



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: Caso Banco de la Nación
del Perú – Agencia Trujillo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

**Br. Oscar Santiago Huamanchumo Gonzáles
(ORCID: 0000-0003-0286-3611)**

ASESOR:

**Dr. Andrés Enrique Recalde Gracey
(ORCID: 0000-0002-8620-7859)**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Gestión del Talento Humano

Trujillo – 2019

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a dios, ya que gracias a el he logrado concluir esta maestría.

A mi esposa por su amor, cariño, comprensión y confianza por brindarme el tiempo necesario para continuar desarrollándome profesionalmente, a mis hijos Hansen y Oscar por que ellos son mi fuente de inspiración, motivación y una bendición en mi vida.

A mis queridos padres por sus consejos, enseñanzas, por ser mi guía por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todos mis amigos que me apoyaron en momentos difíciles y por el amor brindado cada día contribuyendo en el logro de la meta.

Agradecimiento

A dios por brindarme salud, conocimiento, capacidad y fortaleza y permitirme culminar este trabajo de investigación en mi maestría.

Al Dr. Ricalde Gracey Andres Enrique por brindarnos sus valiosos conocimientos y experiencia profesional desinteresadamente permitiéndonos terminar esta tesis y lograr una nueva meta mi maestría.

De igual manera agradezco a la universidad Cesar Vallejo empeñada en la formación de idóneos profesionales, por permitirme cursar mis estudios de maestría en Gestión Pública.

A mi institución Banco de la Nación que me facilitaron su apoyo y no dudaron en darme la oportunidad de realizar este trabajo de investigación.

Y a todas aquellas personas que ayudaron y colaboraron de alguna u otra forma, a continuar con este importante trabajo.

Página del jurado

Dr. César Javier Osorio Carrera

Presidente

Dr. Francisco Alejandro Espinoza Polo

Secretario

Dr. Andrés Enrique Recalde Gracey

Vocal

Declaratoria de autenticidad

Yo, Oscar Santiago Huamanchumo Gonzáles, identificado con DNI N° 18025863 , estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo declaro que el trabajo académico titulado “Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: Caso Banco de la Nación del Perú – Agencia Trujillo” presentada para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro bajo juramento que:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 22 de junio del 2019.



Oscar Santiago Huamanchumo Gonzáles

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO.....	16
2.1. Tipo de investigación.....	16
2.2. Operacionalización de variables	17
2.3. Población, muestra y muestreo	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	17
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de datos	19
2.7. Aspectos éticos.....	19
III. RESULTADOS	20
IV. DISCUSIÓN	25
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
VII. REFERENCIAS	30
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables	17
Tabla 2: Estadísticos descriptivos estilo de liderazgo	20
Tabla 3: Estadísticos descriptivos motivación laboral	21
Tabla 4: Correlación estilo de liderazgo y motivación laboral	22
Tabla 5: Prueba de Kolmogorov - Smirnov	224

Índice de figuras

Figura 1: Tipos de motivación humana	12
Figura 2: Estilo de liderazgo y motivación laboral	23
Figura 3: Correlaciones entre estilo de liderazgo y motivación trabajadores BNP, Trujillo.	

¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de determinar si existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú (BNP), Agencia Trujillo. Sobre la base de los aportes teóricos de diversos autores especializados en materia de comportamiento organizacional, se ha llevado a cabo una investigación que se caracteriza, por su finalidad, de tipo aplicada; por su carácter, de tipo correlacional; por su naturaleza, de tipo cuantitativo; por su alcance temporal, de tipo transversal; y, por la orientación que asume, de tipo orientada. La población-muestra ha estado constituida por un total de 90 trabajadores que vienen laborando en la Agencia Trujillo del BNP, a los que se les aplicó un cuestionario dividido en 2 secciones y construido a partir de instrumentos aplicados en diversos estudios realizados sobre el problema de investigación planteado (Cuestionario adaptado del “*Multifactor Leadership Questionnaire*” de Bass y Avolio, en el caso de la variable *estilo de liderazgo*; y, Cuestionario adaptado de la “Escala de motivación extrínseca e intrínseca” de Deci & Ryan), habiéndose obtenido una tasa de respuesta del 70 %. Los resultados confirman que entre liderazgo transformacional y motivación existe una relación variada, según el tipo de motivación: directa o positiva media (0.563) y altamente significativa (0.000) con la motivación intrínseca; directa o positiva media (0.560) y altamente significativa (0.000) con la motivación extrínseca; y, directa o positiva débil (0.376) y altamente significativa (0.003) con la amotivación. De igual forma en lo que respecta a liderazgo transaccional y motivación: directa o positiva débil (0.445) y altamente significativa (0.000) con la motivación intrínseca; directa o positiva débil (0.459) y altamente significativa (0.000) con la motivación extrínseca; y, directa o positiva débil (0.385) y altamente significativa (0.002) con la amotivación. Finalmente, de forma distinta, en dirección y valor, en lo que respecta a liderazgo por evitación y motivación: inversa o negativa débil (-0.290) y significativa (0.023) con la motivación intrínseca; inversa o negativa débil (-0.368) y altamente significativa (0.004) con la motivación extrínseca; e, inversa o negativa débil (-0.193) y no significativa (0.136) con la amotivación.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, Motivación, Banco de la Nación del Perú.

ABSTRACT

The present investigation has been developed with the objective of determining if there is a direct and significant relationship between the leadership style and the work motivation of the workers of the Banco de la Nación del Peru (BNP), Agency Trujillo. On the basis of the theoretical contributions of various specialized authors in the field of organizational behavior, an investigation has been carried out that is characterized, by its purpose, of the applied type; by its character, correlational type; by its nature, of a quantitative nature; because of its temporal scope, of transversal type; and, by the orientation that assumes, of oriented type. The sample population has been constituted by a total of 90 workers who have been working in the Trujillo Agency of the BNP, to whom a questionnaire divided into 2 sections was applied and constructed from instruments applied in various studies carried out on the problem of research proposed (Questionnaire adapted from the "Multifactor Leadership Questionnaire" by Bass and Avolio, in the case of the variable style of leadership, and, Questionnaire adapted from the "Scale of extrinsic and intrinsic motivation" of Deci & Ryan), having obtained a response of 70%. The results confirm that between transformational leadership and motivation there is a varied relationship, according to the type of motivation: direct or positive medium (0.563) and highly significant (0.000) with intrinsic motivation; direct or positive mean (0.560) and highly significant (0.000) with extrinsic motivation; and, direct or positive weak (0.376) and highly significant (0.003) with amotivation. Similarly, in terms of transactional leadership and motivation: direct or positive weak (0.445) and highly significant (0.000) with intrinsic motivation; direct or positive weak (0.459) and highly significant (0.000) with extrinsic motivation; and, direct or positive weak (0.385) and highly significant (0.002) with amotivation. Finally, in a different way, in direction and value, in regard to leadership by avoidance and motivation: weak or inverse (-0.290) and significant (0.023) with intrinsic motivation; inverse or negative weak (-0.368) and highly significant (0.004) with extrinsic motivation; e, weak inverse or negative (-0.193) and not significant (0.136) with amotivation.

Key words: Leadership style, Motivation, Bank of the Nation of Peru.

I. INTRODUCCIÓN

El Banco de la Nación del Perú es una organización estatal que forma parte del Sector Economía y Finanzas, instituida para administrar las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios correspondientes para un adecuado manejo de los fondos públicos. En el diagnóstico presentado en su plan estratégico 2017-2021, el Banco de la Nación del Perú (2017) ha identificado una serie de debilidades que vienen a constituirse en la realidad problemática de la institución, algunas de las cuales se relacionan no solo con las características del personal (“personal orientado al cumplimiento de la tarea y no al logro de resultados de la institución”, “limitada perspectiva integral de cliente/canal/productos-servicios, así como con el poco conocimiento de sus necesidades”, etc.), sino, también, con ciertas deficiencias gerenciales o de gestión (“la gestión de procesos no está orientada a niveles de servicio entre áreas y hacia los clientes”, “carencia de una adecuada gestión de proyectos, lo que se traduce en debilidades a lo largo del ciclo de gestión de los mismos”, etc.). Estas debilidades representan evidencias que inducen a pensar en la relación que podría existir entre el estilo de liderazgo de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores del Banco, hecho de particular importancia para una adecuada gestión del capital humano y que debería comprobarse siguiendo los cánones establecidos por la metodología de investigación científica.

Gopal & Ghose (2014), llevaron a cabo un estudio con el objetivo de explorar la influencia del estilo de liderazgo en la motivación de los empleados de una empresa líder en petróleo en la región occidental de la India. A una muestra de 75 empleados se aplicó un cuestionario de tres secciones (estilo de liderazgo, motivación y datos demográficos), de los cuales resultaron válidos 50 de ellos. Los resultados indicaron que la relación entre liderazgo transformacional y motivación era positiva; que, la relación entre liderazgo transaccional y motivación también era positiva, aunque menor; y, que la relación entre liderazgo *laissez faire* y motivación era negativa.

Khuong & Hoang (2015), realizaron una investigación con el propósito de evaluar los efectos del estilo de liderazgo sobre la motivación de los empleados de empresas auditoras en Vietnam. Un cuestionario estructurado en base a las dos variables fue aplicado a un total de 320 auditores de empresas de la ciudad de Ho Chi Minh, para la

obtención de los datos correspondientes. Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo explica un 64,5% de la variación en la motivación de los empleados.

Zaaren, Razzaq & Mujtaba (2015), investigaron el impacto de los estilos de liderazgo en la motivación de los empleados del sector bancario en Pakistán. La población objetivo estuvo constituida por 130 empleados a tiempo completo de 5 bancos comerciales que no ocupaban puestos directivos, a quienes se les aplicó un cuestionario para recoger los datos correspondientes, resultandos válidos un total de 109 de ellos. Los resultados demostraron que los tres estilos de liderazgo (transaccional transformacional y *laissez faire*) tenían un impacto positivo en la motivación, aunque en diferente grado: el liderazgo transaccional era el de mayor impacto, seguido del *laissez faire* y, finalmente, el transformacional.

Haile (2015), exploró la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación de los empleados en la Universidad de Haramaya (Etiopía). Utilizó dos tipos de cuestionario para recoger los datos necesarios (uno para 110 gerentes y otro para 225 empleados), los mismos que se aplicaron a una muestra de 230 personas, resultado válidos un total de 210 cuestionarios. Los resultados del estudio mostraron la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los empleados.

Fiaz, Su, Ikram & Saqib (2017), exploraron el impacto potencial de los estilos de liderazgo en la motivación de los empleados de una institución federal autónoma de Pakistán, perteneciente al sector de recursos energéticos, en base a una muestra compuesta por 110 gerentes de nivel superior y medio. Los datos recolectados mediante la aplicación de una encuesta arrojaron como resultados que el estilo de liderazgo autocrático era el dominante y mostraba una relación negativa significativa con la motivación de los empleados, en tanto que los estilos de liderazgo democrático y de *laissez-faire* predecían positivamente la motivación, aunque de manera no significativa.

Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Nahirya-Ntege & Kekitiinwa (2018), examinaron la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y de *laissez-faire* con la motivación laboral y otras variables asociadas (satisfacción laboral y trabajo en equipo) en trabajadores de salud de Uganda. El estudio transversal efectuado

en 3 regiones geográficas en las que se aplicó cuestionarios auto-administrados a 564 trabajadores de 228 establecimientos de salud, encontró que había una correlación positiva estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación, en tanto que una correlación negativa de ésta con el liderazgo de laissez-faire. El liderazgo transaccional solo tuvo una relación positiva estadísticamente significativa con la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

Por otro lado, en cuanto al marco teórico en el que se ubica el problema en cuestión, una diversidad de autores especializados informa acerca de las características de cada una de las variables investigadas, así como de la relación existente entre ellas, tal como se expone a continuación.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), sostienen que el liderazgo ha sido un tema de interés desde tiempos antiguos y lo sigue siendo en organizaciones de todo el mundo, sin importar su tamaño. Las preguntas que siempre se hacen son: ¿Dónde están los líderes? ¿Quiénes son los mejores líderes? ¿Cuáles son los atributos de los mejores líderes? Los autores consideran que el liderazgo es un factor sumamente decisivo para lograr la efectividad organizacional.

Sin embargo, a pesar de ser uno de los conceptos más estudiados, no solo en el campo del comportamiento organizacional, sino, también, en otras áreas de la actividad humana, como la Política, por ejemplo, el concepto todavía no ha sido aclarado plenamente. Así, para Griffin y Moorhead (2010), el liderazgo “es un proceso y una propiedad. Como proceso, comprende el uso de la influencia no coercitiva. Como propiedad, es un conjunto de características atribuidas a una persona que, según se percibe, utiliza la influencia con éxito” (p. 308). Por su parte, para Robbins y Judge (2009), el liderazgo es la “capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p. 384).

En cuanto al constructo *estilo de liderazgo*, no es común encontrar entre los autores una definición precisa al respecto. Autores como Hersey, Blanchard y Johnson (1998) definen al estilo de los líderes como “la pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta la percibe. Las pautas

aparecen cuando se ve que los líderes responden de la misma manera en condiciones similares; desarrollan hábitos de acción que quienes trabajan con ellos de algún modo llegan a predecir” (p. 166). Para otros, como Guillén, Mays y Korotov, citados por Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas y Ganga-Contreras (2017), “el estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se le ha requerido” (p. 132).

Al respecto, Amanchukwu, Stanley & Ololube (2015) han sostenido que, a lo largo del tiempo, los investigadores han propuesto diferentes estilos de liderazgo, no existiendo un particular estilo que pueda ser considerado como universal. En todo caso, a pesar de ello, un líder bueno o eficaz inspira, motiva y dirige las actividades con el propósito de que la organización o el grupo alcancen sus objetivos. Los autores identifican ocho teorías principales sobre el liderazgo, las mismas que se enfocan en las cualidades del líder, en los factores situacionales y en los niveles de habilidad. Por su parte, Ali, Jangga, Ismail, Kamal & Ali (2015) sostienen que los estilos de liderazgo son importantes influencias en los individuos puesto que establecen el carácter de la organización, definen sus valores y normas, así como crean y mantienen su personalidad.

En este sentido, una serie de teorías tratan de explicar y prescribir el liderazgo efectivo. Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) han clasificado los diferentes modelos o enfoques de liderazgo en cuatro tipos: según las características personales de los líderes, según los comportamientos de liderazgo, según las contingencias para el comportamiento de liderazgo y liderazgo transformacional. De manera similar, Robbins y Judge han clasificado a las teorías sobre liderazgo en: (a) teorías basadas en las características del líder; (b) teorías basadas en el comportamiento; (c) teorías basadas en la contingencia; y, (d) teorías contemporáneas.

Las teorías que se sustentan en las características del líder establecen diferencias entre quienes son líderes y quienes no al enfocarse en las cualidades o rasgos personales del individuo. Estas teorías parten del supuesto que los líderes nacen y no que se hacen. Una crítica que suele efectuarse a estas teorías es que si bien pueden predecir el liderazgo, sin embargo, no son tan útiles para distinguir la eficacia del liderazgo.

Las teorías basadas en el comportamiento, según nuestros autores, son las que sostienen que son las conductas específicas de las personas lo que diferencia a los líderes de quienes no lo son. Incluyen en esta clasificación a tres teorías: la correspondiente a los estudios de la Universidad de Ohio, la correspondiente a los estudios de la Universidad de Michigan y la correspondiente a la denominada rejilla de liderazgo de Blake y Mouton.

Los estudios de la Universidad de Ohio, que datan de finales de la década de 1940, según estos autores, concluyeron que los diversos comportamientos de los líderes pueden ser agrupados en dos dimensiones, a las que denominaron *estructura de iniciación y consideración*. La primera, “se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas” (p. 389). La segunda, “se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos” (p. 389).

Los estudios de la Universidad de Michigan, según Robbins y Judge, se desarrollaron más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad de Ohio y llegaron a similares resultados, identificando dos dimensiones a las que denominaron *orientado al empleado y orientado a la tarea*. Los líderes orientados al empleado, “fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros” (p. 390). Por su parte, los líderes orientados a la tarea, “solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin” (p. 390).

Finalmente, la rejilla gerencial de Blake y Mouton también se ha basado en dos dimensiones del estilo de liderazgo, a los que denominaron *preocupación por la gente y preocupación por la tarea*. La diferencia con los estudios anteriores estribó en que, en base a una combinación de dichas dimensiones, los autores identificaron 9 posiciones posibles en cada dimensión; las que, graficadas en un plano cartesiano, daban como resultado 81 diferentes posibilidades de estilos de liderazgo. Entre estos, destacan 5

estilos: empobrecido, club campestre, producir o perecer, equilibrado, equipo (Hellriegel, Jackson y Slocum).

Las teorías basadas en la contingencia, según Robbins y Judge, sugieren que “la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamientos deseables [...] El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales” (p. 392). En este contexto, los autores incluyen en esta clasificación a cinco teorías: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, el modelo camino-meta, la teoría del intercambio líder-miembro y el modelo de participación del líder.

Mientras que el modelo de contingencia de Fiedler, según los autores, “propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste” (p. 392); la teoría situacional de Hersey y Blanchard “es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual [...] es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores” (p. 395).

Por su parte, la teoría del camino-meta, desarrollada por Robert House, considera –según los autores en mención- que la responsabilidad del líder radica en ser un facilitador para que los seguidores logren alcanzar sus metas, ya sea proporcionándoles información o cualquier otro recurso necesario. En este sentido, se cree que los líderes eficaces aclaran la ruta a seguir y quitan piedras en el camino al logro de las metas. La teoría del intercambio líder-miembro, plantea que los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores, que constituyen el grupo interno y que reciben privilegios especiales; en desmedro de los demás, que caen en el grupo externo, con los que solo tiene interacciones basadas en su autoridad formal. La teoría sostiene que los líderes inducen al intercambio líder-miembro mediante recompensas y castigos; razón por la cual, para que la relación se mantenga intacta, tanto el líder como el seguidor deben invertir en ella.

Finalmente, el modelo de participación del líder, desarrollado por Vroom y Yetton, relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Según Robbins y Judge:

El modelo de Vroom y Yetton es normativo; proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones. El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias [...] y cinco estilos de liderazgo o alternativas (p. 400).

Las teorías contemporáneas del liderazgo, a juicio de Robbins y Judge, parten del hecho de que las teorías tradicionales ignoran la importancia del líder como comunicador. En este sentido, cobra importancia la capacidad que pueda tener el líder para inspirar a sus seguidores con el propósito de que su comportamiento vaya más allá de sus propios e inmediatos intereses particulares. Los autores incluyen en esta clasificación dos teorías: la del liderazgo carismático y la del liderazgo transformacional. En relación a la primera teoría, consideran que “los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo” (p. 413). En relación a la segunda teoría, consideran que las investigaciones efectuadas diferencian a los líderes transformacionales de los transaccionales: mientras que éstos guían a sus seguidores en dirección de los objetivos establecidos, los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan más allá de sus propios intereses en beneficio de los intereses de la organización.

Según Cuadrado y Molero (2002), el modelo transformacional/transaccional se ha convertido en importante línea de estudios en la investigación sobre el liderazgo, a partir de que James Burns publicara en 1978 su influyente obra sobre liderazgo transformacional y transaccional, distinción que fue retomada por Bernard Bass en 1985 y desarrollara el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ), primer instrumento para medir ambos estilos de liderazgo, el mismo que ha experimentado diversas revisiones y modificaciones.

Para Sudha, Shahnawaz & Farhat (2016), el *Liderazgo Multifactor* de Bass y Avolio es uno de los modelos más importantes de liderazgo ya que identifica el liderazgo transaccional, transformacional y de *laissez faire* o pasivo. Por su parte, Asrar-ul-Haq & Kuchinke (2016), describen los tres estilos de liderazgo y sus dimensiones en los

siguientes términos: (a) Liderazgo transformacional: es el liderazgo visionario, en el que los líderes motivan a sus colaboradores a superar ciertas expectativas, más allá de las recompensas e intercambios. Sus dimensiones son 4: influencia idealizada (atribuida y de comportamiento), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada; (b) Liderazgo transaccional: es el liderazgo más preocupado por el logro de los objetivos en el que los colaboradores son recompensados por cumplir sus tareas, en base a refuerzos positivos y negativos. Sus dimensiones son 2: recompensa contingente y gestión por excepción (activa y pasiva); y, (c) Liderazgo *laissez faire*: es el liderazgo que evita tomar decisiones. En cuanto a los instrumentos de medición del constructo, existen una diversidad de cuestionarios elaborados por los especialistas, entre los que podemos mencionar: el *Leader Behavior Description Questionnaire*, desarrollado por investigadores de la Universidad de Ohio; el *Path Goal Questionnaire*, creado por Indvik con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del Camino-meta; el *Multifactor Leadership Questionnaire*, de Avolio y Bass, que mide el liderazgo transformacional, etc.

En cuanto a la motivación laboral, Agut y Carrero (2007) argumentan que desde el campo de “la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones siempre ha existido un interés por comprender cuáles son los determinantes de la actividad laboral: qué aspectos motivan a la persona a realizar la actividad laboral a fin de favorecer la gestión de los recursos humanos” (p. 205). En este sentido, Griffin y Moorhead plantean un esquema bajo el supuesto de que el comportamiento motivado de un trabajador puede ser inducido por circunstancias basadas o en la necesidad o en el proceso; es decir, “las personas pueden estar motivadas para satisfacer diversas necesidades específicas por medio de diferentes procesos como percepciones de inequidad, relaciones de expectativas y contingencias de reforzamiento” (p. 118).

Respecto a la definición del constructo, no existe un consenso al respecto. Así por ejemplo, Robbins y Judge definen a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). Por su parte, Griffin y Moorhead consideran que “la motivación es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular” (p. 83). En todo caso, Hellriegel et al. consideran que “la motivación es un

estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos” (p. 384). Existen una serie de teorías explicativas de la motivación en el trabajo. Partiendo de una revisión de las teorías o perspectivas históricas de la motivación, Griffin y Moorhead han clasificado las teorías sobre la motivación laboral en tres tipos: teorías basadas en las necesidades, teorías basadas en el proceso y teorías basadas en el aprendizaje.

En cuanto a las primeras, según los autores, su premisa básica “es que los humanos están motivados principalmente por deficiencias en una o más necesidades importantes o categorías de necesidades” (p. 86). Entre éstas, consideran cuatro teorías: la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de la estructura dual de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland. Según la teoría de la jerarquía de necesidades, los seres humanos tienen un conjunto de necesidades, ordenadas jerárquicamente, que se deben satisfacer. Abraham Maslow las ordenó jerárquicamente en 5 categorías: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Las 3 primeras fueron denominadas necesidades de deficiencia, puesto que debían ser satisfechas para que el individuo esté cómodo; mientras que las 2 siguientes fueron denominadas necesidades de crecimiento, porque se enfocaban en el desarrollo personal.

La teoría ERC, amplía y perfecciona la teoría de Maslow, aunque mantiene algunas diferencias. Las letras E, R y C se refieren a tres categorías de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia, indispensables para la supervivencia humana, se corresponderían con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación, que tienen que ver con las relaciones humanas, se corresponderían con las necesidades de pertenencia y de estima de Maslow. Las necesidades de crecimiento, que tienen que ver con el desarrollo personal, se corresponderían a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow.

La teoría de la estructura dual, también llamada de los dos factores, sostiene que en el tema de la motivación funcionan dos dimensiones: una, que corresponde a factores de motivación, va de la satisfacción a la no satisfacción; otra, que corresponde a factores higiénicos, va de la insatisfacción a la no insatisfacción. Entre los factores de motivación,

se encuentran aspectos tales como: logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance y crecimiento. Entre los factores higiénicos, se encuentran aspectos tales como: supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, remuneración y seguridad laboral, políticas de la empresa.

La teoría de las necesidades de David McClelland, considera tres categorías de necesidades: logro, afiliación y poder. La necesidad de logro se refiere al deseo de cumplir una tarea o meta de forma más eficaz que antes. La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de compañía humana. La necesidad de poder se refiere a la necesidad de controlar el entorno personal, incluidos los recursos financieros, materiales, informativos y humanos. En cuanto a las segundas, Griffin y Moorhead consideran que éstas se ocupan de la forma en que ocurre la motivación: teoría de la equidad, teoría de la expectativa y teoría del establecimiento de metas.

La teoría de la equidad está basada en la idea del trato justo o equitativo. Esta teoría sostiene que una persona va formando su percepción de equidad en un proceso de 4 pasos: (a) evalúa la forma en que es tratada por la empresa; (b) se forma la percepción de la manera en que tratada otra persona en comparación con ella; (c) compara sus circunstancias con las de la otra persona para formarse una impresión de su equidad o inequidad; y, (d) elige una respuesta a la situación de equidad o inequidad: si la situación es percibida como equitativa, estará motivada para mantener el estado de las cosas; si es percibida como inequitativa, estará motivada para reducir la situación de inequidad.

La teoría de la expectativa, expuesta inicialmente por Víctor Vroom, se basa en la premisa de que la motivación depende de cuánto se quiera algo y que tan probable es que se obtenga ese algo. Los componentes generales del modelo son el esfuerzo, el desempeño y los resultados, los que interactúan con el entorno y la capacidad para determinar el desempeño de la persona. Una variación de la teoría de la expectativa fue desarrollada por Porter y Lawler: al contrario de lo que tradicionalmente se convenía, en que la satisfacción laboral lleva a un mejor desempeño, estos autores sostenían lo contrario; si las recompensas son adecuadas, los altos niveles de desempeño podían llevar a la satisfacción.

La teoría del establecimiento de metas, según Ivancevich et al., que fuera presentada inicialmente por Edwin Locke, propone que “las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes primarios del comportamiento [...] Esto quiere decir que una vez que la persona inicia algo (p. ej., un trabajo, un proyecto nuevo), sigue adelante hasta lograr la meta” (p. 154).

Finalmente, en cuanto a las terceras, Griffin y Moorhead consideran que el aprendizaje es un factor clave de la motivación laboral, al sostener que “en cualquier organización, los empleados rápidamente aprenden cuáles conductas se recompensan y cuáles son ignoradas o castigadas” (p. 102). Según ellos, en términos históricos, el modelo de condicionamiento clásico de Pavlov es el enfoque más influyente en el aprendizaje; sin embargo, en el mundo de las organizaciones, solo las conductas simples pueden aprenderse según dicho enfoque. La teoría contemporánea del aprendizaje lo ve como un proceso cognitivo, siendo la más común, entre las diferentes perspectivas, la teoría del reforzamiento o del condicionamiento operante. Esta teoría, generalmente asociada a Skinner, sostiene que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Según nuestros autores, el comportamiento que resulta en consecuencias agradables tiene mayor probabilidad de ser repetido, al contrario de resultados desagradables.

Por otro lado, una de las más reconocidas teorías acerca de la motivación laboral es la teoría de la autodeterminación (*self-determination theory*) de Edward Deci y Richard Ryan, cuyo planteamiento inicial se sustenta en la idea de que el desarrollo de un trabajador implica la satisfacción de 3 necesidades básicas: competencia, relación y autonomía. Según Deci & Ryan (1990): (a) la necesidad de *competencia* comprende los esfuerzos de las personas para controlar los resultados y experimentar eficacia; en otras palabras, entender los instrumentos que llevan a los resultados deseados y ser capaces de manejar confiablemente dichos instrumentos; (b) la necesidad de *autonomía* comprende los esfuerzos de las personas por ser dueños de sí mismos y determinar su propio comportamiento; y, (c) la necesidad de *relacionarse* comprende el esfuerzo de una persona por relacionarse y cuidar a los demás, a sentir que los demás se relacionan con autenticidad con uno mismo y sentir una participación satisfactoria y coherente con el mundo social en general.

Por su parte, en relación con la motivación extrínseca, Ryan y Deci (2000) consideran que la mayor parte de las actividades de las personas no están estrictamente motivadas por razones intrínsecas, debido a las demandas sociales y los roles que deben asumir respecto a tareas que no son intrínsecamente interesantes. La motivación extrínseca, según los autores, es un constructo que se refiere siempre a una actividad que se realiza con el fin de alcanzar algún resultado aislado; situación que contrasta con la motivación intrínseca, según la cual se realiza una actividad por el simple hecho de su disfrute, al margen de su valor instrumental. En todo caso, la teoría de la autodeterminación propone que la motivación extrínseca puede variar mucho en el grado de autonomía, en la medida en que las personas internalizan e integran valores y normas de comportamiento. En este sentido, se produce un continuo de tipos de motivación, en función del grado de motivación de la conducta que emana de uno mismo, los cuales pueden apreciarse en la figura 1.

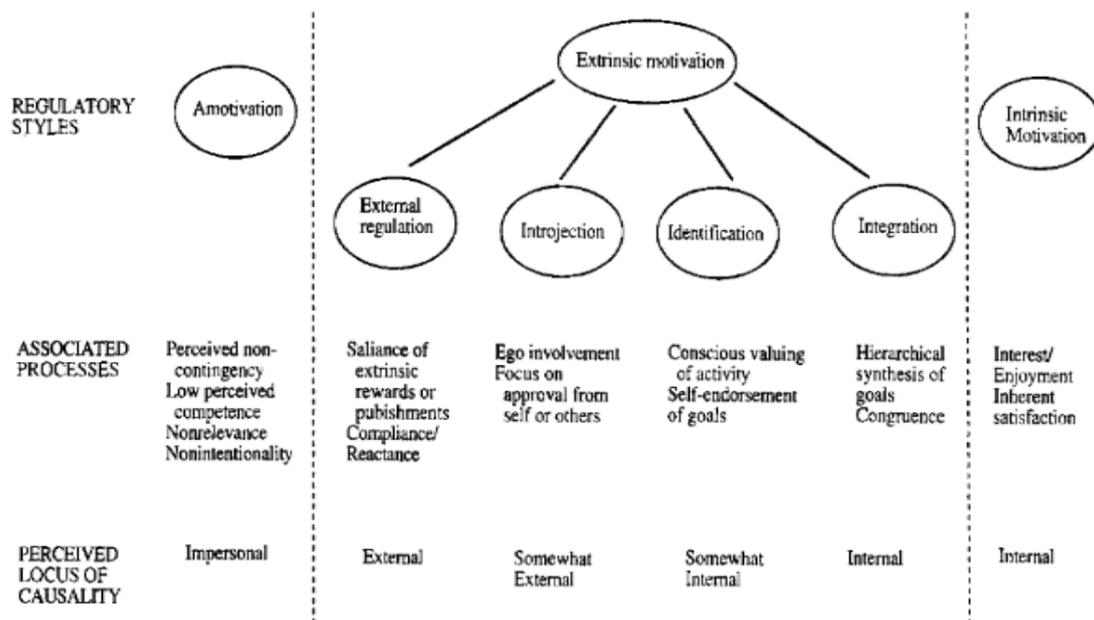


Figura 1: Tipos de motivación humana

Nota: Extraída de Ryan y Deci (2000)

La *amotivación*, es el estado en el cual una persona carece de la intención de actuar, es decir, el comportamiento de la persona peca de intencionalidad y del sentido de causalidad personal. La *regulación externa* se refiere a la situación en que los comportamientos se realizan para satisfacer una demanda externa u obtener una recompensa de contingencia impuesta desde el exterior. La *regulación introyectada*

representa una regulación por una contingencia de autoestima, interna, en la cual los comportamientos están siendo controlados bajo una sensación de presión, con el fin de evitar una culpa o una ansiedad o para alcanzar mejoras en el ego u orgullo personal. La regulación a través de la *identificación* se refiere al caso en que una persona se ha identificado con la importancia de un comportamiento y, por lo tanto, ha aceptado la regulación como propia. Finalmente, el tipo de motivación extrínseca más autónoma es la *regulación integrada*, que se produce cuando las regulaciones han sido identificadas y asimiladas plenamente por la persona en sí misma (este último tipo de motivación comparte muchas características con la motivación intrínseca, por ser ambas autónomas y carentes de conflictos, aunque sigue siendo extrínseca porque el comportamiento motivado se realiza por su valor instrumental). Por último, la *motivación intrínseca* hace hincapié en que la misma es un prototipo de la actividad auto determinada o autónoma.

En cuanto a la medición del constructo motivación, según Tremblay, M.; Blanchard, C.; Taylor, S.; Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009), fueron Blais y sus colegas los primeros en proporcionar respaldo empírico a la teoría de la autodeterminación, en base a una autoevaluación de la motivación en el trabajo, al desarrollar un instrumento de medición (*L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais*), cuya versión en inglés de 18 ítems ha sido validada, por los autores en mención, para diferentes entornos de trabajo. Este instrumento es el que se utilizará en la presente investigación.

Finalmente, en lo que se refiere a la relación existente entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral, investigadores como Pedraja y Rodríguez (2004) sostienen que diversos estudios confirman la idea de que el estilo de liderazgo influye los procesos del trabajo en grupo, el clima social y los resultados de una organización. En este contexto, afirman que el estilo de liderazgo afecta a los subordinados toda vez que “el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización” (p. 64). Otros, como Mendoza y Ortiz (2006), en su estudio del modelo de liderazgo de rango completo, sostienen que el liderazgo transformacional estimula la conciencia de los trabajadores, considerado que este tipo de liderazgo “es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas

mismas esperan y, como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad...” (p. 120).

Por su parte, autores como Contreras, Juárez, Barbosa & Uribe (2010), advierten acerca del rol vital que juega el liderazgo en las organizaciones a través del efecto en la implementación de estándares de comportamiento, normas sociales y expectativas de comportamiento. En este sentido, afirman que existe un amplio consenso entre los investigadores respecto al efecto del liderazgo en una serie de variables como el clima organizacional y, a través de ésta, en la motivación, el desempeño laboral y la salud de los trabajadores.

En cuanto a la justificación del trabajo efectuado y atendiendo a los criterios que Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen, el presente estudio se justifica de la siguiente manera: (a) Conveniencia: los resultados de la investigación permitirán que la Alta Dirección del Banco tome conocimiento acerca del estilo de liderazgo predominante en la organización y su relación con la motivación laboral de los trabajadores, información que le servirá para adoptar las decisiones más convenientes en orden a mejorar la productividad; b) Relevancia social: los resultados de la investigación beneficiarán, en principio, a la organización en su conjunto y a la comunidad a la que sirve, luego, en la medida en que la Alta Dirección adopte las decisiones más apropiadas para mejorar la calidad del servicio que prestan los trabajadores; c) Implicaciones prácticas: la investigación permitirá que los diferentes niveles jerárquicos de la organización tomen conocimiento de la relación que existe entre el estilo de liderazgo que ejercen y la motivación laboral de los trabajadores; d) Valor teórico: los resultados de la investigación ayudarán a tener un mayor conocimiento del comportamiento de la relación que existe entre las variables estudiadas y confirmar la validez de los fundamentos teóricos correspondientes; y, e) Utilidad metodológica: la investigación coadyuvará a confirmar la utilidad de la metodología de investigación desarrollada en el área específica del liderazgo y motivación laboral.

La realidad problemática expuesta en el caso de la organización en estudio induce al planteamiento del siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo? Una serie de investigaciones se han efectuado en los últimos años

en relación al problema de investigación planteado, tal como se detalla brevemente en las líneas siguientes.

El objetivo general de la investigación es determinar qué relación existe entre estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo. Los objetivos específicos planteados han sido: (a) Determinar el estilo de liderazgo predominante en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo; (b) Determinar el tipo de motivación laboral predominante en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo; y, c) Determinar si algunas variables sociodemográficas desempeñan un rol mediador en la relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo. En consecuencia, la hipótesis fue planteada del siguiente modo: Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.

II. MÉTODO

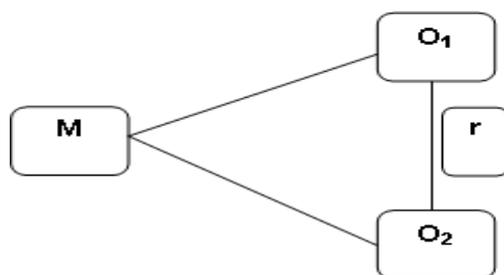
2.1. Tipo de investigación

El estudio llevado a cabo es del siguiente tipo:

- Por su finalidad: aplicado (busca aplicar los postulados teóricos correspondientes a la explicación de un fenómeno de la realidad);
- Por su carácter: correlacional (busca demostrar la asociación entre dos variables);
- Por su naturaleza: cuantitativo (solo busca medir el grado de asociación entre dos variables) ;
- Por su alcance temporal: transversal (busca explicar el fenómeno en un determinado lapso de tiempo); y,
- Por la orientación que asume: orientada (sigue los lineamientos establecidos por la Universidad).

Por otro lado, el estudio tiene un diseño no experimental, ya que no se ha manipulado las variables en cuestión y solo se ha buscado demostrar la relación existente entre las mismas.

La representación del diseño es la siguiente



Donde:

M = Muestra seleccionada.

O1 = Variable 1 (Estilo de liderazgo).

O2 = Variable 2 (Motivación laboral).

r = Relación entre las variables.

2.2. Operacionalización de variables

Se muestra en la tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	"Pauta coherente de comportamiento que exhiben cuando trabajan con y por medio de la gente, tal como ésta la percibe. Las pautas aparecen cuando se ve que los líderes responden de la misma manera en condiciones similares; desarrollan hábitos de acción que quienes trabajan con ellos de algún modo llegan a predecir" (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, p. 166).	La variable se ha operacionalizado con la aplicación de un Cuestionario adaptado del "Multifactor Leadership Questionnaire" de Bass y Avolio, utilizado en el estudio de Seyal & Rahman (2014).	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada-Atributos Influencia idealizada-Conducta Motivación inspiracional Estimulación intelectual Consideración individualizada	Ordinal
			Liderazgo transaccional	Recompensa contingente Dirección por excepción- activa	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni acuerdo/ desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente desacuerdo (1)
			Liderazgo por evitación	Dirección por excepción- pasiva <i>Laissez-Faire</i>	
Motivación laboral	"Es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos" (Hellriegel et al., 2005: 384).	La variable se ha operacionalizado con la aplicación de un Cuestionario adaptado de la "Escala de Motivación Extrínseca e Intrínseca" de Deci & Ryan (2000), validada por Tremblay et al. (2009).	Motivación intrínseca	Placer de aprender Retos interesantes Satisfacción por la tarea	Ordinal
			Motivación extrínseca	Regulación externa Regulación introyectada Regulación identificada Regulación integrada	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni acuerdo/ desacuerdo (3) En desacuerdo (2)
			Desmotivación	Incompetencia funcional Condiciones de trabajo Expectativas exorbitantes	Totalmente desacuerdo (1)

Fuente: Base de datos

2.3. Población, muestra y muestreo

La población-muestra en estudio comprende un total de 90 trabajadores, a los que se les aplicó un cuestionario, habiéndose obtenido una tasa de respuesta de aproximadamente 70%.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica utilizada ha sido la encuesta. El instrumento de recolección de datos ha sido un cuestionario estructurado en 2 secciones (ver anexos):

- Sección 1: adaptada del “*Multifactor Leadership Questionnaire*”, de Bass y Avolio, aplicado en la investigación de Seyal y Rahman (2014), en el caso de la variable estilo de liderazgo; y,
- Sección 2: adaptada de la “Escala de motivación extrínseca e intrínseca”, de Deci & Ryan, validada por Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve (2009), en el caso de la variable motivación laboral.

La validez del instrumento se ha determinado mediante el método de *juicio de expertos* (ver anexos). La confiabilidad del mismo, en sus 2 secciones, estilo de liderazgo y motivación laboral, ha sido acreditada a través del cálculo del *alfa de Cronbach*, habiéndose alcanzado un alfa de 0.724 y de 0.873, respectivamente (ver anexos); valores que, en la opinión de los especialistas, demuestran una elevada confiabilidad del instrumento aplicado (Fernández et al.).

2.5. Procedimiento

Los pasos que se han seguido en el desarrollo de la presente investigación han sido los siguientes:

- a) Se diseñó la investigación y se expresó en un proyecto de investigación.
- b) Se estructuró el instrumento de recolección de datos para medir las dos variables.
- c) El instrumento se sometió a validación de jueces o expertos (ver anexos).
- d) Se aplicó el instrumento definitivo a la población-muestra seleccionada, previa solicitud de autorización a la gerencia del BNP, Agencia Trujillo.
- e) Se tabularon los datos en tablas EXCEL (ver anexos).
- f) Se procesó la información recogida a través del programa informático SPSS.
- g) Se analizó la información recogida a través estadísticos descriptivos y de correlación.

2.6. Método de análisis de datos

El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos (media, desviación estándar) y de correlación (coeficiente Rho de Spearman), mediante la aplicación del software SPSS.

2.7. Aspectos éticos

Los datos han sido recogidos con la autorización debida de la Gerencia del BNP. El cuestionario aplicado ha sido de carácter anónimo y se ha resguardado la confidencialidad de los datos.

III. RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación que corresponden al estilo de liderazgo en el BNP – Agencia Trujillo se muestran en la tabla 2, en la que los estadísticos descriptivos fundamentales son la media y la desviación estándar de los datos.

Tabla 2: Estadísticos descriptivos estilo de liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
I. idealizada (conducta)	61	3	5	4.30	0.524
I. idealizada (atributos)	61	3	5	4.27	0.565
M. inspiracional	61	2	5	4.18	0.555
E. intelectual	61	2	5	4.16	0.617
C. individualizada	61	2	5	4.05	0.580
Liderazgo transformacional	61	3	5	4.19	0.497
R. contingente	61	3	5	4.11	0.530
D. por excepción (activa)	61	1	5	3.34	0.987
D. por excepción (pasiva)	61	1	5	2.22	0.694
Liderazgo transaccional	61	2	5	3.22	0.514
Liderazgo por evitación	61	1	4	2.01	0.709

Fuente: Base de datos

Los resultados expuestos en la tabla 2 muestran que el estilo predominante es el liderazgo transformacional (4.19); y, en menor medida, el liderazgo transaccional (3.22), seguido por el liderazgo por evitación (2.01). Los puntajes de desviación estándar encontrados muestran que las respuestas proporcionadas por la población encuestada son relativamente homogéneas, con una desviación menor (alrededor de 0.5) de la media.

Por otra parte, los resultados también muestran que, en cuanto al liderazgo transformacional, la dimensión mejor puntuada es la de influencia idealizada, expresada como conducta (4.30) y como atributos del líder (4.27). Este estilo, también llamado liderazgo carismático, indicaría, según Asrar-ul-Haq & Kuchinke, que los líderes del BNP se constituyen en un modelo a seguir por sus colaboradores, implicando la presencia de fuertes valores éticos. A su vez, la dimensión con menor puntaje es la de consideración individualizada (4.05), hecho que indicaría que cada colaborador recibe atención especial por parte del líder en función de sus características y necesidades personales.

En cuanto al liderazgo transaccional –otro de los estilos imperantes en el BNP, aunque en menor medida- los resultados muestran que la dimensión mejor puntuada es la de recompensa contingente (4.11), lo que indicaría, siguiendo a los autores ya

mencionados, que algunos líderes utilizan recompensas y promociones para obtener los resultados deseados de sus colaboradores. A su vez, la dimensión menor puntuada es la de dirección por excepción, expresada como activa (3.34) y pasiva (2.22), hecho que indicaría que estos líderes toman acciones correctivas cuando las cosas salen mal y escapan del control. Finalmente, el liderazgo por evitación –el menos predominante– indicaría la existencia de algunos liderazgos que evitan tomar decisiones, no proporcionan retroalimentación a sus colaboradores y no utilizan recompensas u otros mecanismos para satisfacer las necesidades de los mismos.

La tabla 3 muestra los hallazgos que corresponden a la motivación laboral, según la percepción de los trabajadores del BNP, Agencia Trujillo, en la que los estadísticos descriptivos fundamentales son la media y la desviación estándar de los datos.

Tabla 3: Estadísticos descriptivos motivación laboral

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
M. intrínseca	61	2	5	4.25	0.603
R. integrada	61	2	5	4.08	0.653
R. identificada	61	2	5	4.18	0.558
R. introyectada	61	2	5	3.83	0.751
R. externa	61	2	5	4.03	0.737
Motivación Extrínseca	61	3	5	4.03	0.551
Motivación laboral	61	1	5	3.26	1.066

Fuente: Base de datos

Los resultados expuestos en la tabla 3 muestran que el tipo de motivación predominante es la motivación intrínseca (4.25) seguida de la motivación extrínseca (4.03), dentro de la cual la modalidad mejor puntuada es la regulación identificada (4.18). La motivación laboral (trabajadores sin motivación) alcanza un puntaje de 3.26. Los puntajes de desviación estándar encontrados muestran que las respuestas proporcionadas por la población encuestada son relativamente homogéneas, con una desviación menor (alrededor de 0.6) de la media, con excepción de la que alcanza el tipo la motivación (1.066), que muestra una mayor dispersión de los datos con respecto a la media.

Finalmente, en la tabla 4 se aprecian los resultados de la correlación entre el estilo de liderazgo de los directivos del BNP - Agencia Trujillo y los tipos de motivación laboral de los trabajadores. El cálculo del coeficiente *Rho de Spearman*, como medida de correlación, permite afirmar la existencia de una relación directa y significativa entre las dos variables, así como entre sus modalidades o tipos, en los términos siguientes.

Tabla 4: Correlación estilo de liderazgo y motivación laboral

		M. intrínseca	R. integrada	R. identific ada	R. introye ctada	R. externa	Motivación Extrínseca	Desmoti vación	
Rho de Spearman	I. idealizada (conducta)	Coefficiente de correlación	,517**	,496**	,514**	,397**	,560**	,558**	,347**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.006
		N	61	61	61	61	61	61	61
	I. idealizada (atributos)	Coefficiente de correlación	,592**	,492**	,490**	,391**	,476**	,526**	,282*
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.028
		N	61	61	61	61	61	61	61
	M. inspiracional	Coefficiente de correlación	,522**	,354**	,464**	,350**	,349**	,425**	0.097
		Sig. (bilateral)	0.000	0.005	0.000	0.006	0.006	0.001	0.456
		N	61	61	61	61	61	61	61
	E. intelectual	Coefficiente de correlación	,361**	,278*	,428**	,335**	,452**	,415**	,398**
		Sig. (bilateral)	0.004	0.030	0.001	0.008	0.000	0.001	0.002
		N	61	61	61	61	61	61	61
	C. individualizada	Coefficiente de correlación	,534**	,497**	,565**	,451**	,543**	,570**	,409**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
		N	61	61	61	61	61	61	61
	Liderazgo transformacion al	Coefficiente de correlación	,563**	,473**	,569**	,424**	,535**	,560**	,376**
Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.003	
N		61	61	61	61	61	61	61	
R. contingente	Coefficiente de correlación	,504**	,464**	,507**	,358**	,493**	,499**	,385**	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.002	
	N	61	61	61	61	61	61	61	
D. por excepción (activa)	Coefficiente de correlación	,495**	,493**	,326*	,530**	,443**	,532**	,404**	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.010	0.000	0.000	0.000	0.001	
	N	61	61	61	61	61	61	61	
D. por excepción (pasiva)	Coefficiente de correlación	-0.062	-0.103	-0.195	-0.049	-0.172	-0.126	-0.012	
	Sig. (bilateral)	0.636	0.428	0.133	0.708	0.184	0.334	0.930	
	N	61	61	61	61	61	61	61	
Liderazgo transaccional	Coefficiente de correlación	,445**	,420**	,268*	,450**	,385**	,459**	,385**	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.037	0.000	0.002	0.000	0.002	
	N	61	61	61	61	61	61	61	
Liderazgo por evitación	Coefficiente de correlación	-,290*	-,308*	-,440**	-0.241	-,397**	-,368**	-0.193	
	Sig. (bilateral)	0.023	0.016	0.000	0.062	0.002	0.004	0.136	
	N	61	61	61	61	61	61	61	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). * . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación:

- Entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva media (0.563);
- Entre liderazgo transformacional y motivación extrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva media (0.560);
- Entre liderazgo transformacional y la desmotivación existe una relación altamente significativa (0.003) y una correlación positiva débil (0.376);
- Entre liderazgo transaccional y motivación intrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva débil (0.445);
- Entre liderazgo transaccional y motivación extrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva débil (0.459);
- Entre liderazgo transaccional y la desmotivación existe una relación altamente significativa (0.002) y una correlación positiva débil (0.385);
- Entre liderazgo por evitación y motivación intrínseca existe una relación significativa (0.023) y una correlación negativa débil (-0.290);
- Entre liderazgo por evitación y motivación extrínseca existe una relación altamente significativa (0.004) y una correlación negativa débil (-0.368) y;
- Entre liderazgo por evitación y la desmotivación existe una relación no significativa (0.136) y una correlación negativa débil (-0.193).

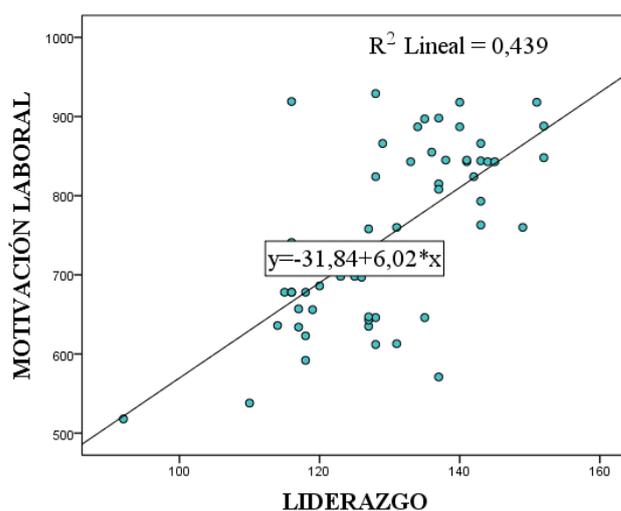


Figura 2: Estilo de liderazgo y motivación laboral

Interpretación:

La tendencia de la variable liderazgo y sus dimensiones, con la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, poseen una vinculación creciente o relación positiva.

Tabla 5: Prueba de Kolmogorov-Smirnov de los puntajes sobre el estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo

		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO POR EVITACION	LIDERAZGO	MOTIVACION INTRINSECA	R. INTEGRADA	R. IDENTIFICADA	R. INTRODUCTADA	R. EXTERNA	MOTIVACION EXTERNA	DESMOTIVACION	MOTIVACION LABORAL
N		61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
	Media	83,39	38,46	7,98	129,84	127,54	122,46	125,25	115,08	120,82	40,33	97,70	749,18
Parámetros normales ^{a,b}	Desviación estándar	9,890	6,142	2,849	11,890	17,950	19,378	16,694	22,333	22,158	5,507	31,906	107,951
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,092	,075	,203	,070	,155	,141	,229	,158	,174	,139	,153	,135
	Positivo	,071	,075	,203	,070	,155	,141	,148	,095	,138	,139	,153	,097
	Negativo	-,092	-,065	-,081	-,061	-,140	-,129	-,229	-,158	-,174	-,112	-,139	-,135
Estadístico de prueba		,092	,075	,203	,070	,155	,141	,229	,158	,174	,139	,153	,135
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,000 ^c	,200 ^{c,d}	,001 ^c	,004 ^c	,000 ^c	,001 ^c	,000 ^c	,005 ^c	,001 ^c	,007 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación:

En la tabla 5, como es una muestra de 61 encuestados, se realiza la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Se observa el uso de pruebas no paramétricas, al observar valores $p \leq 0.05$ en la prueba de ajuste a distribución normal de Shapiro-Wilk con un nivel de significancia al 5%. Entonces, para calcular la relación del liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, se aplicará la distribución estadística Rho de Spearman.

IV. DISCUSIÓN

En principio, los estadísticos descriptivos antes detallados permiten afirmar que, según la percepción de los trabajadores del BNP, Agencia Trujillo, el estilo de liderazgo predominante en la institución es el liderazgo transformacional (4.19) y, en menor medida, el liderazgo transaccional (3.22). Al final, aparece el liderazgo por evitación (2.01). Estos resultados concuerdan con el metaanálisis llevado a cabo por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, quienes –según Cuadrado- revisaron 39 estudios que utilizaron el modelo de Bass y Avolio, en los que se consideraba como una de las variables moderadoras el tipo de organización (pública o privada) y cuyos resultados mostraban que, en contra de lo esperado, el liderazgo transformacional se presentaba en mayor proporción en las organizaciones públicas que en las privadas. En todo caso, los resultados afirman los postulados teóricos del modelo, en cuanto a la mezcla óptima de liderazgo que debe desarrollarse en una organización, en la que el liderazgo transformacional tenga la primacía en relación a los otros dos, puesto que es el estilo que más contribuye a la efectividad del liderazgo (Sudha, Shahnawaz & Farhat) y a la elevación de la moral y satisfacción laboral de los trabajadores (Asrar-ul-Haq & Kuchinke).

Asimismo, los estadísticos descriptivos confirman que el tipo de motivación que predomina en la organización es el de la motivación intrínseca (4.25) y, en menor medida, el de la motivación extrínseca (4.03); apareciendo, al final, la amotivación o ausencia de motivación (3.26). Como bien afirman Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci se enfoca en la "naturaleza" de la motivación, es decir, en el "porqué del comportamiento". Es decir, esta teoría, a diferencia de las teorías tradicionales, no se enfoca en medir el nivel de la motivación laboral sino en los factores que explican diferentes tipos de motivación de las personas. Según dichos autores, subyace en la teoría el hecho de que los seres humanos son organismos activos, orientados al crecimiento, que están naturalmente inclinados hacia la integración de sus elementos psíquicos en un sentido unificado de auto e integración de sí mismos en estructuras sociales más amplias. Aunque el crecimiento psicológico y las tendencias de integración son naturales, éstos son susceptibles a las condiciones sociales y ambientales que pueden apoyar la propensión a la autodeterminación o perturbarla. Tal

y como sostienen Agut y Carreo, un individuo puede inicialmente exponerse a una tarea o actividad por su recompensa externa (motivación extrínseca) y, posteriormente, experimentar propiedades intrínsecamente motivantes de la actividad (motivación intrínseca), hecho que produce un cambio de orientación de la motivación; por lo tanto, no resulta necesaria una secuencia de la motivación. En tal sentido, los resultados de la presente investigación concuerdan con el modelo de Ryan y Deci, el mismo que establece un continuo de tipos de motivación, en el que la motivación intrínseca es el prototipo de la actividad auto-determinada o autónoma, la misma que satisface directamente una de las tres necesidades psicológicas básicas de un individuo, esto es, la necesidad de autonomía.

En cuanto a los resultados de correlación, propósito principal de la presente investigación, el cálculo del coeficiente *Rho de Spearman* (mostrado en la tabla 4) ha determinado la existencia de un conjunto de relaciones entre el estilo de liderazgo y la motivación, tal como se aprecia de modo más claro y contundente en la figura 1. Estos resultados apoyan en gran medida los encontrados por estudios realizados en otras partes del mundo como los de Gopal & Ghose, en la India; Zaaren, Razzaq & Mujtaba, en Pakistán; Haile, en Etiopía; y, Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Nahirya-Ntege & Kekitiinwa, en Uganda, entre otros, tal como se han expuesto en la parte introductoria del presente informe como antecedentes o trabajos previos. En efecto, los resultados de la investigación de Gopal & Ghose indicaron que entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional y motivación laboral existía una relación directa o positiva; en cambio, entre liderazgo por evitación y motivación laboral la relación era inversa o negativa. Por su parte, la investigación de Zaaren, Razzaq & Mujtaba arrojó como resultado que los tres estilos de liderazgo tenían una relación directa con la motivación laboral, aunque en distinto grado. La investigación de Haile mostró que solo existía relación directa y significativa entre estilo transformacional y motivación laboral. A su turno, los resultados de la investigación de Musinguzi, Namale, Rutebemberwa, Dahal, Nahirya-Ntege & Kekitiinwa demostraron que había una correlación positiva entre liderazgo transformacional y motivación; una correlación negativa de ésta con el liderazgo de evitación; y, solo una relación positiva entre liderazgo transaccional con la satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

De igual modo, los resultados también confirman los puntos de vista de autores como Pedraja y Rodríguez, de Mendoza y Ortiz, así como los de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe, quienes evidencian la estrecha relación entre el estilo de liderazgo de los directivos de una organización y la motivación de sus colaboradores, los que se han expuesto de igual forma en el apartado que corresponde al marco teórico del presente documento.

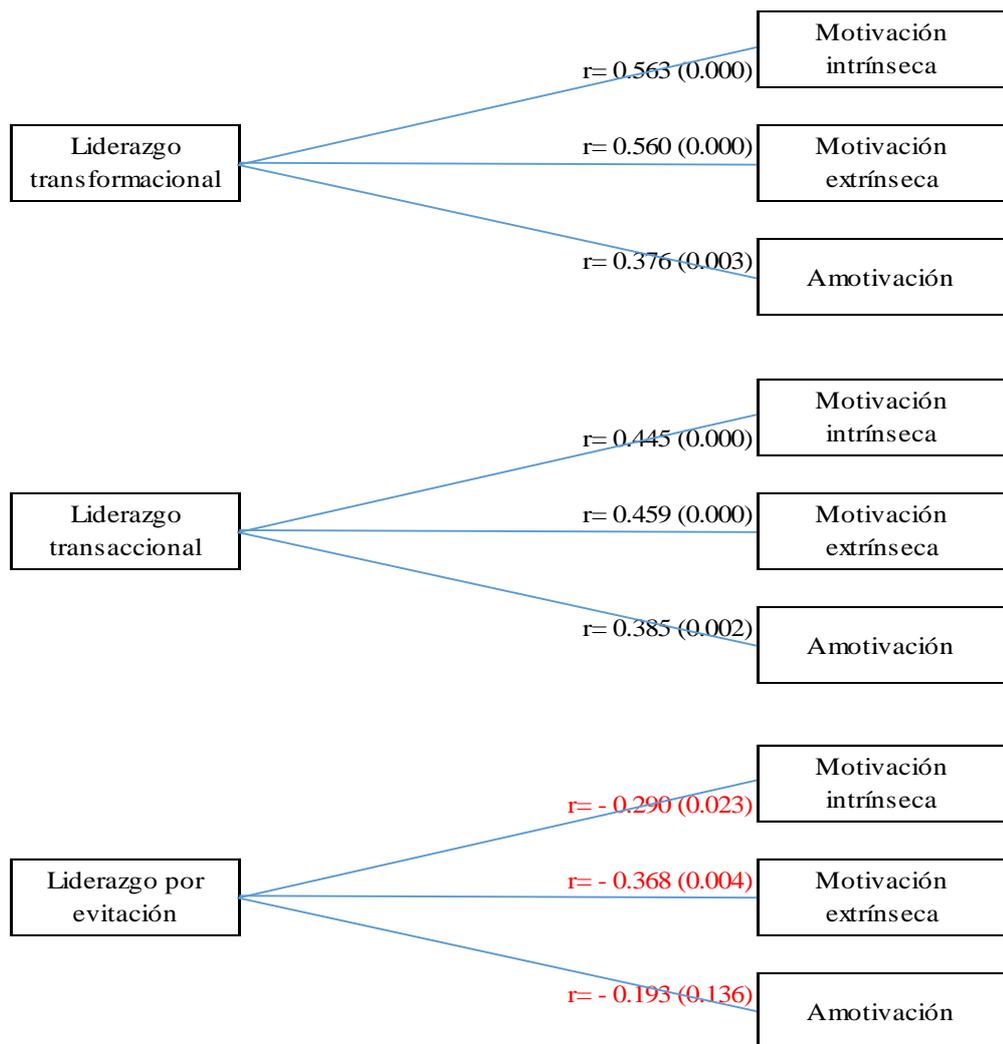


Figura 3: Correlaciones de estilo de liderazgo & motivación en BNP, Agencia Trujillo

V. CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- a) El estilo de liderazgo predominante en los directivos del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, es el liderazgo transformacional.
- b) El tipo de motivación predominante entre los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, es la motivación intrínseca.
- c) Entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva media (0.563);
- d) Entre liderazgo transformacional y motivación extrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva media (0.560);
- e) Entre liderazgo transformacional y la desmotivación existe una relación altamente significativa (0.003) y una correlación positiva débil (0.376);
- f) Entre liderazgo transaccional y motivación intrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva débil (0.445);
- g) Entre liderazgo transaccional y motivación extrínseca existe una relación altamente significativa (0.000) y una correlación positiva débil (0.459);
- h) Entre liderazgo transaccional y la desmotivación existe una relación altamente significativa (0.002) y una correlación positiva débil (0.385);
- i) Entre liderazgo por evitación y motivación intrínseca existe una relación significativa (0.023) y una correlación negativa débil (-0.290);
- j) Entre liderazgo por evitación y motivación extrínseca existe una relación altamente significativa (0.004) y una correlación negativa débil (-0.368) y;
- k) Entre liderazgo por evitación y la desmotivación existe una relación no significativa (0.136) y una correlación negativa débil (-0.193).

VI. RECOMENDACIONES

En función de los resultados a los que ha arribado la presente investigación, sería conveniente que se tengan en cuenta las siguientes recomendaciones:

a) Toda vez que los resultados solo son válidos para la organización analizada, en una de sus Agencias, sería conveniente que se repliquen estudios en otras Agencias, así como en otras organizaciones de diferentes sectores de actividad económica con el propósito de enriquecer los postulados teóricos vigentes en liderazgo y motivación.

b) Teniendo en cuenta los resultados del enfoque cuantitativo de la investigación científica sería conveniente promover otras investigaciones incentivadas y presupuestadas por la misma organización, ya que la actual investigación es presupuestada en forma particular, de modo tal que complemente los resultados encontrados.

c) Al tratarse de un estudio transversal, esto es, un punto de partida sería conveniente que los directivos de la organización analizada dispongan la realización de estudios longitudinales, a fin de monitorear la situación encontrada en materia de liderazgo y motivación en el futuro.

VII. REFERENCIAS

- Agut, S. y Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), pp. 203-225.
- Ali, N.M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S.N-I. M. & Ali, M.N. (2015). Influence of Leadership Styles in Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance* 31, pp. 161-169.
- Amanchukwu, R.N., Stanley, G.J. & Ololube, N.P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), pp. 6-14.
- Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal* 2, pp. 54-64.
- Banco de la Nación del Perú (2013). Plan estratégico Banco de la Nación 2017-2021. Tomado de: <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Contreras, F.; Juárez, F.; Barbosa, D. & Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVIII (2), pp. 7-17.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), pp. 39-55.
- Deci, E. & Ryan, R. (1990). A motivational approach to self: integration in personality. *Nebraska Symposium on motivation*, pp. 237-288. University of Rochester. USA.

- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A. & Saqib, A. (2017), Leadership Styles and Employee's Motivation: Perspective from an Emerging Economy. *The Journal of Developing Areas*, 51 (4), pp. 143-156.
- Gopal, R. & Ghose, R. (2014). Leadership styles and employee motivation: an empirical investigation in a leading oil company in India. *Business Management*, 2 (5), pp. 1-10.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning: México D.F.
- Haile, A. (2015). Impact of leadership approaches on employee motivation: an empirical investigation in Haramaya University. *AshEse Journal of Business Management*, 1 (3), pp. 28-38.
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Thomson: México D.F.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill: México D.F.
- Hersey, P.; Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice Hall: México D.F.
- Ivancevich, J.; Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill: México D.F.
- Khuong, M. & Hoang, D. (2015). The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6 (4), pp. 210-217.

- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), pp. 118-134.
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P. & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, pp. 21-32.
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería, U.T.A. (Chile)*, 12 (2), pp. 63-73.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Prentice Hall: México D.F.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12 (23), pp. 129-144.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, pp. 54-67.
- Seyal, A. H. & Rahman, M.N.A. (2014). Testing Bass & Avolio Modelo of Leadership in Understanding ERP Implementation among Bruneian SMEs. *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2014, pp. 1-18.
- Sudha, K.S., Shahnawaz, M.G. & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision-The journal of Business Perspective*, 20 (2), pp. 111-120.

Tremblay, M.; Blanchard, C.; Taylor, S.; Pelletier, L. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 41. N° 4, pp. 213-226.

Zaaren, M.; Razzaq, K. & Mujataba, B. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organiz Rev*, 15, pp. 531-549.

ANEXOS

ANEXO 1: BASE DE PRÁCTICAS DE ESTILO DE LIDERAZGO

Dimensión/ em Encuestado	Liderazgo transformacional																				Liderazgo transaccional								Liderazgo por evitación								
	L. idealizada (conducta)				L. idealizada (atributos)				M. inspiracional				E. intelectual				C. individualizada				R. contingente		D. por excepción (activa)		D. por excepción (pasiva)				Laissez-Faire								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	4	4	5	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	1	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	3	4	
2	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	3	3	2	2	2	2	1	2	
3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	2	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	1	
6	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	2	2	2	1	1	1	2	
8	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	2	2	2	1	2	2	2	1	1	
9	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	
10	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	3	5	2	5	1	5	5	2	3	3	3	4	5	5	2	5	5	5	5	5	1	5	4	2	5	5	
11	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	2	2	2	1	2	2	1	
12	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
13	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	2	
14	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	2	2	3
15	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	
18	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
19	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
21	4	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	2	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3		
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
24	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	
29	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	
30	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
32	3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	
33	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	2	1	2	2	2	2	1	
34	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	2	2	1	3	2	1	2	
35	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	1	2	2	2	2	1	1	1	
36	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	1	1	2	2	2	2	1	
37	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	2	2	3	2	1	3	2	2	
38	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	3	4	2	2	2	2	2	1	1	2	
39	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	1	2	2	2	1	2	1	
40	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	1	2	1	1	1	1	2	1	
41	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	2	1	1	1	1	1	1	
42	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	2	1	1	1	1	2	2	1
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	
44	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	2	4	3	3	5	5	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	1	2	3	1	3	2	3
45	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
46	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2	
47	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
48	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	2	1	1	1	1	1	
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	3	2	1	2	1	1
50	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	2	1	1	1	1	2	2	1	
51	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	
52	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5</																	

ANEXO 2: BASE DE DATOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Dimensión/ítem Encuestado	M. intrínseca				R. integrada				R. identificada				R. introyectada				R. externa				ME	Motivación				
	4	8	15	Prom	5	10	18	Prom	1	7	14	Prom	6	11	13	Prom	2	9	16	Prom	ME	3	12	17	Prom	
1	4	5	4	4.3	4	4	2	3.3	4	4	4	4.0	5	4	4	4.3	3	3	5	3.7	3.8	4	3	3	3.3	
2	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	4	4.7	4	5	4	4.3	4	4	5	4.3	4.6	4	4	4	4.0	
3	4	4	3	3.7	2	3	2	2.3	2	4	4	3.3	2	2	4	2.7	2	3	3	2.7	2.8	3	2	2	2.3	
4	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	3	3	4	3.3	4	4	4	4.0	3.8	2	3	3	2.7	
5	4	4	4	4.0	4	3	4	3.7	4	4	4	4.0	2	2	3	2.3	4	4	4	4.0	3.5	2	2	2	2.0	
6	4	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	4	4	4.0	4	2	4	3.3	4	2	4	3.3	3.6	2	2	2	2.0	
7	3	4	3	3.3	3	4	3	3.3	4	4	4	4.0	2	3	4	3.0	4	4	4	4.0	3.6	4	2	2	2.7	
8	5	4	4	4.3	5	4	4	4.3	5	4	4	4.3	4	4	5	4.3	5	5	5	5.0	4.5	4	5	4	4.3	
9	5	5	4	4.7	5	5	4	4.7	4	5	5	4.7	5	5	4	4.7	4	5	4	4.3	4.6	4	4	5	4.3	
10	5	4	5	4.7	5	5	5	5.0	3	3	3	3.0	4	5	3	4.0	5	5	5	5.0	4.3	2	2	3	2.3	
11	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	5	4	5	4.7	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4.3	4	5	4	4.3	
12	5	5	5	5.0	4	4	3	3.7	4	5	5	4.7	4	4	5	4.3	3	4	3	3.3	4.0	2	3	4	3.0	
13	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	5	4.3	4	4	4	4.0	4.1	2	3	3	2.7	
14	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4.0	2	3	3	2.7	
15	4	3	3	3.3	4	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	4	4	3.7	4	4	3	3.7	3.8	4	4	4	4.0	
16	4	4	4	4.0	4	2	4	3.3	4	4	4	4.0	4	2	3	3.0	4	2	3	3.0	3.3	4	2	3	3.0	
17	4	4	5	4.3	3	4	4	3.7	4	4	4	4.0	3	4	4	3.7	4	4	4	4.0	3.8	4	4	5	4.3	
18	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	5	5	5	5.0	4.8	4	5	5	4.7	
19	3	4	4	3.7	3	4	4	3.7	4	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	2	3	3.0	3.6	4	4	3	3.7	
20	5	5	4	4.7	4	2	3	3.0	4	5	5	4.7	1	2	4	2.3	4	2	2	2.7	3.2	3	2	1	2.0	
21	3	3	3	3.0	2	3	4	3.0	4	4	4	4.0	4	3	3	3.3	4	4	4	4.0	3.6	3	2	3	2.7	
22	4	4	4	4.0	3	4	2	3.0	4	4	4	4.0	4	4	3	3.7	2	2	2	2.0	3.2	2	2	2	2.0	
23	4	4	4	4.0	4	4	2	3.3	3	4	4	3.7	4	2	3	3.0	3	4	2	3.0	3.3	3	2	2	2.3	
24	4	3	4	3.7	4	4	3	3.7	4	4	4	4.0	2	3	4	3.0	4	2	3	3.0	3.4	4	2	2	2.7	
25	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	2	2	4	2.7	4	4	4	4.0	3.7	1	2	2	1.7	
26	3	4	4	3.7	3	3	4	3.3	2	4	4	3.3	4	4	4	4.0	2	3	3	2.7	3.3	2	3	3	2.7	
27	4	4	4	4.0	3	3	3	3.0	4	4	4	4.0	3	4	4	3.7	4	4	4	4.0	3.7	4	3	3	3.3	
28	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	3	3	4	3.3	4	4	4	4.0	3.8	2	2	2	2.0	
29	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	3	3	4	3.3	4	4	4	4.0	3.8	2	2	2	2.0	
30	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	3	3	4	3.3	4	4	4	4.0	3.8	2	2	2	2.0	
31	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	3	3	4	3.3	4	4	4	4.0	3.8	2	2	2	2.0	
32	4	4	4	4.0	4	4	3	3.7	4	5	4	4.3	5	4	5	4.7	4	3	4	3.7	4.1	3	4	2	3.0	
33	4	4	3	3.7	4	3	3	3.3	4	4	4	4.0	2	2	3	2.3	3	2	3	2.7	3.1	2	2	2	2.0	
34	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	4	4	3	3.7	4.5	2	3	3	2.7	
35	5	5	5	5.0	5	4	4	4.3	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	4.8	5	5	4	4.7	
36	5	4	4	4.3	5	5	5	5.0	4	4	5	4.3	5	4	4	4.3	4	5	4	4.3	4.5	4	5	4	4.3	
37	4	5	4	4.3	5	4	5	4.7	4	5	4	4.3	3	5	4	4.0	4	5	5	4.7	4.4	4	5	5	4.7	
38	5	5	4	4.7	5	5	5	5.0	4	5	5	4.7	4	4	5	4.3	4	5	5	4.7	4.7	5	5	4	4.7	
39	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	3	3	4	3.3	4	5	4	4.3	4	5	5	4.7	4.3	5	4	5	4.7	
40	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	4	5	5	4.7	4	5	4	4.3	5	5	5	5.0	4.8	5	4	4	4.3	
41	4	4	5	4.3	5	5	4	4.7	5	4	4	4.3	4	5	5	4.7	5	5	5	5.0	4.7	5	5	5	5.0	
42	4	5	4	4.3	4	5	4	4.3	4	4	3	3.7	5	4	4	4.3	5	5	5	5.0	4.3	5	5	5	5.0	
43	4	4	4	4.0	3	4	4	3.7	4	4	4	4.0	3	2	4	3.0	4	4	4	4.0	3.7	2	2	2	2.0	
44	4	5	5	4.7	4	4	4	4.0	3	5	5	4.3	3	3	4	3.3	4	5	2	3.7	3.8	1	2	3	2.0	
45	3	4	3	3.3	4	4	4	4.0	4	5	4	4.3	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4.1	2	3	3	2.7	
46	5	5	5	5.0	5	4	4	4.3	5	5	5	5.0	5	5	4	4.7	5	5	5	5.0	4.8	5	4	3	4.0	
47	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	4.0	4	4	4	4.0	
48	4	5	4	4.3	4	5	4	4.3	4	5	4	4.3	5	5	4	4.7	4	5	5	4.7	4.5	4	5	5	4.7	
49	4	4	5	4.3	4	4	5	4.3	4	4	5	4.3	4	3	5	4.0	4	4	5	4.3	4.3	4	3	4	3.7	
50	5	5	5	5.0	5	4	5	4.7	5	5	4	4.7	5	4	5	4.7	5	4	5	4.7	4.7	5	5	4	4.7	
51	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	4	4.7	5	5	5	5.0	4.9	5	4	5	4.7	
52	4	5	5	4.7	4	4	4	4.0	4	5	5	4.7	4	4	5	4.3	4	5	4	4.3	4.3	4	5	5	4.7	
53	5	5	5	5.0	5	5	4	4.7	3	5	5	4.3	5	5	4	4.7	3	5	4	4.0	4.4	2	4	4	3.3	
54	4	5	5	4.7	5	5	5	5.0	4	5	5	4.7	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	4.9	4	5	5	4.7	
55	2	3	2	2.3	3	5	4	4.0	2	1	2	1.7	2	2	2	2.0	4	4	3	3.7	2.8	2	3	3	2.7	
56	4	4	4	4.0	4	4	4	4.0	5	4	4	4.3	4	4	3	3.7	3	3	4	3.3	3.8	3	3	3	3.0	
57	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	5	3	4.3	5	5	5	5.0	4.8	1	1	1	1.0	
58	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	4	5	5	4.7	5	5	5	5.0	4	5	5	4.7	4.8	1	3	3	2.3	
59	4	3	3	3.3	4	4	4	4.0	4	3	4	3.7	3	4	3	3.3	3	3	4	3.3	3.6	3	3	3	3.0	
60	5	5	5	5.0	5	5	5	5.0	5	4	4	4.3	3	3	4	3.3	5	5	5	5.0	4.4	2	3	5	3.3	
61	4	4	3	3.7	3	4	3	3.3	4	4	4	4.0	2	4	5	3.7	4	4	4	4.0	3.8	4	3	4	3.7	
Promedio				4.3				4.1				4.2				3.8				4.0					3.3	

ANEXO 3

PRUEBA DE NORMALIDAD DE ESTILO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL

		LIDERA ZGO TRANSF ORMACI ONAL	LIDERA ZGO TRANSA CCIONA L	LIDERA ZGO POR EVITACI ÓN	LIDERA ZGO	MOTIVAC IÓN INTRÍNSE CA	R. EXTER NA	MOTIV ACIÓN EXTER NA	DESMOTI VACIÓN	MOTIVAC IÓN LABORAL
N		61	61	61	61	61	61	61	61	61
Parámetros normales ^{a,b}	Media	83,39	38,46	7,98	129,84	127,54	120,82	40,33	97,70	749,18
	Desviación estándar	9,890	6,142	2,849	11,890	17,950	22,158	5,507	31,906	107,951
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,092	,075	,203	,070	,155	,174	,139	,153	,135
	Positivo	,071	,075	,203	,070	,155	,138	,139	,153	,097
	Negativo	-,092	-,065	-,081	-,061	-,140	-,174	-,112	-,139	-,135
Estadístico de prueba		,092	,075	,203	,070	,155	,174	,139	,153	,135
Sig. asintótica (bilateral)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,000 ^c	,200 ^{c,d}	,001 ^c	,000 ^c	,005 ^c	,001 ^c	,007 ^c

Fuente: Base de datos. Elaboración propia.

ANEXO 4

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ESTILO DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 1

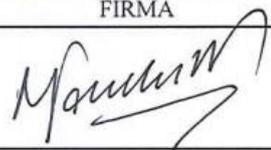
APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Huamanchumo Gonzales, Oscar Santiago	Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: caso Banco de la Nación del Perú - Agencia Trujillo.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S); no concuerdo (N)

Asi como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerados

Nº	Ítems	Si concuerdo	No concuerdo
1	Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables	S	
2	Las preguntas responden a la (s) variables (s) a estudiar o investigar	S	
3	Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
4	Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
5	Existe claridad en la formulación de las preguntas	S	
6	Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta		N
7	El número de preguntas es adecuado	S	
8	Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
9	Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
10	Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/ MEJORA
_____	_____

APELLIDOS Y NOMBRES EXPERTO	FIRMA
FERRADAS BURGA, MATÍAS MARTÍN AUBERTO	

Fecha:

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 2

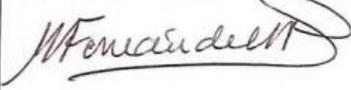
APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Huamanchumo Gonzales, Oscar Santiago	Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: caso Banco de la Nación del Perú - Agencia Trujillo.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S); no concuerdo (N)

Asi como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerados

N°	Ítems	Si concuerdo	No concuerdo
1	Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables	S	
2	Las preguntas responden a la (s) variables (s) a estudiar o investigar	S	
3	Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
4	Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
5	Existe claridad en la formulación de las preguntas	S	
6	Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta		N
7	El número de preguntas es adecuado	S	
8	Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
9	Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
10	Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/ MEJORA
_____	_____

APELLIDOS Y NOMBRES EXPERTO	FIRMA
FERNANDEZ MANTILLA MIRTHA MERCEDES	

Fecha:

VALIDEZ DE INSTRUMENTOS EXPERTO 3

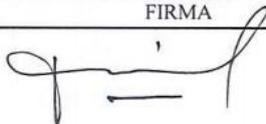
APELLIDOS Y NOMBRES DEL AUTOR	TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Huamanchumo Gonzales, Oscar Santiago	Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: caso Banco de la Nación del Perú - Agencia Trujillo.

En la siguiente tabla indique la respuesta: si concuerdo (S); no concuerdo (N)

Así como puede emitir para cada observación una sugerencia de los ítems considerados

N°	Ítems	Si concuerdo	No concuerdo
1	Para realizar cada una de las preguntas se tuvo en cuenta la operacionalización de las variables	S	
2	Las preguntas responden a la (s) variables (s) a estudiar o investigar	S	
3	Las preguntas formuladas miden lo que se desea investigar	S	
4	Las preguntas son relevantes y concretas con respecto al tema a investigar	S	
5	Existe claridad en la formulación de las preguntas	S	
6	Las preguntas provocan ambigüedad en la respuesta		N
7	El número de preguntas es adecuado	S	
8	Las preguntas responden al marco teórico usado en la investigación	S	
9	Las preguntas tienen coherencia con el diseño de la investigación	S	
10	Permite emitir con facilidad la respuesta de los participantes	S	

OBSERVACIONES	SUGERENCIAS/ MEJORA
<i>Ninguna</i>	<i>Ninguna</i>

APELLIDOS Y NOMBRES EXPERTO	FIRMA
<i>Ramírez Salinas, Wis Enrique</i>	

Fecha:

RESULTADO DE EVALUACION DE LOS ITEMS DE CADA EXPERTO

NUMERO DE EXPERTOS	ITEMS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Experto	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S
2. Experto	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S
3. Experto	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S

<p>Datos generales Email: luis_enrique8@hotmail.com DNI 17921887 Cel: 951508842 Domicilio: Av. 28 de Julio N° 200 Urb. El Recreo Trujillo</p>	1. Experto
	Ramírez Salinas, Luis Enrique
	Grado: Magister
	Especialidad: Administración de Negocios
	Área de Investigación: Gerencia Estratégica

<p>Datos generales Email: ealcantaram@ucv.edu.pe DNI 40567938 Cel: 989172706 Domicilio: Palmas Reales II, Mz F Lote 3 Urb. El Golf- Trujillo</p>	2. Experto
	Alcántara Mesías, Enrique Erickson
	Grado: Magister
	Especialidad: Administración de Negocios
	Area de Investigación: Administración general

<p>Datos generales Email: mferradas@grifoamigoperu.com DNI 18071154 Cel: 949963700 Domicilio: Cavero y Muñoz N° 932 Urb. Las Quintanas Trujillo</p>	3. Experto
	Ferradas Burga, Matías Martín Alberto
	Grado: Magister
	Especialidad: Administración de Negocios
	Area de Investigación: Gerencia Estratégica

APLICACIÓN DEL COEFICIENTE DE FIABILIDAD DE HOLSTI

$$C = \frac{kM}{n_1+n_2+n_3}, \text{ donde}$$

k : Número de expertos

M : Número de coincidencias entre expertos

n_1 : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 1

n_2 : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 2

n_3 : Número de preguntas realizadas que concuerdan al experto 3

Substituyendo en la fórmula anterior:

$$c = \frac{3(9)}{9 + 9 + 9} = \frac{27}{27} = 1.00$$

El coeficiente de fiabilidad del instrumento es de 100% muy buena. Teóricamente entonces podemos obtener respuestas como:

Resultado de aplicar la formula Intervalo	Fiabilidad del Instrumento
< 0,20	Pobre
0,21 – 0,40	Débil
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Buena
0,81 – 1,00	Muy buena

ANEXO 5
CONFIABILIDAD DE ITEMS Y DIMENSIONES DE ESTILO DE
LIDERAZGO

ITEM	DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH
Liderazgo transformacional		,755
I. idealizada (conducta)		
1	Estoy orgulloso de trabajar con él	,775
2	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	,772
3	Actúa de forma que se gana mi respeto	,773
4	Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	,771
I. idealizada (atributos)		
5	Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	,771
6	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	,773
7	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	,772
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	,772
9	Habla con entusiasmo acerca del futuro	,772
M. inspiracional		
10	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	,773
11	Articula una apremiante visión del futuro	,772
12	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	,773
E. intelectual		
13	Reexamina las decisiones críticas cuestionándose si son apropiadas	,772
14	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	,773
15	Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	,773
16	Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	,772
C. individualizada		
17	Dedica su tiempo a enseñar y formar	,771
18	Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	,775
19	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	,771
20	Me ayuda a desarrollar mi capacidad	,770
Liderazgo transaccional		,742
R. contingente		
21	Me apoya a cambio de mis esfuerzos	,771
22	Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento	,772

23	Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	,772
24	Expresa satisfacción cuando alcanzo las expectativas	,774
D. por excepción (activa)		
25	Enfoca su atención en las irregularidades, fallas, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	,768
26	Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallas	,769
27	Recuerda todas las fallas	,770
28	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido	,768
D. por excepción (pasiva)		
29	Evita intervenir hasta que los problemas son serios	,774
30	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	,778
31	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	,777
32	Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	,779
Liderazgo por evitación		,796
Laissez-Faire		
33	Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	,780
34	Está ausente cuando se le necesita	,780
35	Evita tomar decisiones	,781
36	Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	,782

Fuente: Datos obtenidos de estilo de liderazgo.

Para la variable Estilo de liderazgo, el valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = ,724$ siendo la fiabilidad se considera como BUENA.

ANEXO 6
CONFIABILIDAD DE MOTIVACIÓN LABORAL

ITEM	DIMENSIONES	ALFA DE CRONBACH
M. intrínseca		,840
4	Porque obtengo mucho placer de aprender cosas nuevas	,849
8	Por la satisfacción que experimento de asumir retos interesantes	,849
15	Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito en hacer tareas difíciles	,848
M. extrínseca		,817
1	Porque este es el tipo de trabajo que he escogido para alcanzar un cierto estilo de vida	,847
2	Por el ingreso que me proporciona	,850
5	Porque se ha convertido en una parte fundamental de quien soy	,848
6	Porque quiero tener éxito en este trabajo, sino estaría muy avergonzado de mí mismo	,850
7	Porque he elegido este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales	,850
9	Porque es parte de la forma en que he elegido vivir mi vida	,851
10	Porque quiero ser muy bueno en este trabajo, de lo contrario estaría muy decepcionado	,846
11	Porque quiero ser un "ganador" en la vida	,845
13	Porque es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes	,850
14	Debido a que este tipo de trabajo me proporciona seguridad	,851
18	Porque este trabajo es una parte de mi vida	,848
Desmotivación		,834
3	Me hago esta pregunta; parece que no soy capaz de manejar las importantes tareas relacionadas con este trabajo	,848
12	No sé por qué; contamos con unas condiciones de trabajo poco realistas	,844
17	No lo sé; se espera demasiado de nosotros	,845

Fuente: Datos obtenidos de estilo de liderazgo.

Para la variable Estilo de liderazgo, el valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = ,873$ siendo la fiabilidad se considera como EXCELENTE.

ANEXO 7

**TABLA DE VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO DE ESTILO DE LIDERAZGO
(ANÁLISIS FACTORIAL)**

ITEM	DIMENSIONES	Validez Pearson
Liderazgo transformacional		,81
I. idealizada (conducta)		
1	Estoy orgulloso de trabajar con él	,62
2	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	,76
3	Actúa de forma que se gana mi respeto	,64
4	Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza	,84
I. idealizada (atributos)		
5	Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	,82
6	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	,73
7	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	,72
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	,73
9	Habla con entusiasmo acerca del futuro	,72
M. inspiracional		
10	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	,71
11	Articula una apremiante visión del futuro	,78
12	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	,64
E. intelectual		
13	Reexamina las decisiones críticas cuestionándose si son apropiadas	,73
14	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	,65
15	Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes	,74
16	Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	,74
C. individualizada		
17	Dedica su tiempo a enseñar y formar	,75
18	Me trata más como una persona que como miembro de un grupo	,53
19	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	,46
20	Me ayuda a desarrollar mi capacidad	,76
Liderazgo transaccional		,76
R. contingente		
21	Me apoya a cambio de mis esfuerzos	,34
22	Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento	,24

23	Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos	,49
24	Expresa satisfacción cuando alcanzo las expectativas	,30
D. por excepción (activa)		
25	Enfoca su atención en las irregularidades, fallas, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada	,71
26	Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallas	,86
27	Recuerda todas las fallas	,84
28	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido	,83
D. por excepción (pasiva)		
29	Evita intervenir hasta que los problemas son serios	,64
30	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	,42
31	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"	,43
32	Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	,28
Liderazgo por evitación		,27
Laissez-Faire		
33	Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante	,86
34	Está ausente cuando se le necesita	,82
35	Evita tomar decisiones	,81
36	Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes	,91

ANEXO 8

**TABLA DE VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO DE MOTIVACIÓN LABORAL
(ANÁLISIS FACTORIAL)**

ITEM	DIMENSIONES	Validez Pearson
M. intrínseca		,78
4	Porque obtengo mucho placer de aprender cosas nuevas	,88
8	Por la satisfacción que experimento de asumir retos interesantes	,88
15	Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito en hacer tareas difíciles	,91
M. extrínseca		,97
1	Porque este es el tipo de trabajo que he escogido para alcanzar un cierto estilo de vida	,59
2	Por el ingreso que me proporciona	,67
5	Porque se ha convertido en una parte fundamental de quien soy	,80
6	Porque quiero tener éxito en este trabajo, sino estaría muy avergonzado de mí mismo	,71
7	Porque he elegido este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales	,75
9	Porque es parte de la forma en que he elegido vivir mi vida	,75
10	Porque quiero ser muy bueno en este trabajo, de lo contrario estaría muy decepcionado	,64
11	Porque quiero ser un "ganador" en la vida	,77
13	Porque es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes	,56
14	Debido a que este tipo de trabajo me proporciona seguridad	,53
18	Porque este trabajo es una parte de mi vida	,70
Desmotivación		,77
3	Me hago esta pregunta; parece que no soy capaz de manejar las importantes tareas relacionadas con este trabajo	,86
12	No sé por qué; contamos con unas condiciones de trabajo poco realistas	,94
17	No lo sé; se espera demasiado de nosotros	,90

ANEXO 9

CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO, CASO BANCO DE LA NACIÓN DEL PERÚ – AGENCIA TRUJILLO, 2018

PROPÓSITO DE LA ENCUESTA:						
El presente instrumento busca recoger información que permita identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización y la motivación laboral. Por tratarse de una investigación científica, se le pide total sinceridad en las respuestas. La encuesta es anónima.						
Sección 1: Estilo de liderazgo						
N°	Favor de contestar con una equis (X), en el casillero correspondiente, su acuerdo con las afirmaciones que se plantean respecto a su jefe inmediato	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/ desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	Estoy orgulloso de trabajar con él					
2	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo					
3	Actúa de forma que se gana mi respeto					
4	Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza					
5	Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él					
6	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito					
7	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones					
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
9	Habla con entusiasmo acerca del futuro					
10	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse					
11	Articula una apremiante visión del futuro					
12	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos					
13	Reexamina las decisiones críticas cuestionándose si son apropiadas					
14	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
15	Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes					
16	Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas					
17	Dedica su tiempo a enseñar y formar					
18	Me trata más como una persona que como miembro de un grupo					
19	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
20	Me ayuda a desarrollar mi capacidad					
21	Me apoya a cambio de mis esfuerzos					
22	Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento					
23	Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos					
24	Expresa satisfacción cuando alcanzo las expectativas					

25	Enfoca su atención en las irregularidades, fallas, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
26	Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallas					
27	Recuerda todas las fallas					
28	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido					
29	Evita intervenir hasta que los problemas son serios					
30	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar					
31	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"					
32	Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar					
33	Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante					
34	Está ausente cuando se le necesita					
35	Evita tomar decisiones					
36	Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes					

Datos sociodemográficos

<u>Género</u>		<u>Nivel educativo</u>		<u>Edad</u>	
<input type="checkbox"/>	Hombre	<input type="checkbox"/>	Educ. secundaria	<input type="checkbox"/>	De 20-30 años edad
<input type="checkbox"/>	Mujer	<input type="checkbox"/>	Educ. técnica	<input type="checkbox"/>	De 31-40 años edad
		<input type="checkbox"/>	Educ. universitaria	<input type="checkbox"/>	De 41-50 años edad
				<input type="checkbox"/>	De 51-60 años edad
				<input type="checkbox"/>	Más de 60 años edad

ANEXO 10

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL CASO BANCO DE LA NACIÓN DEL PERÚ – AGENCIA TRUJILLO, 2018

<p>PROPÓSITO DE LA ENCUESTA: El presente instrumento busca recoger información que permita identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización y la motivación laboral. Por tratarse de una investigación científica, se le pide total sinceridad en las respuestas. La encuesta es anónima.</p>						
<p>Sección 2: Motivación laboral</p>						
N°	INSTRUCCIONES: Usando la escala de la derecha, indique con una equis (X), en el recuadro correspondiente, en qué medida cada uno de los siguientes ítems corresponde a las razones por las que está usted motivado en su trabajo .	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/ desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Porque este es el tipo de trabajo que he escogido para alcanzar un cierto estilo de vida					
2	Por el ingreso que me proporciona					
3	Me hago esta pregunta; parece que no soy capaz de manejar las importantes tareas relacionadas con este trabajo					
4	Porque obtengo mucho placer de aprender cosas nuevas					
5	Porque se ha convertido en una parte fundamental de quien soy					
6	Porque quiero tener éxito en este trabajo, sino estaría muy avergonzado de mí mismo					
7	Porque he elegido este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales					
8	Por la satisfacción que experimento de asumir retos interesantes					
9	Porque me permite ganar dinero					
10	Porque es parte de la forma en que he elegido vivir mi vida					
11	Porque quiero ser muy bueno en este trabajo, de lo contrario estaría muy decepcionado					
12	No sé por qué; contamos con unas condiciones de trabajo poco realistas					
13	Porque quiero ser un "ganador" en la vida					
14	Porque es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes					
15	Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito en hacer tareas difíciles					
16	Debido a que este tipo de trabajo me proporciona seguridad					
17	No lo sé; se espera demasiado de nosotros					
18	Porque este trabajo es una parte de mi vida					
<p>Datos sociodemográficos</p>						
<u>Género</u>		<u>Nivel educativo</u>		<u>Edad</u>		
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Educ. secundaria	<input type="checkbox"/> De 20-30 años edad	<input type="checkbox"/> De 51-60 años edad			
<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Educ. técnica	<input type="checkbox"/> De 31-40 años edad	<input type="checkbox"/> Más de 60 años edad			
	<input type="checkbox"/> Educ. universitaria	<input type="checkbox"/> De 41-50 años edad				

ANEXO 11

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE ESTILO DE LIDERAZGO

1. Nombre:

Cuestionario de estilo de liderazgo.

2. Autor:

Br. Oscar Santiago Huamanchumo Gonzáles

3. Objetivo:

Determinar qué relación existe entre estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, 2018.

4. Normas:

Es importante que al contestar el trabajador y/o funcionario sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas para así poder tener una información real.

Tener en cuenta el tiempo empleado por cada encuesta realizada.

5. Usuarios (muestra):

El total de usuarios es de 61 Trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, 2018.

6. Unidad de análisis:

Trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, 2018.

7. Modo de aplicación:

El presente instrumento de evaluación está estructurado en 36 ítems, agrupadas en tres dimensiones de motivación laboral y su escala es de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por cada ítem.

Los trabajadores y funcionarios deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo con las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 30 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

PROPÓSITO DE LA ENCUESTA:						
El presente instrumento busca recoger información que permita identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización y la motivación laboral. Por tratarse de una investigación científica, se le pide total sinceridad en las respuestas. La encuesta es anónima.						
Sección 1: Estilo de liderazgo						
Nº	Favor de contestar con una equis (X), en el casillero correspondiente, su acuerdo con las afirmaciones que se plantean respecto a su jefe inmediato	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/ desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	Estoy orgulloso de trabajar con él					
2	Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo					
3	Actúa de forma que se gana mi respeto					
4	Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza					
5	Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él					
6	Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito					
7	Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones					
8	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
9	Habla con entusiasmo acerca del futuro					
10	Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse					
11	Articula una apremiante visión del futuro					
12	Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos					
13	Reexamina las decisiones críticas cuestionándose si son apropiadas					
14	Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
15	Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes					
16	Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas					
17	Dedica su tiempo a enseñar y formar					
18	Me trata más como una persona que como miembro de un grupo					
19	Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
20	Me ayuda a desarrollar mi capacidad					
21	Me apoya a cambio de mis esfuerzos					
22	Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento					
23	Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos					
24	Expresa satisfacción cuando alcanzo las expectativas					
25	Enfoca su atención en las irregularidades, fallas, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
26	Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallas					

27	Recuerda todas las fallas					
28	Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido					
29	Evita intervenir hasta que los problemas son serios					
30	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar					
31	Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"					
32	Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar					
33	Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante					
34	Está ausente cuando se le necesita					
35	Evita tomar decisiones					
36	Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes					

Datos sociodemográficos

<u>Género</u>	<u>Nivel educativo</u>	<u>Edad</u>	
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Educ. secundaria	<input type="checkbox"/> De 20-30 años edad	<input type="checkbox"/> De 51-60 años edad
<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Educ. técnica	<input type="checkbox"/> De 31-40 años edad	<input type="checkbox"/> Más de 60 años edad
	<input type="checkbox"/> Educ. universitaria	<input type="checkbox"/> De 41-50 años edad	

ANEXO 12

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO MOTIVACIÓN LABORAL

Nombre:

Cuestionario de motivación laboral.

1. Autor:

Br. Oscar Santiago Huamanchumo Gonzáles

2. Objetivo:

Determinar qué relación existe entre estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, 2018.

3. Normas:

Es importante que al contestar el trabajador y/o funcionario sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas para así poder tener una información real.

Tener en cuenta el tiempo empleado por cada encuesta realizada.

4. Usuarios (muestra):

El total de usuarios es de 61 Trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, 2018.

5. Unidad de análisis:

Trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, 2018.

6. Modo de aplicación:

El presente instrumento de evaluación está estructurado en 18 ítems, agrupadas en tres dimensiones de motivación laboral y su escala es de uno, dos, tres, cuatro y cinco puntos por cada ítem.

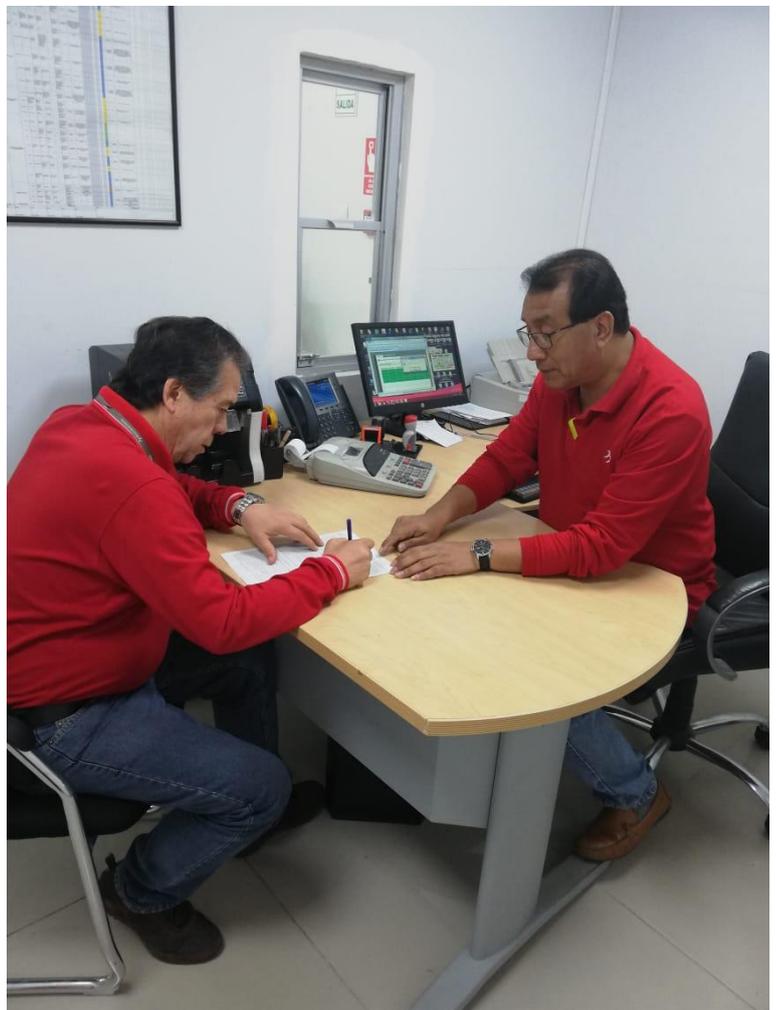
Los trabajadores y funcionarios deben de desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo con las instrucciones para su desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

El tiempo de la aplicación del cuestionario será aproximadamente de 20 minutos y los materiales que utilizará son un bolígrafo o lápiz.

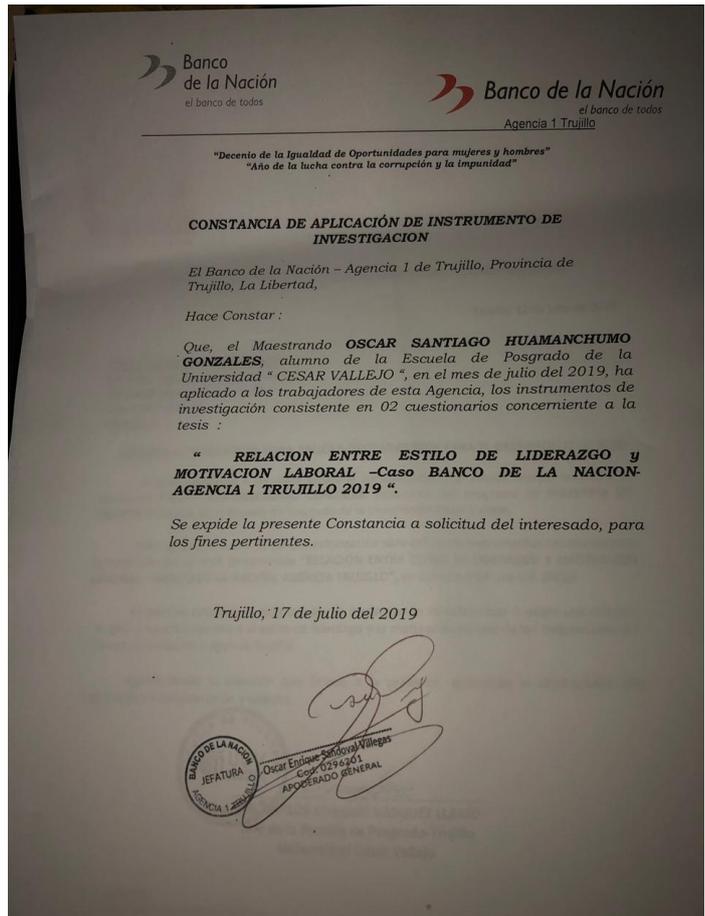
7. Estructura:

PROPÓSITO DE LA ENCUESTA:						
El presente instrumento busca recoger información que permita identificar el estilo de liderazgo predominante en la organización y la motivación laboral. Por tratarse de una investigación científica, se le pide total sinceridad en las respuestas. La encuesta es anónima.						
Sección 2: Motivación laboral						
N°	INSTRUCCIONES: Usando la escala de la derecha, indique con una equis (X), en el recuadro correspondiente, en qué medida cada uno de los siguientes ítems corresponde a las razones por las que está usted motivado en su trabajo .	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo/ desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Porque este es el tipo de trabajo que he escogido para alcanzar un cierto estilo de vida					
2	Por el ingreso que me proporciona					
3	Me hago esta pregunta; parece que no soy capaz de manejar las importantes tareas relacionadas con este trabajo					
4	Porque obtengo mucho placer de aprender cosas nuevas					
5	Porque se ha convertido en una parte fundamental de quien soy					
6	Porque quiero tener éxito en este trabajo, sino estaría muy avergonzado de mí mismo					
7	Porque he elegido este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales					
8	Por la satisfacción que experimento de asumir retos interesantes					
9	Porque me permite ganar dinero					
10	Porque es parte de la forma en que he elegido vivir mi vida					
11	Porque quiero ser muy bueno en este trabajo, de lo contrario estaría muy decepcionado					
12	No sé por qué; contamos con unas condiciones de trabajo poco realistas					
13	Porque quiero ser un "ganador" en la vida					
14	Porque es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes					
15	Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito en hacer tareas difíciles					
16	Debido a que este tipo de trabajo me proporciona seguridad					
17	No lo sé; se espera demasiado de nosotros					
18	Porque este trabajo es una parte de mi vida					
Datos sociodemográficos						
<u>Género</u>		<u>Nivel educativo</u>		<u>Edad</u>		
<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Educ. secundaria	<input type="checkbox"/> De 20-30 años edad	<input type="checkbox"/> De 51-60 años edad			
<input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Educ. técnica	<input type="checkbox"/> De 31-40 años edad	<input type="checkbox"/> Más de 60 años edad			
	<input type="checkbox"/> Educ. universitaria	<input type="checkbox"/> De 41-50 años edad				

ANEXO 13
PANEL FOTOGRÁFICO



ANEXO 14 CONSTANCIA DE INVESTIGACIÓN



ANEXO 15: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “Relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral: Caso Banco de la Nación del Perú – Agencia Trujillo”.

PLAN DE INVESTIGACION			METODOLOGÍA					
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES	DIMENSIONES	HIPÓTESIS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	TIPO DE ESTUDIO	VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD
¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo?	<p>GENERAL: Determinar qué relación existe entre estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.</p> <p>ESPECÍFICOS: O1: Determinar el estilo de liderazgo predominante en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo O2: Determinar el tipo de motivación laboral predominante en la percepción de los trabajadores del Banco de la Nación, Agencia Trujillo. O3: Determinar si algunas variables sociodemográficas desempeñan un rol mediador en la relación entre estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.</p>	<p>ESTILO DE LIDERAZGO Para Griffin y Moorhead (2010), el liderazgo “es un proceso y una propiedad. Como proceso, comprende el uso de la influencia no coercitiva. Como propiedad, es un conjunto de características atribuidas a una persona que, según se percibe, utiliza la influencia con éxito” (p. 308).</p> <p>MOTIVACIÓN LABORAL Robbins y Judge definen a la motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175).</p>	<p>VARIABLE UNO: Estilo de liderazgo</p> <p>VARIABLE DOS: Motivación laboral</p>	<p>Liderazgo transformacional</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>Liderazgo por evitación</p> <p>Motivación intrínseca</p> <p>Motivación extrínseca</p> <p>Desmotivación</p>	<p>HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN (Hi): Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.</p> <p>HIPÓTESIS NULA (HO): No existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores del Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo.</p>	<p>TÉCNICA: - Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: - Cuestionario</p>	<p>No experimental</p> <p>Diseño correlacional de corte transversal</p>	<p>VALIDACIÓN: El método de juicio de expertos (ver anexos).</p> <p>CONFIABILIDAD: Se aplicará un cuestionario, con escalas y parámetros de medición del instrumento. La confiabilidad se determinará con el método Alfa de Cronbach.</p> <p>MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS: El análisis de los datos recogidos se ha efectuado mediante estadísticos descriptivos (media, desviación estándar) y de correlación (coeficiente Rho de Spearman), mediante la aplicación del software SPSS.</p>

**OTRAS EVIDENCIAS
TABLAS Y FIGURAS GRÁFICAS**

VARIABLE ESTILO DE LIDERAZGO

Dimensión Liderazgo transformacional

TABLA 1

P.1 ¿Estoy orgulloso de trabajar con él?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni acuerdo/ desacuerdo	2	3,3
	En desacuerdo	28	45,9
	Totalmente desacuerdo	31	50,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

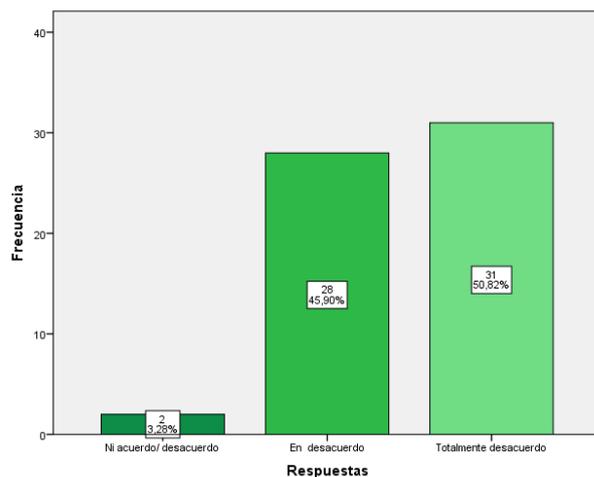


Figura 1

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 1, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados), en desacuerdo con un 45.90% (28 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 50.82% (31 encuestados).

TABLA 2

P.2 ¿Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	2	3,3
	En desacuerdo	38	62,3
	Totalmente desacuerdo	20	32,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

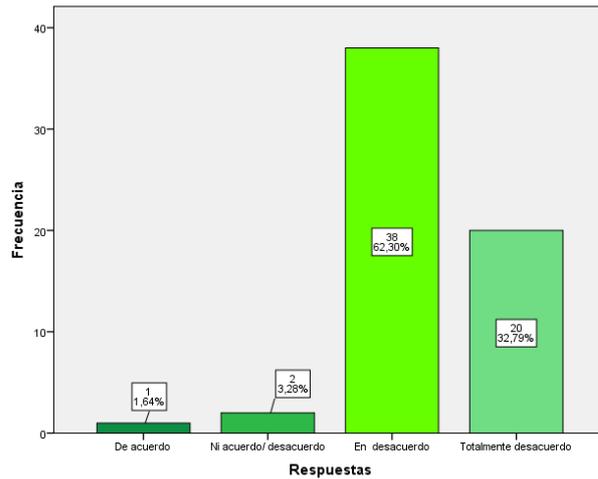


Figura 2

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 2, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni de acuerdo ni desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados), en desacuerdo con un 62.30% (38 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 32.79% (20 encuestados).

TABLA 3

P.3 ¿Actúa de forma que se gana mi respeto?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	4	6,6
	En desacuerdo	35	57,4
	Totalmente desacuerdo	21	34,4
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

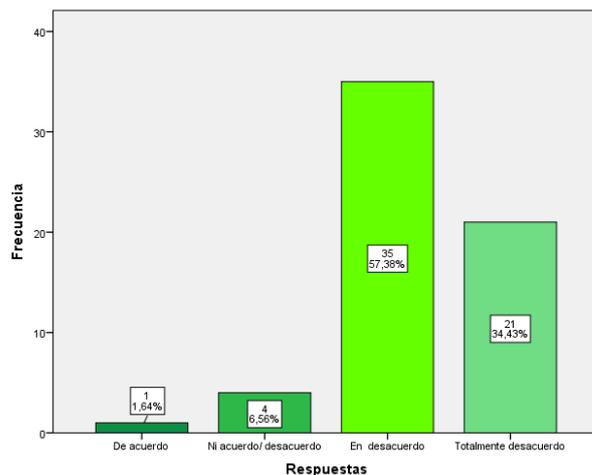


Figura 3

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 3, respondieron de acuerdo un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 6.56% (4 encuestados), en desacuerdo con un 57.38% (35 encuestados), y totalmente en desacuerdo con un 34.43% (21 encuestados).

TABLA 4

P.4 ¿Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido De acuerdo	2	3,3
Ni acuerdo/ desacuerdo	8	13,1
En desacuerdo	33	54,1
Totalmente desacuerdo	18	29,5
Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

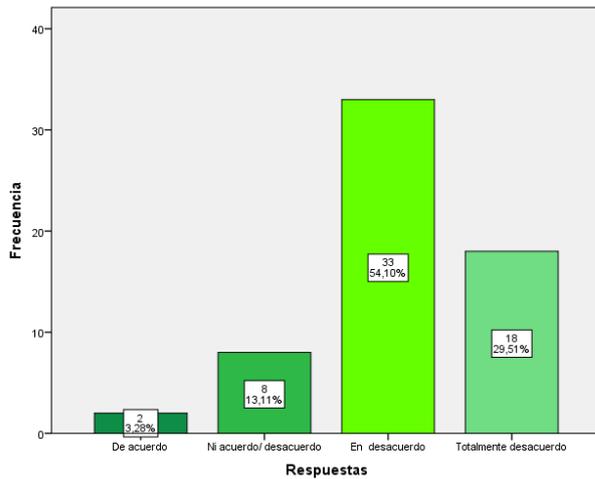


Figura 4

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 4, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.11% (8 encuestados), en desacuerdo con un 54.10% (33 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 29.51% (18 encuestados).

TABLA 5

P.5 ¿Nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	7	11,5
	En desacuerdo	32	52,5
	Totalmente desacuerdo	20	32,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

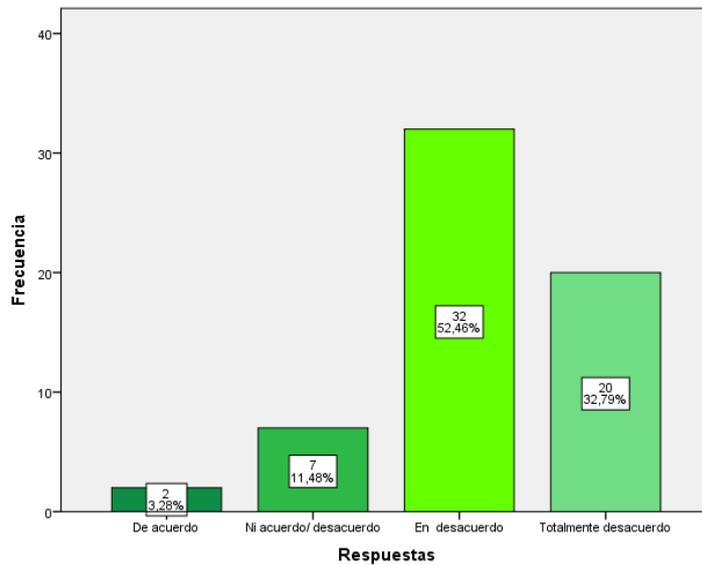


Figura 5

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 5, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados), en desacuerdo con un 52.46% (32 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 32.79% (20 encuestados).

TABLA 6

P.6 ¿Especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	6	9,8
	En desacuerdo	31	50,8
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

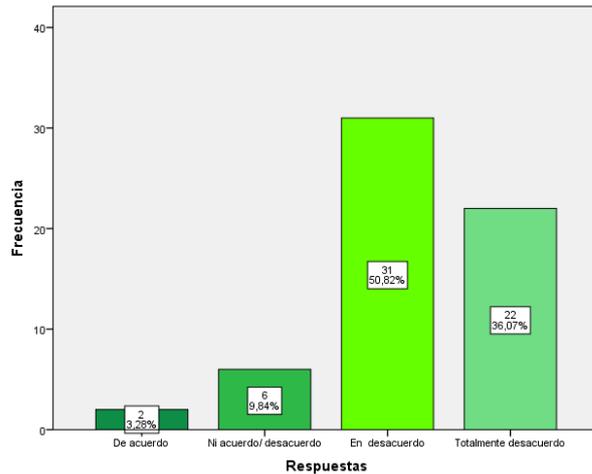


Figura 6

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación: Los encuestados respecto de la pregunta 6, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados), en desacuerdo con un 50.82% (31 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

TABLA 7

P.7 ¿Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	2	3,3
	En desacuerdo	32	52,5
	Totalmente desacuerdo	26	42,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

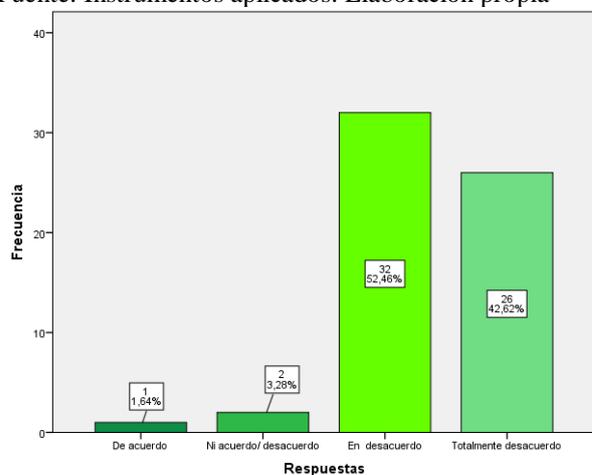


Figura 7

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 7, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados), en desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados), en desacuerdo con un 52.46% (32 encuestados) y totalmente desacuerdo con un 42.62% (26 encuestados).

TABLA 8

P.8 ¿Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni acuerdo/ desacuerdo	4	6,6
	En desacuerdo	35	57,4
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

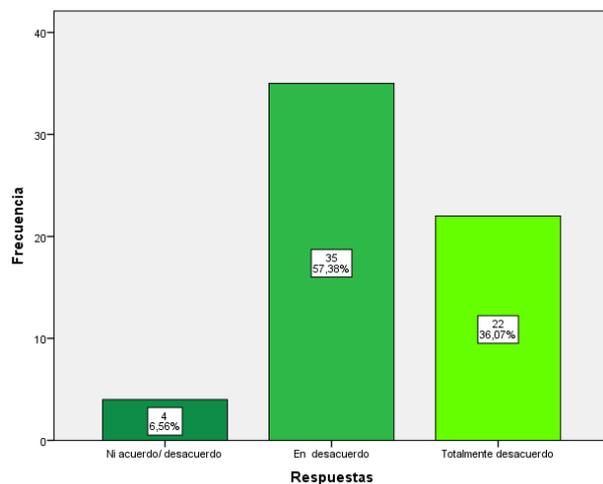


Figura 8

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 8, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 6.56% (4 encuestados), en desacuerdo con un 57.38% (38 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

TABLA 9

P.9 ¿Habla con entusiasmo acerca del futuro?

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	5	8,2
	En desacuerdo	32	52,5
	Totalmente desacuerdo	23	37,7
	Total	61	100,0

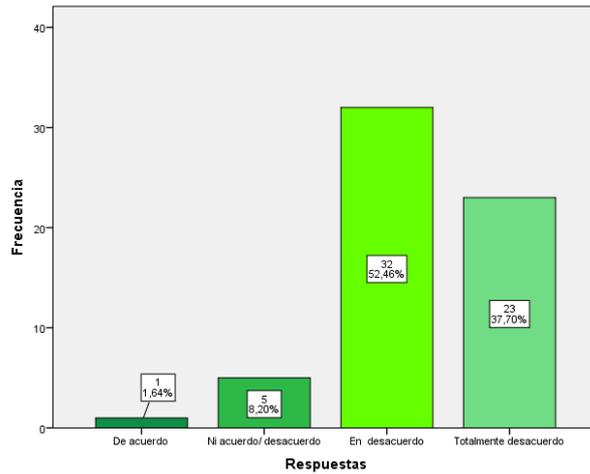


Figura 9

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 9, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 8.20% (5 encuestados), en desacuerdo con un 52.46% (32 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 37.70% (23 encuestados).

TABLA 10

P.10 ¿Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	4	6,6
	En desacuerdo	39	63,9
	Totalmente desacuerdo	17	27,9
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

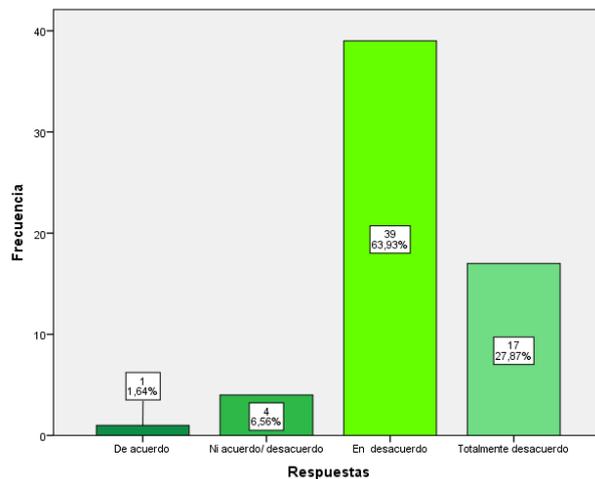


Figura 10

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 10, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 6.56% (4 encuestados), en desacuerdo con un 63.93% (39 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 27.87% (17 encuestados).

TABLA 11

P.11 ¿Articula una apremiante visión del futuro?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	7	11,5
	En desacuerdo	36	59,0
	Totalmente desacuerdo	16	26,2
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

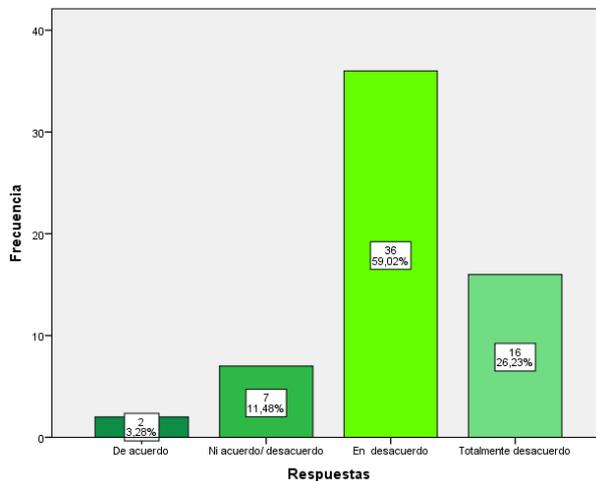


Figura 11

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 11, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados), en desacuerdo con un 59.02% (36 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados).

TABLA 12

P. 12 ¿Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	5	8,2
	En desacuerdo	39	63,9
	Totalmente desacuerdo	16	26,2
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

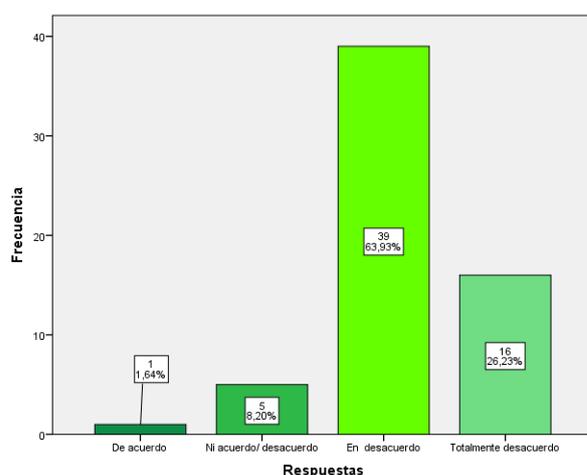


Figura 12

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 12, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 8.20% (5 encuestados), en desacuerdo con un 63.93% (39 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados).

TABLA 13

P. 13 ¿Reexamina las decisiones críticas cuestionándose si son apropiadas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	10	16,4
	En desacuerdo	30	49,2
	Totalmente desacuerdo	20	32,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

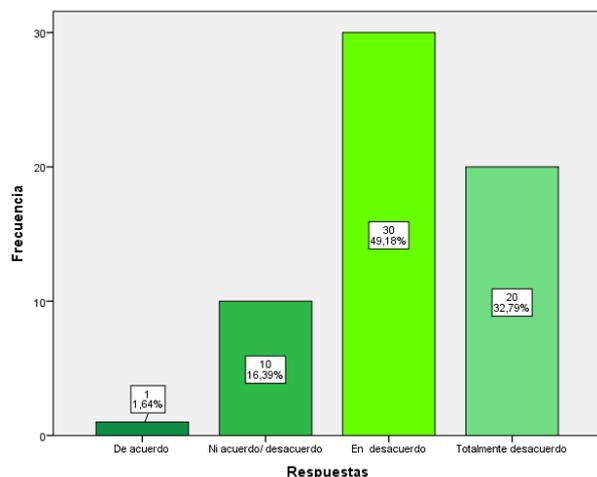


Figura 13

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 13, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 16.39% (10 encuestados), en desacuerdo con un 49.18% (30 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 32.79% (20 encuestados).

TABLA 14

P. 14 ¿Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	4	6,6
	En desacuerdo	33	54,1
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

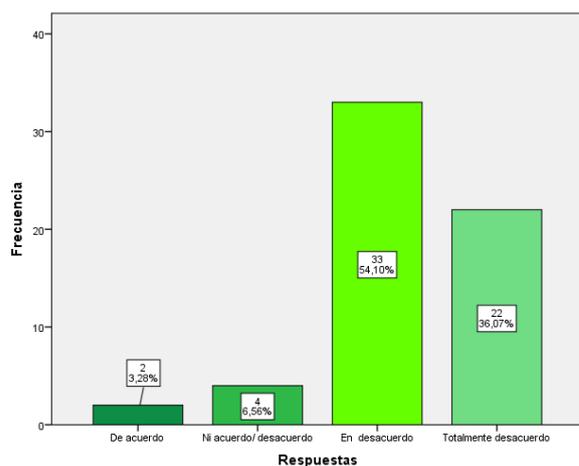


Figura 14

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 14, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 6.56% (4 encuestados), en desacuerdo con un 54.10% (33 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

TABLA 15

P. 15 ¿Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	2	3,3
	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	6	9,8
	En desacuerdo	34	55,7
	Totalmente desacuerdo	17	27,9
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

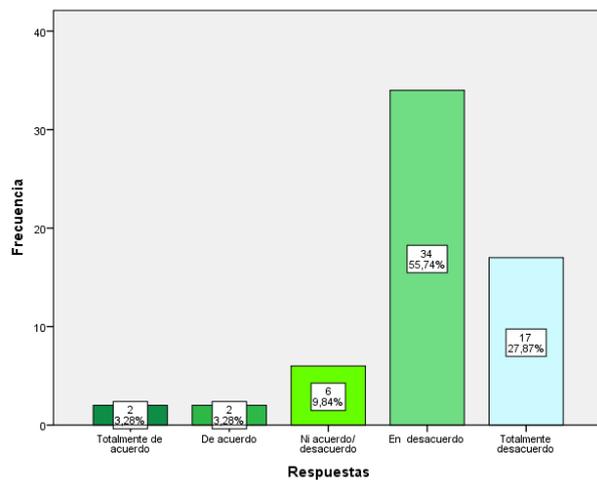


Figura 15

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

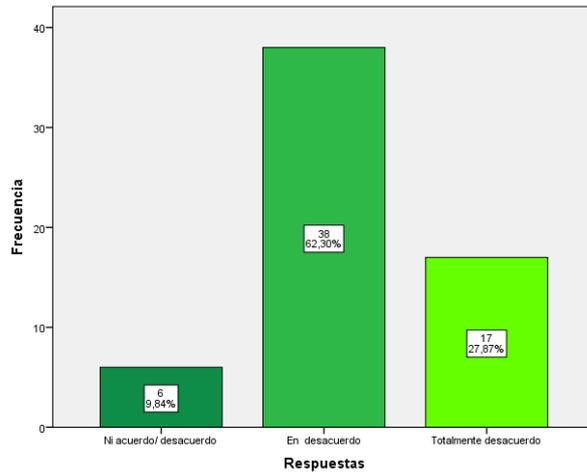
Los encuestados respecto de la pregunta 15, respondieron totalmente de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados), en desacuerdo con un 55.74% (34 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 27.87% (17 encuestados).

TABLA 16**P. 16 ¿Sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni acuerdo/ desacuerdo	6	9,8
	En desacuerdo	38	62,3
	Totalmente desacuerdo	17	27,9
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 16**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 16, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados), en desacuerdo con un 62.30% (38 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 27.87% (17 encuestados).

TABLA 17**P. 17 ¿Dedica su tiempo a enseñar y formar?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	14	23,0
	En desacuerdo	31	50,8
	Totalmente desacuerdo	15	24,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

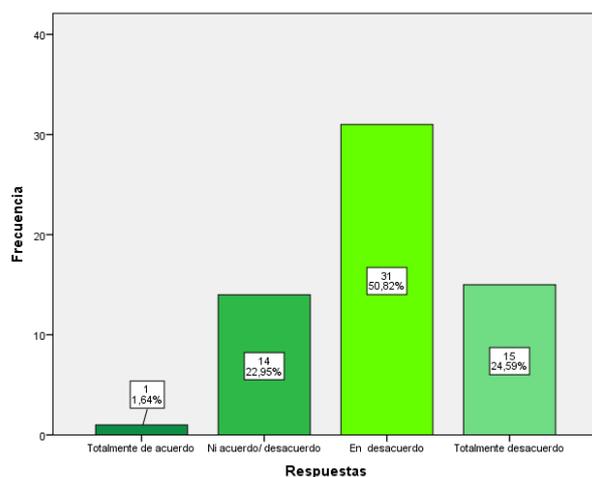


Figura 17

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 17, respondieron totalmente de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 22.95% (14 encuestados), en desacuerdo con un 50.82% (31 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 24.59% (15 encuestados).

TABLA 18

P. 18 ¿Me trata más como una persona que como miembro de un grupo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	6	9,8
	En desacuerdo	42	68,9
	Totalmente desacuerdo	12	19,7
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

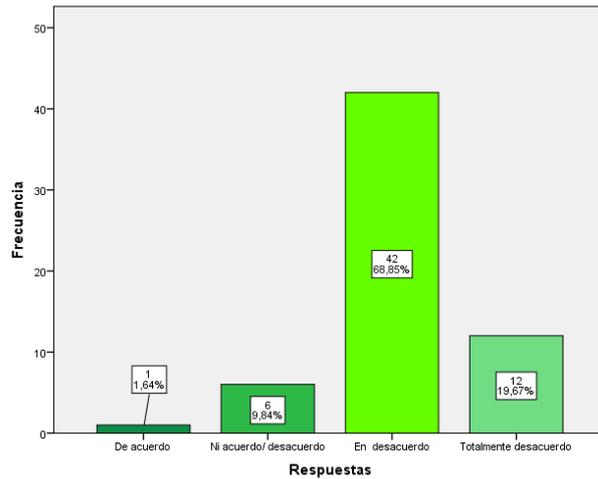


Figura 18

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 18, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados), en desacuerdo con un 68.85% (42 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 19.67% (12 encuestados).

TABLA 19

P. 19 ¿Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,6
	De acuerdo	3	4,9
	Ni acuerdo/ desacuerdo	14	23,0
	En desacuerdo	23	37,7
	Totalmente desacuerdo	20	32,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

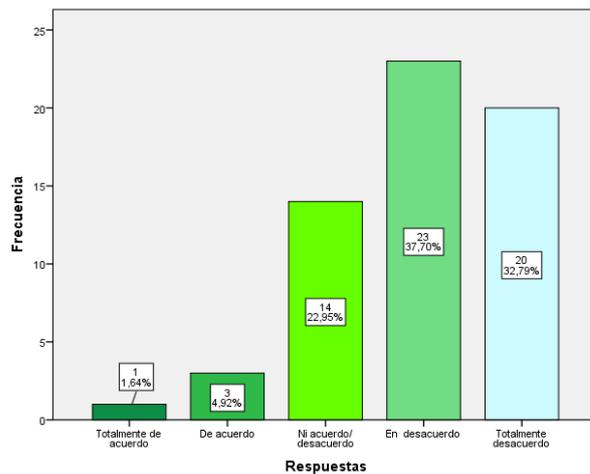


Figura 19

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 19, respondieron totalmente de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), de acuerdo con un 4.92% (3 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 22.95% (14 encuestados), en desacuerdo con un 37.70% (23 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 32.79% (20 encuestados).

TABLA 20
P. 20 ¿Me ayuda a desarrollar mi capacidad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	3	4,9
	Ni acuerdo/ desacuerdo	12	19,7
	En desacuerdo	22	36,1
	Totalmente desacuerdo	24	39,3
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

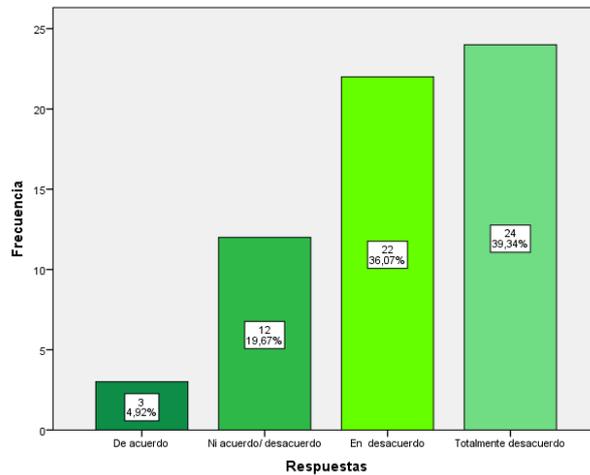


Figura 20

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 20, respondieron de acuerdo con un 4.92% (3 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 19.67% (12 encuestados), en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 39.34% (24 encuestados).

DIMENSIÓN: Liderazgo transaccional

TABLA 21

P. 21 ¿Me apoya a cambio de mis esfuerzos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	4	6,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	10	16,4
	En desacuerdo	28	45,9
	Totalmente desacuerdo	19	31,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

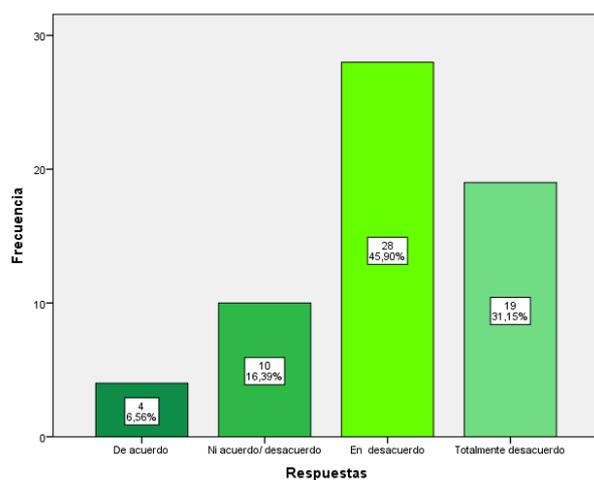


Figura 21

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 21, respondieron de acuerdo con un 6.56% (4 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 16.39% (10 encuestados), en desacuerdo con un 45.90% (28 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 31.15% (19 encuestados).

TABLA 22

P. 22 ¿Argumenta en términos específicos quién es el responsable a la hora de lograr los objetivos de rendimiento?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	10	16,4
	En desacuerdo	32	52,5
	Totalmente desacuerdo	18	29,5
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

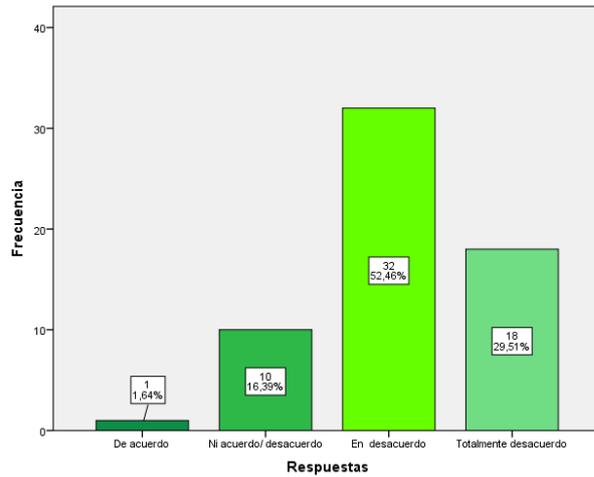


Figura 22

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 22, respondieron de acuerdo con un 1.64 (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 16.39% (10 encuestados), en desacuerdo con un 52.46% (32 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 29.51% (18 encuestados).

TABLA 23

P. 23 ¿Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	7	11,5
	En desacuerdo	36	59,0
	Totalmente desacuerdo	16	26,2
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

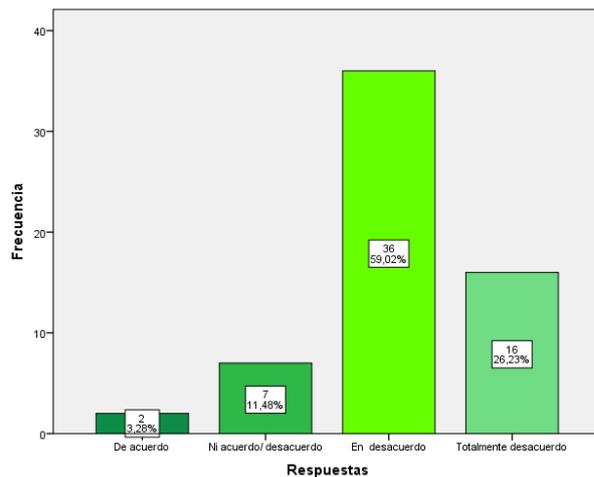


Figura 23

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 23, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados), en desacuerdo con un 59.02% (36 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados).

TABLA 24

P. 24 ¿Expresa satisfacción cuando alcanzo las expectativas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni acuerdo/ desacuerdo	3	4,9
	En desacuerdo	45	73,8
	Totalmente desacuerdo	13	21,3
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

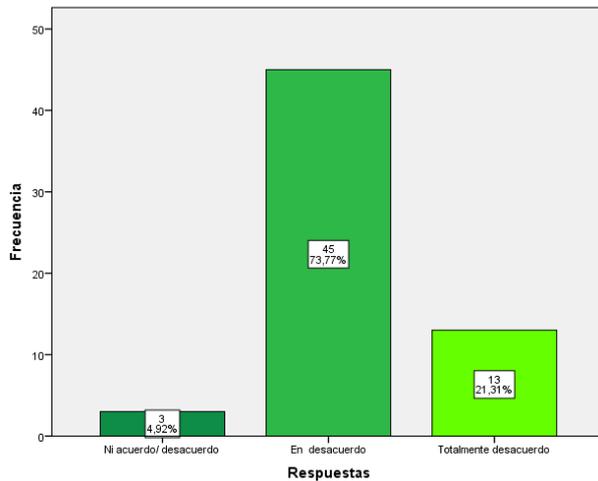


Figura 24

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

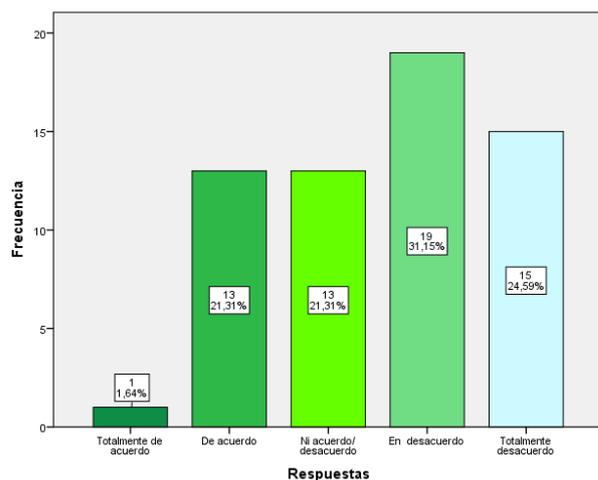
Los encuestados respecto de la pregunta 24, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 4.92% (3 encuestados), en desacuerdo con un 73.77% (45 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados).

TABLA 25**P. 25 ¿Enfoca su atención en las irregularidades, fallas, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,6
	De acuerdo	13	21,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	13	21,3
	En desacuerdo	19	31,1
	Totalmente desacuerdo	15	24,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 25**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 25, respondieron totalmente de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), de acuerdo con un 21.31% (13 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados), en desacuerdo con un 31.15% (19 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 24.59% (15 encuestados).

TABLA 26**P. 26 ¿Concentra toda su atención en los errores, quejas y fallas?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	5	8,2
	De acuerdo	10	16,4
	Ni acuerdo/ desacuerdo	15	24,6
	En desacuerdo	24	39,3
	Totalmente desacuerdo	7	11,5
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

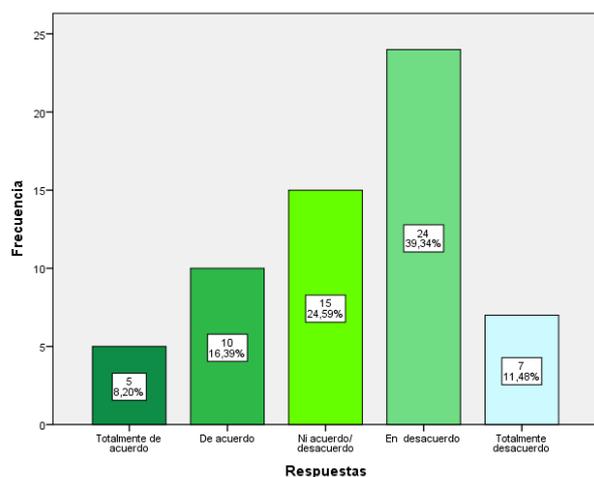


Figura 26

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 26, respondieron totalmente de acuerdo con 8.20% (5 encuestados), de acuerdo con un 16.39% (10 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 24.59% (15 encuestados), en desacuerdo con un 39.34% (24 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados).

TABLA 27

P. 27 ¿Recuerda todas las fallas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	5	8,2
	De acuerdo	10	16,4
	Ni acuerdo/ desacuerdo	29	47,5
	En desacuerdo	11	18,0
	Totalmente desacuerdo	6	9,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

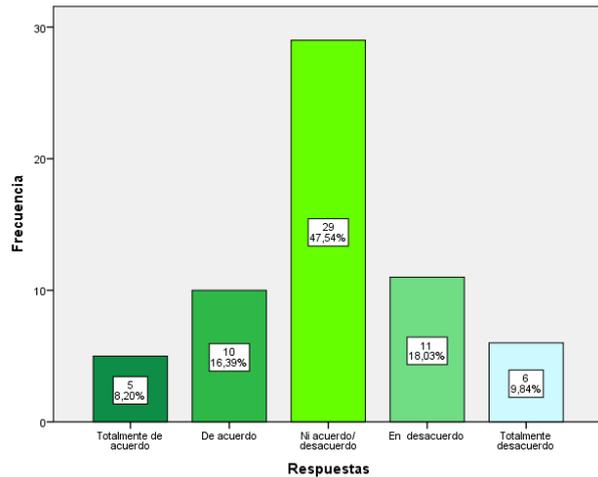


Figura 27

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 27, respondieron totalmente de acuerdo con un 8.20% (5 encuestados), de acuerdo con un 16.39% (10 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 47.54% (29 encuestados), en desacuerdo con un 18.03% (11 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados).

TABLA 28

P. 28 ¿Hace que dirija mi atención hacia las fallas a la hora de cumplir lo establecido?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	3	4,9
	De acuerdo	12	19,7
	Ni acuerdo/ desacuerdo	13	21,3
	En desacuerdo	24	39,3
	Totalmente desacuerdo	9	14,8
Total		61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

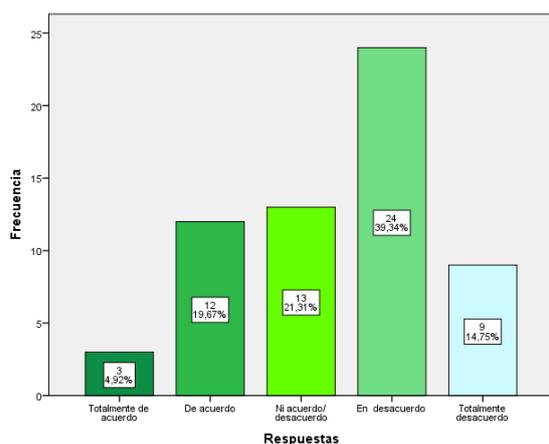


Figura 28

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 28, respondieron totalmente de acuerdo con un 4.92% (3 encuestados), de acuerdo con un 19.67% (12 encuestados), ni en acuerdo/desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados), en desacuerdo con un 39.34% (24 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 14.75% (9 encuestados).

TABLA 29

P. 29: Evita intervenir hasta que los problemas son serios?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	9	14,8
	De acuerdo	25	41,0
	Ni acuerdo/ desacuerdo	16	26,2
	En desacuerdo	10	16,4
	Totalmente desacuerdo	1	1,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

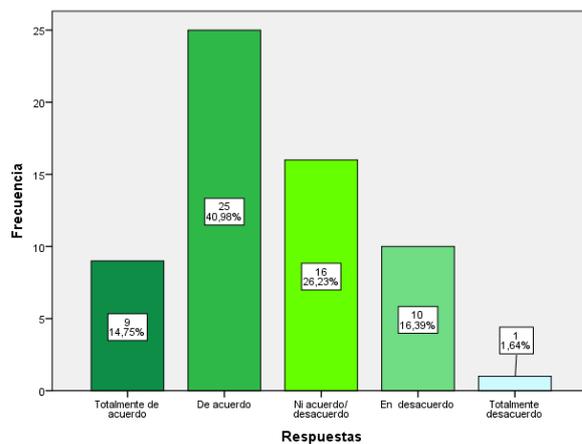


Figura 29

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

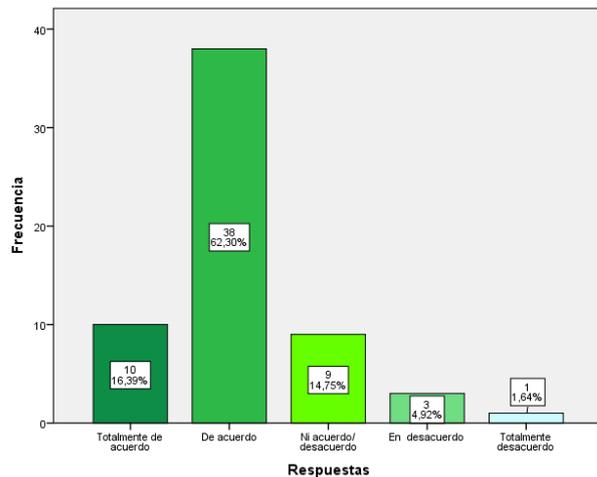
Los encuestados respecto de la pregunta 29, respondieron totalmente de acuerdo con un 14.75% (9 encuestados), de acuerdo con un 40.98% (25 encuestados), ni en acuerdo/desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados), en desacuerdo con un 16.39% (10 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado).

TABLA 30**P. 30 ¿Espera que las cosas vayan mal antes de actuar?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	10	16,4
	De acuerdo	38	62,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	9	14,8
	En desacuerdo	3	4,9
	Totalmente desacuerdo	1	1,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

**Figura 30**

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 30, respondieron totalmente de acuerdo con un 16.39% (10 encuestados), de acuerdo con un 62.30% (38 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 14.75% (9 encuestados), en desacuerdo con un 4.92% (3 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado).

TABLA 31**P. 31 ¿Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	12	19,7
	De acuerdo	31	50,8
	Ni acuerdo/ desacuerdo	14	23,0
	En desacuerdo	2	3,3
	Totalmente desacuerdo	2	3,3
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

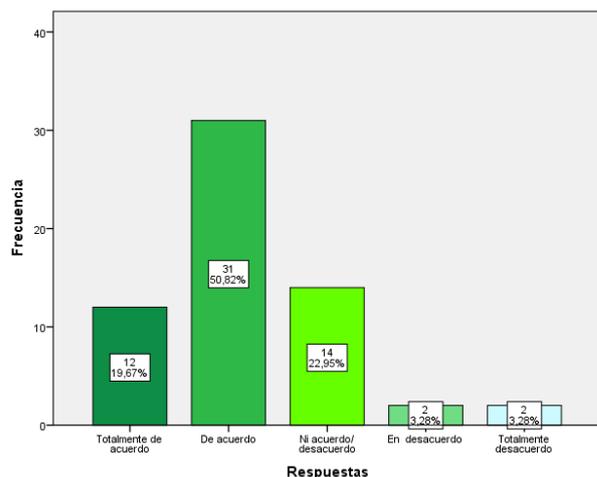


Figura 31

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 31, respondieron totalmente de acuerdo con un 19.67% (12 encuestados), de acuerdo con un 50.82% (31 encuestados), ni en acuerdo/desacuerdo con un 22.95% (14 encuestados), en desacuerdo con un 3.98% (2 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados).

encuestados), totalmente en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado).

TABLA 32

P. 32 ¿Hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	17	27,9
	De acuerdo	31	50,8
	Ni acuerdo/ desacuerdo	11	18,0
	En desacuerdo	1	1,6
	Totalmente desacuerdo	1	1,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

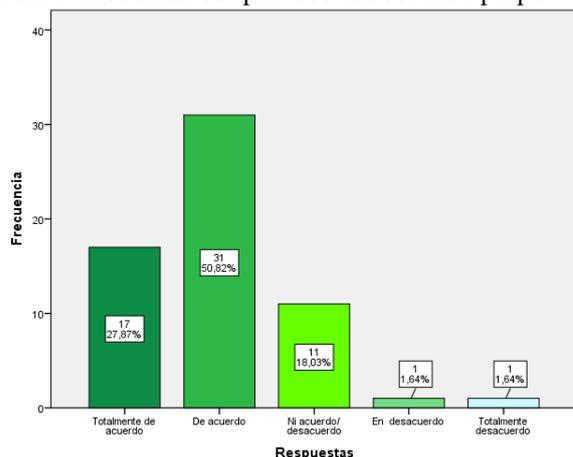


Figura 32

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 32, respondieron totalmente de acuerdo con un 27.87% (17 encuestados), de acuerdo con un 50.82% (31 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 18.03% (11 encuestados), en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado), totalmente en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado).

DIMENSIÓN: Liderazgo por evitación

TABLA 33

P. 33 ¿Evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente de acuerdo	18	29,5
De acuerdo	30	49,2
Ni acuerdo/ desacuerdo	8	13,1
En desacuerdo	4	6,6
Totalmente desacuerdo	1	1,6
Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

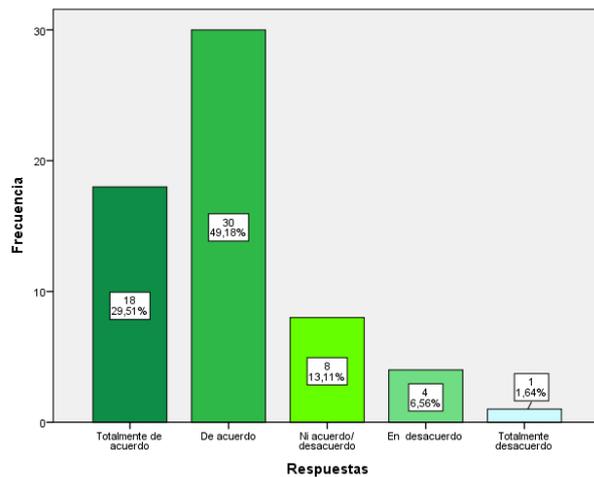


Figura 33

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

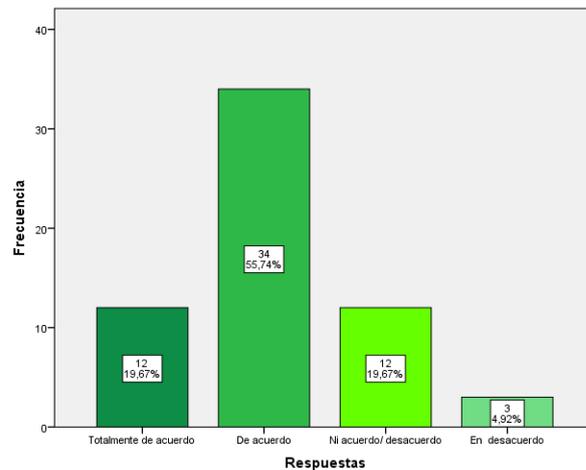
Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 33, respondieron totalmente de acuerdo con un 29.51% (18 encuestados), de acuerdo con un 49.18% (30 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.11% (8 encuestados), en desacuerdo con un 6.56% (4 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado).

TABLA 34**P. 34 ¿Está ausente cuando se le necesita?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	12	19,7
	De acuerdo	34	55,7
	Ni acuerdo/ desacuerdo	12	19,7
	En desacuerdo	3	4,9
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

**Figura 34**

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 34, respondieron totalmente de acuerdo con un 19.67% (12 encuestados), de acuerdo con un 55.74% (34 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 19.67% (12 encuestados), en desacuerdo con un 4.92% (3 encuestados).

TABLA 35**P. 35 ¿Evita tomar decisiones?**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	19	31,1
	De acuerdo	32	52,5
	Ni acuerdo/ desacuerdo	8	13,1
	En desacuerdo	2	3,3
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

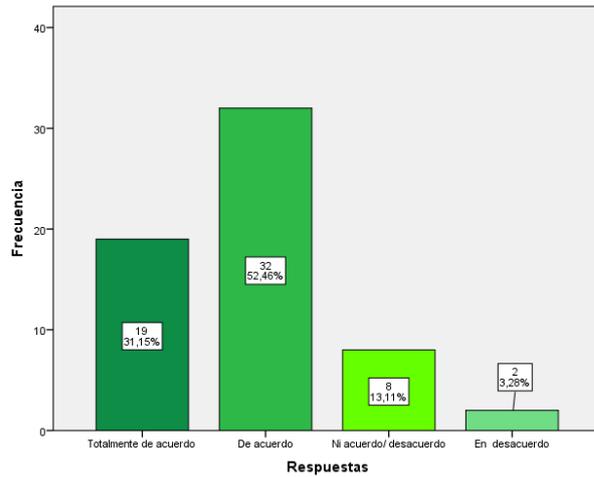


Figura 35

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 35, respondieron totalmente de acuerdo con un 31.15% (19 encuestados), de acuerdo con un 52.46% (32 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.11% (8 encuestados), en desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados).

TABLA 36

P. 36 ¿Se demora a la hora de responder a cuestiones urgentes?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	20	32,8
	De acuerdo	26	42,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	12	19,7
	En desacuerdo	2	3,3
	Totalmente desacuerdo	1	1,6
Total		61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

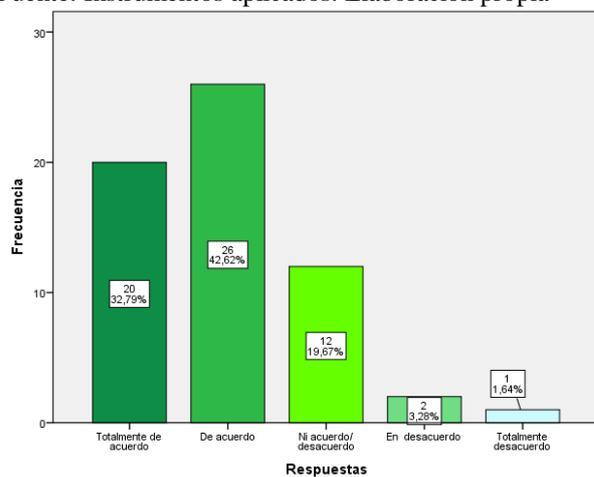


Figura 36

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 36, respondieron totalmente de acuerdo con un 32.79% (20 encuestados), de acuerdo con un 42.62% (26 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 19.67% (12 encuestados), en desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 1.64% (1 encuestado).

VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL

Dimensión Motivación intrínseca

TABLA 4

P.4 ¿Porque obtengo mucho placer de aprender cosas nuevas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	5	8,2
	En desacuerdo	34	55,7
	Totalmente desacuerdo	21	34,4
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

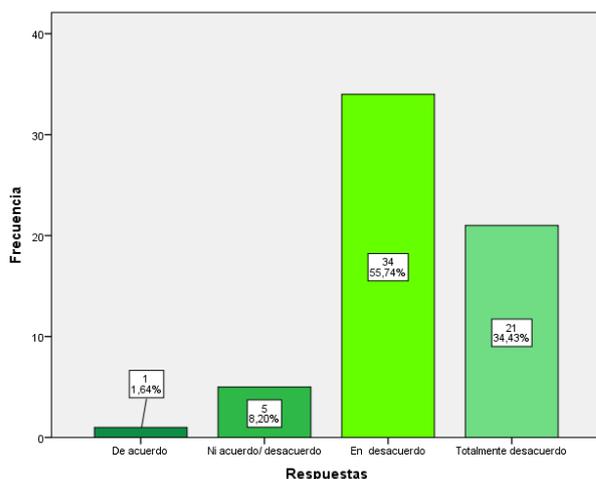


Figura 4

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 4, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 8.20% (5 encuestados), en desacuerdo con un 55.74% (34 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 30.43% (21 encuestados).

TABLA 8

P.8 ¿Por la satisfacción que experimento de asumir retos interesantes?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Ni acuerdo/ desacuerdo	5	8,2
	En desacuerdo	31	50,8
	Totalmente desacuerdo	25	41,0
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

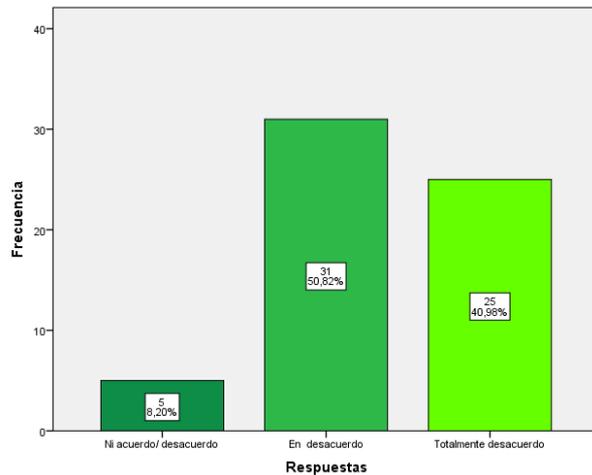


Figura 8

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 8, respondieron ni en acuerdo/ desacuerdo con un 8.20% (5 encuestados), en desacuerdo con un 50.82% (31 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 40.98% (25 encuestados).

TABLA 15

P.15 ¿Por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito en hacer tareas difíciles?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	8	13,1
	En desacuerdo	30	49,2
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

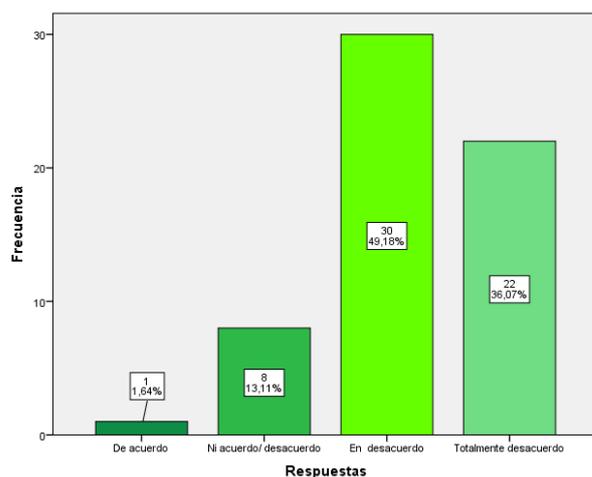


Figura 15

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 15, respondieron de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 13.11% (8 encuestados), en desacuerdo con un 49.18% (30 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

DIMENSIÓN: Motivación extrínseca

TABLA 1

P.1 ¿Porque este es el tipo de trabajo que he escogido para alcanzar un cierto estilo de vida?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	3	4,9
	Ni acuerdo/ desacuerdo	5	8,2
	En desacuerdo	40	65,6
	Totalmente desacuerdo	13	21,3
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.

Elaboración propia

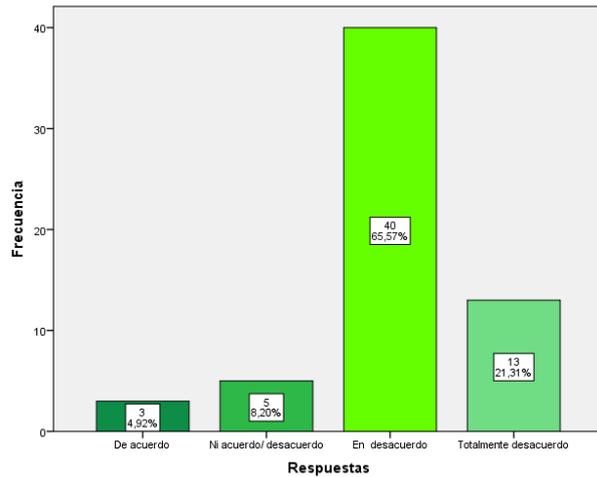


Figura 1

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 1, respondieron de acuerdo con un 4.92% (3 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 8.20% (5 encuestados), en desacuerdo con un 66.57% (40 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados).

TABLA 2

P.2 ¿Por el ingreso que me proporciona?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	3	4,9
	Ni acuerdo/ desacuerdo	7	11,5
	En desacuerdo	38	62,3
	Totalmente desacuerdo	13	21,3
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

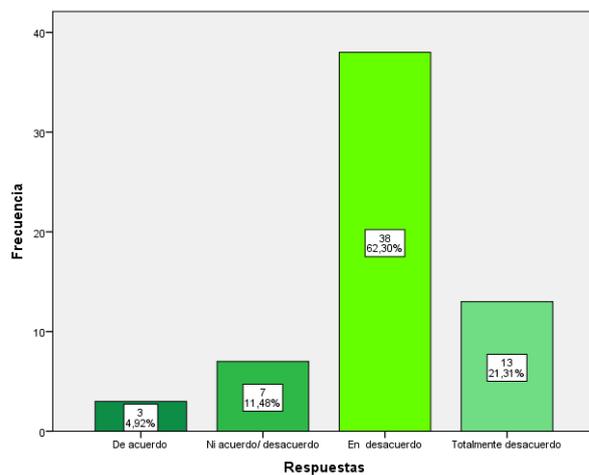


Figura 2

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 2, respondieron de acuerdo con un 4.92% (3 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados), en desacuerdo con un 62.30% (38 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados).

TABLA 3

P.3 ¿Me hago esta pregunta; parece que no soy capaz de manejar las importantes tareas relacionadas con este trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	4	6,6
	De acuerdo	20	32,8
	Ni acuerdo/ desacuerdo	7	11,5
	En desacuerdo	21	34,4
	Totalmente desacuerdo	9	14,8
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

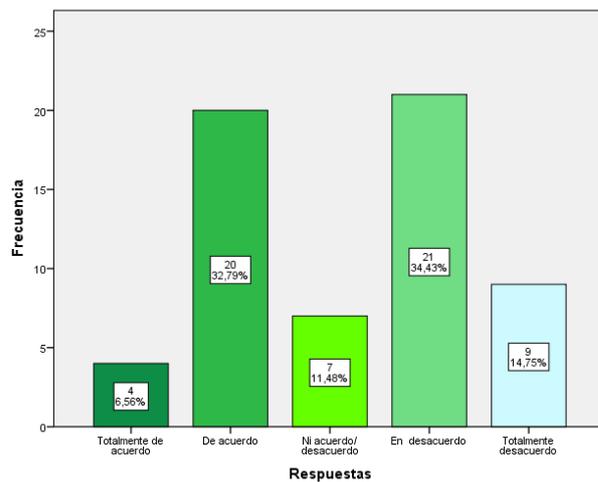


Figura 3

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 3, respondieron totalmente de acuerdo con un 6.56% (4 encuestados), de acuerdo con un 32.79% (20 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados), en desacuerdo con un 34.43% (21 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 14.75% (9 encuestados).

TABLA 5

P.5 ¿Porque se ha convertido en una parte fundamental de quien soy?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	9	14,8
	En desacuerdo	28	45,9
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

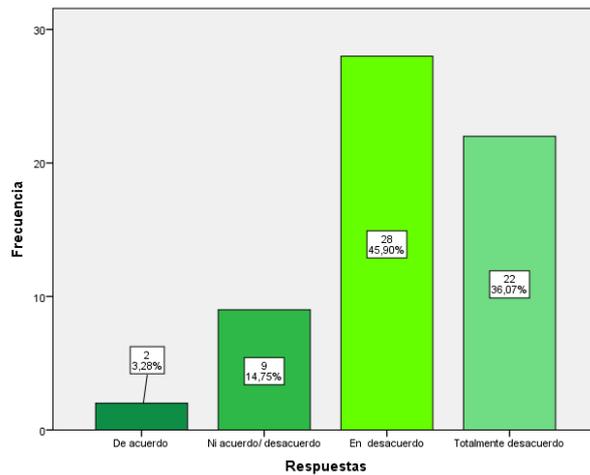


Figura 5

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 5, respondieron de acuerdo con un 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 14.75% (9 encuestados), en desacuerdo con un 45.90% (28 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

TABLA 6

P.6 ¿Porque quiero tener éxito en este trabajo, sino estaría muy avergonzado de mí mismo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,6
	De acuerdo	8	13,1
	Ni acuerdo/ desacuerdo	13	21,3
	En desacuerdo	23	37,7
	Totalmente desacuerdo	16	26,2
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

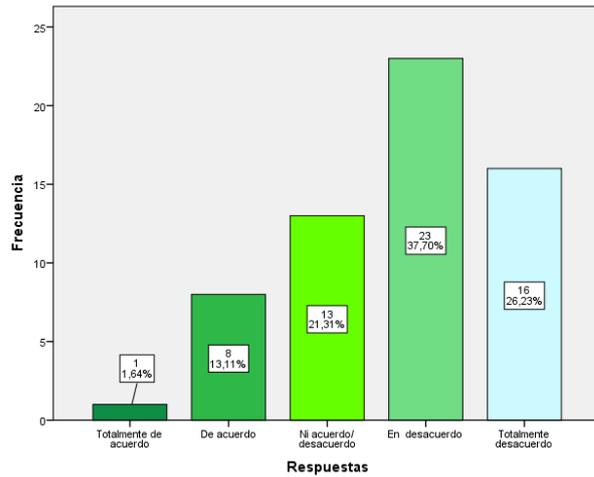


Figura 6

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 6, respondieron totalmente de acuerdo con 1.64% (1 encuestado), de acuerdo con un 13.11% (8 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados), en desacuerdo con un 37.70% (23 encuestados) y totalmente en desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados).

TABLA 7

P.7 ¿Porque he elegido este tipo de trabajo para alcanzar mis metas profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	4	6,6
	En desacuerdo	34	55,7
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

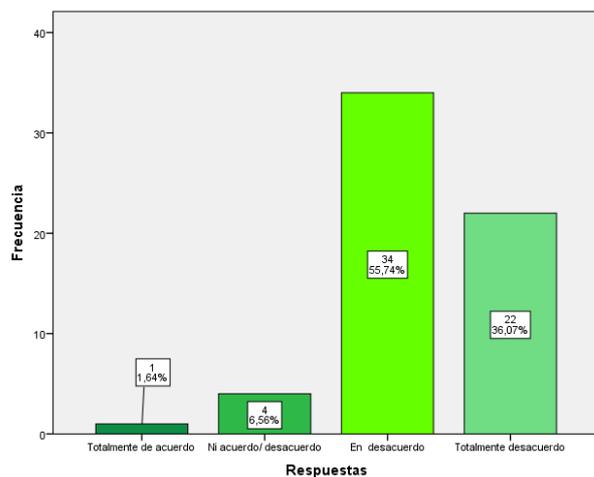


Figura 7

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 7, respondieron totalmente de acuerdo con 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 6.56% (4 encuestados), en desacuerdo con un 55.74% (34 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

TABLA 9
P.9 ¿Porque me permite ganar dinero?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	7	11,5
	Ni acuerdo/ desacuerdo	6	9,8
	En desacuerdo	26	42,6
	Totalmente desacuerdo	22	36,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

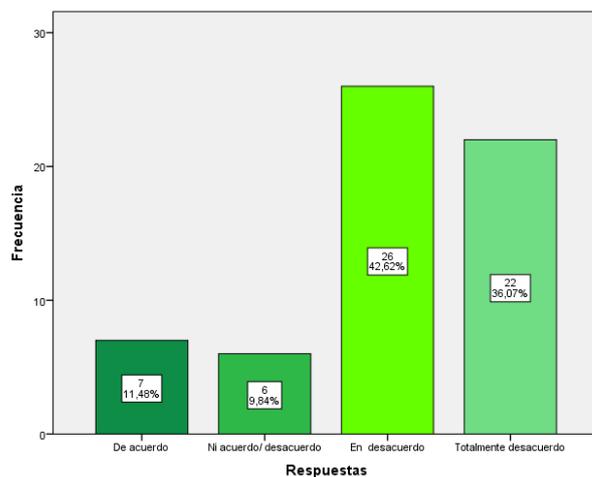


Figura 9

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 9, respondieron de acuerdo con 11.48% (7 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados), en desacuerdo con un 42.62% (26 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 36.07% (22 encuestados).

TABLA 10
P.10 ¿Porque es parte de la forma en que he elegido vivir mi vida?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	2	3,3
	Ni acuerdo/ desacuerdo	6	9,8
	En desacuerdo	37	60,7
	Totalmente desacuerdo	16	26,2
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

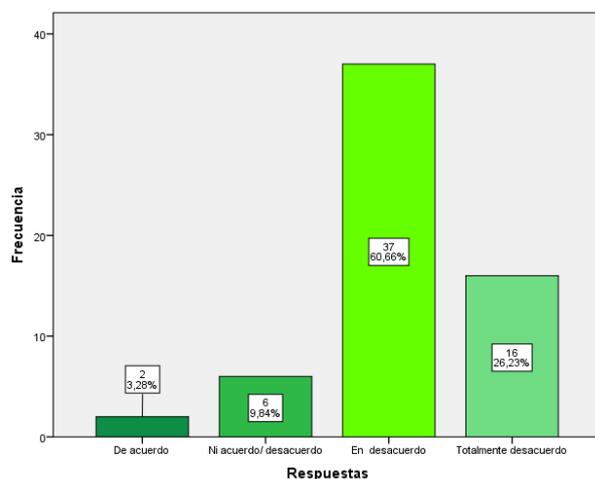


Figura 10

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 10, respondieron de acuerdo con 3.28% (2 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 9.84% (6 encuestados), en desacuerdo con un 60.66% (37 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados).

TABLA 11

P.11 ¿Porque quiero ser muy bueno en este trabajo, de lo contrario estaría muy decepcionado?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	10	16,4
	Ni acuerdo/ desacuerdo	11	18,0
	En desacuerdo	25	41,0
	Totalmente desacuerdo	15	24,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

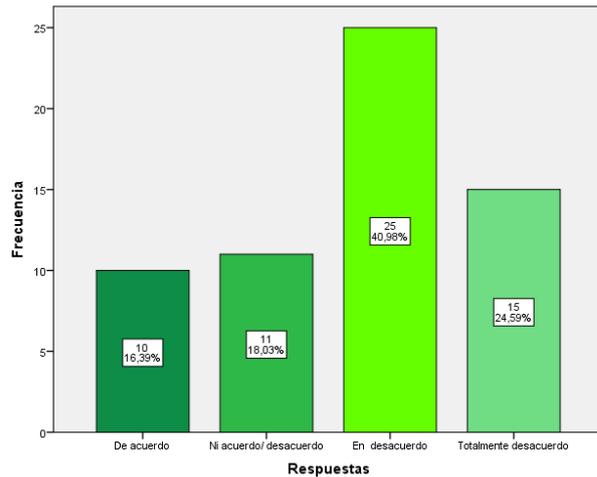


Figura 11

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 11, respondieron de acuerdo con 16.39% (10 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 18.03% (11 encuestados), en desacuerdo con un 40.98% (25 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 24.59% (15 encuestados).

TABLA 13

P.13 ¿Porque quiero ser un "ganador" en la vida?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	11	18,0
	En desacuerdo	34	55,7
	Totalmente desacuerdo	15	24,6
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

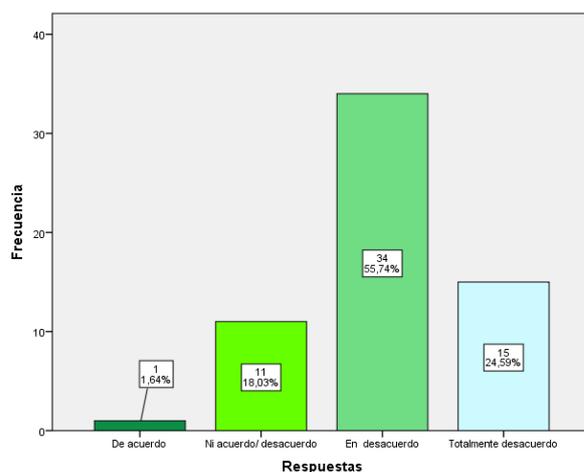


Figura 13

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 13, respondieron de acuerdo con 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 18.03% (11 encuestados), en desacuerdo con un 55.74% (34 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 24.59% (15 encuestados).

TABLA 14

P.14 ¿Porque es el tipo de trabajo que he elegido para alcanzar ciertos objetivos importantes?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	1	1,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	2	3,3
	En desacuerdo	39	63,9
	Totalmente desacuerdo	19	31,1
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

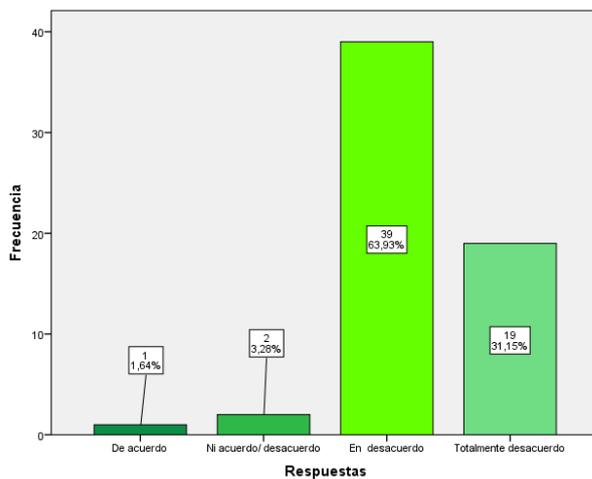


Figura 14

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 14, respondieron de acuerdo con 1.64% (1 encuestado), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 3.28% (2 encuestados), en desacuerdo con un 63.93% (39 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 31.15% (19 encuestados).

DIMENSIÓN: Desmotivación

TABLA 3

P.3 ¿Me hago esta pregunta; parece que no soy capaz de manejar las importantes tareas relacionadas con este trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	4	6,6
	De acuerdo	20	32,8
	Ni acuerdo/ desacuerdo	7	11,5
	En desacuerdo	21	34,4
	Totalmente desacuerdo	9	14,8
	Total		61

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

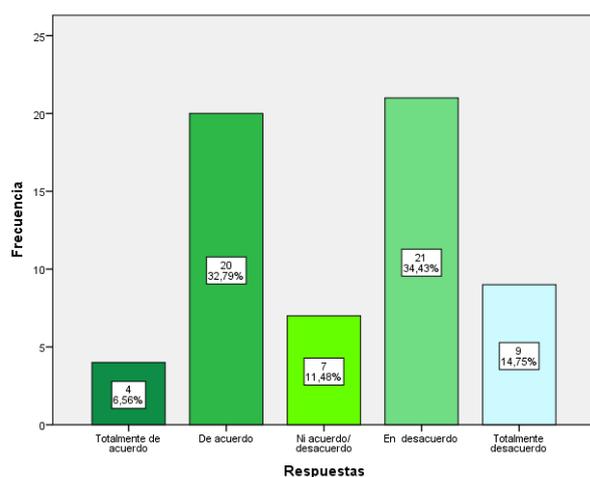


Figura 3

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 3, respondieron totalmente de acuerdo con un 6.56% (4 encuestados), de acuerdo con 32.79% (20 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 11.48% (7 encuestados), en desacuerdo con un 34.43% (21 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 14.75% (9 encuestados).

TABLA 12

P.12 ¿No sé por qué; contamos con unas condiciones de trabajo poco realistas?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente de acuerdo	1	1,6
	De acuerdo	19	31,1
	Ni acuerdo/ desacuerdo	16	26,2
	En desacuerdo	12	19,7
	Totalmente desacuerdo	13	21,3
	Total		61

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

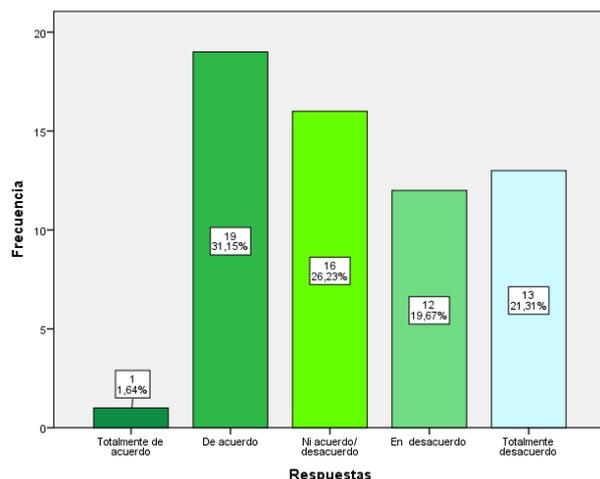


Figura 12

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 12, respondieron totalmente de acuerdo con un 1.64% (1 encuestado), de acuerdo con 31.15% (19 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 26.23% (16 encuestados), en desacuerdo con un 19.67% (12 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 21.31% (13 encuestados).

TABLA 16

P.16 ¿Debido a que este tipo de trabajo me proporciona seguridad?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De acuerdo	4	6,6
	Ni acuerdo/ desacuerdo	10	16,4
	En desacuerdo	26	42,6
	Totalmente desacuerdo	21	34,4
	Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

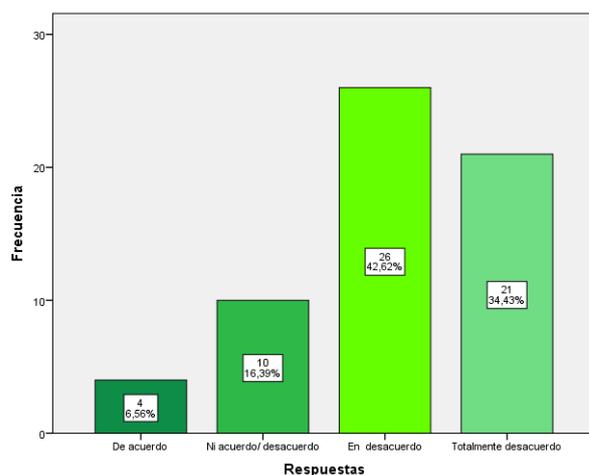


Figura 16

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 16, respondieron de acuerdo con 6.56% (4 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 16.39% (10 encuestados), en desacuerdo con un 42.62% (26 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 34.43% (21 encuestados).

TABLA 17
P.17 ¿No lo sé; se espera demasiado de nosotros?

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Totalmente de acuerdo	2	3,3
De acuerdo	15	24,6
Ni acuerdo/ desacuerdo	18	29,5
En desacuerdo	14	23,0
Totalmente desacuerdo	12	19,7
Total	61	100,0

Fuente: Instrumentos aplicados. Elaboración propia

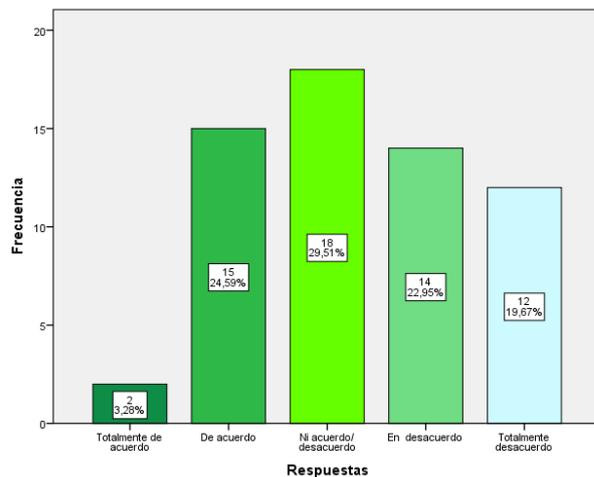


Figura 17

Fuente: Instrumentos aplicados.
Elaboración propia

Interpretación

Los encuestados respecto de la pregunta 17, respondieron de acuerdo con 3.28% (2 encuestados), de acuerdo con un 24.59% (15 encuestados), ni en acuerdo/ desacuerdo con un 29.51% (18 encuestados), en desacuerdo con un 22.95% (14 encuestados), totalmente en desacuerdo con un 19.67% (12 encuestados).