



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal
administrativo de una Universidad Nacional de Lima, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Guerrero Cruzado Breyssi Elizabeth (orcid.org/0000-0002-4533-9417)

ASESORA:

Dra. Villanueva Figueroa, Rosa Elvira (orcid.org/0000-0002-3919-0185)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de habilidades gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

Con mi más sincero amor:

A mi Padre Celestial por sostenerme y fortalecerme cada día de mi vida.

A mi esposo Diego, quien hace mis días más maravillosos y me da alas para volar cada vez más alto. A ti mi amor, por tu compañía y aliento incondicional en cada paso que doy.

A mis padres Richard y Flor quienes con su incansable amor, trabajo y sacrificio a lo largo de mi vida, me han permitido seguir realizándome como una feliz profesional.

A mis hermanos Bryan y Enrique por ser mis cómplices, engreírme y estar siempre conmigo; por animarme cuando sentía que no daría más y ser mi apoyo en todo momento.

A mi abuela Eliza por sus oraciones, valiosos consejos y palabras de aliento que hacen de mí una mejor persona.

A Preciosa y Sonia, que son como hijas para mí. Por llenar mi vida de ladridos amorosos y ser mi compañía en las noches de desvelo, por alegrarme con sus monerías y amarme más que a ustedes mismas. Estoy convencida de que Dios las puso en mi vida para reconocer el amor incondicional.

A mi familia que aún en la distancia, me acompaña de una u otra manera a alcanzar mis sueños.

A mis amigos, por ser esa mano atenta y estar siempre a mi lado cuando los he necesitado.

Agradecimiento

A Dios por ser mi inspiración y darme fuerza para continuar con este sueño de lograr un peldaño más en mi vida profesional.

A mi asesora de tesis Dra. Rosa Villanueva, por su orientación en este arduo proceso.

A ti apreciado lector, por interesarte en mi investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice de contenidos	iii
Índice de tablas	iii
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	43
VII. RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS	45
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Relación de juicio de expertos	20
Tabla 2 Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional	23
Tabla 3 Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional	24
Tabla 4 Resultados descriptivos de la variable motivación laboral	25
Tabla 5 Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable motivación laboral	26
Tabla 6 Prueba de normalidad	27
Tabla 7 Correlación de liderazgo transformacional y motivación laboral	28
Tabla 8 Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis general	29
Tabla 9 Ajuste de los modelos de la hipótesis general	29
Tabla 10 Bondad de ajuste de la hipótesis general	30
Tabla 11 Pseudo R cuadrado de la hipótesis general	30
Tabla 12 Estimaciones de parámetro	30
Tabla 13 Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis específica 1	31
Tabla 14 Ajuste de los modelos de la hipótesis específica 1	31
Tabla 15 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1	32
Tabla 16 Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 1	32
Tabla 17 Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis específica 2	33
Tabla 18 Ajuste de los modelos de la hipótesis específica 2	33

Tabla 19 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2	33
Tabla 20 Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 2	34
Tabla 21 Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis específica 3	34
Tabla 22 Ajuste de los modelos de la hipótesis específica 3	35
Tabla 23 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3	35
Tabla 24 Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 3	36

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Resultados del análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional	23
Figura 2 Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional	24
Figura 3 Resultados del análisis descriptivo de la variable motivación laboral	25
Figura 4 Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable motivación laboral	26
Figura 5 Diagrama de dispersión	27

RESUMEN

El talento humano siempre se ha constituido como el activo más poderoso de las organizaciones, es por ello que a lo largo de la historia se ha buscado conocer cuál es el mejor estilo de liderazgo para mantener comprometido al talento humano. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima. En la investigación se ha considerado el enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un diseño de investigación no experimental de corte transversal, de nivel explicativo, utilizando el método hipotético-deductivo, se contó con una población censal conformada por cincuenta y tres trabajadores administrativos. La investigación concluyó que existe influencia significativa del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima, debido a que el modelo propuesto explicado en la regresión logística ordinal, arrojó un pseudo-R cuadrado que mostró una variabilidad con el coeficiente Nagelkerke 0.289. Esto es, que el nivel de incidencia entre las variables es de 28.9%, entendiéndose que cualquier cambio o mejora que se realice a la variable independiente liderazgo transformacional, genera cambios proporcionales en la variable dependiente motivación laboral en los trabajadores administrativos.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, motivación laboral, líder, influencia.

ABSTRACT

Human talent has always been the most powerful asset of organizations, which is why throughout history it has been sought to know what is the best leadership style to keep human talent committed. The objective of this research was to determine the influence of the transformational on the work motivation of the administrative staff of a National University of Lima. The research has considered the quantitative approach, of an applied type, with a non-experimental cross-sectional research design, at an explanatory level, using the hypothetical-deductive method, there was a census population made up of fifty-three administrative workers. The research concluded that there is a significant influence of transformational leadership on the work motivation of the administrative staff of a National University of Lima, because the proposed model explained in the ordinal logistic regression, yielded a pseudo-R square that showed a disadvantage with the coefficient Nagelkerke 0.289. That is, the level between the variables is 28.9%, understanding that any change or improvement made to the independent incidence variable of transformational leadership generates proportional changes in the dependent variable work motivation in administrative workers.

Keywords: Transformational leadership, work motivation, leader, influence.

I. INTRODUCCIÓN

En plena era de la globalización, el talento humano sigue constituyéndose como el mayor y más grande activo en todas las organizaciones, es por ello que se necesita conocer y potenciar qué es aquello que lo mueve, lo mantiene animado y comprometido con su desarrollo diario; por ello, es necesario identificar el estilo de liderazgo de quien dirige la institución, pues según López (2005), se ha identificado que existe un estilo de líder que logra transformar la organización e influir en sus colaboradores, comprometiéndolos con su institución y mejorando considerablemente sus niveles de rendimiento.

En el contexto internacional se encuentra el trabajo de Andriani et al. (2018) desarrollado en Indonesia donde se encontró que existe un gran problema con los mecanismos de liderazgo aplicados en las instituciones educativas de dicho país, donde se evidencia la carencia de liderazgo y un estilo pasivo-evitativo que llevó al país a ocupar el puesto 10 de 14 países en calidad educativa.

Bajo esa perspectiva, Peña y Villón (2018) en España, tuvieron como problemática que la ausencia de estudios sobre los estilos de liderazgo contemporáneos, ha creado la falsa perspectiva de que un buen líder es quien a todo costo, somete a los trabajadores a producir más para la empresa, ignorando muchas veces sus condiciones y necesidades personales, trayendo a menos su dignidad humana y debilitando la calidad de vida en el ambiente laboral.

En Ecuador, Bohórquez et al. (2020), realizaron un estudio que medía el nivel de motivación en el mundo empresarial tomando como base a trece países, donde identificó que el 81% de la población estudiada tiene un mal clima laboral y baja productividad en sus organizaciones.

Al respecto, en la realidad nacional tenemos a Ramírez (2017) cuya problemática de estudio tuvo lugar en que los colaboradores están hondamente desmotivados, con alto nivel de desinterés en sus tareas, y muchos de ellos han tenido algún tipo de problema con su jefe inmediato, llegando en algunos casos a despidos que incrementaron aún más el desánimo colectivo, creó un clima conflictivo, así como un alto índice de rotación de personal.

Por su parte, Briceño (2018) encontró que la falta de capacitación de los directores de las Ugeles en los gobiernos locales, responden a la ausencia de un buen líder transformador, no existe un sentido de cooperación, el personal no se siente valorado y la insatisfacción crece en la medida en que no se reconoce sus esfuerzos por el trabajo que viene realizando, a pesar de las condiciones en las que trabajan.

Del mismo modo Evangelista (2018) encuentra problemas en el talento humano, como reiteradas tardanzas que conllevan a descuentos que generan malestar en los colaboradores, además de una escasa identidad institucional, alto índice de desmotivación, poco compromiso profesional, escasas capacitaciones y baja participación en las reuniones sociales y académicas, así como múltiples conflictos entre el personal, mala comunicación y verticalidad en el trato con los jefes, afectando a los usuarios finales. Con este contexto, llegamos a la unidad de análisis de esta investigación, la cual es una facultad de una Institución del sector público en el rubro de Educación, conformada por dos escuelas profesionales, la cual a la fecha cuenta con 171 colaboradores, de los cuales 118 son docentes y 53 son servidores administrativos, sobre los cuales abundará el planteamiento de la investigación.

La problemática encontrada en una Universidad Nacional de Lima, se da en el personal administrativo de las oficinas de las diversas áreas de la Facultad, donde se puede observar que el personal presenta baja productividad y no tiene proactividad en sus tareas, se rehúsan a salir de su zona de confort aunque sea en su propio bienestar, no existen metas claras y se evidencia una carencia de políticas de reconocimiento, poco compromiso de los colaboradores lo cual afecta incluso en el tiempo de adaptación del personal nuevo, se dejan llevar por chismes y existe una mala comunicación, lo que los vuelve apáticos, incluso con sus superiores, quienes habitualmente no tienen definido su estilo de liderazgo o colindan con un estilo ausente, pasivo o evitativo. Estos factores, debilitan la identidad con la institución y sin duda alguna nos alertan claramente de que el personal se encuentra desmotivado en su puesto laboral, lo cual nos lleva a plantear el siguiente problema general de la investigación: ¿Existe influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de

una Universidad Nacional de Lima?; y los siguientes problemas específicos: (a) ¿Existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima?; (b) ¿Existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima?; (c) ¿Existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de poder del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima?

La justificación teórica del estudio es enriquecer a la literatura actual de las variables de estudio, pues es pertinente desarrollar investigaciones que permitan conocer la importancia de las variables, sus causas y efectos. La justificación metodológica del estudio está en contribuir como aporte para futuras investigaciones; y para profundizar estudios con las conclusiones a las que se arribe. La justificación práctica del estudio se basará en que los resultados podrán ser aplicados en el contexto de estudio y otras entidades de similar naturaleza con una relevancia social centrada en mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, incrementando la satisfacción de los usuarios finales, propiciando el bienestar general de la institución y consecuentemente en la sociedad. A nivel metodológico la justificación reside en que establecer y medir el nivel de influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de la Universidad, permitirá a la institución tomar decisiones más acertadas con relación a la motivación laboral de sus colaboradores

El objetivo general de la investigación será determinar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima; los objetivos específicos serán: (a) Determinar la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima; (b) Determinar la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima; (c) Determinar la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de poder del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

La hipótesis general de la investigación será el liderazgo transformacional tiene influencia significativa en la motivación laboral del personal administrativo de

una Universidad Nacional de Lima; las hipótesis específicas serán: (a) El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima; (b) El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima; (c) El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de poder del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Baloyi (2020) planteó la necesidad de experimentar una transformación auténtica bajo el concepto de liderazgo transformacional y ético pues es necesario marcar distancia del liderazgo tóxico que a menudo conducen al egoísmo y al abuso de poder con una propensión a crear un fuerte círculo de amistad que apoya cualquier mal hecho por el líder o los trabajadores, falta de empatía y proyección de rasgos negativos en otros, generando desmotivación en los empleados y destruye la confianza humana en el entorno laboral. Concluye que existe una gran necesidad en cuanto al liderazgo transformacional en las entidades superiores de estudio, pues un comportamiento ético y la justicia son el pináculo del liderazgo para influir positivamente y motivar a otros a lograr grandes cosas en su vida diaria.

También se encuentra la investigación de Siangchokyoo et al. (2020) cuyos resultados revelaron un notable descuido en la literatura sobre liderazgo transformacional debido a que pocos estudios habían evaluado el supuesto teórico de que los efectos positivos individuales, grupales y organizacionales del liderazgo transformacional responde a una transformación de los trabajadores de manera específica y duradera motivados por su líder. Concluyendo con una agenda de investigación destinada a crear una teoría más sólida, mejores medidas y modelos de liderazgo más prácticos; recomendando realizar más estudios sobre esta variable.

Por su parte, Karlsson y Björklund (2022) señalaron a la motivación laboral como una fuente importante en los niveles de desempeño de los empleados, encontrando que dicha variable influía en el nivel de pérdida de productividad entre los empleados, independientemente de la causa del problema (mala salud y relacionados con el trabajo). Concluyeron que la motivación laboral parece amortiguar o moderar la reducción en los niveles de desempeño de los empleados académicos que experimentan este tipo de problemas, y que los trabajadores altamente motivados tienen niveles más bajos de pérdida de productividad, lo que podría interpretarse como que los empleadores podrían disminuir potencialmente el nivel de pérdida de productividad realizando actividades que aumenten la motivación de los empleados o mejoren a corto plazo las actitudes hacia el trabajo.

En el estudio de Latham y Budworth (2020) sobre la motivación laboral, obtuvieron como resultado que una de las múltiples variables que las personas informan que tienen un efecto en su motivación es el dinero y que la elección, el esfuerzo y la persistencia son los tres pilares que definen la motivación. Concluyeron que se necesita realizar más investigaciones para tener un panorama completo de los elementos que estarían afectando la motivación laboral, partiendo del supuesto que el camino para descubrir las fuentes de motivación de los empleados es identificar las actitudes de su fuerza laboral.

Por su parte, Bastari et al. (2020) examinaron el resultado que posee el liderazgo transformacional en la motivación laboral de doce empresas españolas, obteniendo como resultado una influencia positiva y significativa de la variable dependiente sobre la independiente. Por lo que, concluyeron que este estilo de liderazgo juega un papel plenamente mediador entre la motivación laboral y el liderazgo transformacional, de tal manera que recomendaron continuar realizando investigaciones que contribuyan a generar bases teóricas y aplicaciones prácticas para las variables de estudio.

Finalmente, Andriani et al. (2018) tuvo como resultado de sus pruebas que el liderazgo transformador afecta al desempeño del talento humano, asimismo afirman que el líder transformador influye positivamente en el desempeño del trabajador con una influencia del 99,1%, de la misma manera, el trabajo de motivación tiene un efecto significativo en un mejor desempeño del mismo, por lo que concluyeron que este estilo de líder incentiva a tener visión, misión y metas, por lo tanto, lo que significa que cuanto mejor sea el trabajo de motivación y liderazgo transformacional, mejor será también el desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, explicaron que la variable independiente es absolutamente necesaria en la organización del trabajo, ya que la actitud de liderazgo del director puede afectar el desempeño laboral.

A nivel nacional, se encuentra la investigación de Evangelista (2018) desarrolló una investigación cuyos resultados evidenciaron que hay significancia moderada positiva del liderazgo transformacional con el compromiso del colaborador, concluyendo que hay una fuerte asociación entre la variable de estudio independiente con las dimensiones motivación, estimulación intelectual, influencia

idealizada y la consideración de los trabajadores de una organización, recomendando continuar profundizando con los estudios y resultados a los que arribó, pues existe poca literatura sobre estudios de las variables consideradas, así como gestar programas que promuevan el liderazgo transformador con la finalidad de aprovechar los grandes beneficios que tiene para los trabajadores estar comprometidos con la entidad.

También tenemos el estudio de Briceño (2018) donde se obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional influye sobre la motivación laboral de la población estudiada en una institución educativa; así como también hay una incidencia en las dimensiones de las variables estudiadas. Por lo que se concluye que el estilo de liderazgo está estrechamente vinculado con los componentes motivacionales que mueven al talento humano de las organizaciones, por lo tanto si se desea mejorar los niveles de desempeño de los colaboradores, es necesario promover o mejorar los niveles de estimulación desde el liderazgo transformador de las cabezas de la organización.

Por su parte, Ramírez (2017) obtuvo como resultados que existe significancia positiva de nivel bajo en la motivación laboral y el compromiso de los trabajadores de una empresa en Lima, en lo cual se explica que puede deberse a que las variables de estudio poseen una alta incidencia en el ámbito público y no así en las empresas privadas ya que en estas últimas, y para el área administrativa las variables no estarían presentes de acuerdo a sus resultados. Por lo que se llegó a la conclusión de que no existe una diferencia de la motivación laboral del sector público o privado, sino que hay diferencias marcadas en la cultura organizacional, marco legal y otros aspectos que recomienda seguir profundizando. No obstante, recomienda implementar programas de desarrollo de línea de carrera que permita a sus trabajadores crecer a nivel personal y académico para con ello incrementar sus niveles motivacionales.

Finalmente, Montenegro (2018) obtuvo como resultado que el liderazgo transformador tiene una relación positiva con la confianza y bienestar general del trabajador pero relación negativa en la satisfacción laboral; en ambos casos esto responde a la confianza que ellos poseen en su líder. Concluyendo que si hay concordancia en el estilo de liderazgo que ejerce el líder actual con los factores de

desarrollo de los trabajadores, por ello resalta la necesidad de profundizar en las variables estudiadas pues es necesario fortalecer la relación del líder con su equipo, a fin de que se cree una cultura de confianza a nivel transversal en las instituciones, se impulse una genuina motivación que fortalezca el compromiso laboral y se mejore el bienestar integral de los trabajadores.

El presente estudio considera las siguientes teorías relacionadas a la variable independiente liderazgo transformacional:

Soria (1997) sostiene que la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, toma en consideración que el capital humano es el bien máspreciado que toda entidad puede tener, por lo tanto refiere que la motivación de los subordinados no responde únicamente a un estímulo económico o psicosocial, sino que está ligada al bienestar de su entorno, la necesidad de desarrollo personal y académico de los trabajadores en la realización de su tarea cotidiana. De lo cual se arriba que cuando un trabajador tiene afinidad social con su entidad, tiene autonomía en sus tareas, y no está sometido a una permanente vigilancia o monitoreo de su jefe, desarrolla un mayor nivel de autorrealización.

Asimismo, la teoría transformacional refiere que el liderazgo es un concepto que se estudia desde hace muchos años y ha ido evolucionando en su manera de llegar al talento humano de las organizaciones. Al respecto, Bass (1985) refiere que el líder transformador es aquel que logra ser auténtico, pues posee habilidades interpersonales sólidas, y logran alcanzar niveles de empatía y reciprocidad de sus colaboradores. Este tipo de líder está enfocado en invitar a sus subordinados a cuestionar todos los puntos de vista planteados como solución a un problema, los motiva a romper el molde y los impulsa a desarrollar su creatividad, logrando obtener mejores resultados del grupo, reduce los niveles de rotación y propicia una mejor satisfacción laboral del grupo.

Por otro lado, en las teorías de motivación que guardan relación con la variable dependiente tenemos la teoría de la motivación de Abraham Maslow, sobre la cual McGregor (1966) presentó la pirámide de necesidades de Maslow cuyo contenido intenta sintetizar las necesidades de los hombres en 5 niveles, no obstante, en el ámbito laboral por sí mismo, las necesidades personales van

cambiando según los objetivos de cada individuo. Aquí las condiciones laborales se instituyen como la principal fuente de motivación bajo la perspectiva de un líder quien guiara el camino hacia la autorrealización.

Asimismo, Chiavenato (2009) nos planteó que la teoría de las necesidades de McClellan, muestra que la dinámica del comportamiento humano parte de tres necesidades básicas: Necesidades de poder, necesidades de afiliación y por último las necesidades de logro.

También encontramos la teoría X y teoría Y de McGregor, la cual supone en su "Teoría X" que los trabajadores son motivados únicamente por una compensación económica, bajo coacción o conminados; y en contraposición tenemos a la "Teoría Y" que parte del supuesto que los esfuerzos de los trabajadores se da de manera natural por lo cual su nivel de compromiso requiere una recompensa, pues las personas buscan siempre asumir responsabilidades que los lleven a un nivel de satisfacción propia. Chaparro (2006).

Finalmente, sobre la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (2000), explicaron que esta teoría acoge una orientación humanista más positiva, como una de sus premisas básicas, en la que se enfatiza que las personas son seres humanos orientadas a un constante desarrollo mientras conservan su vínculo con su contexto social. Por último, el ambiente social es quien toma la responsabilidad total del desarrollo o de la frustración de la persona.

De acuerdo a las definiciones conceptuales respecto del Liderazgo Transformacional, podemos citar a Bass (1990) quien detalló que este estilo de liderazgo se constituye también como una de las teorías de liderazgo cuyo foco estaba en estimular, inspirar y transformar a los colaboradores para que alcancen resultados extraordinarios desde el impulso del líder, el cual constantemente está buscando generar cambio positivo en la conciencia y comportamiento de su equipo.

Por su parte, Cruz y Rodea (2014) fundamentaron que un líder transformador es aquel que tiene un genuino compromiso en prestar atención a las necesidades de los trabajadores, a ayudarlos a ver los problemas actuales y antiguos desde otra perspectiva, impulsándolos a analizarlos desde 'fuera de la caja' y los insta a plantear soluciones novedosas lo cual explota su creatividad.

Sobre la motivación laboral, Chiavenato (2018) indicó que la motivación es todo aquello que impulsa a un ser humano a proceder de una u otra manera y que origina una tendencia específica de comportamiento en las personas. Esto corresponde con la postura de que el ser humano si puede mantenerse motivado si así lo decide, de tal manera que ello se vea reflejado en su desempeño laboral.

Ahondando un poco más en el tema, encontramos que la motivación es una fuerza interior que surge de una necesidad interna, la cual a su vez estimula o impulsa al cuerpo a actuar, dirigir y sostener la acción hasta que se realice ese propósito. Chiavenato (2009)

En esa misma línea, tenemos a Mejía (2004) que explicó que la motivación laboral es la clave del éxito de toda organización, pues guarda relación con el modelo de liderazgo que se ejerce en ella, ya que habitualmente se suele culpar al trabajador por su poco compromiso en el trabajo, pero no se examina los factores que la causan ese sentir en él o se toman acciones preventivas para mejorar el entorno laboral.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación: Aplicada

Esta investigación pretendió crear conocimiento aplicado directamente a la problemática encontrada, respetando la propiedad intelectual de los autores consultados. Tomando fundamento en el hallazgo científico de estudios básicos, proporcionando un horizonte acerca del procedimiento que se debe perseguir en la investigación, (Bernal, 2010).

Enfoque: Cuantitativo

De acuerdo con Bernal (2010), este enfoque de investigación se fundamenta en la medición de cualidades y hechos sociales, provenientes de la base teórica relacionada al problema materia de investigación; pues este enfoque tiende a generalizar y normalizar los resultados. (p. 60)

Diseño de investigación: No experimental

Hernández, et al. (1991), establecieron que es un estudio donde no se deben manipular las variables o selecciona aleatoriamente a los objetos de estudio (p.152). El diseño trasversal se debe a que recoge información en un determinado momento con la finalidad de examinar la interrelación de las variables, así como los hechos suscitados. (p. 154)

Nivel de investigación: Explicativo o causal

Bernal (2010) explicó que el fundamento de este nivel se basa en corroborar la hipótesis, buscando asegurarse de que cada conclusión contribuye en la contratación o da inicio a nuevos inicios científicos. El estudio explicativo valora la causa-efecto y unión de las variables, con la finalidad de estudiar el origen y razón de los sucesos. (p. 115)

Método de investigación: Hipotético-deductivo

Bernal (2010) planteó que este método parte desde el planteamiento de una hipótesis, buscando reafirmar o negar a la misma, deduciendo una conclusión para confrontar con los sucesos; contemplando los hechos estudiados, secuencia de consecuencias, corroborando la verdad de la hipótesis planteada. (p. 60)

3.2. Variables y operacionalización

Variable Independiente Liderazgo transformacional

Bass (1990) refirió que este estilo de liderazgo se constituye también como una de las teorías de liderazgo cuyo foco está en estimular, inspirar y transformar a los colaboradores para que alcancen resultados extraordinarios desde el impulso del líder, el cual constantemente está buscando generar cambio positivo en la conciencia y comportamiento de su equipo.

Por su parte, Cruz y Rodea (2014) indicaron que un líder transformador es aquel que tiene un genuino compromiso en prestar atención a las necesidades de los trabajadores, a ayudarlos a ver los problemas actuales y antiguos desde otra perspectiva, impulsándolos a analizarlos desde ‘fuera de la caja’ y los insta a plantear soluciones novedosas lo cual explota su creatividad. Para estudiar mejor esta variable, abordaremos las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Consideración individualizada

Bass y Avolio (2006) explicaron que la consideración individualizada consiste en tratar a cada persona de manera individual, propiciando entrenamiento y oportunidad de mejora; así el líder se gana la confianza y el respeto de los colaboradores, estableciendo niveles muy altos de conductas morales y éticas en ellos. Asimismo, requiere de un verdadero interés por las personas pues el líder debe tener la capacidad de dar responsabilidad, instruir y aconsejar a los seguidores, observando siempre sus necesidades de crecimiento y logro personal, con la finalidad que éste sienta que se valora sus aportes y desarrolle su potencial al máximo. Para medir esta dimensión se consideraron los siguientes indicadores:

Necesidades individuales: En concordancia con Leithwood (2009), las necesidades individuales están enfocadas en las particularidades que presenta cada colaborador, de acuerdo a sus propios objetivos y ruta de crecimiento personal-profesional que personalmente se ha trazado, la cual debe ser conocida por el líder transformador, a fin de crear las condiciones de aceptación, apoyo para

la atención de su necesidad, y una comunicación horizontal con interés genuino del líder.

Empatía y comprensión: Bermúdez (2017), definió la empatía como el acto de lograr ponerse en el lugar de la otra parte, permite entender el comportamiento de alguien y comprender el trasfondo de la situación que se vive en la organización. Por otro lado, la comprensión permite entender una circunstancia, pero no lleva a investigar sobre las circunstancias que puedan hacer que alguien se comporte de determinada manera. Además, indica que son un atributo indispensable en los líderes transformacionales, pues esto podría generar un trabajo transformador que reditúe en un cambio positivo del colaborador.

Dimensión 2: Estimulación intelectual

Según Leithwood (2009), el líder transformador debe ser capaz de contagiar a su equipo a implementar todo su conocimiento intelectual en el desarrollo de sus actividades diarias, debe lanzarle nuevos desafíos diariamente, a fin de estimular su creatividad para solucionar problemas, instándolos a cuestionar todo lo conocido hasta ahora y potenciar su capacidad de respuesta frente a nuevas situaciones.

Para medir esta dimensión se consideraron los siguientes indicadores:

Creatividad: Es la habilidad de desarrollar que los colaboradores piensen y actúen de mejor manera, creando ideas útiles e innovadoras, para mejores tomas de decisiones en sus puestos laborales a nivel organizacional, (Buckingham y Coffman, 2000).

Potenciador de esfuerzo: Medina (2010) describió que el líder transformacional está siempre estimulando a los trabajadores a explotar y cuestionar incluso las ideas del mismo jefe. Los mueve a romper paradigmas, fomenta la innovación y exige crecimiento personal y profesional, así como él mismo procura estar capacitado y actualizado con las tendencias del mercado para poder ser de utilidad y despertar interés en su equipo de seguir perfeccionando sus tareas encomendadas.

Dimensión 3: Motivación inspiradora

Rojas (2017) definió que la inspiración motivacional forma parte del líder transformador que busca incentivar y transmitir a sus colaboradores su pasión por hacer las cosas, consiguiendo una visión compartida y trabajadora con alto nivel de involucramiento y compromiso a su institución.

Por su parte, Pérez (2014) planteó que la inspiración motivadora está ligada a la capacidad de su líder respecto a la comunicación de la visión que involucra a todo el equipo y que a su vez los líderes transformadores pueden verse motivados a sí mismos con el logro y avance de sus subordinados. Para medir esta dimensión se considerará el indicador:

Animación al cambio: Gil et al. (2008) precisó que la animación al cambio es la motivación de los colaboradores a participar de forma activa en las resoluciones de conflictos, con la única finalidad de obtener mayor participación e identificación con su organización, pues tienen altas expectativas del futuro, lo esperan con optimismo y entusiasmo pues gracias al líder comparten la misma visión.

Dimensión 4: Influencia idealizada

Bass (1985) definió a la influencia idealizada como el comportamiento que opera de un modelo a seguir, se manifiesta con la consideración que tienen los seguidores hacia su líder, representando en gran manera el 'enseñar con el ejemplo', pues se entiende que su alto nivel de moralidad y estándar de conducta genera el deseo en el colaborador de llegar a ser admirado y respetado como lo es también el líder. La influencia genera confianza, identidad y consiguientemente una imitación movida por un genuino deseo de mejorar diariamente. Para medir esta dimensión se consideraron los indicadores:

Comportamiento de influencia idealizado: Riggio y Reichard (2008) aseguraron que un líder transformador se mueve de acuerdo a sus sólidos principios y valores, carácter, lo cual le hace actuar y comportarse de una determinada manera, convirtiéndose en un ejemplo de integridad, siendo competente al mostrar una dirección ética que lo posiciona ante los seguidores como un líder en quien se puede confiar y creer, pues por sus buenas cualidades se convierte en un ejemplo a seguir.

Influencia idealizada atribuida: Para Conger y Riggio (2007) el líder transformador tiene un carisma a tal grado que mediante su logro y comportamiento personal, que de la un propósito a los colaboradores, logrando que ellos busquen imitarlo. Esto crea un vínculo emocional del seguidor a su líder, que lo motiva a alcanzar los objetivos, a compartir la visión planteada y a sentirse útil y necesario para la institución, pues el solo reconocimiento de su líder, lo anima a seguir mejorando diariamente.

Escala de medición:

La escala utilizada en la investigación fue la escala ordinal, con valores del 1 al 5, donde 5: “totalmente de acuerdo” y 1: “totalmente en desacuerdo”.

Variable Dependiente Motivación laboral

Chiavenato (2018) indicó que la motivación es todo aquello que impulsa a un ser humano a proceder de una u otra manera y que origina una tendencia específica de comportamiento en las personas. Esto corresponde con la postura de que el ser humano si puede mantenerse motivado si así lo decide, de tal manera que ello se vea reflejado en su desempeño laboral. Ahondando un poco más en el tema, encontramos que la motivación es una fuerza interior que surge de una necesidad interna, la cual a su vez estimula o impulsa al cuerpo a actuar, dirigir y sostener la acción hasta que se realice ese propósito.

En esa misma línea, tenemos a Mejía (2004) quien explicó que la motivación laboral es la clave del éxito de toda organización, pues guarda relación con el estilo de liderazgo que se ejerce en ella pues habitualmente se culpa al trabajador por su poco compromiso en el trabajo, pero no se examina los factores que la motivan.

Dimensión 1: Necesidades de logro

Según McClellan (1989) la necesidad de logro de los colaboradores reside en que estos tienden a lograr metas que reflejan un trabajo duro o requieren ciertas habilidades y talentos para alcanzarlos, se desafían a sí mismos y la satisfacción de estas personas radica en la capacidad de superar esos desafíos. Las personas con esta necesidad dominante suelen ser muy eficaces a nivel individual y se

desempeñarán bien en puestos de mando intermedio u otros puestos que les puedan proporcionar desafíos continuos. Para medir esta dimensión se consideraron los indicadores:

Logro de objetivos: Bermúdez (2017), expresó que el logro de objetivos es el proceso de inducir a otros a lograr metas comunes mediante la dirección de personas gestionando adecuadamente los recursos organizacionales. Esto se traduce en actividades que engloban a todos los procesos inherentes a la organización.

Innovación: según Reeve (2010) es la capacidad de poder aplicar ideas nuevas, crear nuevos conceptos o productos y servicios con la finalidad de que sean de utilidad para incrementar la productividad y competencia. La innovación sugiere creación, cambio o mejora de algo para añadir valor.

Dimensión 2: Necesidades de afiliación

McClelland (1989) indicó que estas necesidades expresan el deseo de pertenecer a un grupo social y de interactuar con los demás. Están muy interesados en socializar y se sienten valorados y aceptados por el equipo. Este tipo de personas se sienten más cómodas en puestos en los que pueden participar en equipo y eligen cooperar en lugar de competir, a fin de poder funcionar mejor como colaboradores que como líderes. Para medir esta dimensión se consideraran los indicadores:

Pertenencia de grupo: según Chiavenato (2001) es la complacencia que siente el ser humano al sentirse parte del grupo. Este sentimiento tiene su origen desde la familia, donde se establece contacto por primera vez con un grupo social. El sentido de pertenencia se puede dar en cualquier contexto social de grupo, por ejemplo, trabajo, cultural, deportivo, profesional o pasatiempos de cada persona. En síntesis, es la necesidad del ser humano de asociarse, participar y ser aceptado por el grupo.

Satisfacción: en concordancia con Bass y Avolio (2006), son las acciones que causan gratificación al equipo y propician un clima laboral sano para la realización de las tareas diarias. El grado de satisfacción de los colaboradores se evidencia

con su nivel de agrado hacia su trabajo y la institución, por lo tanto, es necesario que el líder con su actitud logre que su personal se encuentre conforme con su condición laboral y entorno.

Dimensión 3 Necesidades de poder:

McClelland (1989) reseñó que esta necesidad define al tipo de personas que están motivadas por el deseo de influir y controlar el comportamiento de los demás a fin de obtener el reconocimiento por parte de ellos. En esa misma línea, Winter y Stewart, (1978) citado por Reeve, (2010) explican que la necesidad de poder de una persona no es más que su deseo de que el entorno se arregle a su idea propia del entorno. Para medir esta dimensión se consideraran los indicadores:

Presión y competencia: según Reeve (2010) la presión laboral está relacionada al cumplimiento de metas, que generalmente implica una carga laboral mayor y menos disponibilidad de tiempo, entretanto se mantiene la calma, por lo que, actualmente se ha convertido en una capacidad que pocas personas poseen para cumplir el trabajo dentro del tiempo requerido, no obstante dependerá de la capacidad del líder de que la presión no cruce la delgada línea de generar estrés al colaborador. Por otro lado plantea que la competencia es la necesidad psicológica del ser humano que lo mueve a ser eficaz en la interacción con su ambiente, es el deseo de aplicar la capacidad y habilidad propia para cumplir con el desarrollo de los retos planteados. La competencia laboral está relacionada con los conocimientos, formación académica y adquirida, actitud y capacidad de los colaboradores para cumplir con sus tareas.

Influencia y control: Winter y Stewart, (1978) citado por Reeve, (2010) refirieron que son aquellas personas anhelan y llegan a establecer un impacto en otros. La influencia genera que una persona con necesidad de poder pueda expandir o restaurar su necesidad de dominar, ganar estatus y posicionarse frente a los demás. Generalmente las personas que buscan tener influencia y control sobre otras buscan constituirse como líder o seguir siéndolo, por ello constantemente se encuentran interactuando con los demás de manera enérgica y dominante. Toman la iniciativa en muchos encargos, tienen un buen nivel de aceptación por sus pares y siempre están informando de la realización de tareas de vital importancia con gran

emoción positiva de su influencia sobre otros para cumplir el objetivo trazado. Estas personas pueden ser fácilmente reconocidas en una posición de liderazgo.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población:

La población es el conjunto total de elementos que tienen caracteres similares de los cuales se intenta deducir. (p. 161). Para efecto de la presente investigación, la población estuvo conformada por el total de los trabajadores de una Universidad Nacional de Lima, los cuales serán cincuenta y tres (53) trabajadores administrativos, indistintamente de su modalidad de contratación que a la fecha se encuentre trabajando en la unidad de análisis, (Bernal, 2010).

Muestra

Según Bernal (2010) se denomina muestra a aquella parte de la población objeto de estudio, la cual es escogida para recabar los datos que van a servir para desarrollar el estudio, sobre la cual se van a tomar las medidas y observaciones de las variables a estudiar. (p. 161)

La muestra estuvo conformada por cincuenta y tres (53) trabajadores administrativos y fue de tipo Censal debido a que se consideró el total de la población a estudiar, en concordancia con lo planteado por Ramírez (1997) citado por Piatti (2013) que indicaron que se denomina muestra censal al tipo de muestra que considera a todos los objetos de estudio; es decir, es el segmento que representa a toda la población.

Unidad de análisis: trabajadores administrativos de las diversas oficinas de la Facultad de Ingeniería Económica una Universidad Nacional de Lima

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica para recolección de datos: Encuesta

En concordancia con Bernal (2010) la encuesta es la técnica que se emplea a para acopiar información, se fundamenta en el planteamiento de preguntas cuya elaboración tienen como objetivo recoger datos de la población que se está estudiando. (p. 194)

Instrumento: Cuestionario

Bernal (2010) explica que es el grupo de preguntas que son elaboradas para recopilar información que facilite el arribo de los objetivos de la investigación. (p.250). Para efecto de la presente investigación se elaboraron los siguientes instrumentos:

Ficha técnica de instrumento 1:

- Nombre: Instrumento de la variable independiente liderazgo transformacional
- Autor: Adaptación de Escala de Liderazgo MLQ-5X de Moreno et al. (2021)
- Dimensiones: Consideración Individualizada, Estimulación intelectual, Motivación Inspiradora, Influencia Idealizada.
- Confiabilidad: 0,928

Instrumento utilizado para para medir el tipo de liderazgo en una Universidad Nacional de Lima, recogido de forma anónima, a fin proteger la privacidad de la población y garantizar la sinceridad de los participantes al responder el cuestionario.

Ficha técnica de instrumento 2:

- Nombre: Instrumento de la variable dependiente motivación laboral
- Autor: Breyssi Elizabeth Guerrero Cruzado
- Dimensiones: Necesidades de logro, Necesidades de afiliación, Necesidades de poder.
- Confiabilidad: 0,848

Instrumento utilizado para para medir la motivación laboral en una Universidad Nacional de Lima, recogido de forma anónima, a fin proteger la privacidad de la población y garantizar la sinceridad de los participantes al responder el cuestionario.

Validez y confiabilidad:

La validez del instrumento se consiguió a través del método de Juicio de Expertos, quienes evaluaron los ítems y los declararon aplicables para la

investigación. Al respecto, Bernal (2010), explica que la validez del instrumento detalla el nivel con el cual se podrá derivar la conclusión de la investigación, a raíz de los resultados obtenidos. Facilita la verificación del criterio de validez y confiabilidad del instrumento.

Para efecto de la presente investigación, se logró la validación de contenido por parte de los siguientes docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad, con Grado Académico de Doctor:

Tabla 1
Relación de juicio de expertos

N°	Validador	Opinión de aplicabilidad
1	Dr. Carranza Estela Teodoro	Aplicable
2	Dr. Dávila Arenaza Víctor Demetrio	Aplicable
3	Dra. Villanueva Figueroa Rosa Elvira	Aplicable

La confiabilidad del instrumento se logró con el estadístico “Alfa de Cronbach”, considerando que Bernal (2010) definió que la confiabilidad de un instrumento denota coherencia en la puntuación obtenida de la población estudiada, aun cuando estos son analizados en distintos momentos con el mismo cuestionario. (p.247)

Para medir la confiabilidad, se ha considerado la relación de Ruiz (1992), que establece que un instrumento es confiable mientras más se acerque a los valores de 0.80 hasta 1.00.

El recojo de la encuesta piloto, ha sido efectuado a catorce (14) personas de una entidad con realidad similar a la población de estudio y el procesamiento de la data recopilada ha sido procesada en el software estadístico SPSS, Obteniendo para la variable liderazgo transformacional el coeficiente de 0,928 y para la variable motivación laboral 0,848. En consecuencia, estos valores indican que los ítems del instrumento son confiables en un nivel muy alto, garantizando de esta manera la validez de los dos cuestionarios planteados en la presente investigación.

3.5 Procedimientos

Se realizó en cuatro etapas, en la primera se trabajó la validez y confiabilidad del instrumento a través del método de juicio de expertos y aplicación del estadístico Alfa de Cronbach respectivamente. En la segunda etapa, se prepararon

e imprimieron las cincuenta y tres encuestas físicas. Para la tercera etapa se solicitó la autorización al Administrador de la Facultad para poder aplicar el cuestionario. Finalmente, se aplicó el cuestionario a la población de estudio y se consolidó la data recopilada en una base de datos en Microsoft Excel para posteriormente procesar la información con el software estadístico SPSS, en el cual se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov corroborando que los datos tienden una distribución normal; así como la prueba de correlación con el estadístico de Rho de Spearman que arrojó la correlación entre las variables y finalmente la prueba estadística de regresión logística ordinal para determinar el grado de influencia de las variables; todo ello para poder llegar a una conclusión y recomendación resultante del presente trabajo.

3.6 Método de análisis de datos

Se aplicaron los métodos: descriptivo e inferencial. La investigación descriptiva busca definir las características de los grupos formuladas como una observación, deducir mecanismos y aspectos del suceso que se está estudiando. Hernández et al. (1991, p.59). Para ello se utilizó la herramienta Microsoft Excel para crear la tabulación de la data recogida.

Por su parte, la finalidad de los estudios inferenciales pretende normalizar el resultado obtenido de la muestra. Hernández et al. (1991, p.302). Esto es, que la inferencia estadística debe poder generar deducciones y conclusiones de la medida del análisis. Para ello, se procesaron los datos en el software estadístico SPSS, aplicando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, prueba de correlación con el estadístico de Rho de Spearman y la regresión logística ordinal para determinar el grado de influencia de las variables de estudio.

3.7 Aspectos éticos

Los criterios éticos de la investigación, guardan concordancia con el código de ética de la Universidad César Vallejo (2020), y se enmarca dentro de los siguientes artículos:

Art.4°, se solicitó el consentimiento libre de los administrativos encuestados para participar en la investigación, garantizándoles la reserva de su identidad, así

como la libertad de poder retirar su asentimiento en el momento que lo desee; a fin de no sesgar la información por posibles temores a represalias. Asimismo, conforme al

Art.8°, la información recopilada fue recopilada con responsabilidad integral del investigador, siendo utilizada de manera exclusiva en la presente investigación, la misma que se realizó con honestidad, no se ha contaminado la muestra ni mucho menos se han manipulado los resultados.

En concordancia al Art.9° la investigación es totalmente original, tal como lo refleja el porcentaje de similitud a otras fuentes obtenidos en el software Turnitin que la Universidad puso a nuestra libre disposición, para cumplir con la política antiplagio. Finalmente, en toda la investigación se ha respetado a las personas que participaron del estudio, así como la propiedad intelectual de las fuentes bibliográficas estudiadas, siendo citadas en base a la normativa APA.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivo

Se realizó el análisis descriptivo en el software estadístico SPSS considerando el análisis de medias con la baremación en los niveles en bajo, alto y medio, agrupando los resultados por dimensiones de cada una de las variables, obteniendo los siguientes resultados:

Variable: Liderazgo transformacional

Figura 1:

Resultados del análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional

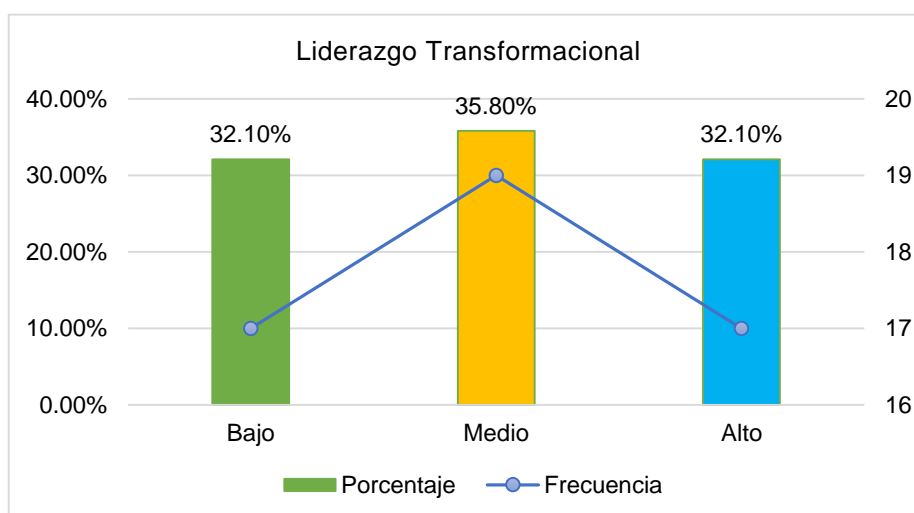


Tabla 2

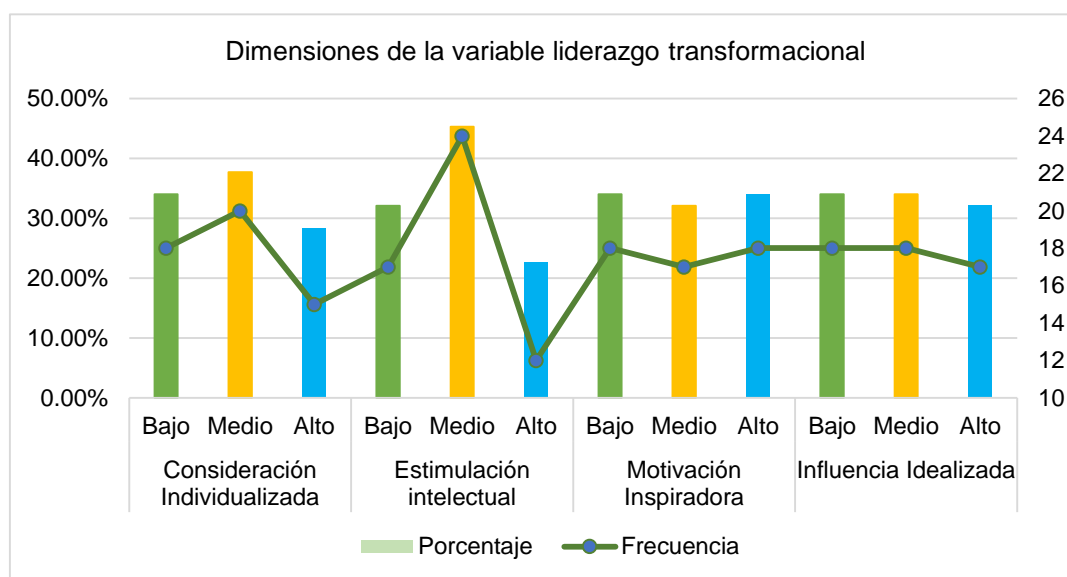
Resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional

Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Liderazgo transformacional	Bajo	17	32.1	32.1
	Medio	19	35.8	67.9
	Alto	17	32.1	100
	Total	53	100	100

La valoración de aceptación de los encuestados con respecto a la variable liderazgo transformacional ha sido media, representada por el 35.8% del total de los encuestados, asimismo, se evidencia un mismo nivel de aceptación para los niveles bajo y alto, representado por el 32.1% respectivamente.

Figura 2

Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional

**Tabla 3**

Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones agrupadas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Consideración Individualizada	Bajo	18	34	34	34
	Medio	20	37.7	37.7	71.7
	Alto	15	28.3	28.3	100
	Total	53	100	100	0
Estimulación intelectual	Bajo	17	32.1	32.1	32.1
	Medio	24	45.3	45.3	77.4
	Alto	12	22.6	22.6	100
	Total	53	100	100	0
Motivación Inspiradora	Bajo	18	34	34	34
	Medio	17	32.1	32.1	66
	Alto	18	34	34	100
	Total	53	100	100	0
Influencia Idealizada	Bajo	18	34	34	34
	Medio	18	34	34	67.9
	Alto	17	32.1	32.1	100
	Total	53	100	100	0

La valoración por parte de los encuestados con respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional, han sido: respecto a la consideración individualizada y estimulación intelectual, se observó un nivel medio de aceptación (representado por el 37.7% y 45.3% respectivamente). Con relación a la dimensión

motivación inspiradora, se tuvo que el 34% de la población encuestada, lo pondera en un nivel bajo y alto al mismo tiempo. Finalmente, acerca de la dimensión influencia idealizada, se evidencia un mismo nivel de valoración entre los niveles bajo y medio (representados por el 34% respectivamente del total de la población encuestada.)

Variable: Motivación Laboral

Figura 3

Resultados del análisis descriptivo de la variable motivación laboral

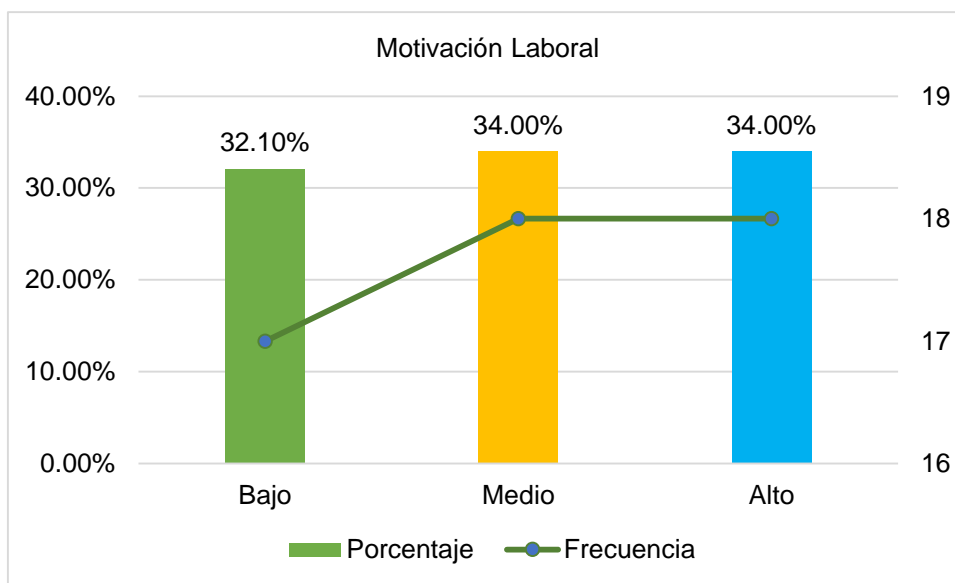


Tabla 4

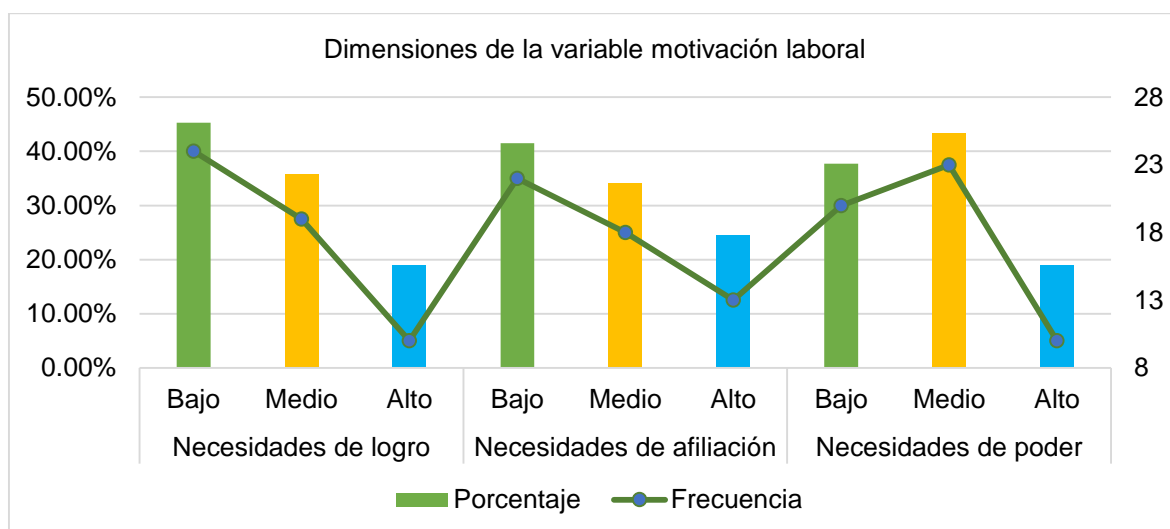
Resultados descriptivos de la variable motivación laboral

Variable		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Motivación Laboral	Bajo	17	32.1	32.1	32.1
	Medio	18	34	34	66
	Alto	18	34	34	100
	Total	53	100	100	0

La valoración de aceptación de los encuestados con respecto a la variable motivación laboral ha sido media y alta, representada por el 34% respectivamente, lo que evidencia un empate técnico en estos dos niveles.

Figura 4

Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable motivación laboral

**Tabla 5***Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable motivación laboral*

Dimensiones agrupadas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Necesidades de logro	Bajo	24	45.3	45.3	45.3
	Medio	19	35.8	35.8	81.1
	Alto	10	18.9	18.9	100
	Total	53	100	100	0
Necesidades de afiliación	Bajo	22	41.5	41.5	41.5
	Medio	18	34	34	75.5
	Alto	13	24.5	24.5	100
	Total	53	100	100	0
Necesidades de poder	Bajo	20	37.7	37.7	37.7
	Medio	23	43.4	43.4	81.1
	Alto	10	18.9	18.9	100
	Total	53	100	100	0

La aceptación de los encuestados con respecto a las dimensiones de la motivación laboral han sido: respecto a la dimensión necesidades de logro y necesidades de afiliación, se observó un nivel bajo de aceptación (representado por el 45.3% y 41.5% respectivamente). Con relación a la necesidades de poder, se tuvo que el 43.4% de la población encuestada, manifestó un medio de aceptación.

4.2. Análisis Inferencial

Se realizó el análisis inferencial utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, debido al tamaño de la muestra (mayor a cincuenta),

procesando la data con el software estadístico SPSS, obteniendo los siguientes resultados:

Prueba de normalidad:

H₀: los datos tienden una distribución normal (\geq Alfa).

H₁: los datos no tienden una distribución normal ($<$ Alfa).

Si: $p\text{-valor} \leq 0.05$; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

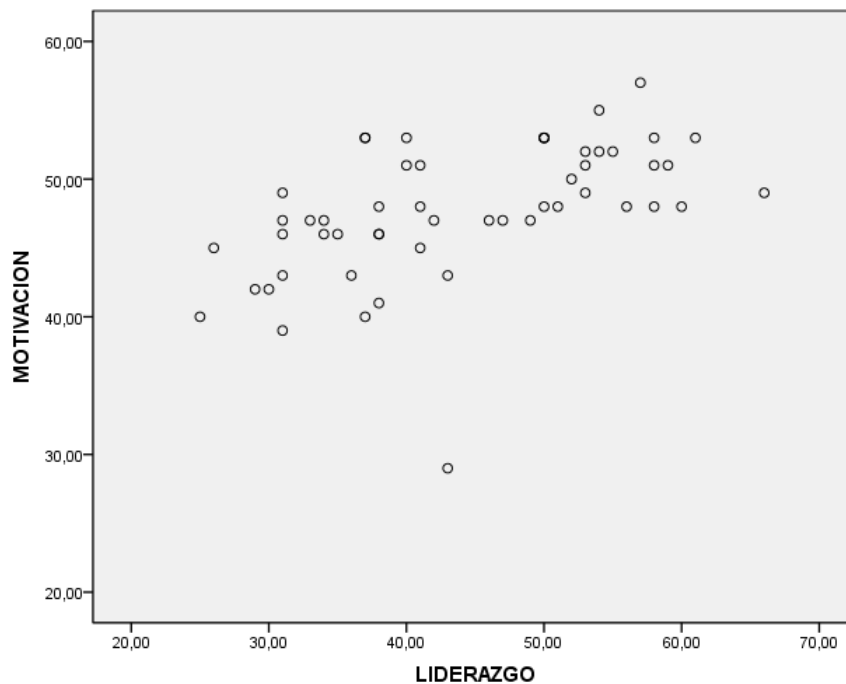
Si: $p\text{-valor} > 0.05$; no se rechaza la hipótesis nula y no se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 6
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,112	53	,094
Motivación laboral	,133	53	,020

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Figura 5
Diagrama de dispersión



En conclusión, se observa que los datos de la variable liderazgo transformacional 0,94 es mayor que 0.05; por lo tanto, se entiende que tiene una

distribución normal. No obstante, los datos de la variable motivación laboral 0,20 es menor que 0.05; por lo tanto se interpreta que su distribución está distribuida de manera anormal.

Análisis de relación entre las variables

Debido a que la distribución de datos de las variables no se da de manera normal, es necesario realizar una prueba no paramétrica para el análisis de relación de las dos variables.

Tabla 7

Correlación de liderazgo transformacional y motivación laboral

			Liderazgo transformacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,626**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,626**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo a la tabla de correlación, el valor 0.626 nos indica que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral; por lo tanto, podemos afirmar que la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y la influencia idealizada si tiene influencia sobre la motivación laboral de los colaboradores de la institución.

Regresión Logística Ordinal

Montgomery et al. (2006) explica que la regresión logística sirve para determinar si una variable tiene dependencia de otra; creando un modelo de regresión como una función de “X” sobre “Y”; la cual a través del factor de “X”, permite entender la correspondencia entre las variables (p.13).

Para determinar el grado de influencia de las variables, se realizó la regresión logística ordinal, a fin de comprobar la hipótesis general e hipótesis específicas:

Prueba de hipótesis general: El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

Tabla 8

Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis general

		N	Porcentaje marginal
Motivación Laboral	Indeciso	13.2%	13.2%
	De acuerdo	84.9%	84.9%
	Totalmente de acuerdo	1.9%	1.9%
Liderazgo Transformacional	En desacuerdo	24.5%	24.5%
	Indeciso	35.8%	35.8%
	De acuerdo	37.7%	37.7%
	Totalmente de acuerdo	1.9%	1.9%
Válidos		53	100.0%
Perdidos		0	
Total		53	

Se presentaron las pruebas de hipótesis para el análisis de ajuste de los modelos:

H0: el modelo es adecuado solo con la constante (p-valor > 0.05)

H1: el modelo no es adecuado solo con la constante (p-valor < 0.05)

Tabla 9

Ajuste de los modelos de la hipótesis general

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	18.120			
Final	7.675	10.446	3	0.015

Debido a que el valor de significancia (0.015) es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H0), por lo tanto, el significado estadístico que resulta, indica que el modelo con las variables ingresadas (liderazgo transformacional y motivación laboral) mejora el ajuste de forma significativa, respecto al modelo con sólo la constante.

Se presentaron las pruebas de hipótesis para la bondad de ajuste:

H0: el modelo se ajusta adecuadamente a los datos (p-valor > 0.05)

H1: el modelo no se ajusta adecuadamente a los datos (p-valor < 0.05)

Tabla 10

Bondad de ajuste de la hipótesis general

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	,000	3	1,000
Desviación	,000	3	1,000

Posteriormente se realizó la prueba Pseudo R cuadrado:

Tabla 11

Pseudo R cuadrado de la hipótesis general

Cox y Snell	,179
Nagelkerke	,289
McFadden	,205

Con el coeficiente Nagelkerke, el 28.9% (0.289) de la variabilidad de la motivación laboral se debe a la influencia del liderazgo transformacional.

Tabla 12

Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[Motivacion_media_agrup = 3]	-18.482	0.629	862.994	1	0.000	-19.716	-17.249
	[Motivacion_media_agrup = 4]	18.485	1.026	324.620	1	0.000	16.474	20.496
Ubicación	[Liderazgo_media_agrup=2]	-17.672	0.870	412.558	1	0.000	-19.377	-15.966
	[Liderazgo_media_agrup=3]	-16.808	0.000		1		-16.808	-16.808
	[Liderazgo_media_agrup=4]	15.541	0.000		1		15.541	15.541
	[Liderazgo_media_agrup=5]	0 ^a			0			

Con los valores encontrados, se determina estadísticamente que la variable independiente (liderazgo transformacional) influye de manera significativa sobre la

variable dependiente (motivación laboral) del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima. Por lo tanto, se puede afirmar que el estilo de liderazgo transformacional definido por la alta dirección de la Facultad, relacionada con la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, influye sobre la motivación laboral, satisfaciendo sus necesidades de logro, afiliación y de poder en su área laboral.

Prueba de hipótesis específica 1: El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

Tabla 13

Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis específica 1

		N	Porcentaje marginal
Necesidades de logro	Indeciso	9	17.0%
	De acuerdo	34	64.2%
	Totalmente de acuerdo	10	18.9%
Liderazgo Transformacional	En desacuerdo	13	24.5%
	Indeciso	19	35.8%
	De acuerdo	20	37.7%
	Totalmente de acuerdo	1	1.9%
Válidos		53	100.0%
Perdidos		0	
Total		53	

En la tabla 13 se muestra que no hubo datos perdidos y que el nivel de la dimensión necesidades de logro del personal administrativo en su gran porcentaje alcanzó el nivel alto (64,2%).

Tabla 14

Ajuste de los modelos de la hipótesis específica 1

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	24.941			
Final	17.867	7.074	3	0.070

En la tabla 14 se realizó el ajuste del modelo para medir la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades del logro del personal administrativo, encontrando un valor de significancia de $0.070 > 0.05$, se entiende que no hay una mejora significativa al ajuste; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0): “El

liderazgo transformacional no tiene influencia significativa en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.”

Tabla 15
Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1

Cox y Snell	0.125
Nagelkerke	0.150
McFadden	0.074

En la Tabla 15, se obtiene el valor de 0,150 de Nagelkerke, que indica que existe un 15% de variabilidad en las necesidades de logro de los trabajadores administrativos, influenciada por el liderazgo transformacional.

Tabla 16
Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 1

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[M1_media_agrup = 3]	-1.719	2.156	0.636	1	0.425	-5.945	2.507
	[M1_media_agrup = 4]	1.719	2.156	0.636	1	0.425	-2.507	5.945
Ubicación	[Liderazgo_media_agrup=2]	-1.087	2.219	0.240	1	0.624	-5.436	3.261
	[Liderazgo_media_agrup=3]	-3.029E-08	2.194	0.000	1	1.000	-4.301	4.301
	[Liderazgo_media_agrup=4]	0.928	2.194	0.179	1	0.672	-3.371	5.227
	[Liderazgo_media_agrup=5]	0 ^a			0			

En la tabla 16 sobre las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión necesidades de logro de los trabajadores es > 0.05, lo que nos indica que no es significativa para el modelo.

Con relación a los valores encontrados, y considerando que el modelo de regresión no se ajusta correctamente a los datos, dado que la variabilidad representa solo un 15% en el análisis Nagelkerke, se encontró que existe una baja influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de logro de los trabajadores administrativos de una Universidad Nacional de Lima.

Prueba de hipótesis específica 2: El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

Tabla 17*Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis específica 2*

		N	Porcentaje marginal
Necesidades de afiliación	En desacuerdo	4	7.5%
	Indeciso	26	49.1%
	De acuerdo	21	39.6%
	Totalmente de acuerdo	2	3.8%
Liderazgo Transformacional	En desacuerdo	13	24.5%
	Indeciso	19	35.8%
	De acuerdo	20	37.7%
	Totalmente de acuerdo	1	1.9%
Válidos		53	100.0%
Perdidos		0	
Total		53	

En la tabla 17 se muestra que no hubo datos perdidos y que el nivel de la dimensión necesidades de afiliación del personal administrativo en su gran porcentaje alcanzó el nivel medio (49,1%).

Tabla 18*Ajuste de los modelos de la hipótesis específica 2*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	40.825			
Final	17.125	23.700	3	0.000

En la tabla 18 se realizó el ajuste del modelo para medir la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación del personal administrativo, encontrando un valor de significancia de $0.000 < 0.05$, mejorando el ajuste de forma significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0), es decir, el liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

Tabla 19*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2*

Cox y Snell	0.361
Nagelkerke	0.413
McFadden	0.216

En la Tabla 19, se obtiene el valor de 0,413 de Nagelkerke, que indica que existe un 41,3% de variabilidad de las necesidades de afiliación de los trabajadores administrativos, influenciada por el liderazgo transformacional.

Tabla 20
Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 2

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[M2_media_agrup = 2]	-5.456	2.391	5.207	1	0.022	-10.142	-0.770
	[M2_media_agrup = 3]	-1.918	2.304	0.693	1	0.405	-6.434	2.598
	[M2_media_agrup = 4]	1.918	2.304	0.693	1	0.405	-2.598	6.434
Ubicación	[Liderazgo_media_agrup=2]	-3.090	2.382	1.683	1	0.194	-7.758	1.578
	[Liderazgo_media_agrup=3]	-3.690	2.378	2.408	1	0.121	-8.351	0.971
	[Liderazgo_media_agrup=4]	-0.443	2.325	0.036	1	0.849	-5.000	4.113
	[Liderazgo_media_agrup=5]	0 ^a				0		

En la tabla 20 sobre las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión necesidades de afiliación de los trabajadores es > 0.05, lo que nos indica que no es significativa para el modelo, asimismo el valor 0.022 del liderazgo transformacional, supone que es significativa para las necesidades de afiliación.

Por todos los valores encontrados, a pesar que el modelo de regresión estuvo ajustado correctamente, el análisis de Nagelkerke indica una variabilidad del 41.3% de la dimensión analizada y con las estimaciones de los parámetros, se encontró que existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación de los trabajadores administrativos de una Universidad Nacional de Lima.

Prueba de hipótesis específica 3: El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de poder del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

Tabla 21
Resumen de procesamiento de casos de la hipótesis específica 3

		N	Porcentaje marginal
Necesidades de Poder	En desacuerdo	1	1.9%

	Indeciso	32	60.4%
	De acuerdo	20	37.7%
	En desacuerdo	13	24.5%
Liderazgo Transformacional	Indeciso	19	35.8%
	De acuerdo	20	37.7%
	Totalmente de acuerdo	1	1.9%
Válidos		53	100.0%
Perdidos		0	
Total		53	

En la tabla 21 se muestra que no hubo datos perdidos y que el nivel de la dimensión necesidades de poder del personal administrativo en su gran porcentaje alcanzó el nivel alto (60,4%).

Tabla 22
Ajuste de los modelos de la hipótesis específica 3

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	16.270			
Final	13.559	2.711	3	0.438

En la tabla 22 se realizó el ajuste del modelo para medir la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de poder del personal administrativo, encontrando un valor de significancia de $0.438 > 0.05$; por lo tanto, se entiende que no hay una mejora significativa al ajuste. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0): “El liderazgo transformacional no tiene influencia en las necesidades de poder del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.”

Tabla 23
Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3

Cox y Snell	0.050
Nagelkerke	0.064
McFadden	0.034

En la Tabla 23, se obtuvo el valor de 0,064 de Nagelkerke, que indica que existe un 6,4% de variabilidad de las necesidades de poder de los trabajadores administrativos, influenciada por el liderazgo transformacional.

Tabla 24*Estimaciones de parámetro de la hipótesis específica 3*

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[M3_media_agrup = 2]	-2.303	2.633	0.765	1	0.382	-7.464	2.857
	[M3_media_agrup = 3]	2.303	2.633	0.765	1	0.382	-2.857	7.464
Ubicación	[Liderazgo_media_agrup=2]	1.558	2.685	0.337	1	0.562	-3.704	6.820
	[Liderazgo_media_agrup=3]	1.430	2.664	0.288	1	0.591	-3.792	6.652
	[Liderazgo_media_agrup=4]	2.322	2.667	0.759	1	0.384	-2.904	7.549
	[Liderazgo_media_agrup=5]	0 ^a			0			

En la tabla 24 sobre las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión necesidades de poder de los trabajadores es > 0.05 , lo que nos indica que no es significativa para el modelo.

Por todos los valores encontrados, y considerando que el modelo de regresión no se ajusta correctamente a los datos, dado que la variabilidad representa solo un 6.4% de la dimensión analizada y con las estimaciones de los parámetros, se encontró que no existe una influencia significativa del liderazgo transformacional en las necesidades de poder de los trabajadores administrativos de una Universidad Nacional de Lima.

V. DISCUSIÓN

La investigación estudió a los trabajadores administrativos de una Universidad Nacional de Lima, y con relación a la variable independiente se obtuvo un nivel de aceptación de 35.8% del total de los encuestados, asimismo, se evidencia un mismo nivel de aceptación para los niveles bajo y alto, representado por el 32.1% respectivamente. Respecto de la valoración de los encuestados hacia las dimensiones del liderazgo transformacional, se obtuvo que la consideración individualizada y estimulación intelectual, obtuvieron un nivel medio de aceptación (representado por el 37.7% y 45.3% respectivamente). La dimensión motivación inspiradora, arrojó que el 34% de la población encuestada, lo pondera en un nivel bajo y alto al mismo tiempo. Finalmente, acerca de la dimensión influencia idealizada, se evidencia un mismo nivel de valoración entre los niveles bajo y medio, representados por el 34% respectivamente del total de la población encuestada.

Con relación a la variable dependiente motivación laboral, se obtuvo una valoración de aceptación de los encuestados con respecto a la variable motivación laboral ha sido media y alta, representada por el 34% respectivamente, lo que evidencia un empate técnico en estos dos niveles. Ello podría deberse a una indecisión por parte de los encuestados al no saber determinar si la variable es aceptable en su organización o no. En ese contexto, se tuvo que el nivel de aceptación de los encuestados con respecto a las dimensiones de la motivación laboral fueron: con relación a la dimensión necesidades de logro y necesidades de afiliación, se observó un nivel bajo de aceptación representado por el 45.3% y 41.5% respectivamente; con relación a la necesidades de poder, se tuvo que el 43.4% de la población encuestada, manifestó un medio de aceptación.

El análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional, se observó que la valoración de aceptación de los encuestados con respecto a dicha variable ha sido media, representada por el 35.8% del total de los encuestados; estos resultados coinciden con la teoría científica de las relaciones humanas de Elton Mayo planteada por Soria (1997), de lo cual se arriba que cuando un trabajador

tiene un alto nivel de afinidad social con su entidad, autonomía en sus funciones, y no está sometido a una permanente vigilancia de su líder, desarrolla un mayor nivel de autorrealización.

Con relación a las dimensiones de la variable independiente, la valoración por parte de los encuestados respecto a la consideración individualizada y estimulación intelectual, se observó un nivel medio de aceptación representado por el 37.7% y 45.3% respectivamente, corroborando la teoría transformacional de Bass (1985), según la cual, el líder transformador es aquel que logra ser auténtico, logra alcanzar niveles de empatía y reciprocidad de sus colaboradores, impulsando el desarrollo de su creatividad, logrando obtener mejores resultados del grupo. En ese sentido, se evidencia un mismo nivel de aceptación de las dimensiones motivación inspiradora e influencia idealizada, representado por el 32.1% respectivamente, lo que significa que las personas de la muestra han considerado la variable como aceptable dentro de su organización.

El análisis descriptivo de la variable dependiente motivación laboral arrojó que la valoración de aceptación de los encuestados con respecto a la variable ha sido media y alta, representada por el 34% respectivamente, lo que evidencia un empate técnico en estos dos niveles, corroborando las teorías científicas de la motivación de Abraham Maslow, según la cual McGregor (1996) explica que las necesidades de las personas van cambiando de acuerdo al objetivo de cada individuo; y con la teoría de las necesidades de McClellan, de acuerdo a lo publicado por Chiavenato (2009), donde estableció que la dinámica del comportamiento humano se basa en tres necesidades básicas: de poder, afiliación y logro.

Con relación a los resultados descriptivos de las dimensiones de la variable dependiente, se obtuvo que la aceptación de los encuestados con respecto a las dimensiones de la motivación laboral han sido: respecto a la dimensión necesidades de logro y necesidades de afiliación, se observó un nivel bajo de aceptación (representado por el 45.3% y 41.5% respectivamente). Contraponiéndose a la “Teoría X y Y” de McGregor, la cual supone que los

trabajadores únicamente son motivados por la compensación económica; así como la Teoría Y que parte del supuesto que los esfuerzos de los trabajadores tienen un compromiso natural asumiendo responsabilidades que conlleven a un nivel de satisfacción propia (según Chaparro, 2006).

Con relación a la necesidades de poder, se tuvo que el 43.4% de la población encuestada, manifestó un medio de aceptación. Así pues, estos resultados descriptivos contradicen a la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000), según la cual, los trabajadores son seres humanos orientadas a un constante desarrollo mientras conservan su vínculo con su contexto social, pues las tres dimensiones de la variable arrojan un nivel de aceptación bajo.

En el análisis inferencial, encontramos el estudio de Siangchokyoo et al. (2020), que mostró resultados en su variable liderazgo, con un nivel alto de incidencia positiva en su análisis descriptivo, los cuales coinciden con los resultados de la presente investigación por haberse obtenido un nivel alto de incidencia del 28.9% (0.289) en la variabilidad de la motivación laboral según el coeficiente de Nagelkerke. Asimismo, el valor 0.626 de la tabla de correlación entre las variables nos indica que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral; por lo tanto, se entiende que la consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y la influencia idealizada si tiene influencia sobre la motivación laboral de los colaboradores de la institución.

A nivel correlacional con relación a la hipótesis general, se obtuvo el coeficiente de correlación de 62.6% (0.626), lo cual denotó que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y motivación laboral, guardando relación con la investigación de Montenegro (2018) quien encontró que el liderazgo transformador tiene una relación positiva con la confianza y bienestar general de los trabajadores. No obstante, encontró también una relación negativa en la satisfacción laboral (necesidades de realización); motivada por el estilo de liderazgo de su líder, en igual similitud con el presente estudio donde encontró un valor de significancia de $0.070 > 0.05$, aceptándose la hipótesis nula de la investigación y determinando que el liderazgo

transformacional no tiene influencia significativa en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.

Las pruebas de hipótesis de la investigación se realizaron en base a análisis de regresiones lineales ordinales, las cuales permitieron determinar la influencia de la variable independiente liderazgo transformacional en la variable dependiente motivación laboral, donde se obtuvo un coeficiente de Nagelkerke de 28,9%, determinando que existe influencia significativa del liderazgo transformacional en la motivación laboral, concordando con un grado menor al resultado obtenido por Baloyi (2020) que concluye que existe una influencia de 85.8% del liderazgo transformador en la satisfacción laboral de los trabajadores y que existe una gran necesidad en cuanto al liderazgo transformacional en las entidades superiores de estudio, obteniendo pues un comportamiento ético y la justicia son el pináculo del liderazgo para influir positivamente y motivar a otros a lograr grandes cosas en su vida diaria.

En relación a la primera hipótesis específica de la investigación, se determinó que el nivel de la dimensión necesidades de logro del personal administrativo en su gran porcentaje alcanzó el nivel alto (64,2%). No obstante, el ajuste del modelo para medir la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades del logro del personal administrativo, arrojó un valor de significancia de $0.070 > 0.05$, por lo tanto, se determinó que no hay una mejora significativa al ajuste; es decir, se acepta la hipótesis nula de la investigación: “el liderazgo transformacional no influye en las necesidades de logro del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima”. Asimismo, el valor de 0,150 de Nagelkerke, que indica que existe solo un 15% de variabilidad en las necesidades de logro de los trabajadores administrativos, influenciada por el liderazgo transformacional. Estos resultados difieren con la investigación de Evangelista (2018) que obtuvo como resultado en su variable liderazgo transformacional un p-valor < 0.05 encontrando que si existe una relación significativa entre sus variables de estudio. Así pues, el estudio de Evangelista no consideró la regresión logística ordinal, por lo cual se encuentran estas marcadas diferencias entre los estudios.

En relación a la segunda hipótesis específica, se determinó que el nivel de la dimensión necesidades de afiliación del personal administrativo en su gran porcentaje alcanzó el nivel medio (49,1%). Asimismo, el ajuste del modelo para medir la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación del personal administrativo, arrojó un valor de significancia de $0.000 < 0.05$, mejorando el ajuste de forma significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0); es decir, el liderazgo transformacional tiene influencia significativa en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima. Asimismo, el valor de 0,413 de Nagelkerke, indica que existe un 41,3% de variabilidad de las necesidades de afiliación de los trabajadores administrativos, influenciada por el liderazgo transformacional. Estos resultados coinciden con la investigación de Briceño (2018) que obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional influye sobre la motivación laboral de la población estudiada en una institución educativa; con un p-valor < 0.05 ; así como también hay una incidencia en las dimensiones de las variables estudiadas, observándose que ambos estudios tienen escenarios de similar naturaleza, siendo ambos aplicados al ámbito de educación pública en Latinoamérica, analizando una igualdad de resultados en los estudios realizados.

En relación a la tercera hipótesis específica, se determinó que el nivel de la dimensión necesidades de poder del personal administrativo en su gran porcentaje alcanzó el nivel alto (60,4%). Asimismo, el ajuste del modelo para medir la influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de poder del personal administrativo, encontrando un valor de significancia de $0.438 > 0.05$; por lo tanto, se entiende que no hay una mejora significativa al ajuste. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula (H_0): “El liderazgo transformacional no tiene influencia en las necesidades de poder del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.” De la misma forma, el valor de 0,064 de Nagelkerke, que indica que existe un 6,4% de variabilidad de las necesidades de poder de los trabajadores administrativos, influenciada por el liderazgo transformacional. Finalmente, las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión necesidades de poder de los trabajadores es > 0.05 , lo que nos indica que no es significativo para el modelo. Este escenario

difiere con los resultados obtenidos en la investigación de Ramírez (2017) con relación a la variable motivación laboral, por haberse obtenido una significancia de 0.03 < al p-valor de 0.05; arribando que si existe una relación significativa baja de la motivación laboral en su población de estudio. La diferencia de los resultados con la presente investigación, podría corresponder a que la investigación de Ramírez no consideró la regresión logística ordinal y también que se estudian escenarios de diferente naturaleza, siendo el escenario de Ramírez una empresa del sector privado con clima y condiciones laborales diferentes a la institución objeto de estudio, perteneciente al rubro educativo del sector público como lo es una universidad nacional.

VI. CONCLUSIONES

- Primera:** Se determinó que la variable independiente liderazgo transformacional influye de manera significativa en la variable dependiente motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima. Es decir, a medida que se mejore el liderazgo en la institución, mejorará proporcionalmente la motivación laboral en los trabajadores administrativos.
- Segunda:** Se determinó que no existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de logro del personal administrativo administrativos de una Universidad Nacional de Lima.
- Tercera:** Se determinó que existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima.
- Cuarta:** Se determinó que no existe influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de poder del personal administrativo administrativos de una Universidad Nacional de Lima.

VII. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la alta dirección de la facultad, adoptar políticas de gestión de talento humano que permitan implementar diferentes estilos de liderazgo para medir cómo influyen en la motivación laboral del personal administrativo, debido a que existe una influencia significativa en estas variables de estudio; por lo tanto una mejora en la variable independiente, significará también una mejora en la variable dependiente.

Segunda: Se recomienda a los directivos implementar políticas de gestión de personal a fin de satisfacer las necesidades de logro del personal administrativo de la Universidad Nacional de Lima, ya que se ha observado una baja influencia entre la variable liderazgo transformacional y las necesidades de logro del personal; no obstante, es necesario tomar acciones que mejoren esta dimensión, con la finalidad de mejorar los niveles de compromiso del talento humano de la organización.

Tercera: Se recomienda a los directivos persistir y mejorar las condiciones laborales así como el trato de los líderes y jefes de la institución hacia el personal administrativo, pues esta investigación ha demostrado que existe una influencia significativa del liderazgo transformacional en las necesidades de afiliación del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima. Esta acción facilitará la fidelización de su capital humano.

Cuarta: Se recomienda a los directivos, designar los cargos de jefes y líderes de equipo en concordancia con la meritocracia y formación académica del personal administrativo, propiciando un clima de comunicación transversal y empoderamiento en los distintos niveles de acuerdo a la competencia de cada colaborador; pues se ha determinado que no existe una influencia del liderazgo transformacional en las necesidades de poder del personal administrativo administrativos de una Universidad Nacional de Lima.

REFERENCIAS

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29. <https://acortar.link/OO9Dje>
- Baloyi, Gift T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Theological Studies*, 76(2), 1-8. <https://acortar.link/GqYgm0>
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K., & Loza, T. (2012). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano. *Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima*. <https://acortar.link/uLuQj5>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: FreePress. <https://acortar.link/SOQbeJ>
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. Nueva York, Estados Unidos: Fress Press. <https://psycnet.apa.org/record/1974-22876-000>
- Bass, B. (1995). *Theory of transformational leadership redux*. Estados Unidos: Library Materials. <https://acortar.link/dtXZEM>
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California, Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bastari, A., Ali, H. y Hamidah (2020). Modelo de desempeño del servicio a través de la motivación laboral: Análisis del liderazgo transformacional, coaching gerencial y compromisos organizacionales (en el banco de desarrollo regional de Kalimantan del Sur). *Revisiones sistemáticas en farmacia*, 11 (12), 827-838.
- Bermúdez, G. (2017). *Coaching: Una herramienta para el liderazgo transformacional*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. <https://acortar.link/YYmsqx>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Bogotá, Colombia. Prentice Hall.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en

- una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>
- Briceño, C. (2018). *Liderazgo transformacional y motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02-2018*. Universidad Peruana del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14312>
- Buckingham, M. y Coffman, C. (2000). *Primero, rompa todas las reglas*. Editorial Norma. San José, Costa Rica. <https://acortar.link/zanum7>
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16 (16), julio-diciembre, 7-32. <https://acortar.link/p2gNvR>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: MC Graw Hill. <https://acortar.link/U2klQt>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MC Graw Hill <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Conger, J. y Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Cruz, Y., y Rodea, M. (2014). *Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados*. (Tesis). México: Universidad Autónoma del Estado De México. <https://acortar.link/lq8CAw>
- Díaz, H. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*. Bodmin: MPG Books Group. <https://acortar.link/Pu9Fi9>
- Evangelista, R. (2018). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en enfermeros del servicio de Emergencia de un hospital nivel IV Lima 2018*. <https://acortar.link/6wTfcC>
- García, M., Vanga, E. & Giuseppina, M. (2021). The organizational climate and labor motivation as inputs for institutional improvement plans. *Revista Venezolana de Gerencia* 26 (94), pp. 548-567. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005.pdf>
- Gil, A. M. & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, pp. 13-33. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135001.pdf>

- Givens, R. (2008). *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. *Emerging Leadership Journeys* 1(1), pp. 4-24. <https://acortar.link/AbrxKD>
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. *IFAS Extension* 1(HR020), pp 1-3. <https://acortar.link/xuArKE>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516. https://www.researchgate.net/publication/8023095_Work_Motivation_Theory_and_Research_at_the_Dawn_of_the_Twenty-First_Century
- Latham, G. y Budworth, M. (2020). The study of work motivation in the 20th and 21st centuries. *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (págs. 203-226). Routledge. <https://acortar.link/MR6Ab3>
- Leithwood, K. Mascall, B. y Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. <https://acortar.link/14LgcF>
- Lohela-Karlsson, M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 934. <https://acortar.link/F6d3mZ>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea. <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise. Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press. <https://acortar.link/fGvGDE>
- McGregor, D. (1978). *Transformational leadership*. Cambridge: The MIT Press. <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>

- Medina, P. (2010). *El liderazgo transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4676>
- Mejía, A. C. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Modelos de Regresión Logística. (s.f.). Salud Madrid Hospital Universitario Ramón y Cajal. https://www.hrc.es/bioest/Reglog_1.html
- Montenegro, J. (2018). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con el bienestar psicológico y satisfacción laboral bajo el rol mediador de la confianza en los colaboradores administrativos del Poder Judicial–Chiclayo 2017*. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1447>
- Montgomery, D., Peck, E. y Vining, G. (2006). *Regresión Lineal*. Compañía Editorial Continental. https://www.academia.edu/42811449/Introduccion_al_Analisis_de_Regresion_Lineal_Tercera_Edicion_Montgomery_Peck_Vining
- Moreno-Casado, H., Leo, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptation and validation of the MLQ-5X Leadership Scale to the Spanish educational context. *An Psicol*, 37(2), 311-22. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282021000200012
- Peña, H., Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Piatti, M. L. (2013). *Violencia contra las mujeres y alguien más* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Ramírez, M. (2017). *Compromiso organizacional y la motivación laboral en los empleados y obreros de una empresa de servicios de agua potable, Región Callao*. <https://core.ac.uk/reader/337287679>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: McGraw-Hill.
- Riggio, R. y Reichard, R. (2008). *The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N°. 2. Estados Unidos. (Pp.169-185). <https://acortar.link/azxjF8>

- Ruiz C. (1992) Instrumentos y técnicas de investigación educativa: un enfoque cuantitativo v cualitativo para la recolección y análisis de datos. (3ra edición). BookBaby. <https://acortar.link/LFWUXH>
- Ryan, R. y Deci, E. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf
- Sampieri, R., Collado, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill (6ª ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341 <https://acortar.link/6nAnj4>
- Soria, V. M., & Soria, V. (1997). *Relaciones humanas*. Editorial Limusa. <https://acortar.link/eh65W6>
- Transformational leadership, *Creative Commons Attribution* (2011). <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>
- Wentzel K., & Miele, D. (2016). *Handbook of Motivation at School*. Editorial Taylor & Francis (2ª ed.) <https://acortar.link/fKiUJj>

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Liderazgo transformacional en la Motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima, 2022						
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema General: ¿Existe influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima?	Objetivo general: Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de la FIEECS UNI	Hipótesis general: El liderazgo transformacional tiene influencia significativa en la motivación laboral del personal administrativo de la FIEECS UNI	Variable Independiente: Liderazgo Transformacional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
			Consideración Individualizada	Necesidades individuales Empatía y comprensión	1,2 3	Escala de Likert - Ordinal: • Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indiferente • De acuerdo • Totalmente en desacuerdo
			Estimulación intelectual	Creatividad Potenciador de esfuerzo	4,5 6,7,8	
			Motivación Inspiradora	Animación al cambio	9,10	
			Influencia Idealizada	Comportamiento de influencia idealizado	11,12	
				Influencia idealizada atribuida	13,14	
			Variable Dependiente: Motivación laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores
			Necesidades de logro	Logro de objetivos	1,2	Escala de Likert - Ordinal: • Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indiferente • De acuerdo • Totalmente en desacuerdo
				Innovación	3,4	
			Necesidades de afiliación	Pertenencia de grupo	5,6	
				Satisfacción	7,8	
			Necesidades de poder	Presión y competencia	9,10,11	
				Influencia y control	12,13,14	
Diseño de investigación:		Población y Muestra:	Técnicas e instrumentos:		Método de análisis de datos:	
Enfoque: Cuantitativo		Población: La población está conformada por el total de los trabajadores administrativos de una Universidad Nacional de Lima, siendo 53 colaboradores.	Técnicas: Encuesta		Descriptivo: busca definir las características de los grupos formuladas como una observación	
Tipo: Aplicada		Muestra: 53 colaboradores	Instrumentos: Cuestionario		Inferencial: Se utilizará estadística inferencial para determinar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación laboral	
Método: Hipotético - Deductivo						
Diseño: No experimental de corte transversal						

Anexo 2: Tabla de operacionalización de las variables

Variables de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Liderazgo Transformacional	MacGregor (1978, citado por Transformational leadership (s.f.)) refiere que el liderazgo transformador es el proceso donde el líder y seguidor se socorren para llegar a un nivel superior tanto motivacional como moral. Explica que este estilo de liderazgo genera cambio positivo en los seguidores y la entidad. El líder transformador idealiza que es un ejemplo íntegro en el trabajo, por ello intenta cambiar la cultura con su influencia en los seguidores. (p.1)	En concordancia con el autor (Bass 1985, citado por Transformational leadership (s.f.)), el liderazgo transformador se medirá a través de un cuestionario con cuatro dimensiones: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora, influencia idealizada, a través de siete (7) indicadores con catorce (14) ítems.	Consideración Individualizada	Necesidades individuales	Escala de Likert - Ordinal: • Totalmente en desacuerdo • En desacuerdo • Indiferente • De acuerdo • Totalmente en desacuerdo
				Empatía y comprensión	
			Estimulación intelectual	Creatividad	
				Potenciador de esfuerzo	
Motivación Laboral	McClelland (1989) define que las personas son frecuentemente afectadas por el estímulo que experimenta de su entorno, siendo activados emocional o afectivamente conllevándolos a adoptar determinados comportamientos. (p.128) Y concluye que la dinámica del comportamiento humano parte de tres necesidades básicas: Necesidades de poder, necesidades de afiliación y por último las necesidades de logro.	Considerando a McClelland (1989), la motivación laboral se medirá a través de un cuestionario, que considera tres dimensiones de la variable: necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro; para lo cual se consideraron seis (6) indicadores con catorce (14) ítems.		Comportamiento de influencia idealizado	
			Influencia Idealizada	Influencia idealizada atribuida	
				Logro de Objetivos	
			Necesidades de logro	Innovación	
				Pertenencia de grupo	
			Necesidades de afiliación	Satisfacción	
	Presión y competencia				
	Influencia y control				

Anexo 3: Instrumentos de investigación

Questionario de Liderazgo transformacional

Estimados compañeros(as) de trabajo, cordialmente solicito su apoyo en el llenado de este cuestionario sobre LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL que servirá para medir el tipo de liderazgo en nuestra Facultad. El presente cuestionario se rendirá de forma anónima, por lo cual solicito su sinceridad al responder los siguientes ítems. Muy agradecida.

Instrucciones: Señale con una X, en la alternativa que exprese con mayor exactitud lo que piensa.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Su líder toma en cuenta sus necesidades individuales					
2	Se siente estimulado por su líder para desarrollar sus capacidades y habilidades					
3	Su líder dedica tiempo para atender de manera individual a quien lo requiera					
4	Su líder lo anima a buscar diferentes perspectivas para la solución de problemas					
5	Su líder persiste en la búsqueda de nuevas formas de solución a los problemas					
6	Su líder valora sus propuestas de mejora para el área					
7	Se siente estimulado intelectualmente por parte de su líder					
8	Siente que su líder espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos o con su participación para no tener que involucrarse él.					
9	Su líder se comunica con entusiasmo acerca del futuro y los planes que tiene para el área					
10	Su líder le plantea metas claras y lo estimula el cumplimiento de los objetivos					
11	Su líder le indica la importancia de tener valores morales					
12	Su líder le manifiesta la importancia de ser comprometido con su trabajo					
13	Se siente identificado con su líder actual					
14	Siente que su líder lo trata más como una persona que un empleado					

¡Muchas gracias por participar!

Cuestionario de motivación laboral

Estimados compañeros(as) de trabajo, cordialmente solicito su apoyo en el llenado de este cuestionario sobre MOTIVACIÓN LABORAL que servirá para medir la motivación en nuestra Facultad. El presente cuestionario se rendirá de forma anónima, por lo cual solicito su sinceridad al responder los siguientes ítems. Muy agradecida.

Instrucciones: Señale con una X, en la alternativa que exprese con mayor exactitud lo que piensas.

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Las metas y objetivos de su área son claras					
2	Siente satisfacción con la realización y término de tareas complejas y difíciles					
3	Se capacita y mejora continuamente su desempeño laboral					
4	Plantea ideas innovadoras para mejorar su área					
5	Prefiere trabajar en compañía de otras personas					
6	Tiende a establecer relaciones cercanas con sus compañero/as de trabajo					
7	El sueldo que percibe es competitivo con sus funciones y formación profesional					
8	Es reconfortante el reconocimiento que obtiene por realizar su trabajo con eficiencia					
9	Le gusta destacar en su área de trabajo					
10	Su formación académica está acorde con su puesto de trabajo					
11	La competitividad laboral le causa estrés o tensión					
12	A menudo se encuentra hablando con otras personas de su trabajo sobre temas ajenos al interés laboral					
13	Es satisfactorio para usted tener personas a su cargo					
14	Sus compañeros le manifiestan su incomodidad o satisfacción con hechos relacionados al trabajo					

¡Muchas gracias por participar

Anexo 4: Certificados de los instrumentos, validación por juicio de expertos.



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Necesidades de logro							
1	Las metas y objetivos de su área son claras	✓		✓		✓		
2	Siente satisfacción con la realización y término de tareas complejas y difíciles	✓		✓		✓		
3	Se capacita y mejora continuamente su desempeño laboral	✓		✓		✓		
4	Plantea ideas innovadoras para mejorar su área	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Necesidades de afiliación							
5	Prefiere trabajar en compañía de otras personas	✓		✓		✓		
6	Tiende a establecer relaciones cercanas con sus compañero/as de trabajo	✓		✓		✓		
7	El sueldo que percibe es competitivo con sus funciones y formación profesional	✓		✓		✓		
8	Es reconfortante el reconocimiento que obtiene por realizar su trabajo con eficiencia	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN: Necesidades de poder							
9	Le gusta destacar en su área de trabajo	✓		✓		✓		
10	Su formación académica está acorde con su puesto de trabajo	✓		✓		✓		
11	La competitividad laboral le causa estrés o tensión	✓		✓		✓		
12	A menudo se encuentra hablando con otras personas de su trabajo sobre temas ajenos al interés laboral	✓		✓		✓		
13	Es satisfactorio para usted tener personas a su cargo	✓		✓		✓		
14	Sus compañeros le manifiestan su incomodidad o satisfacción con hechos relacionados al trabajo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: **Dra. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA**

DNI: 07586867

Especialidad del validador: **Dra. Administración; Mstra. Marketing y Comercio Internacional; Mstra. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Los Olivos, 26 de mayo del 2022

ROSA ELVIRA VILLANUEVA FIGUEROA
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
CIUDAD REQUÍO 2020
CÓDIGO REGISTRO PROFESIONAL

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Consideración Individualizada							
1	Su líder toma en cuenta sus necesidades individuales	✓		✓		✓		
2	Se siente estimulado por su líder para desarrollar sus capacidades y habilidades	✓		✓		✓		
3	Su líder dedica tiempo para atender de manera individual a quien lo requiera	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual							
4	Su líder lo anima a buscar diferentes perspectivas para la solución de problemas	✓		✓		✓		
5	Su líder persiste en la búsqueda de nuevas formas de solución a los problemas	✓		✓		✓		
6	Su líder valora sus propuestas de mejora para el área	✓		✓		✓		
7	Se siente estimulado intelectualmente por parte de su líder	✓		✓		✓		
8	Siente que su líder espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos o con su participación para no tener que involucrarse él.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Motivación Inspiradora							
9	Su líder se comunica con entusiasmo acerca del futuro y los planes que tiene para el área	✓		✓		✓		
10	Su líder le plantea metas claras y lo estimula el cumplimiento de los objetivos	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Influencia Idealizada							
11	Su líder le indica la importancia de tener valores morales	✓		✓		✓		
12	Su líder le manifiesta la importancia de ser comprometido con su trabajo	✓		✓		✓		
13	Se siente identificado con su líder actual	✓		✓		✓		
14	Siente que su líder lo trata más como una persona que un empleado	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA

DNI: 07586867

Especialidad del validador: Dra. Administración; Mstra. Marketing y Comercio Internacional; Mstra. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Los Olivos, 26 de mayo del 2022



Rosa Elvira Villanueva Figueroa
 DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
 CIAD-REGULO 0000
 CÓDIGO REGALADO: P1191401

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Consideración Individualizada							
1	Su líder toma en cuenta sus necesidades individuales	X		X		X		
2	Se siente estimulado por su líder para desarrollar sus capacidades y habilidades	X		X		X		
3	Su líder dedica tiempo para atender de manera individual a quien lo requiera	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Estimulación intelectual							
4	Su líder lo anima a buscar diferentes perspectivas para la solución de problemas	X		X		X		
5	Su líder persiste en la búsqueda de nuevas formas de solución a los problemas	X		X		X		
6	Su líder valora sus propuestas de mejora para el área	X		X		X		
7	Se siente estimulado intelectualmente por parte de su líder	X		X		X		
8	Siente que su líder espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos o con su participación para no tener que involucrarse él.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Motivación Inspiradora							
9	Su líder se comunica con entusiasmo acerca del futuro y los planes que tiene para el área	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Su líder le plantea metas claras y lo estimula el cumplimiento de los objetivos	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Influencia Idealizada							
11	Su líder le indica la importancia de tener valores morales	X		X		X		
12	Su líder le manifiesta la importancia de ser comprometido con su trabajo	X		X		X		
13	Se siente identificado con su líder actual	X		X		X		
14	Siente que su líder lo trata más como una persona que un empleado	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. VICTOR DEMETRIO DÁVILA ARENAZA

DNI: 08467692

Especialidad del validador: Doctor en Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

26 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Necesidades de logro							
1	Las metas y objetivos de su área son claras	X		X		X		
2	Siente satisfacción con la realización y término de tareas complejas y difíciles	X		X		X		
3	Se capacita y mejora continuamente su desempeño laboral	X		X		X		
4	Plantea ideas innovadoras para mejorar su área	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Necesidades de afiliación							
5	Prefiere trabajar en compañía de otras personas	X		X		X		
6	Tiende a establecer relaciones cercanas con sus compañero/as de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El sueldo que percibe es competitivo con sus funciones y formación profesional	X		X		X		
8	Es reconfortante el reconocimiento que obtiene por realizar su trabajo con eficiencia	X		X		X		
	DIMENSIÓN: Necesidades de poder							
9	Le gusta destacar en su área de trabajo	X		X		X		
10	Su formación académica está acorde con su puesto de trabajo	X		X		X		
11	La competitividad laboral le causa estrés o tensión	X		X		X		
12	A menudo se encuentra hablando con otras personas de su trabajo sobre temas ajenos al interés laboral	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Es satisfactorio para usted tener personas a su cargo	X		X		X		
14	Sus compañeros le manifiestan su incomodidad o satisfacción con hechos relacionados al trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg. VICTOR DEMETRIO DÁVILA ARENAZA

DNI: 08467692

Especialidad del validador: Doctor en Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

26 de mayo del 2022



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: Consideración Individualizada							
1	Su líder toma en cuenta sus necesidades individuales	X		X		X		
2	Se siente estimulado por su líder para desarrollar sus capacidades y habilidades	X		X		X		
3	Su líder dedica tiempo para atender de manera individual a quien lo requiera	X		X		X		
	DIMENSION 2: Estimulación intelectual	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Su líder lo anima a buscar diferentes perspectivas para la solución de problemas	X		X		X		
5	Su líder persiste en la búsqueda de nuevas formas de solución a los problemas	X		X		X		
6	Su líder valora sus propuestas de mejora para el área	X		X		X		
7	Se siente estimulado intelectualmente por parte de su líder	X		X		X		
8	Siente que su líder espera a que los problemas y conflictos se resuelvan solos o con su participación para no tener que involucrarse él.	X		X		X		
	DIMENSION 3: Motivación Inspiradora	X		X		X		
9	Su líder se comunica con entusiasmo acerca del futuro y los planes que tiene para el área	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Su líder le plantea metas claras y lo estimula el cumplimiento de los objetivos	X		X		X		
	DIMENSION 4: Influencia Idealizada	X		X		X		
11	Su líder le indica la importancia de tener valores morales	X		X		X		
12	Su líder le manifiesta la importancia de ser comprometido con su trabajo	X		X		X		
13	Se siente identificado con su líder actual	X		X		X		
14	Siente que su líder lo trata más como una persona que un empleado	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. CARRANZA ESTELA, Teodoro

CLAD:08171


Especialidad del validador: **Doctor en Administración**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

26 de mayo del 2022

 DR. TEODORO CARRANZA ESTELA
 LIC. EN ADMINISTRACIÓN
 CLAD 08171

Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Necesidades de logro							
1	Las metas y objetivos de su área son claras	X		X		X		
2	Siente satisfacción con la realización y término de tareas complejas y difíciles	X		X		X		
3	Se capacita y mejora continuamente su desempeño laboral	X		X		X		
4	Plantea ideas innovadoras para mejorar su área	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Necesidades de afiliación	X		X		X		
5	Prefiere trabajar en compañía de otras personas	X		X		X		
6	Tiende a establecer relaciones cercanas con sus compañero/as de trabajo	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El sueldo que percibe es competitivo con sus funciones y formación profesional	X		X		X		
8	Es reconfortante el reconocimiento que obtiene por realizar su trabajo con eficiencia	X		X		X		
	DIMENSIÓN: Necesidades de poder	X		X		X		
9	Le gusta destacar en su área de trabajo	X		X		X		
10	Su formación académica está acorde con su puesto de trabajo	X		X		X		
11	La competitividad laboral le causa estrés o tensión	X		X		X		
12	A menudo se encuentra hablando con otras personas de su trabajo sobre temas ajenos al interés laboral	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Es satisfactorio para usted tener personas a su cargo	X		X		X		
14	Sus compañeros le manifiestan su incomodidad o satisfacción con hechos relacionados al trabajo	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. CARRANZA ESTELA, Teodoro

CLAD:08171

Especialidad del validador: **Doctor en Administración**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

26 de mayo del 2022



DR. TEODORO CARRANZA ESTELA
LIC. EN ADMINISTRACIÓN

CLAD 08171

Firma del Experto Informante.

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILLANUEVA FIGUEROA ROSA ELVIRA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo de una Universidad Nacional de Lima, 2022", cuyo autor es GUERRERO CRUZADO BREYSSI ELIZABETH, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

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

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

LIMA, 01 de Agosto del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILLANUEVA FIGUEROA ROSA ELVIRA DNI: 07586867 ORCID 0000-0002-3919-0185	Firmado digitalmente por: RVILLANUEVAF el 02-08- 2022 06:46:05

Código documento Trilce: TRI - 0385486