36.7%, medio en 35% y alto en 28.3%.

### Objetivo específico 3

OE3: Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

**Tabla 9**

*Relación entre la motivación inspiracional y la motivación extrínseca*

		Motivación extrínseca				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Motivación inspiracional	Bajo	Recuento	16	6	0	22
		Recuento esperado	8.4	8.8	4.8	22.0
		% del total	26.7%	10.0%	0.0%	36.7%
	Medio	Recuento	5	8	6	19
		Recuento esperado	7.3	7.6	4.1	19.0
		% del total	8.3%	13.3%	10.0%	31.7%
	Alto	Recuento	2	10	7	19
		Recuento esperado	7.3	7.6	4.1	19.0
		% del total	3.3%	16.7%	11.7%	31.7%
Total		Recuento	23	24	13	60
		Recuento esperado	23.0	24.0	13.0	60.0
		% del total	38.3%	40.0%	21.7%	100.0%

En la Tabla 9, la motivación inspiracional es baja en 36.7%, mientras que la motivación laboral extrínseca es 26.7% en el nivel bajo, 10% en el nivel medio y 0% en el nivel alto. Además, la motivación inspiracional es media en 31.7%, en tanto que la motivación laboral extrínseca es 8.3% en el nivel bajo, 13.3% en el nivel medio y 10% en el nivel alto. También, la motivación inspiracional es alta en 31.7%, en tanto que la motivación laboral extrínseca es 3.3% en el nivel bajo, 16.7% en el

nivel medio y 11.7% en el nivel alto. En definitiva, cualquiera que sea el valor de la motivación inspiracional al 100%, la motivación laboral extrínseca es bajo en 38.3%, medio en 40% y alto en 21.7%.

#### Objetivo específico 4

OE4: Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

**Tabla 10**

*Relación entre la motivación inspiracional y la motivación intrínseca*

		Motivación intrínseca				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Motivación inspiracional	Bajo	Recuento	13	9	0	22
		Recuento esperado	8.1	7.7	6.2	22.0
		% del total	21.7%	15.0%	0.0%	36.7%
	Medio	Recuento	7	5	7	19
		Recuento esperado	7.0	6.6	5.4	19.0
		% del total	11.7%	8.3%	11.7%	31.7%
	Alto	Recuento	2	7	10	19
		Recuento esperado	7.0	6.6	5.4	19.0
		% del total	3.3%	11.7%	16.7%	31.7%
Total	Recuento	22	21	17	60	
	Recuento esperado	22.0	21.0	17.0	60.0	
	% del total	36.7%	35.0%	28.3%	100.0%	

En la Tabla 10, la motivación inspiracional es baja en 36.7%, mientras que la motivación laboral intrínseca es 21.7% en el nivel bajo, 15% en el nivel medio y 0% en el nivel alto. De igual modo, la motivación inspiracional es media en 31.7%, en tanto que la motivación laboral intrínseca es 11.7% en el nivel bajo, 8.3% en el nivel medio y 11.7% en el nivel alto. También, la motivación inspiracional es alta en 31.7%, en tanto que la motivación laboral intrínseca es 3.3% en el nivel bajo, 11.7% en el nivel medio y 16.7% en el nivel alto. Para concluir, cualquiera que sea el valor de la motivación inspiracional al 100%, la motivación laboral intrínseca es bajo en 36.7%, medio en 35% y alto en 28.3%.

## Análisis inferencial

Para la elección del estadístico utilizado, a partir del total de muestras (60) se desarrolló la prueba de normalidad de K-S.

**Tabla 11**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			Gestión transformacional	Motivación laboral
N			60	60
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media		1.95	1.90
	Desv. estándar		.832	.877
Máximas diferencias extremas	Absoluta		.240	.281
	Positivo		.240	.281
	Negativo		-.213	-.228
Estadístico de prueba			.240	.281
Sig. asin. (bilateral) <sup>c</sup>			<.001	<.001
Sig. Monte Carlo (bilateral) <sup>d</sup>	Sig.		<.001	<.001
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	.000	.000
		Límite superior	.000	.000

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 926214481.

En la Tabla 11, los resultados mostraron que ahora la significancia asintótica bilateral para ambas variables es <0.001, es decir se pueden comparar al ser menor a 0.05. Por lo tanto, las dos variables son no normales por lo que se usó el Rho de Spearman.

A partir de ello, se buscó la validación de las hipótesis propuestas en la tesis, para esto se utilizó el valor de correlación.

## Hipótesis General

HG: Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

Ha: La gestión transformacional y la motivación laboral se relacionan significativamente.

Ho: La gestión transformacional y la motivación laboral no se relacionan significativamente.

**Tabla 12**

*Correlación entre la gestión transformacional y la motivación laboral*

Correlaciones				
			Gestión transformacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Gestión transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	.697**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	60	60
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	.697**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 12, la gestión transformacional se correlaciona significativamente con la motivación laboral, medido con un valor de 0.697 al nivel de 0.001 bilateral. Siendo la significancia (P valor) o  $P = 0.001 < 0.05$ , lo que significa que se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

### Hipótesis específica 1

HE 1: Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

Ha: La gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca se relacionan significativamente.

Ho: La gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca no se relacionan significativamente.

**Tabla 13**

*Correlación entre la gestión transformacional y la motivación extrínseca*

		Correlaciones		
			Gestión transformacional	Motivación extrínseca
Rho de Spearman	Gestión transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	.573**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	60	60
	Motivación extrínseca	Coefficiente de correlación	.573**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 13, la gestión transformacional se correlaciona significativamente con la motivación laboral extrínseca, medido con un valor de 0.573 al nivel de 0.001 bilateral. Siendo la significancia (P valor) o  $P = 0.001 < 0.05$ , lo que permite aceptar la hipótesis alterna (Ha) y, por ende, rechazar la hipótesis nula (Ho).

## Hipótesis específica 2

HE 2: Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

Ha: La gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca se relacionan significativamente.

Ho: La gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca no se relacionan significativamente.

**Tabla 14**

*Correlación entre la gestión transformacional y la motivación intrínseca*

		Correlaciones		
			Gestión transformacional	Motivación intrínseca
Rho de Spearman	Gestión transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	.554**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	60	60
	Motivación intrínseca	Coefficiente de correlación	.554**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 14, la gestión transformacional se correlaciona significativamente con la motivación laboral intrínseca, medido con un valor de 0.554 al nivel de 0.001 bilateral. Siendo la significancia (P valor) o  $P = 0.001 < 0.05$ , lo que equivale admitir la hipótesis alterna (Ha) y rechazar la hipótesis nula (Ho).



### Hipótesis específica 3

HE 3: Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

Ha: La motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca se relacionan significativamente.

Ho: La motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca no se relacionan significativamente.

**Tabla 15**

*Correlación entre la motivación inspiracional y la motivación extrínseca*

		Correlaciones		
			Motivación inspiracional	Motivación extrínseca
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	Coefficiente de correlación	1.000	.558**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	60	60
	Motivación extrínseca	Coefficiente de correlación	.558**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 15, la motivación inspiracional se correlaciona significativamente con la motivación laboral extrínseca, medido con un valor de 0.558 al nivel de 0.001 bilateral. Siendo la significancia (P valor) o  $P = 0.001 < 0.05$ , lo que conlleva que se soporta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

#### Hipótesis específica 4

HE 4: Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.

Ha: La motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca se relacionan significativamente.

Ho: La motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca no se relacionan significativamente.

**Tabla 16**

*Correlación entre la motivación inspiracional y la motivación intrínseca*

		Correlaciones		
			Motivación inspiracional	Motivación intrínseca
Rho de Spearman	Motivación inspiracional	Coefficiente de correlación	1.000	.520**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	60	60
	Motivación intrínseca	Coefficiente de correlación	.520**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 16, la motivación inspiracional se correlaciona significativamente con la motivación laboral intrínseca, medido con un valor de 0.520 al nivel de 0.001 bilateral. Siendo la significancia (P valor) o  $P = 0.001 < 0.05$ , lo que significa que se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho).

## V. DISCUSIÓN

El fin del estudio fue determinar la conexión entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una compañía consultora de Miraflores, Lima 2023, situación que se considera de suma importancia dado que en el Perú la insuficiente gestión y liderazgo merma la motivación de los empleados e incluso la ausencia de un factor motivacional indispensable, como la cocreación de la cultura organizacional, incrementa la desmotivación y conduce a la renuncia continua de empleados.

Al respecto Ato et al. (2021) examinaron la motivación y la conexión con desempeño en maestros de escuelas en Ghana, encontrando que compensación, diseño del trabajo y sistema de gestión del ambiente y desempeño son factores significativos y determinantes en la motivación, así como predictores del rendimiento. En ese mismo sentido, Vásquez et al. (2021) al investigar liderazgo transformacional y rendimiento laboral en trabajadores millennials en Chile revelaron que el liderazgo transformacional activa la motivación y genera bienestar, por lo que promover a los buenos gestores que tienen objetivos claros y reconocen a su equipo, mejora el bienestar y la confianza de los trabajadores, lo que potencia el compromiso y el desempeño laboral.

Tal como lo señaló La Cotera (2021) al relacionar cultura organizacional y motivación laboral en funcionarios públicos de Lima y Callao, cuanto mayor identificación hubo con la misión de la cultura corporativa fue mayor la motivación. Mientras que Manjarrez et al. (2020) estudiaron el influjo del estímulo en la productividad en trabajadores hoteleros de Ecuador, llegando a identificar que la autonomía es clave para potenciar la motivación de los empleados. Asimismo, Chuman (2023), Chauca (2020) y Briceño (2018) identificaron la conexión positiva y significativa entre gestión transformacional y motivación laboral en instituciones en Perú.

Ello es acorde con los resultados de este estudio, debido al muy alto vínculo entre cultura organizacional y motivación laboral, principalmente por tres dimensiones: involucramiento, consistencia y adaptabilidad. Además, se puede concluir que cuanto más se identifican con la misión de la cultura organizacional mayor es la motivación laboral, esto debido a que la cultura de las organizaciones

se relaciona con otras variables complementarias, como motivación, bienestar laboral, liderazgo y la productividad.

Respeto al objetivo general, se estableció que la gestión transformacional se asocia con la motivación en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores. El objetivo principal del estudio es respaldado por el valor con el estadígrafo de Rho de Spearman de 0.697, lo que sostiene una relación positiva y alta entre las variables gestión transformacional y motivación laboral. Asimismo, el nivel de significancia bilateral resultante es de 0.001, menor a 0.05 (altamente significativo), permitiendo afirmar y admitir la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y desestimar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

También, es importante mencionar que la gestión transformacional tiene mayor representación en el nivel bajo (43.3%), por lo que la empresa debe trabajar activamente en desarrollar la gestión transformacional para incrementar la motivación laboral en los empleados de la consultora. Estos resultados confirman la estrecha relación entre ambas variables, mostrando que la gestión transformacional es crucial en las organizaciones, ya que como refiere López-Zapata et al. (2017), empodera al equipo generando confianza, incrementando la creatividad lo que permite alcanzar mayor motivación beneficiando la productividad.

Asimismo, Flores (2020), al relacionar liderazgo y motivación con efectividad funcional, a partir de un diseño no experimental a nivel correlacional, demostró una correlación positiva alta con Rho de 0.652 y significativa ( $p < 0.01$ ) entre liderazgo y efectividad sin el efecto de la motivación, pero cuando lo consideró la correlación disminuyó bruscamente ( $r = 0.284$ ) pero se mantuvo significativa ( $p = 0.002$ ). Tal como, Chuman (2023) con liderazgo transformacional directivo y motivación en docentes con una correlación alta de 0.662 y significativa; al igual que Briceño (2018) con liderazgo transformacional y motivación que tuvo una asociación positiva moderada ( $r = 0.560$ ) y significativa.

Sin embargo, a diferencia de Chauca (2000), que identificó una correlación baja de 0.358 y significativa ( $p = 0.000$ ). Es importante señalar que los valores de correlación fueron mucho más similares a los encontrados en este proyecto, debido a que si mejora la gestión transformacional en las empresas se mostrará la mejora en la motivación de los empleados desencadenando en un mejor clima laboral.

Con respecto, al primer objetivo específico empleando Rho de Spearman se tuvo una relación positiva moderada ( $r=0.573$ ) y significativa ( $p<0.001$ ); por lo tanto, se asume la hipótesis alterna de asociación entre gestión transformacional y motivación extrínseca. En ese sentido La Coteria (2021), en referencia a cultura organizacional y motivación laboral, alcanzó una correlación positiva muy alta ( $r=0.891$ ) y significativa ( $p=0.000$ ).

Es importante señalar que en el estudio en referencia se logró una correlación muy alta debido a pesar de ser una entidad pública, debido a que creó un Programa estratégico como política institucional involucrando a los empleados con la comunidad logrando incidir en la eficacia y eficiencia de los empleados lo que evidenció su gran motivación, mientras que el valor de correlación fue mucho menor en este proyecto, debido a que en todos los casos aún no se ha trabajado en mejorar la gestión y por ende los empleados mantienen una motivación moderada.

Además, en el estudio, del segundo objetivo específico se alcanzó una correlación positiva moderada ( $r=0.554$ ) y significativa ( $p<0,001$ ); por consiguiente, se asume la hipótesis alterna de que existe relación entre gestión transformacional y motivación intrínseca. De la misma manera, Barriga y Cortez (2021) encontraron la correlación positiva moderada ( $r=0.752$ ) y significativa ( $p=0.000$ ) entre la percepción de la dirección transformacional y la gestión del talento humano en administrativos limeños.

Por su parte, Giurge y Woolley (2022), tuvieron una correlación positiva débil de 0.28 entre el interés de trabajar fuera del horario y motivación interna, ya que trabajar en feriado o fines de semana o hacer horas extras disminuye la motivación ya que consideran que podrían hacer mejor uso de su tiempo y hasta piensan en cambiar de trabajo. Estos resultados muestran que cuanto mejor se gestione los tiempos y los recursos se mantendrá la motivación interna, caso contrario irá disminuyendo. Por lo que es muy importante equilibrar el tiempo laboral con los descansos, sobre todo en consultoría donde hay momentos de alta demanda laboral, realizando una buena gestión de las horas extras para que sean compensadas en los momentos de menor demanda, pero de mutuo acuerdo entre colaborador y gestor.

Del mismo modo, en el tercer objetivo específico se determinó una correlación positiva moderada ( $r=0.558$ ) y significativa ( $p<0.001$ ); de modo que, se asume la hipótesis alterna de que existe relación entre motivación inspiracional (inspiración) y motivación extrínseca. Igualmente, Dávila y Agüero (2021), demostraron la relación positiva y moderada ( $r=0.516$ ) entre motivación y desempeño laboral, así como entre motivación y satisfacción laboral ( $r=0.470$ ) debido a las complejidades producidas por la pandemia.

Por lo que podemos deducir que son varias las variables externas como elementos fisiológicos, estrés o incertidumbre los que disminuyen la motivación y a su vez afectan directamente el desempeño laboral. Justamente en este momento la consultora está pasando por una fusión, ya que han adquirido dos empresas más, y el personal siente cierta incertidumbre con respecto a su posicionamiento en la empresa, lo que muestra una ligera disminución de la motivación.

Finalmente, en el estudio, el cuarto objetivo específico tuvo una asociación positiva moderada ( $r=0.520$ ) y significativa ( $p<0,001$ ); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna de que existe relación entre motivación inspiracional (inspiración) y motivación intrínseca. Al igual que Rodríguez et al. (2020), demostraron la relación positiva y moderada de 0.635 entre desempeño laboral y responsabilidad, mientras que una relación positiva y alta ( $r=0.958$ ) entre motivación inspiracional y reconocimiento. Asimismo, Chuman (2023) una correlación significativa y moderada de 0.656 entre motivación inspiracional y motivación.

Por lo que se puede reconocer que una gestión inspiradora en la motivación interna, como la responsabilidad, tienen un impacto positivo en el aumento de desempeño de los empleados, pero el reconocimiento tiene un impacto mucho mayor, y a su vez genera un crecimiento en la productividad de la organización, ya que las responsabilidades diarias se realizan con mayor entusiasmo. Es por eso que motivar adecuadamente a los empleados es un desafío continuo, ya que finalmente determina la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo y una persona satisfecha termina siendo una persona más productiva.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera:** Con referencia al objetivo general se estableció la relación entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, conforme al resultado de la prueba estadística de Spearman que arrojó una correlación positiva alta de 0.697.
- Segunda:** Asimismo, referente al primer objetivo específico se ha establecido la relación entre la gestión transformacional y la motivación extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, demostrando con el resultado de la prueba estadística de Rho de Spearman una correlación positiva moderada de 0.573.
- Tercera:** También, respecto al segundo objetivo específico se ha establecido la relación entre la gestión transformacional y la motivación intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, evidenciando con el resultado de la prueba estadística de Rho de Spearman una correlación positiva moderada de 0.554.
- Cuarta:** Igualmente, en consideración al tercer objetivo específico se ha establecido la relación entre la motivación inspiracional y la motivación extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, evidenciando con el resultado de la prueba estadística de Rho de Spearman una correlación positiva moderada de 0.558.
- Quinta:** Además, acerca del cuarto objetivo específico se ha establecido la relación entre la motivación inspiracional y la motivación intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, evidenciando con el resultado de la prueba estadística de Rho de Spearman una correlación positiva moderada de 0.520.

## VII. RECOMENDACIONES

- Primero:** Se propone a la gerencia general de la empresa consultora de Miraflores, realizar las acciones pertinentes para implementar activamente la gestión transformacional en busca de lograr una cultura organizacional que identifique a los talentos con liderazgo para recuperar la motivación de los empleados de su organización, ya que el óptimo desempeño empresarial va de la mano de construir políticas y generar iniciativas que refuercen las motivaciones para lograr que los empleados se empoderen y encuentren un equilibrio que los impulse a superar las expectativas.
- Segundo:** Se recomienda al gerente de recursos humanos de la empresa consultora de Miraflores, fortalecer la identificación de talentos internos y capacitar a los potenciales líderes, así como potenciar los liderazgos positivos fundamental para la organización, ya que incentiva la confianza y motivación que directamente se traduce en mejora del desempeño laboral de los empleados.
- Tercero:** Se aconseja a la gerenta de medio ambiente de la empresa consultora de Miraflores, desarrollar entrenamientos, cursos y capacitaciones dentro del área ambiental que potencien el desarrollo de liderazgos positivos y promuevan el bienestar entre los empleados, generándose así una cultura organizacional positiva.
- Cuarto:** Asimismo, se sugiere a la gerenta de medio ambiente de la empresa consultora de Miraflores, generar un documento de línea de carrera, tanto para los técnicos como gestores, y divulgarlo entre todo el personal para estimular la búsqueda de objetivos que permitan desarrollar en los empleados deseos de logro o autorrealización que es de vital importancia para el desempeño en la excelencia laboral.
- Quinto:** Finalmente, se recomienda a los líderes de las diferentes áreas ambientales implementar un programa de incentivos no económicos a fin de premiar a los trabajadores eficientes y brindar oportunidades de ascenso.



## REFERENCIAS

- Alatawi, M. (2017). Can transformational managers control turnover intention? *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), <https://journals.co.za/doi/epdf/10.4102/sajhrm.v15i0.873>
- Alcalde, C y Tiznado, W. (2022). *El impacto en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del área de operaciones comerciales de la empresa Luz del Sur durante pandemia del covid19*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Repositorio Universidad de Lima. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16165/Alcalde\\_Tiznado-Impacto-motivaci%C3%B3n-laboral-Luz-del-Sur-COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16165/Alcalde_Tiznado-Impacto-motivaci%C3%B3n-laboral-Luz-del-Sur-COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alcarraz, E. (2021). *Liderazgo directivo y la satisfacción laboral de trabajadores de una empresa del sector de servicios, Lima, 2021*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71089>
- Al Dhanhani, A. & Abdullah, N.H. (2022). The relationship between transformational leadership behaviour, organization's mission and employees job performance of Abu Dhabi National Company. *Journal of Human Resources Management Research*, 2022 <https://doi.org/10.5171/2022.952320>
- Álvarez, K. (2021). *Motivación y compromiso laboral del personal en una entidad de salud, Lima, 2021*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73781>
- Álvarez, J. y Rojas, J. (2021). La motivación intrínseca y extrínseca en el aprendizaje del idioma inglés: un estudio de caso en estudiantes universitarios de la ciudad de Medellín. *Revista Atlante: Cuadernos de educación y Desarrollo*, 13(5), 38-47. <https://doi.org/10.51896/atlane/GEAI9779>

- Arana, W. (2018). Factores que motivan a los trabajadores en empresas de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer milenio*, 21(41), 75-82. <https://doi.org/10.15381/gtm.v21i41.15425>
- Arbañil, C. (2022). *Liderazgo y motivación laboral en la cooperativa de ahorro y crédito "Nuestra Señora del Rosario" – región norte*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78356>
- Arias, J.L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL, Arequipa, Perú. [https://www.researchgate.net/publication/350072286\\_TECNICAS\\_E\\_INSTUMENTOS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_CIENTIFIICA](https://www.researchgate.net/publication/350072286_TECNICAS_E_INSTUMENTOS_DE_INVESTIGACION_CIENTIFIICA)
- Arias, J.L. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL, Arequipa, Perú. <https://es.slideshare.net/GroverManuelRiveraCa/ariascovinosdiseoymetodologiadelainvestigacion-1pdf>
- Ato, J.; Ofosu, E.; Afrakomah, R. & Evergreen, S. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teacher in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1): 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Barriga, M y Cortez, C. 2021. Percepción del liderazgo transformacional y gestión del talento humano en el personal administrativo de una Universidad Privada De Lima. *Tecnohumanismo*, 1(2), 262–281. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.57>
- Basurto, S.; Moreira, J.; Velázquez, A. y Rodríguez, M. (2021). El conectivismo como teoría innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje del idioma inglés. *Polo del conocimiento*, 6(1), 234-252. [file:///C:/Users/PEGA200438/Downloads/2134-11564-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PEGA200438/Downloads/2134-11564-2-PB%20(1).pdf)
- Benítez, D.; Fuentes, M. y Peña, L. (2021). *Motivación en trabajadores de la empresa Sea and Oil LTDA. en tiempos de COVID-19*. Tesis para obtener el título profesional en Psicología. Repositorio Universidad Santo Tomás.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/33229/2021danielabernitez.pdf?sequ>

- Briceño, C. (2018). *Liderazgo transformacional y motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018*. Tesis para optar el grado de maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <http://hdl.handle.net/11537/14312>
- Bush, J. T. A.; Willard, A. & Legare, C. (2018). Explanation Scaffolds causal learning and problem solving in childhood. En: M. Saylor y P. Ganea. *Active Learning from infancy to childhood* (113-125). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77182-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77182-3_7)
- Carhuachin, A. (2021). Impacto del covid-19 en la salud mental. *UCV-Scientia*, 13(2), 61-69. <https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v13n2a5>
- Carmona, D. (2020). Autonomía e interdependencia. La ética del cuidado en la discapacidad. *Revista Humanidades*, 10(2), e41154. <https://doi.org/10.15517/h.v10i2.41154>
- Casanova, Y. (2020). *Estrés laboral y compromiso de los trabajadores de Chuck E. Chesse´s Trujillo-2019*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74903>
- Cayturo, M. y Rujel, E. (2020). *Factores que permiten identificar el uso de la teoría “x” o “y” de Mc Gregor en la empresa Oeschle que opera en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico en el periodo 2020*. Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller en administración de negocios. Repositorio de la Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3922?show=full>
- Chauca, M. (2020). *Liderazgo transformacional y motivación laboral en las instituciones educativas públicas, Provincia del Santa, 2020*. Tesis para obtener el grado académico de Doctora en Administración, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71628>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. (Segunda ed). México: McGraw-Hill.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>

Chuman, R. 2023. Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una institución educativa privada de Lima. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 3713-3727  
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>

Cueva, G. (2020). *Influencia de los Programas de capacitación en el desempeño laboral de los colaboradores de Goldfields, periodos 2017 y 2018*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración. Repositorio de la Universidad Nacional de Cajamarca.  
[https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4334/T016\\_48218825\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/4334/T016_48218825_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cvetkovic-Vega, A; Maguiña, J.; Soto, A.; Lama-Valdivia, J. y Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>

Dávila, R. y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Revista Visión Gerencial*, 20(2), 219-232.  
<https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2021.21.02.02>

D'Aquino, M. y Barrón, V. (2020). *Proyectos y metodología de la investigación*. Editorial Maipue. <https://www.digitaliapublishing.com/a/80797>

Del Río, M. (2021). *La motivación y satisfacción laboral en tiempos de COVID-19: estudio del personal sanitario*. Trabajo de fin de grado en relaciones laborales y recursos humanos. Repositorio de la Universidad de Valladolid.  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/50081/TFG-O-1961.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Dioses, 2018. *Liderazgo transformacional y motivación laboral de los colaboradores en la empresa constructora Mota Engil Perú S.A.*, 2017. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión del talento Humano, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16114/Dioses\\_ZJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16114/Dioses_ZJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dolores-Atlahua, A., Luna-Cruz, W. y López-Guzmán, E. (2021). Motivación laboral, un factor influyente en la reactivación económica durante la pandemia de COVID-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 65-79. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.844>

Domínguez, E. (2021). *Clima laboral en el área administrativa de la sede UGEL Chiclayo*, 2019. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en trabajo social. Repositorio de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8900/Dom%C3%ADnguez%20Villegas%2C%20Estefan%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive*, 16(1), 122-139. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/1197>

Estrella, S. y Estrella, P. (2020). Representaciones de datos en estadística: de listas a tablas. *Revista Chilena de Educación Matemática*, 12(1), 21-34. <https://doi.org/10.46219/rechiem.v12i1.20>

Flores, F. (2020). Liderazgo, motivación y efectividad funcional en los trabajadores de la Empresa Prestadora de Servicios “Chavín” S.S., Huaraz, 2019. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 7(2), 67-80. <https://doi.org/10.24265/iggp.2020.v7n2.05>

Gabriel, V. (2019). Nivel de satisfacción laboral y Síndrome de Burnout en el profesional de enfermería en el Sistema de Atención Móvil de Urgencias. *Revista Enfermería Herediana*, 12, 26-32 <https://doi.org/10.20453/renh.v12i0.3962>

- Gallup. (2020). Recuperado <https://www.gallup.com/analytics/315803/rating-world-leaders-2020.aspx>
- Gil, A. y Carrillo, F. (2013). La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. *Intangible Capital*, 9(3), 730-753. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.418>
- Giurge, L. & Woolley, K. (2022). Working during non-standard work time undetermines intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 170(1), 104134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104134>
- Gonzales, G. (2022). *Gestión de conflictos y clima organizacional de la Empresa de Crédito y Cobranza SAC, Chiclayo*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/78284>
- Gryna, F.; Chua, R.; Defeo, J. y Magaña, J. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. Quinta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 774 p. <https://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf>
- Guamán, K.; Hernández, E. y Lloay, S. (2020). El positivismo y el positivismo jurídico. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 265-269. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1642>
- Hadi, M.; Martel, C.; Huayta, F; Rojas, R. y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencias y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hernández, G. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)

- Hernández, J.; Espinosa, F.; Rodríguez, J., Chacón, J.; Toloza, C.; Arenas, M.; Carrillo, S. y Bermúdez, V. (2021). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *Archivos venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 552-561. <https://www.redalyc.org/journal/559/55963207025/55963207025.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill educación, México. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Herzberg, F.; Mausiner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Huarcaya, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2), 327-334. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2020.372.5419>
- Innosight. (2019). The Transformation 20. Strategic Change Rankings for 2019. Recuperado <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2019/09/Innosight-Transformation-20-Final.pdf>
- Khan, H.; Rehmat, M; Hassan, T; Farooqi, S. & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40 <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- La Coteria, J. (2021). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Centro Sur Social Science Journal*, 5(1), 44-60. <https://doi.org/10.37955/cs.v5i1.91>
- Lemos, L. (2021). *Implementación del programa de capacitación en la empresa Nelson Rodríguez Ingeniería SAS*. Tesis de grado para optar el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. Repositorio institucional Universidad de América <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8487>
- López-Zapata, E.; Hincapié-Montoya, S. y Zuluaga-Correa, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en



<https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/17385716.html>

Losada, M. (2020). La administración científica de la educación y la condición contingente del ser humano. *Educação & Sociedade*, 41, 1-13.

<https://doi.org/10.1590/ES.227542>

Madero, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 68(1), 235-259.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721849>

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, 1-18.

<https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Manjarrez, N.; Boza, J. y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359)

Masaaki, I. (2001). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Décima Tercera Reimpresión México. Compañía Editorial Continental.

<https://dokumen.tips/documents/kaizen-la-clave-de-la-ventaja-competitiva-japonesa-masaaki-imai.html?page=3>

Matos, F; Contreras, F. y Olaya, C. (2020). *Estadística descriptiva y probabilidad para las ciencias de la información con el uso del SPSS*. Asociación de Bibliotecólogos del Perú, Lima, Perú. <http://eprints.rclis.org/40470/>

Méndez, M.; Egúez, E.; Ochoa, K.; Plúas, D. y Paredes, C. (2021). Análisis del conductismo, cognitivismo, constructivismo y su interrelación con el conectivismo en la educación postpandemia. *South Florida Journal of Development*, 2(5), 6850-6863. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n5-038>

Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. In: *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.



- Mías, C. y Tornimbeni, S. (2021). *Metodología, estadística aplicada e instrumentos en neuropsicología*. Editorial Brujas. <https://www.digitaliapublishing.com/a/112221>
- Monteblanco, Z. y Urbina, K. (2021). *Línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Gestión de Recursos Humanos, Escuela Profesional de Gestión de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad de San Martín de Porres (USMP). Repositorio académico USMP. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/9650>
- Morales, R. (2019). Análisis de los conflictos empresariales en las empresas del sector de boticas y farmacias de los distritos de Lima moderna. *Revista Anales Científicos*, 80(1), 26-39. <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v80i1.1373>
- Morning Consult. (2023). Global Leader Approval Ratings. Recuperado <https://morningconsult.com/global-leader-approval/>
- Na, K. (2021). The Effect of On-the-Job Training and Education Level of Employees on Innovation in Emerging Markets. *Journal Open Innovation: Technology Market, and Complex*, 7(1), 47. <https://doi.org/10.3390/joitmc 7010047>
- Nolazco, F.; Bustamante, E.; Moreno; R. y Carhuancho, M. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162-176. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1455>
- Nonaka, I. (2000). La Empresa Creadora de Conocimiento. En *Harvard Business Review*, *Gestión del Conocimiento*, 23-49. [https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka\\_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf](https://materialesdecatedras.files.wordpress.com/2016/03/nonaka_la-empresa-creadora-de-conocimiento.pdf)
- Ñaupas, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_d\\_e\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_d_e_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- OIT (2021). Mercado laboral peruano: impacto de la COVID-19 y recomendaciones de política Perú. OIT/Oficina de la OIT para los Países andinos. Repositorio

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro/lima/documents/publication/wcms\\_774977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro/lima/documents/publication/wcms_774977.pdf)

OIT (2016). Estrés en el trabajo: un reto colectivo. OIT/Oficina de la OIT para los Países andinos. Repositorio Internacional Labour Organization: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466549.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466549.pdf)

Olmedo, N. y Farrerons, O. (2017). Modelos Constructivistas de Aprendizaje en programas de formación. Omnia Science. <https://doi.org/10.3926/oms.367>

Oviedo, M. (2021). *Comunicación organizacional y satisfacción laboral de la Agencia de Turismo Grupo X-Treme Tourbulencia, Cusco, 2021*. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Negocios – MBA, Universidad Cesar Vallejo (UCV). Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/71102>

Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Pinedo, I. (2018). De la benevolencia a la ciudadanía compasiva: la recuperación de conceptos claves para el cultivo de la democracia. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 13(41), 29-45. <https://revistalimite.uta.cl/index.php/limite/article/view/90>

Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C. y Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-856. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499013>

Porras, A. y Durand, J. (2018). Asociación entre clima organizacional y motivación de enfermeras en un hospital de la Policía Nacional del Perú. *Revista Enfermería Herediana*, 11(1), 18-26. <https://doi.org/10.20453/renh.v11i1.3521>

- Prado, J.F. (2021). La educación de adultos: un acercamiento desde el aprendizaje transformacional. *Revista Conrado*, 17(78), 140-144. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1655>
- Rasinger, S. (2020). *La investigación cuantitativa en lingüística: Una introducción*. Ediciones AKAL. [https://books.google.com.br/books/about/La\\_investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa\\_en\\_ling%C3%BC.html?id=0h4EEAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/La_investigaci%C3%B3n_cuantitativa_en_ling%C3%BC.html?id=0h4EEAAQBAJ&redir_esc=y)
- Rivas, R. (2021). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 – Lima. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8(1), 37-49. <https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n1.04>
- Rodriguez, A.; Segura, X; Elizondo, M.; Moreno, R. y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n43/20414305.html>
- Sancak, I. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management* 330, 117-165. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3814894>
- Sánchez, F.A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, A. y Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2), 147-181. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Selles, J.F. (2020). La veracidad-sinceridad según Leonardo Polo. *Cuestiones Teológicas*, 47(108), 167-184. <https://doi.org/10.18566/cueteo.v47n108.a10>
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Segunda edición Décima reimpresión Buenos Aires: Juan Granica.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/94ce0359b5ac5efaccca3a941d41d396.pdf>

- Seric, A.; Görg, H.; Möslle, S & Windisch, M. (2020). *Managing COVID-19: How the pandemic disrupts global value chains*. (en línea). (Consulta: 1 septiembre 2020) Repositorio IAP. <https://iap.unido.org/articles/managing-covid-19-how-pandemic-disrupts-global-value-chain>
- Serrano-Elizalde, K.; Jaramillo-Ramos, M. y Prieto-López, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(1-1), 258-273. <http://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008>
- Shaphali, G.; Shiv, G. & Anjala, K. (2022). The role of creativity and culture for transformational management in a changing world. *Journal of Business Research* 160, 113557. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113557>
- Thi, T.; Velasquez, K. & Chen, C. (2022). Work Motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12, 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Torres, G.; De Rosende, I.; Rodríguez, D.; Gonzáles, M.A. y Ávila, A. (2019). Diseño y validación de un cuestionario para conocer las decisiones de programación de los contenidos del entrenamiento en balonmano (PCE-BM). *Retos*, 36, 427-434. <https://doi.org/10.47197/retos.v36i36.68252>
- Urcia, O. (2022). *Resiliencia y motivación laboral durante la pandemia por la Covid-19 en el personal operativo y administrativo del Centro Nacional de Salud Pública y Centro Nacional de Control de Calidad del Instituto Nacional de Salud*. Lima, 2021. Tesis para optar el título profesional de licencia en psicología con mención en psicología clínica. Repositorio Universidad Norbert Wiener. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/5860>
- Van, D. & Quoc, N. (2022). The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUSKA Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(01), 404-412. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.1.0047>

- Vásquez, M.; Inostroza, R. y Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Veiga, N.; Otero, L. y Torres, J. (2020). Reflexiones sobre el uso de la estadística inferencial en investigación didáctica. *InterCambios, Dilemas y Transiciones de la Educación Superior* 7(2), 97-105. <https://ojs.intercambios.cse.udelar.edu.uy/index.php/ic/article/view/251>
- Veytia, M. y Contreras, Y. (2019). Factores motivacionales para la investigación y los objetos virtuales de aprendizaje en estudiantes de maestría en Ciencias de la Educación. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.413>
- Villalobos, M. y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de santa Marta Colombia. *SAPIENTIAE: Ciências sociais, Humanas e Engenharias*, 5(1), 31-57. <https://www.redalyc.org/journal/5727/572761149002/>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Documentos de Proyectos (L C/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)
- Zerón, A. (2019). Beneficiencia y no maleficiencia. *Revista de la Asociación Dental Mexicana*, 76(6), 306-307. La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=90445>
- Zuluaga-Buriticá, M. y Castellanos-Polo, O. (2023). Bienestar y productividad: Legado del enfoque humanista de la administración. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 178-185. <https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/79>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores				
<i>General</i>	<i>General</i>	<i>General</i>	<i>Variable 1: Gestión transformacional</i>				
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?	Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.	Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.	Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Influencia idealizada	Capacidad individual	1-7	Escala de Likert 1 (nunca) / 2 (casi nunca) / 3 (a veces) / 4 (casi siempre) / 5 (siempre)	27-63 (Ineficiente) 64-100 (Regular) 101-135 (Bueno)
				Confianza y credibilidad			
				Autoconfianza			
				Influencia social			
				Competencias			
			Empatía	Motivación inspiracional	Comunicación	8-14	
					Visión compartida		
					Percepción		
					Desempeño laboral		
			Estimulación intelectual	Razonamiento	15-21		
				Solución de problemas			
				Innovación			
				Estimulación			
			Autoconocimiento	Consideración idealizada	Necesidades individuales	22-27	
					Desarrollo de habilidades		
					Fortalezas		
					Apoyo personalizado		
					Retroalimentación		

emas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores					
Específicos	Específicos	Específicos	Variable 2: Motivación laboral					
			Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala de valores	Niveles o rangos	
<p>1.- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?</p> <p>2.- ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?</p> <p>3.- ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?</p> <p>4.- ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023?</p>	<p>1.- Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p> <p>2.- Determinar la relación que existe entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p> <p>3.- Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p> <p>4.- Determinar la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p>	<p>1.- Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p> <p>2.- Existe una relación significativa entre la gestión transformacional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p> <p>3.- Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral extrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p> <p>4.- Existe una relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral intrínseca en los empleados del área ambiental de una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023.</p>	Intrínseca	Desarrollo, realización y logro	1-15	Escala de Likert 1 (nunca) / 2 (casi nunca) / 3 (a veces) / 4 (casi siempre) / 5 (siempre)	27-63 (Ineficiente) 64-100 (Regular) 101-135 (Bueno)	
				Reconocimiento				
				El trabajo en sí mismo				
				Responsabilidad				
			Extrínseca	Línea de carrera	16-29			Cultura organizacional
				Supervisión				
				Remuneración				
				Relaciones humanas				
				Condiciones laborales				

Diseño de investigación:	Población y Muestra:	Técnicas e instrumentos:	Método de análisis de datos:
Enfoque: Cuantitativo	Población: 100 empleados	Técnicas: Encuesta	<b>Descriptiva:</b> Se utilizó cuadros con tablas de frecuencia y tablas cruzadas
Tipo: Básica			
Método: Hipotético - deductivo	Muestra: 60 empleados	Instrumentos: Cuestionario	<b>Inferencial:</b> Se uso la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y correlación de Rho de Spearman.
Diseño: No-Experimental			



## Anexo 2: Tabla de operacionalización de las variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Variables e indicadores				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
<b>Gestión transformacional</b>	<p>“Liderazgo para obtener mejores resultados ya que empodera al equipo generando confianza, incrementando la creatividad y capacidad para asumir riesgos lo que favorece la mejora continua” (Mezirow, 1990 en López-Zapata et al. 2017).</p> <p>“Acciones de transformación que se aplican para enfrentar ágilmente los retos emergentes del mercado en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, maximizando el desempeño laboral” (Khan et al. 2020).</p> <p>“Enfoque del liderazgo empresarial en que la dirección conduce a la organización a través de una transformación integral de los elementos críticos operacionales para cumplir las metas y acelerar los resultados” (Bass, 2009 en Al Dhanhaniy Abdullah, 2022).</p>	<p>La variable se dividió en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración idealizada.</p> <p>Se realizó un cuestionario conformado por 27 preguntas según sus indicadores utilizando la escala ordinal y de Likert.</p>	Influencia idealizada	Capacidad individual	1-7	Escala de Likert 1 (nunca) / 2 (casi nunca) / 3 (a veces) / 4 (casi siempre) / 5 (siempre)	27-63 (Ineficiente) 64-100 (Regular) 101-135 (Bueno)
				Confianza y credibilidad			
				Autoconfianza			
				Influencia social			
				Competencias			
				Empatía			
			Motivación inspiracional	Comunicación	8-14		
				Visión compartida			
				Percepción			
				Desempeño laboral			
			Estimulación intelectual	Razonamiento	15-21		
				Solución de problemas			
				Innovación			
				Estimulación			
				Autoconocimiento			
			Consideración idealizada	Necesidades individuales	22-27		
Desarrollo de habilidades							
Fortalezas							
Apoyo personalizado							
Retroalimentación							

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Variables e indicadores				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Rangos
<b>Motivación laboral</b>	<p>“Proceso psicológico básico” (Chiavenato, 2017), es decir “la agrupación de aspectos internos” (Herzberg et al. 1959 en Arbañil, 2022).</p> <p>“Las emociones están ligadas con la conducta y productividad, por lo que un buen ambiente incentiva relaciones laborales sólidas y decanta en un buen rendimiento” (Domínguez, 2021). “Es el impulso que dirige y energiza el comportamiento individual influyendo en su nivel de compromiso, productividad y satisfacción en el trabajo” (Manjarrez et al. 2020).</p>	<p>La variable se dividió en dos dimensiones: intrínseca y extrínseca.</p> <p>Se realizó un cuestionario conformado por 29 preguntas según sus indicadores utilizando la escala ordinal y de Likert.</p>	Intrínseca	Desarrollo, realización y logro	1-15	Escala de Likert 1 (nunca) / 2 (casi nunca) / 3 (a veces) / 4 (casi siempre) / 5 (siempre)	27-63 (Ineficiente) 64-100 (Regular) 101-135 (Bueno)
				Reconocimiento			
				El trabajo en sí mismo			
				Responsabilidad			
				Línea de carrera			
			Extrínseca	Cultura organizacional	16-29		
				Supervisión			
				Remuneración			
				Relaciones humanas			
				Condiciones laborales			

### Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

#### CUESTIONARIO

#### Gestión estratégica para mejorar el emprendimiento de comerciantes en un mercado de Villa María del Triunfo, 2023.

Estimado(a): El presente cuestionario tiene como fin conocer de qué manera se desarrolla la gestión transformacional y como se relaciona con la motivación laboral en una empresa consultora.

Por favor, lee atentamente cada una de las 56 preguntas y selecciona la alternativa más apropiada para usted, bajo cinco opciones de respuesta (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre y 5. Siempre).

Se le pide honestidad y sinceridad. Asimismo, vale aclarar que las respuestas serán mantenidas en total reserva y confidencialidad. La información resultante será utilizada únicamente con fines de investigación.

Muchas gracias por participar.

**Instrucciones:** Marque con una "X" uno de los casilleros que se ubican en la columna derecha, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

#### Cuestionario Variable 1: Gestión transformacional

N°	Ítems / Interrogantes	Escala de Valoración					Indicador
		1	2	3	4	5	
	<b>Influencia idealizada o carisma</b>						
1	¿Con qué regularidad considera que la empresa cuenta con personal capacitado en medio ambiente?						Capacidad individual
2	¿Qué tan seguido los líderes confían en su equipo de trabajo para las actividades delegadas?						Confianza y credibilidad
3	¿Con qué frecuencia es cordial y positiva la relación con líderes para el desarrollo del trabajo?						Confianza y credibilidad

4	¿Qué tanto existe autoconfianza en los empleados del área de medio ambiente?						Autoconfianza
5	¿Cada qué tiempo los líderes influyen en las decisiones del equipo de medio ambiente?						Influencia social
6	¿Con qué frecuencia en el trabajo diario se incentiva a buscar alcanzar la mejora continua?						Competencias
7	¿Cada cuánto el gerente y los líderes muestran empatía con el equipo de trabajo?						Empatía
	<b>Motivación inspiracional o inspiración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Indicador</b>
8	¿Qué tanto su líder lo escucha cuando expresa alguna idea sobre su trabajo?						Comunicación
9	¿Cada que tiempo su líder incentiva la comunicación entre compañeros en su área de trabajo?						Comunicación
10	¿Cada cuánto su líder comunica las indicaciones y necesidades de forma clara y precisa?						Comunicación
11	¿Qué tan seguido en el equipo de trabajo hay una visión común de los objetivos corporativos?						Visión compartida
12	¿Con qué frecuencia cuándo se presenta algún problema en el trabajo existe apoyo por parte de los compañeros?						Visión compartida
13	¿Con qué continuidad hay una percepción positiva por la labor que desarrollan el gerente y los líderes del área de medio ambiente?						Percepción
14	¿Qué tanto el trabajo que realiza es el idóneo dentro del área de medio ambiente?						Desempeño laboral
	<b>Estimulación intelectual o estímulo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Indicador</b>
15	¿Con qué frecuencia el equipo analiza y discute un procedimiento antes de ejecutarlo?						Razonamiento
16	¿Cuán seguido los líderes se involucran en la solución de problemas del equipo de medio ambiente?						Solución de problemas
17	¿Cada qué tiempo el trabajo que realizas permite solucionar problemas del área de medio ambiente?						Solución de problemas
18	¿Con qué constancia se promueve la innovación en el desarrollo de los proyectos de medio ambiente?						Innovación
19	¿Qué tanto el desarrollo del trabajo diario permite innovar en los proyectos ambientales?						Innovación
20	¿Cada cuánto los líderes promueven desarrollar mejores proyectos ambientales?						Estimulación
21	¿Con que regularidad se nota experiencia profesional en los especialistas del área de medio ambiente?						Autoconocimiento
	<b>Consideración individualizada</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Indicador</b>

22	¿Con qué frecuencia se toma en cuenta las necesidades de cada trabajador (especialista de medio ambiente) en la empresa?						Necesidades individuales
23	¿Cada cuánto se estimula el continuo desarrollo de nuevas habilidades en la empresa?						Desarrollo de habilidades
24	¿Qué tanto el gerente y los líderes muestran fortalezas sobre el equipo de trabajo?						Fortalezas
25	¿Recibe continuamente el apoyo necesario por parte del líder para desarrollar su trabajo en la empresa?						Apoyo personalizado
26	¿Con qué regularidad cuenta con el apoyo necesario por parte de los compañeros de trabajo en la empresa?						Apoyo personalizado
27	¿Cada qué tiempo el líder de área le da retroalimentación?						Retroalimentación
<b>TOTAL</b>							

### Cuestionario Variable 2: Motivación laboral

N°	Ítems / Interrogantes	Escala de Valoración					Indicador
		1	2	3	4	5	
	<b>Motivación intrínseca</b>						
1	¿Con qué regularidad en los proyectos ambientales puedo hacer las cosas en que más destaco y me gustan?						Desarrollo, realización y logro
2	¿Qué tanto las tareas del puesto de trabajo asignado son acordes a sus capacidades y experiencia?						Desarrollo, realización y logro
3	¿Cada qué tiempo el líder del área de medio ambiente reconoce su trabajo?						Reconocimiento
4	¿Con qué frecuencia la empresa reconoce su trabajo?						Reconocimiento
5	¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?						Reconocimiento
6	¿Qué tanto se encuentra satisfecho con las tareas delegadas a su puesto de trabajo?						El trabajo en sí mismo
7	¿Cada cuánto tiene libertad para diseñar y desarrollar en base a su criterio el trabajo delegado?						El trabajo en sí mismo
8	¿Qué tan seguido las tareas del puesto de trabajo asignado son desafiantes y exigen su creatividad?						El trabajo en sí mismo
9	¿Con qué frecuencia cree que su trabajo es de alto nivel de responsabilidad?						Responsabilidad
10	¿Con qué regularidad se le permite ser parte de la toma de decisiones de las tareas que desarrolla?						Responsabilidad

11	¿Con qué frecuencia considera su trabajo importante para la empresa?						Responsabilidad
12	¿Qué tanto existen oportunidades de ascensos en la empresa?						Línea de carrera
13	¿Cada qué tiempo existen oportunidades de desarrollar línea de carrera en la empresa?						Línea de carrera
14	¿Con qué continuidad se generan las oportunidades para el desarrollo personal y profesional?						Línea de carrera
15	¿Cuán seguido cuenta con beneficios y promociones en la empresa?						Línea de carrera
	<b>Motivación extrínseca</b>						
16	¿Con qué frecuencia la empresa prioriza al personal como uno de sus principales pilares?						Cultura organizacional
17	¿Cuán seguido la empresa cumple con las leyes y convenios laborales?						Cultura organizacional
18	¿Con qué regularidad la cultura de la empresa le genera altos niveles de satisfacción?						Cultura organizacional
19	¿Con cuánta frecuencia recibes el apoyo del líder?						Supervisión
20	¿Con qué regularidad la forma de planificar, dirigir y organizar del líder satisface tus expectativas?						Supervisión
21	¿Cada cuánto evalúa si su sueldo es apropiado para el puesto que ocupa en la empresa?						Remuneración
22	¿Qué tanto considera que su sueldo es acorde al mercado teniendo en cuenta las tareas y responsabilidades delegadas?						Remuneración
23	¿Con qué continuidad recibe los beneficios, premios e incentivos de acuerdo a ley y/o convenio?						Remuneración
24	¿Qué tan seguido el trato que recibe del líder del área de medio ambiente es muy bueno?						Relaciones humanas
25	¿Cada cuánto tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?						Relaciones humanas
26	¿Con qué frecuencia considera que la empresa trata a todos los empleados con igualdad y justifica?						Relaciones humanas
27	¿Cada qué tiempo la empresa se preocupa por que tenga las herramientas necesarias para su trabajo?						Condiciones laborales
28	¿Qué tanto son buenas las condiciones de higiene, seguridad y salud en el trabajo?						Condiciones laborales
29	¿Cada qué tiempo evalúa si las instalaciones con las que cuenta la empresa son modernas, cómodas y útiles?						Condiciones laborales
<b>TOTAL</b>							

## **Anexo 4: Modelo de Consentimiento informado**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**Título de la investigación:** “Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”

**Investigador:** Guillermo Añí Figueroa

#### **Propósito del estudio**

Previo saludo cordial, le invitamos a participar en la investigación titulada: Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023, cuyo objetivo es: determinar la incidencia de la gestión transformacional en la motivación laboral de empleados del área ambiental de una consultora.

Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado, del programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de los empleados de la consultora.

#### **Propósito del estudio**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se le presentará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará a través de la plataforma Google Forms enviado a sus correos electrónicos o números telefónicos. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

#### **Participación voluntaria** (principio de autonomía):

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

#### **Riesgo** (principio de no maleficencia):

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

**Beneficios** (principio de beneficencia):

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

**Confidencialidad** (principio de justicia):

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

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el investigador Añí Figueroa Guillermo, al correo electrónico: [ganif@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ganif@ucvvirtual.edu.pe) y docente asesora Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel, al correo electrónico: [lrobladillob@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lrobladillob@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento**

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

Nombre y apellidos: OSCAR FRANCISCO CERRON SOSA

DNI: 42642892

Fecha y hora: 3/06/2023

  
  
Oscar Francisco Cerrón Sosa  
Biólogo  
C.B.P. 13716



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Título de la investigación:** “Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”

**Investigador:** Guillermo Añí Figueroa

### **Propósito del estudio**

Previo saludo cordial, le invitamos a participar en la investigación titulada: Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023, cuyo objetivo es: determinar la incidencia de la gestión transformacional en la motivación laboral de empleados del área ambiental de una consultora.

Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado, del programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de los empleados de la consultora.

### **Propósito del estudio**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se le presentará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”
2. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará a través de la plataforma Google Forms enviado a sus correos electrónicos o números telefónicos. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

### **Participación voluntaria** (principio de autonomía):

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

### **Riesgo** (principio de no maleficencia):

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

**Beneficios** (principio de beneficencia):

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

**Confidencialidad** (principio de justicia):

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

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el investigador Añí Figueroa Guillermo, al correo electrónico: [ganif@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ganif@ucvvirtual.edu.pe) y docente asesora Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel, al correo electrónico: [lrobladillob@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lrobladillob@ucvvirtual.edu.pe)

**Consentimiento**

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

Nombre y apellidos: PAULINA ABIGAIL RIOS FABABA

DNI: 72716119

Fecha y hora: 5/06/2023



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Título de la investigación:** “Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”

**Investigador:** Guillermo Añí Figueroa

### **Propósito del estudio**

Previo saludo cordial, le invitamos a participar en la investigación titulada: Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023, cuyo objetivo es: determinar la incidencia de la gestión transformacional en la motivación laboral de empleados del área ambiental de una consultora.

Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado, del programa de Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo del campus Lima Norte, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de los empleados de la consultora.

### **Propósito del estudio**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

3. Se le presentará una encuesta donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”
4. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos y se realizará a través de la plataforma Google Forms enviado a sus correos electrónicos o números telefónicos. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

### **Participación voluntaria** (principio de autonomía):

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

### **Riesgo** (principio de no maleficencia):

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

**Beneficios** (principio de beneficencia):

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

**Confidencialidad** (principio de justicia):

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

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el investigador Añí Figueroa Guillermo, al correo electrónico: [ganif@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ganif@ucvvirtual.edu.pe) y docente asesora Dra. Robladillo Bravo, Liz Maribel, al correo electrónico: [lrobladillob@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lrobladillob@ucvvirtual.edu.pe)

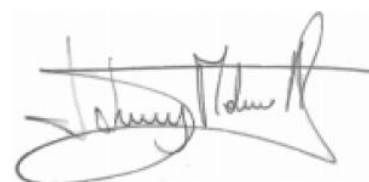
**Consentimiento**

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

Nombre y apellidos: JOHANNY CAROLINA MOLINA ALOR

DNI: 43029759

Fecha y hora: 5/06/2023



## Anexo 5: Evaluación por juicio de expertos

### VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Señor: Mg. Bernardo Moreira, David Hugo

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima norte, promoción 2023-I, aula 1, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título del proyecto de investigación es: **“Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
  
Guillermo Añi Figueroa  
BIOLOGO  
C.B.P. 5125

Tesista: Guillermo Añi Figueroa

DNI: 10477408

## 1. Datos generales del Juez

<b>Nombre del juez:</b>	David Hugo Bernedo Moreira
<b>Grado profesional:</b>	Maestría (X)                      Doctor ( )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )    Social (X)    Educativa (X)    Organizacional (X)
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Contabilidad, administración, gestión
<b>Institución donde labora:</b>	ISAIDE
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( )                      Más de 5 años (X)
<b>Experiencia en Investigación</b>	<b>Trabajo(s) psicométricos realizados:</b> (ID Scopus: 57999925600; revisar perfil ORCID: 0000-0002-4883-8529)
<b>Psicométrica:</b> (si corresponde)	<b>Título del estudio realizado:</b> Varios (revisar perfil ORCID: 0000-0002-4883-8529)

## 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**3. Datos de la escala** (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para validar la variable gestión transformacional y su incidencia sobre la variable motivación laboral
<b>Autor (a):</b>	Guillermo Añí Figueroa
<b>Objetivo:</b>	Validar el cuestionario
<b>Administración:</b>	30 especialistas ambientales de una consultora de Miraflores, Lima
<b>Año:</b>	2023
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Trabajadores del área de medio ambiente de consultora de Miraflores, Lima
<b>Dimensiones:</b>	Variable gestión transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada. Variable motivación laboral: Motivación intrínseca y motivación extrínseca
<b>Confiabilidad:</b>	Alfa de Cronbach
<b>Escala:</b>	Ordinal
<b>Niveles o rango:</b>	3 niveles (alto, medio y bajo)
<b>Cantidad de ítems:</b>	56
<b>Tiempo de aplicación:</b>	20 minutos

#### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para validar la variable Gestión Transformacional elaborado por mi persona (original) en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**4: Alto nivel**

**3: Moderado nivel**

**2: Bajo Nivel**

**1: No cumple con el criterio**

## Instrumento que mide la variable 01: Gestión Transformacional

### Definición de la variable:

Liderazgo para obtener mejores resultados ya que empodera al equipo generando confianza, incrementando la creatividad y capacidad para asumir riesgos lo que favorece la mejora continua” (López-Zapata et al. 2017). Acciones de transformación que se aplican para enfrentar ágilmente los retos emergentes del mercado en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, maximizando el desempeño laboral (Khan et al. 2020). Enfoque del liderazgo empresarial en que la dirección conduce a la organización a través de una transformación integral de los elementos críticos operacionales para cumplir las metas y acelerar los resultados (Bass, 2009 en Al Dhanhaniy Abdullah, 2022).

### Dimensión 1: Influencia idealizada o carisma

Definición de la dimensión:

Capacidad para generar confianza, credibilidad e influir en los demás. Un gestor carismático suele destacar por competencias de inteligencia emocional claves como autoconciencia, autocontrol, motivación interna, empatía y habilidades sociales. (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad individual	1. ¿Con qué regularidad considera que la empresa cuenta con personal capacitado en medio ambiente?	4	4	4	
Confianza y credibilidad	2. ¿Qué tan seguido los líderes confían en su equipo de trabajo para las actividades delegadas?	4	4	4	
	3. ¿Con qué frecuencia es cordial y positiva la relación con líderes para el desarrollo del trabajo?	4	4	4	
Autoconfianza	4. ¿Qué tanto existe autoconfianza en los empleados del área de medio ambiente?	4	4	4	
Influencia social	5. ¿Cada qué tiempo los líderes influyen en las decisiones del equipo de medio ambiente?	4	4	4	
Competencias	6. ¿Con qué frecuencia en el trabajo diario se incentiva a	4	4	4	



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	buscar alcanzar la mejora continua?				
Empatía	7. ¿Cada cuánto el gerente y los líderes muestran empatía con el equipo de trabajo?	4	4	4	

## Dimensión 2: Motivación inspiracional o inspiración

Definición de la dimensión:

Capacidad para comunicar la visión, entusiasmar al equipo y generar confianza en alcanzar un futuro deseado que es mucho mejor al estado actual, lo que impulsa a una empresa a reconocer la necesidad de aprender y mejorar (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	1. ¿Qué tanto su líder lo escucha cuando expresa alguna idea sobre su trabajo?	4	4	4	
	2. ¿Cada qué tiempo su líder incentiva la comunicación entre compañeros en su área de trabajo?	4	4	4	
	3. ¿Cada cuánto su líder comunica las indicaciones y necesidades de forma clara y precisa?	4	4	4	
Visión compartida	4. ¿Qué tan seguido en el equipo de trabajo hay una visión común de los objetivos corporativos?	4	4	4	
	5. ¿Con qué frecuencia cuándo se presenta algún problema en el trabajo existe apoyo por parte de los compañeros?	4	4	4	
Percepción	6. ¿Con qué continuidad hay una percepción positiva por la labor que desarrollan el gerente y los líderes del área de medio ambiente?	4	4	4	
Desempeño laboral	7. ¿Qué tanto el trabajo que realiza es el idóneo dentro del área de medio ambiente?	4	4	4	

## Dimensión 3: Estimulación intelectual o estímulo

Definición de la dimensión:

Capacidad para incentivar el razonamiento, la imaginación y la solución de problemas de forma estratégica, es decir generar soluciones de una forma creativa

e innovadora, por lo general fomenta cuestionar para ver los problemas desde otra perspectiva y, por ende, encontrar otras soluciones (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Razonamiento	1. ¿Con qué frecuencia el equipo analiza y discute un procedimiento antes de ejecutarlo?	4	4	4	
Solución de problemas	2. ¿Cuán seguido los líderes se involucran en la solución de problemas del equipo de medio ambiente?	4	4	4	
	3. ¿Cada qué tiempo el trabajo que realizas permite solucionar problemas del área de medio ambiente?	4	4	4	
Innovación	4. ¿Con qué constancia se promueve la innovación en el desarrollo de los proyectos de medio ambiente?	4	4	4	
	5. ¿Qué tanto el desarrollo del trabajo diario permite innovar en los proyectos ambientales?	4	4	4	
Estimulación	6. ¿Cada cuánto los líderes promueven desarrollar mejores proyectos ambientales?	4	4	4	
Autoconocimiento	7. ¿Con qué regularidad se nota experiencia profesional en los especialistas del área de medio ambiente?	4	4	4	

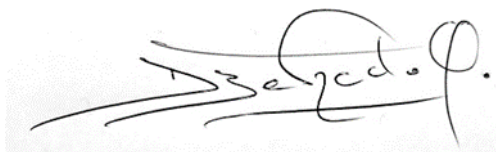
#### **Dimensión 4: Consideración individualizada**

Definición de la dimensión:

Capacidad para prestar atención a las necesidades individuales de su personal, teniendo en cuenta de que cada trabajador es único y, por ende, desarrolla habilidades específicas, a partir de sentirse valorado lo que permite lograr mejores resultados (Amitay et al. 2005 en López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Necesidades individuales	1. ¿Con qué frecuencia se toma en cuenta las necesidades de cada trabajador (especialista de medio ambiente) en la empresa?	4	4	4	
Desarrollo de habilidades	2. ¿Cada cuánto se estimula el continuo desarrollo de nuevas habilidades en la empresa?	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Fortalezas	3. ¿Qué tanto el gerente y los líderes muestran fortalezas sobre el equipo de trabajo?	4	4	4	
Apoyo personalizado	4. ¿Recibe continuamente el apoyo necesario por parte del líder para desarrollar su trabajo en la empresa?	4	4	4	
	5. ¿Con qué regularidad cuenta con el apoyo necesario por parte de los compañeros de trabajo en la empresa?	4	4	4	
Retroalimentación	6. ¿Cada qué tiempo el líder de área le da retroalimentación?	4	4	4	



Experto: Mg. David Hugo Bernedo Moreira

DNI: 02417608

## Instrumento que mide la variable 02: Motivación laboral

### Definición de la variable:

Proceso psicológico básico (Chiavenato, 2017) y Herzberg añade que es la agrupación de aspectos internos (Arbañil, 2022). Es el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento individual hacia la realización de objetivos esperados (Manjarrez et al. 2020).

### Dimensión 1: Motivación intrínseca

Definición de la dimensión:

Procesos individuales que se asocian con la sensación de autorrealización (Rivas, 2021), es decir es el deseo de realizar una actividad (Álvarez y Rojas, 2021) y está asociado con la autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo por alcanzar un objetivo concreto (Álvarez, 2020 en Alvarez y Rojas, 2021).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo, realización y logro	1. ¿Con qué regularidad en los proyectos ambientales puedo hacer las cosas en que más destaque y me gustan?	4	4	4	
	2. ¿Qué tanto las tareas del puesto de trabajo asignado son acordes a sus capacidades y experiencia?	4	4	4	
Reconocimiento	3. ¿Cada qué tiempo el líder del área de medio ambiente reconoce su trabajo?	4	4	4	
	4. ¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?	4	4	4	
	5. ¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?	4	4	4	
El trabajo en sí mismo	6. ¿Qué tanto se encuentra satisfecho con las tareas delegadas a su puesto de trabajo?	4	4	4	
	7. ¿Cada cuánto tiene libertad para diseñar y desarrollar en base a su criterio el trabajo delegado?	4	4	4	
	8. ¿Qué tan seguido las tareas del puesto de trabajo asignado son desafiantes y exigen su creatividad?	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Responsabilidad	9. ¿Con qué frecuencia cree que su trabajo es de alto nivel de responsabilidad?	4	4	4	
	10. ¿Con qué regularidad se le permite ser parte de la toma de decisiones de las tareas que desarrolla?	4	4	4	
	11. ¿Con qué frecuencia considera su trabajo importante para la empresa?	4	4	4	
Línea de carrera	12. ¿Qué tanto existen oportunidades de ascensos en la empresa?	4	4	4	
	13. ¿Cada qué tiempo existen oportunidades de desarrollar línea de carrera en la empresa?	4	4	4	
	14. ¿Con qué continuidad se generan las oportunidades para el desarrollo personal y profesional?	4	4	4	
	15. ¿Cuán seguido cuenta con beneficios y promociones en la empresa?	4	4	4	

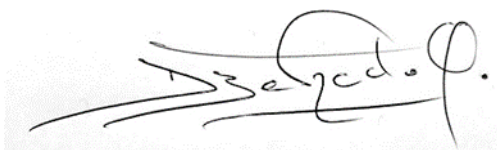
## Dimensión 2: Motivación extrínseca

Definición de la dimensión:

Estímulos externos que recibe un individuo cuando desarrolla una tarea, es decir, son eventos externos que producen cierta actitud y aptitud para realizar una actividad en base a la recompensa (Álvarez y Rojas, 2021).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cultura organizacional	1. ¿Con qué frecuencia la empresa prioriza al personal como uno de sus principales pilares?	4	4	4	
	2. ¿Cuán seguido la empresa cumple con las leyes y convenios laborales?	4	4	4	
	3. ¿Con qué regularidad la cultura de la empresa le genera altos niveles de satisfacción?	4	4	4	
Supervisión	4. ¿Con cuánta frecuencia recibes el apoyo del líder?	4	4	4	
	5. ¿Con qué regularidad la forma de planificar, dirigir y organizar del líder satisface tus expectativas?	4	4	4	
Remuneración	6. ¿Cada cuánto evalúa si su sueldo es apropiado para el puesto que ocupa en la empresa?	4	4	4	
	7. ¿Qué tanto considera que su sueldo es acorde al	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	mercado teniendo en cuenta las tareas y responsabilidades delegadas?				
	8. ¿Con qué continuidad recibe los beneficios, premios e incentivos de acuerdo a ley y/o convenio?	4	4	4	
Relaciones humanas	9. ¿Qué tan seguido el trato que recibe del líder del área de medio ambiente es muy bueno?	4	4	4	
	10. ¿Cada cuánto tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	4	4	4	
	11. ¿Con qué frecuencia considera que la empresa trata a todos los empleados con igualdad y justifica?	4	4	4	
Condiciones laborales	12. ¿Cada qué tiempo la empresa se preocupa por que tenga las herramientas necesarias para su trabajo?	4	4	4	
	13. ¿Qué tanto son buenas las condiciones de higiene, seguridad y salud en el trabajo?	4	4	4	
	14. ¿Cada qué tiempo evalúa si las instalaciones con las que cuenta la empresa son modernas, cómodas y útiles?	4	4	4	



Experto: Mg. David Hugo Bernedo Moreira

DNI: 02417608

## VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Señor: Mg. Papanicolau Denegri, Jorge Nicolas Alejandro

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima norte, promoción 2023-I, aula 1, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título del proyecto de investigación es: **“Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
  
Guillermo Añi Figueroa  
BIOLOGO  
C.B.P. 5125

Tesista: Guillermo Añi Figueroa

DNI: 10477408





#### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para validar la variable Gestión Transformacional elaborado por mi persona (original) en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**4: Alto nivel**

**3: Moderado nivel**

**2: Bajo Nivel**

**1: No cumple con el criterio**

## Instrumento que mide la variable 01: Gestión Transformacional

### Definición de la variable:

Liderazgo para obtener mejores resultados ya que empodera al equipo generando confianza, incrementando la creatividad y capacidad para asumir riesgos lo que favorece la mejora continua” (López-Zapata et al. 2017). Acciones de transformación que se aplican para enfrentar ágilmente los retos emergentes del mercado en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, maximizando el desempeño laboral (Khan et al. 2020). Enfoque del liderazgo empresarial en que la dirección conduce a la organización a través de una transformación integral de los elementos críticos operacionales para cumplir las metas y acelerar los resultados (Bass, 2009 en Al Dhanhaniy Abdullah, 2022).

### Dimensión 1: Influencia idealizada o carisma

Definición de la dimensión:

Capacidad para generar confianza, credibilidad e influir en los demás. Un gestor carismático suele destacar por competencias de inteligencia emocional claves como autoconciencia, autocontrol, motivación interna, empatía y habilidades sociales. (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad individual	1. ¿Con qué regularidad considera que la empresa cuenta con personal capacitado en medio ambiente?	4	4	4	
Confianza y credibilidad	2. ¿Qué tan seguido los líderes confían en su equipo de trabajo para las actividades delegadas?	4	4	4	
	3. ¿Con qué frecuencia es cordial y positiva la relación con líderes para el desarrollo del trabajo?	4	4	4	
Autoconfianza	4. ¿Qué tanto existe autoconfianza en los empleados del área de medio ambiente?	4	4	4	
Influencia social	5. ¿Cada qué tiempo los líderes influyen en las decisiones del equipo de medio ambiente?	4	4	4	
Competencias	6. ¿Con qué frecuencia en el trabajo diario se incentiva a	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	buscar alcanzar la mejora continua?				
Empatía	7. ¿Cada cuánto el gerente y los líderes muestran empatía con el equipo de trabajo?	4	4	4	

## Dimensión 2: Motivación inspiracional o inspiración

Definición de la dimensión:

Capacidad para comunicar la visión, entusiasmar al equipo y generar confianza en alcanzar un futuro deseado que es mucho mejor al estado actual, lo que impulsa a una empresa a reconocer la necesidad de aprender y mejorar (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	1. ¿Qué tanto su líder lo escucha cuando expresa alguna idea sobre su trabajo?	4	4	4	
	2. ¿Cada qué tiempo su líder incentiva la comunicación entre compañeros en su área de trabajo?	4	4	4	
	3. ¿Cada cuánto su líder comunica las indicaciones y necesidades de forma clara y precisa?	4	4	4	
Visión compartida	4. ¿Qué tan seguido en el equipo de trabajo hay una visión común de los objetivos corporativos?	4	4	4	
	5. ¿Con qué frecuencia cuándo se presenta algún problema en el trabajo existe apoyo por parte de los compañeros?	4	4	4	
Percepción	6. ¿Con qué continuidad hay una percepción positiva por la labor que desarrollan el gerente y los líderes del área de medio ambiente?	4	4	4	
Desempeño laboral	7. ¿Qué tanto el trabajo que realiza es el idóneo dentro del área de medio ambiente?	4	4	4	

## Dimensión 3: Estimulación intelectual o estímulo

Definición de la dimensión:

Capacidad para incentivar el razonamiento, la imaginación y la solución de problemas de forma estratégica, es decir generar soluciones de una forma creativa

e innovadora, por lo general fomenta cuestionar para ver los problemas desde otra perspectiva y, por ende, encontrar otras soluciones (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Razonamiento	1. ¿Con qué frecuencia el equipo analiza y discute un procedimiento antes de ejecutarlo?	4	4	4	
Solución de problemas	2. ¿Cuán seguido los líderes se involucran en la solución de problemas del equipo de medio ambiente?	4	4	4	
	3. ¿Cada qué tiempo el trabajo que realizas permite solucionar problemas del área de medio ambiente?	4	4	4	
Innovación	4. ¿Con qué constancia se promueve la innovación en el desarrollo de los proyectos de medio ambiente?	4	4	4	
	5. ¿Qué tanto el desarrollo del trabajo diario permite innovar en los proyectos ambientales?	4	4	4	
Estimulación	6. ¿Cada cuánto los líderes promueven desarrollar mejores proyectos ambientales?	4	4	4	
Autoconocimiento	7. ¿Con qué regularidad se nota experiencia profesional en los especialistas del área de medio ambiente?	4	4	4	

#### **Dimensión 4: Consideración individualizada**

Definición de la dimensión:

Capacidad para prestar atención a las necesidades individuales de su personal, teniendo en cuenta de que cada trabajador es único y, por ende, desarrolla habilidades específicas, a partir de sentirse valorado lo que permite lograr mejores resultados (Amitay et al. 2005 en López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Necesidades individuales	1. ¿Con qué frecuencia se toma en cuenta las necesidades de cada trabajador (especialista de medio ambiente) en la empresa?	4	4	4	
Desarrollo de habilidades	2. ¿Cada cuánto se estimula el continuo desarrollo de nuevas habilidades en la empresa?	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Fortalezas	3. ¿Qué tanto el gerente y los líderes muestran fortalezas sobre el equipo de trabajo?	4	4	4	
Apoyo personalizado	4. ¿Recibe continuamente el apoyo necesario por parte del líder para desarrollar su trabajo en la empresa?	4	4	4	
	5. ¿Con qué regularidad cuenta con el apoyo necesario por parte de los compañeros de trabajo en la empresa?	4	4	4	
Retroalimentación	6. ¿Cada qué tiempo el líder de área le da retroalimentación?	4	4	4	



Experto: Mg. Jorge Nicolas Alejandro Papanicolau Denegri

DNI: 07637233

## Instrumento que mide la variable 02: Motivación laboral

### Definición de la variable:

Proceso psicológico básico (Chiavenato, 2017) y Herzberg añade que es la agrupación de aspectos internos (Arbañil, 2022). Es el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento individual hacia la realización de objetivos esperados (Manjarrez et al. 2020).

### Dimensión 1: Motivación intrínseca

Definición de la dimensión:

Procesos individuales que se asocian con la sensación de autorrealización (Rivas, 2021), es decir es el deseo de realizar una actividad (Álvarez y Rojas, 2021) y está asociado con la autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo por alcanzar un objetivo concreto (Álvarez, 2020 en Alvarez y Rojas, 2021).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo, realización y logro	1. ¿Con qué regularidad en los proyectos ambientales puedo hacer las cosas en que más destaque y me gustan?	4	4	4	
	2. ¿Qué tanto las tareas del puesto de trabajo asignado son acordes a sus capacidades y experiencia?	4	4	4	
Reconocimiento	3. ¿Cada qué tiempo el líder del área de medio ambiente reconoce su trabajo?	4	4	4	
	4. ¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?	4	4	4	
	5. ¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?	4	4	4	
El trabajo en sí mismo	6. ¿Qué tanto se encuentra satisfecho con las tareas delegadas a su puesto de trabajo?	4	4	4	
	7. ¿Cada cuánto tiene libertad para diseñar y desarrollar en base a su criterio el trabajo delegado?	4	4	4	
	8. ¿Qué tan seguido las tareas del puesto de trabajo asignado son desafiantes y exigen su creatividad?	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Responsabilidad	9. ¿Con qué frecuencia cree que su trabajo es de alto nivel de responsabilidad?	4	4	4	
	10. ¿Con qué regularidad se le permite ser parte de la toma de decisiones de las tareas que desarrolla?	4	4	4	
	11. ¿Con qué frecuencia considera su trabajo importante para la empresa?	4	4	4	
Línea de carrera	12. ¿Qué tanto existen oportunidades de ascensos en la empresa?	4	4	4	
	13. ¿Cada qué tiempo existen oportunidades de desarrollar línea de carrera en la empresa?	4	4	4	
	14. ¿Con qué continuidad se generan las oportunidades para el desarrollo personal y profesional?	4	4	4	
	15. ¿Cuán seguido cuenta con beneficios y promociones en la empresa?	4	4	4	

## Dimensión 2: Motivación extrínseca

Definición de la dimensión:

Estímulos externos que recibe un individuo cuando desarrolla una tarea, es decir, son eventos externos que producen cierta actitud y aptitud para realizar una actividad en base a la recompensa (Álvarez y Rojas, 2021).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cultura organizacional	1. ¿Con qué frecuencia la empresa prioriza al personal como uno de sus principales pilares?	4	4	4	
	2. ¿Cuán seguido la empresa cumple con las leyes y convenios laborales?	4	4	4	
	3. ¿Con qué regularidad la cultura de la empresa le genera altos niveles de satisfacción?	4	4	4	
Supervisión	4. ¿Con cuánta frecuencia recibes el apoyo del líder?	4	4	4	
	5. ¿Con qué regularidad la forma de planificar, dirigir y organizar del líder satisface tus expectativas?	4	4	4	
Remuneración	6. ¿Cada cuánto evalúa si su sueldo es apropiado para el puesto que ocupa en la empresa?	4	4	4	
	7. ¿Qué tanto considera que su sueldo es acorde al	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	mercado teniendo en cuenta las tareas y responsabilidades delegadas?				
	8. ¿Con qué continuidad recibe los beneficios, premios e incentivos de acuerdo a ley y/o convenio?	4	4	4	
Relaciones humanas	9. ¿Qué tan seguido el trato que recibe del líder del área de medio ambiente es muy bueno?	4	4	4	
	10. ¿Cada cuánto tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	4	4	4	
	11. ¿Con qué frecuencia considera que la empresa trata a todos los empleados con igualdad y justifica?	4	4	4	
Condiciones laborales	12. ¿Cada qué tiempo la empresa se preocupa por que tenga las herramientas necesarias para su trabajo?	4	4	4	
	13. ¿Qué tanto son buenas las condiciones de higiene, seguridad y salud en el trabajo?	4	4	4	
	14. ¿Cada qué tiempo evalúa si las instalaciones con las que cuenta la empresa son modernas, cómodas y útiles?	4	4	4	



Experto: Mg. Jorge Nicolas Alejandro Papanicolau Denegri

DNI: 07637233



## VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Señora: Dra. Ramírez Lau, Sandra Cecilia

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima norte, promoción 2023-I, aula 1, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título del proyecto de investigación es: **“Gestión Transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
  
Guillermo Añi Figueroa  
BIOLOGO  
C.B.P. 5125

Tesista: Guillermo Añi Figueroa

DNI: 10477408



#### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario para validar la variable Gestión Transformacional elaborado por mi persona (original) en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

**4: Alto nivel**

**3: Moderado nivel**

**2: Bajo Nivel**

**1: No cumple con el criterio**

## Instrumento que mide la variable 01: Gestión Transformacional

### Definición de la variable:

Liderazgo para obtener mejores resultados ya que empodera al equipo generando confianza, incrementando la creatividad y capacidad para asumir riesgos lo que favorece la mejora continua” (López-Zapata et al. 2017). Acciones de transformación que se aplican para enfrentar ágilmente los retos emergentes del mercado en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, maximizando el desempeño laboral (Khan et al. 2020). Enfoque del liderazgo empresarial en que la dirección conduce a la organización a través de una transformación integral de los elementos críticos operacionales para cumplir las metas y acelerar los resultados (Bass, 2009 en Al Dhanhaniy Abdullah, 2022).

### Dimensión 1: Influencia idealizada o carisma

Definición de la dimensión:

Capacidad para generar confianza, credibilidad e influir en los demás. Un gestor carismático suele destacar por competencias de inteligencia emocional claves como autoconciencia, autocontrol, motivación interna, empatía y habilidades sociales. (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Capacidad individual	1. ¿Con qué regularidad considera que la empresa cuenta con personal capacitado en medio ambiente?	4	4	4	
Confianza y credibilidad	2. ¿Qué tan seguido los líderes confían en su equipo de trabajo para las actividades delegadas?	4	4	4	
	3. ¿Con qué frecuencia es cordial y positiva la relación con líderes para el desarrollo del trabajo?	4	4	4	
Autoconfianza	4. ¿Qué tanto existe autoconfianza en los empleados del área de medio ambiente?	4	4	4	
Influencia social	5. ¿Cada qué tiempo los líderes influyen en las decisiones del equipo de medio ambiente?	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Competencias	6. ¿Con qué frecuencia en el trabajo diario se incentiva a buscar alcanzar la mejora continua?	4	4	4	
Empatía	7. ¿Cada cuánto el gerente y los líderes muestran empatía con el equipo de trabajo?	4	4	4	

## Dimensión 2: Motivación inspiracional o inspiración

Definición de la dimensión:

Capacidad para comunicar la visión, entusiasmar al equipo y generar confianza en alcanzar un futuro deseado que es mucho mejor al estado actual, lo que impulsa a una empresa a reconocer la necesidad de aprender y mejorar (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación	1. ¿Qué tanto su líder lo escucha cuando expresa alguna idea sobre su trabajo?	4	4	4	
	2. ¿Cada qué tiempo su líder incentiva la comunicación entre compañeros en su área de trabajo?	4	4	4	
	3. ¿Cada cuánto su líder comunica las indicaciones y necesidades de forma clara y precisa?	4	4	4	
Visión compartida	4. ¿Qué tan seguido en el equipo de trabajo hay una visión común de los objetivos corporativos?	4	4	4	
	5. ¿Con qué frecuencia cuándo se presenta algún problema en el trabajo existe apoyo por parte de los compañeros?	4	4	4	
Percepción	6. ¿Con qué continuidad hay una percepción positiva por la labor que desarrollan el gerente y los líderes del área de medio ambiente?	4	4	4	
Desempeño laboral	7. ¿Qué tanto el trabajo que realiza es el idóneo dentro del área de medio ambiente?	4	4	4	

## Dimensión 3: Estimulación intelectual o estímulo

Definición de la dimensión:

Capacidad para incentivar el razonamiento, la imaginación y la solución de problemas de forma estratégica, es decir generar soluciones de una forma creativa

e innovadora, por lo general fomenta cuestionar para ver los problemas desde otra perspectiva y, por ende, encontrar otras soluciones (López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Razonamiento	1. ¿Con qué frecuencia el equipo analiza y discute un procedimiento antes de ejecutarlo?	4	4	4	
Solución de problemas	2. ¿Cuán seguido los líderes se involucran en la solución de problemas del equipo de medio ambiente?	4	4	4	
	3. ¿Cada qué tiempo el trabajo que realizas permite solucionar problemas del área de medio ambiente?	4	4	4	
Innovación	4. ¿Con qué constancia se promueve la innovación en el desarrollo de los proyectos de medio ambiente?	4	4	4	
	5. ¿Qué tanto el desarrollo del trabajo diario permite innovar en los proyectos ambientales?	4	4	4	
Estimulación	6. ¿Cada cuánto los líderes promueven desarrollar mejores proyectos ambientales?	4	4	4	
Autoconocimiento	7. ¿Con qué regularidad se nota experiencia profesional en los especialistas del área de medio ambiente?	4	4	4	

#### **Dimensión 4: Consideración individualizada**

Definición de la dimensión:

Capacidad para prestar atención a las necesidades individuales de su personal, teniendo en cuenta de que cada trabajador es único y, por ende, desarrolla habilidades específicas, a partir de sentirse valorado lo que permite lograr mejores resultados (Amitay et al. 2005 en López-Zapata et al. 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Necesidades individuales	1. ¿Con qué frecuencia se toma en cuenta las necesidades de cada trabajador (especialista de medio ambiente) en la empresa?	4	4	4	
Desarrollo de habilidades	2. ¿Cada cuánto se estimula el continuo desarrollo de nuevas habilidades en la empresa?	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Fortalezas	3. ¿Qué tanto el gerente y los líderes muestran fortalezas sobre el equipo de trabajo?	4	4	4	
Apoyo personalizado	4. ¿Recibe continuamente el apoyo necesario por parte del líder para desarrollar su trabajo en la empresa?	4	4	4	
	5. ¿Con qué regularidad cuenta con el apoyo necesario por parte de los compañeros de trabajo en la empresa?	4	4	4	
Retroalimentación	6. ¿Cada qué tiempo el líder de área le da retroalimentación?	4	4	4	



Experto: Dra. Sandra Cecilia Ramírez Lau

DNI: 18100336

## Instrumento que mide la variable 02: Motivación laboral

### Definición de la variable:

Proceso psicológico básico (Chiavenato, 2017) y Herzberg añade que es la agrupación de aspectos internos (Arbañil, 2022). Es el proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento individual hacia la realización de objetivos esperados (Manjarrez et al. 2020).

### Dimensión 1: Motivación intrínseca

Definición de la dimensión:

Procesos individuales que se asocian con la sensación de autorrealización (Rivas, 2021), es decir es el deseo de realizar una actividad (Álvarez y Rojas, 2021) y está asociado con la autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo por alcanzar un objetivo concreto (Álvarez, 2020 en Alvarez y Rojas, 2021).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo, realización y logro	1. ¿Con qué regularidad en los proyectos ambientales puedo hacer las cosas en que más destaque y me gustan?	4	4	4	
	2. ¿Qué tanto las tareas del puesto de trabajo asignado son acordes a sus capacidades y experiencia?	4	4	4	
Reconocimiento	3. ¿Cada qué tiempo el líder del área de medio ambiente reconoce su trabajo?	4	4	4	
	4. ¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?	4	4	4	
	5. ¿Con qué frecuencia el líder del área de medio ambiente reconoce la calidad de su trabajo?	4	4	4	
El trabajo en sí mismo	6. ¿Qué tanto se encuentra satisfecho con las tareas delegadas a su puesto de trabajo?	4	4	4	
	7. ¿Cada cuánto tiene libertad para diseñar y desarrollar en base a su criterio el trabajo delegado?	4	4	4	
	8. ¿Qué tan seguido las tareas del puesto de trabajo asignado son desafiantes y exigen su creatividad?	4	4	4	



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Responsabilidad	9. ¿Con qué frecuencia cree que su trabajo es de alto nivel de responsabilidad?	4	4	4	
	10. ¿Con qué regularidad se le permite ser parte de la toma de decisiones de las tareas que desarrolla?	4	4	4	
	11. ¿Con qué frecuencia considera su trabajo importante para la empresa?	4	4	4	
Línea de carrera	12. ¿Qué tanto existen oportunidades de ascensos en la empresa?	4	4	4	
	13. ¿Cada qué tiempo existen oportunidades de desarrollar línea de carrera en la empresa?	4	4	4	
	14. ¿Con qué continuidad se generan las oportunidades para el desarrollo personal y profesional?	4	4	4	
	15. ¿Cuán seguido cuenta con beneficios y promociones en la empresa?	4	4	4	

## Dimensión 2: Motivación extrínseca

Definición de la dimensión:

Estímulos externos que recibe un individuo cuando desarrolla una tarea, es decir, son eventos externos que producen cierta actitud y aptitud para realizar una actividad en base a la recompensa (Álvarez y Rojas, 2021).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cultura organizacional	1. ¿Con qué frecuencia la empresa prioriza al personal como uno de sus principales pilares?	4	4	4	
	2. ¿Cuán seguido la empresa cumple con las leyes y convenios laborales?	4	4	4	
	3. ¿Con qué regularidad la cultura de la empresa le genera altos niveles de satisfacción?	4	4	4	
Supervisión	4. ¿Con cuánta frecuencia recibes el apoyo del líder?	4	4	4	
	5. ¿Con qué regularidad la forma de planificar, dirigir y organizar del líder satisface tus expectativas?	4	4	4	
Remuneración	6. ¿Cada cuánto evalúa si su sueldo es apropiado para el puesto que ocupa en la empresa?	4	4	4	
	7. ¿Qué tanto considera que su sueldo es acorde al	4	4	4	

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
	mercado teniendo en cuenta las tareas y responsabilidades delegadas?				
	8. ¿Con qué continuidad recibe los beneficios, premios e incentivos de acuerdo a ley y/o convenio?	4	4	4	
Relaciones humanas	9. ¿Qué tan seguido el trato que recibe del líder del área de medio ambiente es muy bueno?	4	4	4	
	10. ¿Cada cuánto tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	4	4	4	
	11. ¿Con qué frecuencia considera que la empresa trata a todos los empleados con igualdad y justifica?	4	4	4	
Condiciones laborales	12. ¿Cada qué tiempo la empresa se preocupa por que tenga las herramientas necesarias para su trabajo?	4	4	4	
	13. ¿Qué tanto son buenas las condiciones de higiene, seguridad y salud en el trabajo?	4	4	4	
	14. ¿Cada qué tiempo evalúa si las instalaciones con las que cuenta la empresa son modernas, cómodas y útiles?	4	4	4	



Experto: Dra. Sandra Cecilia Ramírez Lau

DNI: 18100336

## **Anexo 6: Resultado de similitud del programa Turnitin**

## Anexo 7: Otros

### Estadística de fiabilidad

#### *Procesamiento de casos*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Alfa de Cronbach:

Variable: Gestión transformacional

#### *Estadística de fiabilidad para la Gestión transformacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.914	27

El cuestionario presentado para la variable gestión transformacional tuvo muy buena consistencia interna y aceptable con un coeficiente alfa de Cronbach de 0.914, ya que los valores por encima de 0.7 se consideran aceptables, pero son preferibles los valores superiores a 0.8 (Pallant, 2011 en Ato et al. 2021).

Variable: Motivación laboral

#### *Estadística de fiabilidad para la Motivación laboral*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.728	29

El cuestionario presentado para la variable motivación laboral presentó valor de 0.728, lo que significa consistencia interna y aceptable, ya que los valores por encima de 0.7 se consideran aceptables (Pallant, 2011 en Ato et al. 2021).

**Base de datos**

Nº Encuestados	V1: Gestión Transformacional																											Totales					
	Carisma						Inspiración						Estímulo						Consideración					D1	D2	D3	D4	SUMA					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23						24	25	26	27	
E1	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	20	18	20	11	69	
E2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	26	26	23	20	95	
E3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	26	24	21	15	86	
E4	5	4	3	4	3	1	2	3	3	3	3	2	4	2	5	3	2	5	2	2	3	4	2	2	1	2	4	3	22	22	21	14	79
E5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	21	21	21	16	79	
E6	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	29	28	24	20	101	
E7	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	2	3	3	1	1	2	4	2	2	1	3	3	3	25	25	16	14	80	
E8	5	5	4	4	4	3	3	3	2	3	4	5	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	2	28	24	21	18	91	
E9	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	26	30	25	19	100	
E10	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	27	25	23	21	96	
E11	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	30	33	28	24	115	
E12	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	4	2	21	20	18	15	74	
E13	5	4	4	4	5	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2	2	4	3	27	23	23	15	88	
E14	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	32	32	27	24	115	
E15	3	3	3	3	2	2	2	4	4	3	4	3	2	4	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	18	24	17	15	74	
E16	4	3	4	4	5	5	4	5	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	29	27	23	21	100	
E17	5	4	4	5	2	5	4	5	3	4	2	3	3	5	5	3	4	2	2	3	5	3	4	3	4	5	3	29	25	24	22	100	
E18	5	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	4	3	4	2	2	3	4	3	3	2	2	4	2	21	19	22	16	78	
E19	4	3	3	3	5	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	3	1	22	18	19	10	69	
E20	3	4	3	2	3	2	2	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	19	22	17	17	75	
E21	4	4	3	4	2	3	3	2	2	3	4	4	2	3	4	2	3	2	2	3	4	3	3	2	4	4	2	23	20	20	18	81	
E22	4	4	4	3	2	3	3	2	4	2	2	3	2	4	2	3	3	2	3	4	4	2	1	3	2	3	2	23	19	21	13	76	

Nº Encuestados	V1: Gestión Transformacional																											Totales					
	Carisma							Inspiración							Estímulo							Consideración						D1	D2	D3	D4	SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27						
E23	3	2	3	3	5	3	2	2	3	1	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	1	3	2	21	18	16	13	68	
E24	3	2	2	2	4	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	4	2	1	2	3	2	16	16	15	14	61	
E25	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	27	26	22	19	94	
E26	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	27	25	25	19	96	
E27	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	27	25	25	19	96	
E28	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	23	20	19	16	78	
E29	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	20	18	20	11	69	
E30	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	26	26	23	20	95	
E31	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	23	23	23	18	87
E32	5	2	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	23	25	17	90	
E33	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	27	23	23	21	94	
E34	5	4	3	4	4	2	2	3	3	3	2	4	2	4	3	2	4	2	2	3	4	2	2	1	2	5	3	24	21	20	15	80	
E35	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	21	21	21	16	79	
E36	3	2	2	2	4	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	4	2	1	2	3	2	16	16	15	14	61	
E37	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	27	26	22	19	94	
E38	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	27	25	25	19	96	
E39	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	23	20	19	16	78	
E40	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	23	23	23	18	87	
E41	5	2	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	25	23	25	17	90	
E42	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	3	20	22	20	17	79	
E43	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	3	4	3	26	22	20	22	90	
E44	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	2	4	2	27	25	21	19	92	
E45	5	4	5	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	27	24	22	19	92	
E46	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	26	26	23	20	95	

Nº Encuestados	V1: Gestión Transformacional																											Totales				
	Carisma						Inspiración						Estímulo						Consideración					D1	D2	D3	D4	SUMA				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23						24	25	26	27
E47	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	23	23	23	18	87
E48	5	2	3	3	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	25	23	25	17	90	
E49	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	27	23	23	21	94	
E50	5	4	3	4	4	2	2	3	3	3	2	4	2	4	3	2	4	2	2	3	4	2	2	1	2	5	3	24	21	20	15	80
E51	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	2	2	3	2	4	3	21	21	21	16	79
E52	3	2	2	2	4	2	1	1	3	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	4	2	1	2	3	2	16	16	15	14	61
E53	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	27	26	22	19	94
E54	5	3	3	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	2	27	25	25	19	96
E55	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	23	20	19	16	78
E56	4	2	4	4	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	3	4	2	2	2	2	4	3	21	19	20	15	75
E57	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	1	3	3	3	4	2	25	22	21	16	84
E58	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	4	2	3	3	22	19	20	17	78
E59	4	2	4	4	2	3	4	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4	2	23	20	20	18	81
E60	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	23	23	23	15	84

Elaboración propia.

Nº Encuestados	V2: Motivación laboral																												Totales			
	Motivación intrínseca														Motivación extrínseca														D1	D2	SUMA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				29
E1	3	4	2	3	2	4	4	4	5	3	5	2	2	2	2	2	4	3	2	2	5	5	3	2	5	2	3	4	4	47	46	93
E2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	47	52	99
E3	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	2	4	2	1	3	3	2	2	3	4	3	4	5	3	49	41	90
E4	4	4	1	2	1	5	5	3	5	2	5	1	2	2	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	5	5	44	49	93

Nº Encuestados	V2: Motivación laboral																													Totales		
	Motivación intrínseca														Motivación extrínseca															D1	D2	SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
E5	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	42	45	87
E6	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	53	52	105
E7	4	4	1	1	1	3	4	3	4	4	4	1	1	2	1	4	5	3	4	4	5	2	4	2	4	3	3	4	3	38	50	88
E8	3	4	3	2	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	5	3	3	2	2	4	5	5	4	3	3	5	3	45	51	96
E9	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	54	48	102
E10	4	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	2	2	2	2	3	3	4	3	4	5	3	5	4	3	4	2	4	5	43	52	95
E11	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	5	4	5	3	56	60	116
E12	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	5	2	3	3	4	3	5	3	4	3	3	5	4	46	50	96
E13	4	4	3	2	3	2	2	4	5	3	5	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	2	1	2	3	2	3	3	3	43	37	80
E14	3	5	3	2	2	4	4	4	3	3	4	2	3	4	2	1	5	3	3	4	2	3	1	2	5	5	3	4	5	48	46	94
E15	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	42	42	84	
E16	3	3	4	3	3	4	3	3	5	4	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	3	2	5	5	5	4	3	3	3	56	53	109
E17	5	4	4	1	4	4	5	5	5	4	5	1	1	2	3	2	4	2	4	3	3	3	1	3	5	1	2	5	3	53	41	94
E18	4	4	2	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	2	4	4	5	2	2	2	4	3	5	2	4	4	4	5	5	43	51	94
E19	4	2	1	1	1	3	3	4	5	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	5	1	2	2	4	2	3	4	3	36	35	71
E20	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	39	41	80	
E21	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	2	1	3	4	5	3	4	3	4	5	5	46	50	96
E22	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	3	5	4	2	2	3	2	2	3	3	3	4	5	5	43	46	89
E23	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	5	2	5	3	2	1	4	3	5	2	3	2	5	5	5	44	47	91
E24	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	5	2	1	2	4	4	5	2	2	2	4	5	5	37	47	84
E25	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	2	2	4	3	5	3	4	3	4	4	5	48	52	100
E26	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5	5	4	3	1	3	3	5	3	5	4	5	5	4	49	55	104
E27	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5	5	4	3	1	3	3	5	3	5	4	5	5	4	49	55	104
E28	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	2	1	3	3	5	3	3	3	4	4	48	46	94	



Nº Encuestados	V2: Motivación laboral																													Totales		
	Motivación intrínseca														Motivación extrínseca															D1	D2	SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
E29	3	4	2	3	2	4	4	4	5	3	5	2	2	2	2	4	3	2	2	5	5	3	2	5	2	3	4	4	47	46	93	
E30	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	47	52	99	
E31	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	4	4	5	4	44	51	95	
E32	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	49	53	102
E33	2	4	3	4	2	3	3	2	3	5	3	3	2	4	5	4	5	3	3	2	3	3	5	3	4	3	4	5	5	48	52	100
E34	4	4	2	2	1	5	5	3	5	2	5	2	2	2	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	5	5	46	49	95
E35	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	42	45	87	
E36	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	5	2	1	2	4	4	5	2	2	2	4	5	5	37	47	84
E37	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	2	2	4	3	5	3	4	3	4	4	5	48	52	100
E38	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5	5	4	3	1	3	3	5	3	5	4	5	5	4	49	55	104
E39	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	2	1	3	3	5	3	3	3	3	4	4	48	46	94
E40	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	44	51	95
E41	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	49	53	102
E42	4	4	3	4	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	5	4	5	3	2	2	5	4	5	3	4	4	3	5	5	51	54	105
E43	3	4	5	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	5	3	5	3	2	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	54	53	107
E44	4	5	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5	49	55	104
E45	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	2	3	4	3	5	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	5	50	53	103
E46	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	47	52	99
E47	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	44	51	95
E48	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	49	53	102
E49	2	4	3	4	2	3	3	2	3	5	3	3	2	4	5	4	5	3	3	2	3	3	5	3	4	3	4	5	5	48	52	100
E50	4	4	2	2	1	5	5	3	5	2	5	2	2	2	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	5	5	46	49	95
E51	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	42	45	87
E52	3	3	2	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	5	2	1	2	4	4	5	2	2	2	4	5	5	37	47	84

Nº Encuestados	V2: Motivación laboral																													Totales		
	Motivación intrínseca														Motivación extrínseca															D1	D2	SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
E53	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	5	5	3	2	2	4	3	5	3	4	3	4	4	5	48	52	100
E54	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5	5	4	3	1	3	3	5	3	5	4	5	5	4	49	55	104
E55	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	2	1	3	3	5	3	3	3	3	4	4	48	46	94
E56	3	4	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	2	2	1	4	3	5	3	4	2	4	4	4	42	45	87
E57	2	4	3	3	2	4	2	3	4	3	2	3	3	4	4	2	5	3	2	2	3	3	4	3	4	3	5	5	5	46	49	95
E58	4	3	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	4	5	2	2	2	3	2	4	2	3	4	3	5	5	42	46	88
E59	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	1	3	4	4	5	3	4	4	4	4	44	51	95	
E60	3	4	3	2	2	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	4	5	47	47	94

Elaboración propia.



**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Gestión transformacional y la motivación laboral en una empresa consultora de Miraflores, Lima 2023", cuyo autor es AÑI FIGUEROA GUILLERMO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 23 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
ROBLADILLO BRAVO LIZ MARIBEL <b>DNI:</b> 09217078 <b>ORCID:</b> 0000-0002-8613-1882	Firmado electrónicamente por: LROBLADILLOB el 07-08-2023 07:10:57

Código documento Trilce: TRI - 0611527