



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSGRADO

Liderazgo Transformacional y Motivación Laboral de los
Docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la
UGEL 02. 2018

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

Dirección y Gestión del Talento Humano

Autor:

Carmin Deysi Briceño Meza

Asesor:

Dr. García Saavedra, Luis Eduardo

Lima – Perú

2018

Resumen

A continuación se muestra la síntesis de la investigación titulada liderazgo transformacional y motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02. 2018

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo transformacional y Motivación Laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02. 2018. La muestra de la investigación fueron 180 docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02. Para la obtención de datos se utilizaron cuestionarios de las variables estudiadas el liderazgo transformacional y la motivación laboral. El procesamiento de los datos se hizo utilizando el software SPSS22.

El método empleado en la investigación fue hipotético deductivo, de tipo básico se utilizó un diseño no experimental, de corte transversal. Se realizó un análisis descriptivo y la correlación mediante Spearman, llegando a la conclusión de acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2017; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,560.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, motivación laboral, docentes.

Abstract

The following is a summary of the research entitled Transformational Leadership and Work Motivation of Teachers of the Public Educational Institutions of the UGEL 02. 2018

The general objective of this research was to determine the relationship between the transformational leadership and Labor Motivation of the teachers of the Public Educational Institutions of the UGEL 02. 2018. The sample of the research was 180 teachers from the Public Educational Institutions of the UGEL 02. To obtain data, questionnaires of the variables studied, transformational leadership and work motivation were used. The processing of the data was done using the SPSS22 software.

The method used in the research was hypothetical deductive, a non-experimental, cross-sectional design was used. A descriptive analysis and the Spearman correlation were carried out; reaching the conclusion according to the statistical evidences, there is a significant relationship between the transformational leadership and the work motivation of the teachers of the public educational institutions of the UGEL 02. 2018; since the calculated significance level is $p < .05$ and Spearman's Rho correlation coefficient has a value of, 560.

Keywords: Transformational leadership, work motivation, teachers.

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedico mi tesis a mi mamá Paula y a mi papá Ángel, por su amor infinito y su apoyo constante durante este largo proceso. Ellos son mi mayor motivación e inspiración. Los amo con toda el alma y corazón.

A Akemi Oshiro, gratitud y aprecio por sus gestiones en el proceso de la tesis, a mi Asesor; Luis Eduardo García Saavedra, quien con su tiempo y profesionalismo me orientó en este largo camino. Y a todos aquellos que sigue en la lucha de conseguir su grado de maestría.

Tabla de contenidos

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de tablas y figuras.....	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática.....	2
I.2. Problema de investigación	4
I.3. Objetivos de la investigación	4
I.4. Justificación de la investigación	5
I.5. Alcance de la investigación	6
II. MARCO TEÓRICO.....	6
II.1. Antecedentes.....	6
II.2. Bases teóricas	10
III. HIPÓTESIS	34
III.1. Declaración de hipótesis	34
III.2. Operacionalización de las variables	35
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	36
V. RESULTADOS	42
VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	61
VI.1. Discusión	61
VI.2. Conclusiones	64
Lista de referencias	66
Apéndice.....	72

Índice de tablas y figuras

Tabla n.º 1. Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional.....	35
Tabla n.º 2. Matriz de operacionalización de la variable Motivación laboral	35
Tabla n.º 3. Población de estudio	37
Tabla n.º 4. Distribución de la muestra	38
Tabla n.º 5. Validez de contenido del instrumento de liderazgo transformacional por juicio de expertos	40
Tabla n.º 6. Estadístico de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional	40
Tabla n.º 7. Escalas y baremos de la variable liderazgo transformacional	41
Tabla n.º 8. Escalas y baremos de la variable motivación laboral	41
Tabla n.º 9. Niveles de la variable liderazgo transformacional	42
Tabla n.º 10. Niveles de la dimensión carisma	43
Tabla n.º 11. Niveles de la dimensión consideración individual	44
Tabla n.º 12. Niveles de la dimensión estimulación intelectual	45
Tabla n.º 13. Niveles de la dimensión motivación Inspiradora	46
Tabla n.º 14. Niveles de la variable motivación laboral	47
Tabla n.º 15. Niveles de la dimensión Logro	48
Tabla n.º 16. Niveles de la dimensión poder	49
Tabla n.º 17. Niveles de la dimensión afiliación	50
Tabla n.º 18. Niveles del liderazgo transformacional y la motivación laboral.....	51
Tabla n.º 19. Niveles del carisma y la motivación laboral	51
Tabla n.º 20. Niveles de la consideración individual y la motivación laboral.....	52
Tabla n.º 21. Niveles de la estimulación intelectual y la motivación laboral.....	52
Tabla n.º 22. Niveles de la motivación inspiradora y la motivación laboral.....	53
Tabla n.º 23. Correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral.....	54
Tabla n.º 24. Correlación entre el carisma y la motivación laboral.....	55
Tabla n.º 25. Correlación entre la consideración individual y la motivación laboral.....	57

Tabla n.º 26. Correlación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral	58
Tabla n.º 27. Correlación entre la motivación inspiradora y la motivación laboral	60
Figura n.º 1. Niveles de la variable liderazgo transformacional	42
Figura n.º 2. Niveles de la dimensión carisma	43
Figura n.º 3. Niveles de la dimensión consideración individual	44
Figura n.º 4. Niveles de la dimensión estimulación intelectual	45
Figura n.º 5. Niveles de la dimensión motivación inspiradora	46
Figura n.º 6. Niveles de la variable motivación laboral	47
Figura n.º 7. Niveles de la dimensión logro	48
Figura n.º 8. Niveles de la dimensión poder	49
Figura n.º 9. Niveles de la dimensión afiliación	50
Figura n.º 10. Dispersión de la variable liderazgo transformacional y motivación laboral	54
Figura n.º 11. Dispersión del carisma y motivación laboral	56
Figura n.º 12. Dispersión de la consideración individual y motivación laboral	57
Figura n.º 13. Dispersión de la estimulación intelectual y motivación laboral	59
Figura n.º 14. Dispersión de la motivación inspiradora y motivación laboral	60

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación está motivado por una urgente necesidad, del ámbito educacional, de poder dar a conocer la importancia de un liderazgo transformacional en las instituciones educativas para responder a las necesidades de los estudiantes y para ello se necesita de una motivación laboral de los docentes en su labor formadora teniendo en cuenta las normas establecidas por el Ministerio de Educación. El líder transformacional es aquel que busca innovar partiendo de una motivación inspiradora, carisma, estimulación idealizada y consideración intelectual siendo requisitos indispensable para un líder que busca la calidad de servicio educativo, existe carencia de liderazgo por parte de los directivos, siendo el liderazgo transformacional, un elemento importante para la motivación laboral docente y que éste líder debería utilizar para obtener los fines trazados, inmiscuirse favorablemente en las relaciones interpersonales de los docentes, mejorando las buenas relaciones interpersonales, que de repente, por la carga de trabajo y motivos personales, el vínculo entre ellos se torna menos amable, poco rutinario y con una mejor comunicación, favoreciendo considerablemente el buen desempeño laboral de los docentes.

En este trabajo se presenta un diagnóstico de la situación en la que se encuentran las instituciones educativas respecto al liderazgo transformacional y la motivación laboral desde la percepción de los docentes. El problema de investigación es consecuencia de muchos años de estudios, centrados en la caracterización de transposiciones didácticas y las mejoras en los aprendizajes. En efecto, el problema se centra en definir una estructura formal de los estatus del saber, y definir una métrica adecuada que mida la distancia entre el saber a enseñar y el saber aprendido como una herramienta para optimizar los procesos de transposiciones didácticas.

- Proponer un modelo secuencial de los saberes.
- Definir una distancia entre el saber a enseñar y el saber aprendido.
- Contextualizar la distancia definida para optimizar el proceso de transposición didáctica.

La Teoría de Bass y la Teoría de las expectativas serán el soporte teórico y andamiaje de la construcción teórica.

I.1. Realidad problemática

El liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Bass y Avolio (2006),

Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación. Bass y Avolio (2006) citados en Bracho y García (2013),

El líder transformacional tiene la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de la organización y del equipo. Este líder cree y desarrolla, en sus colaboradores, la competencia para hacer cambios en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. El resultado de su acción son colaboradores motivados, autos dirigidos y altamente competentes. Zellman (2014)

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión. Además indica que una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

El liderazgo transformacional tiene su procedencia en la investigación que realizó Burns en el año de 1978 (citado por Fishman, 2005, p. 18) define a éste como un procedimiento en el que los líderes y partidarios avancen a un nivel más elevado de la moral y la motivación. Burns estableció dos criterios: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional", se menciona la forma de transformación que origina modificaciones significativas en la vida de los individuos y organizaciones, rediseña percepciones y valoraciones, impulsa una permuta de expectativas y propósitos de los subalternos. Burns define el estilo de liderazgo transaccional a modo de un intercambio entre el líder y sus partidarios, en donde estos perciben un importe de su trabajo, pero no se basa en generar una relación.

McClelland (1965) definió la motivación laboral en:

La miseria o miserias que van a decidir la manera de conllevar de una persona. Establece que cuantiosas pobreza de los sujetos se adquieren en el medio donde se desarrollan, en todos las escalas. Por esta razón hay individuos con diversos escalas de pobreza en gala de los comportamientos que ha consiguió en el medio donde vive o en el círculo donde se relaciona en su entorno social. McClelland define motivador a aquella miseria o miserias que van a decidir la manera de conducta del individuo (p.15).

Es posible, que la motivación laboral una docente de alto rendimiento no tenga mucho que ver con la motivación de los niños o los padres de familia, pero; resulta difícil generalizarlo, ya que las docentes probablemente desarrollen sus propias motivaciones, al ejecutar esta labor distinta al resto de la educación básica, es posible pensar que al transcurrir los años esas motivaciones cambien según el estilo de vida de las docentes. Uno de los objetivos de esta investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02. 2018.

La UGEL 02 es una institución enfocada en promover el desarrollo educativo de los estudiantes; fortaleciendo la gestión pedagógica junto a nuestros directivos, docentes y administrativos; acompañando la implementación de las políticas nacionales de educación y coordinando la articulación con los Gobiernos Locales, con la finalidad de propiciar la formación, protección y mejora continua del sistema educativo. En UGEL 02 se encuentra la Red 18 que consta de ocho instituciones educativas de las cuales se percibe que no existe un buen liderazgo transformacional por la falta de capacitación de los directores en cuanto a las habilidades gerenciales que deben contar para poder llevar acabo un gestor de la educación innovando , creando ambientes de cooperación , colaboración de motivación donde el docente se encuentre comprometido con la labor que realiza , se sienta valorado y se reconozca el trabajo que viene realizando a cambio de brindar un servicio de calidad a los padres de familia y estudiantes siendo el director el transformador de una gestión de conocimiento , estimulación intelectual y la motivación hacia a los docentes de cada institución educativa para mejorar la calidad de los aprendizajes hacia los estudiantes, es por ello que la investigación tiene por objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral docente de la Red 18.

I.2. Problema de investigación

Problema General:

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?

Problemas Específicos:

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?

¿Cuál es la relación que existe entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?

I.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Objetivos Específicos

Determinar la relación entre la motivación inspiracional y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Determinar la relación entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral interpersonales de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Determinar la relación entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

I.4. Justificación de la investigación

Justificación teórica

El estudio se justifica de manera teórica con el amplio contenido de las teorías de, MacGregor, Burns (1978) quien por vez primera estudio las situaciones de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los líderes políticos, pero este término lo utilizó Bass (1985), diseño una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos originarios de (1978, Burn). Los que siguen a este líder sienten seguridad, reconocimiento, fidelidad y respeto al líder y será mucho mayor al inicio.

Por otro lado se profundizó las bases teóricas de la variable motivación laboral según Robbins y Judge (2013) manifestaron que la motivación es el estímulo que mueve a los trabajadores realizar diferentes acciones para alcanzar las metas de la organización dando un servicio de calidad.

Las teorías de la motivación que se tomaron en cuenta en la investigación fueron la teoría de las expectativas, equidad, necesidades aprendidas, teoría del establecimiento de metas y objetivos dichas teorías fueron el soporte teórico de la investigación.

Justificación metodológica

La investigación hizo posible la aplicación y consolidación de la validez y la confiabilidad de los instrumentos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) "validez de contenido grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide" (p. 201). Se establece a la validación como un procedimiento que permite garantizar la efectividad para la recolección de la información requerida. Se realizó la validez de contenido y la validez de constructo. Para la confiabilidad el alfa de Cronbach por encontrarse las respuestas politómicas.

Justificación práctica

Se justifica el trabajo de investigación de manera práctica ya que dicho trabajo benefició a los docentes de la UGEL 02 ya que dio a conocer los resultados para tomar medidas acertadas al respecto, también benefició a cada una de las instituciones ya es un referente el diagnóstico de cómo perciben los docentes a las autoridades y llevar a la reflexión de cómo brindar un servicio de calidad a los padres de familia y los estudiantes sobre la relación que existe del liderazgo transformacional con la motivación laboral de la cual muchos de ellos se sienten descontentos.

Tomando en cuenta la justificación práctico, el estudio es sumamente importante porque contribuye al conocimiento de la motivación laboral que destacan en las docentes de la UGEL 02 y determinar los factores que se encuentran presente en cada docente como son su autonomía,

realización personal, profesional, el ambiente social, sus logros, sus reconocimientos, sus remuneraciones como también el trabajo en equipo que realiza, todo estos elementos nos ayudaron a delimitar el nivel de relación que tiene el liderazgo transformacional con la motivación laboral y como afecta dentro de la organización institucional.

I.5. Alcance de la investigación

El presente estudio establece una valiosa participación referencial en función a la interpretación sobre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes que ejercen sus funciones en las instituciones educativas, a raíz de los cuales se plantearán soluciones objetivas que permitirán una mejor comunicación, el reconocimiento de la labor que realiza cada docente, identificando la problemática de cada institución educativa. Será de gran utilidad conocer a profundidad la realidad de cada institución educativa con respecto al liderazgo transformacional que los dirige y de esa forma, contribuir a utilizar estrategias de motivación laboral planteando nuevos retos motivando el interés de las funciones ejercidas dentro de la comunidad educativa. Al obtener los resultados de la investigación se podrá generalizar dichos resultados para los docentes de la UGEL 02 determinando la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

López, Vélez y Franco (2017) en su investigación titulada *Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015*, tuvieron como objetivo medir la percepción de directores y directoras de secundaria acerca de la motivación docente, en cuatro áreas específicas: instalaciones y dotación institucional, la motivación intrínseca, motivación extrínseca e impactos sociales. En este artículo se comparan las percepciones del personal directivo de escuelas privadas y públicas, y los datos muestran una favorabilidad mayor (una mayor calificación en las categorías evaluadas) de las escuelas privadas por encima de las escuelas públicas. Los autores diseñaron y aplicaron un cuestionario de Likert de cinco escalas para determinar las percepciones acerca de la motivación en sus equipos docentes en cincuenta y un escuelas del área metropolitana de Medellín, Colombia. Se concluyó: existe una mayor favorabilidad para el personal docente en los colegios privados que en los públicos del área metropolitana de Medellín. La percepción de personal rector y director académico acerca de la motivación docente es similar en ambos tipos de instituciones;

sin embargo, el factor salarial (considerado un motivador extrínseco) es el principal elemento diferenciador, dada la baja calificación obtenida en los colegios públicos respecto de los privados. Así mismo, se observa que existe una baja calificación en ambos tipos de instituciones, tanto públicas como privadas, los incentivos se consideran accesorios y minarían la motivación hacia la obtención de metas de sus docentes. Los principales factores de motivación docente se localizan en factores intrínsecos, especialmente en uno de ellos, la vocación. Ambos estudios concuerdan que el personal docente siente agrado tanto por la profesión como por su trabajo; sin embargo, considera inequitativas las diferencias salariales entre colegios públicos y privados.

Febles (2016) en su tesis titulada *La relación entre los niveles de motivación extrínseca e intrínseca de los docentes y la percepción del liderazgo transformativo de los directores de las escuelas públicas del distrito escolar de Ponce, Puerto Rico*, tuvo como objetivo identificar los factores que dificultan el logro de los objetivos y las metas de los docentes de las instituciones educativas. La población se constituyó de 297 docentes y 51 escuelas de los niveles: elemental, intermedio y superior. Se utilizó un muestreo al azar y una distribución proporcional sugerida, de acuerdo a la fórmula de Neyman citado en Lehman (2011). Se concluyó: Existe relación estadísticamente significativa entre la frecuencia en la cual los directores exhiben las prácticas del liderazgo transformativo, según las opiniones de los maestros de las escuelas elementales, intermedias y superiores respecto al nivel de motivación intrínseca a que manifiestan tener los del Distrito Escolar de Ponce, Puerto Rico. De acuerdo a los docentes del Distrito Escolar de Ponce, Puerto Rico las prácticas del liderazgo del director se relacionan débilmente, pero de manera estadísticamente significativa, (para $\alpha=.05$), con la motivación extrínseca e intrínseca de los docentes. Se puede generalizar que, de acuerdo a los docentes las prácticas del liderazgo del director de acuerdo a la percepción de los docentes aumenta levemente la motivación extrínseca e intrínseca de los docentes.

Mejía (2014) en su tesis titulada *Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de La Dorada, y su relación con el clima laboral*, tuvo como objetivo identificar la relación entre los factores motivacionales presentes en los docentes de una Institución Educativa Pública del sector norte de la Dorada, con el clima laboral de tal institución para plantear estrategias de intervención desde la gerencia del Talento Humano. La muestra fueron los docentes que laboran en una Institución educativa al norte de la Dorada. La investigación es un estudio ex post facto descriptivo de corte transversal. Para la medición de la variable motivación se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT); de Fernando Toro Álvarez. Se concluyó: Los factores motivacionales presentes en los docentes están muy relacionados con la motivación externa, ya que existe en ellos la tendencia a manejar sus mecanismos de motivación desde el medio ambiente, lo que hace que los programas que se generen para el incremento de la motivación deben centrarse mucho en el proceso intrínseco de crecimiento y desarrollo del ser humano; ya que siempre habrán condiciones externas que pueden

turnarse frustrantes, pero si el mecanismo de motivación del docente está centrado en la autorrealización, en el desarrollo personal y en su propio crecimiento, éstos eventos que se podrían percibir como adversos en determinado momento, no generarían el mismo impacto en la motivación del docente. Los niveles de motivación hallados en general en la población muestran que estarían dentro del rango promedio, pero vulnerables a la frustración en aquellos puntajes en donde se esperaría un nivel un poco más elevado.

Meza y Flores (2014) en su artículo titulado *El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso*, tuvo como objetivo determinar los rasgos del liderazgo transformacional del grupo docente. Es un estudio de caso que se apega a una metodología exploratoria-descriptiva sobre los rasgos de liderazgo transformacional que perciben tener los docentes del Colegio Mier y Pesado, ubicado en la ciudad de México. El instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario. Se concluyó que no hay evidencia de que exista una relación significativa entre los rasgos del liderazgo transformacional del grupo docente con su antigüedad laboral o el grado máximo de estudios. Entre las limitaciones puede señalarse que al utilizarse una muestra pequeña, las correlaciones no fueron significativas para las hipótesis planteadas. Sin embargo, puede vislumbrarse la aplicación del cuestionario con una población más grande.

Maureira y Rojas (2013) en su investigación titulada *Características del Liderazgo Transformacional en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social*, tuvieron como objetivo describir el liderazgo transformacional de los docentes de lenguaje y comunicación de 7º básico a 4º año medio en cinco establecimientos escolares que atienden a niños y jóvenes de escasos recursos. Se aplicó un cuestionario multifactorial de liderazgo a una muestra de 505 estudiantes. A través de parámetros de estadística descriptiva y el test de la prueba de t-student se puede afirmar que la dimensión influencia idealizada como atributo es la dimensión del liderazgo transformacional que obtiene el mayor porcentaje, con un 98,04%, la dimensión motivación con inspiración obtuvo un 62,44%, la dimensión estimulación intelectual obtuvo un 75,06% y la dimensión consideración individualizada obtuvo un 46,76%. Se concluyó la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción del liderazgo del docente de lenguaje, según ciclos de enseñanza, como asimismo que los docentes de lenguaje son percibidos con rasgos transformacionales por sus estudiantes.

Antecedentes nacionales

Gallardo (2017) en su tesis titulada *Motivación y desempeño laboral del personal docente de un colegio de educación secundaria*, tuvo como objetivo establecer la influencia de la motivación en el desempeño del personal docente del mencionado colegio. Para conocer la motivación del personal docente se aplicó un cuestionario de acuerdo a la teoría de Frederick Herzberg conformado por diez factores de motivación entre factores motivacionales e higiénicos en una escala de Likert del

uno al siete. Los resultados fueron procesados mediante el software estadístico SPSS utilizando un modelo de regresión lineal múltiple los cuales fueron presentados mediante tablas y figuras. Finalmente se concluyó que los factores motivacionales e higiénicos sí ejercen influencia sobre el desempeño docente, reconociendo que los factores motivacionales son más significativos en el desempeño docente, pero no implica que se prescindan de los factores higiénicos. Además se identificó que los todos los docentes estudiados presentan un puntaje aprobatorio de por lo menos 3.0 en su evaluación de desempeño docente y finalmente se propone un programa de motivación para los docentes de dicha institución educativa para el año 2017.

García (2017) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un Consorcio Educativo del distrito de San Miguel, 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un consorcio educativo del distrito de San Miguel, 2017, por lo que, el tipo de investigación utilizado fue descriptivo-correlacional de corte transversal, con una muestra de 233 docentes. Los instrumentos utilizados fueron las escalas: Liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin y la Escala Clima Organizacional CL – SPC de Sonia Palma. Se concluyó: Existe una correlación positiva muy débil entre las variables clima organizacional y liderazgo transformacional con un nivel de significancia de 0.012 ($p < 0.05$) y con un nivel de coeficiente de correlación de = 0,164, es decir, a mayor liderazgo transformacional, mayor es el nivel de clima organizacional.

Sapaico (2016) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas de Ancón, 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas del distrito de Ancón, 2016. El tipo de investigación utilizado fue descriptiva –correlacional, ya que se describen los niveles de las variables y de sus dimensiones a través del diseño no experimental-transversal. La muestra del presente estudio fue de tipo censal y estuvo conformada por 124 docentes de tres instituciones educativas de los tres niveles de inicial, primaria y secundaria de ambos sexos. Se utilizó el Cuestionario de liderazgo transformacional Alannah E. Rafferty y Mark A. Griffin (Adaptada por Dávalos) y el cuestionario de Satisfacción Laboral de Sonia Palma que presentaron niveles aceptables de validez de contenido y confiabilidad. Se concluyó que existe una correlación directa significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas del distrito de Ancón, 2016, con un nivel de significancia menor al 0,01 y un coeficiente el 0,637. A la vez también se encontró que en la muestra analizada se obtuvo un nivel alto de liderazgo transformacional con un 29% y satisfacción laboral obtuvo un nivel también alto con un 45.2%.

Quispe (2015) en su tesis titulada *Relación entre los niveles de motivación laboral y la calidad del desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de Cañete, año 2012*, tuvo como objetivo determinar en qué medida se hallan relacionados los niveles de

motivación laboral de los docentes con la calidad de sus desempeños, en las instituciones educativas de la Provincia de Cañete, durante el año 2012. Se tomó una muestra de 256 sujetos. Para el proceso de la validación de los instrumentos se trabajó con el Coeficiente alfa de Cronbach, se obtuvo el valor de alfa de 0.882 para el instrumento “Nivel de motivación laboral” y 0.898 para el instrumento “Calidad del desempeño docente”. Se concluyó que, el nivel de motivación laboral influye en la calidad del desempeño que muestran los docentes en las Instituciones Educativas de la Provincia de Cañete, se comprueba que los estados de ánimo de los docentes, se encuentra influenciado por el aspecto salarial o que también está ligado a las motivaciones de reconocimiento que se hacen a los docentes por su labor con los estudiantes, entre otros factores. Asimismo se ha determinado que el 21% de los docentes se ubican en un nivel “Deficiente” de motivación laboral; el 55 % en un nivel “regular” y el 24 % presentan un buen nivel de motivación laboral.

Torres (2014) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y síndrome de burnout en el profesorado de instituciones educativas de Cerro de Pasco*, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo transformacional directivo y el desgaste profesional del profesorado o Burnout en Instituciones Educativas de Cerro de Pasco. Se seleccionó una muestra de 134 profesores. La investigación fue de tipo correlacional, con un diseño de corte transversal. Los instrumentos de colecta de datos administrados fueron la Escala de Liderazgo Transformacional y el Inventario Burnout de Maslach. El tratamiento estadístico se hizo con la prueba no paramétrica correlación de Spearman (ρ), previa dilucidación de la cuestión de la distribución muestral de datos. Se concluyó que existe una relación de asociación entre el Liderazgo transformacional y el Síndrome de Burnout en el profesorado de las Instituciones Educativas Alfonso Ugarte, Daniel Alcides Carrión y Antenor Rizo Patrón, de Cerro de Pasco, durante al año 2014. ($p=0.034$). El análisis comparativo de las escalas de Liderazgo Transformacional por sexo, nos indican que no existen diferencias estadísticas significativas en caso alguno por lo que tanto los varones y mujeres presentan el mismo nivel en cada una de las escalas.

II.2. Bases teóricas

Bases teóricas de liderazgo transformacional

Definición del liderazgo transformacional

Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016) afirmaron que “un liderazgo transformacional, es la motivación que ejerce una persona en un grupo para genere una visión compartida y cambiar sus

pautas de comportamiento, lo que permite hacer que logren los objetivos de la organización con eficacia” (p. 140).

Jiménez (2014), manifestó que el liderazgo transformacional busca motivar, llevar a los docentes más allá de sus propias pretensiones; orientándolos hacia el logro de un propósito común; es decir, liderazgo transformacional desarrolla a los docentes, tanto en su plano personal y profesional, a través de un clima organizacional adecuado, el mismo que les ofrece, estimulación intelectual, atención individualizada de las necesidades personales y profesionales, motivación y tolerancia.

Para Garzón y Marín (2013) “el liderazgo transformacional facilita el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo, fortaleciendo los vínculos entre ellos y los enfoca en la búsqueda del interés común” (p.25).

Salas (2013) argumentó que “el liderazgo transformacional está relacionado con la capacidad de incidir para que los colaboradores logren mucho más de lo esperado” (p.108); es decir, empoderarlos, guiarlos y motivarlos para auto superarse, este tipo de liderazgo permite que los seguidores se desarrollen y crezcan personal y profesionalmente dentro de la organización.

El liderazgo transformacional se define como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Según Bass (1985) considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Teorías de liderazgo transformacional

Teoría transformacional y Transaccional de Bass (1985).

De acuerdo con Bass (1985), a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. Los líderes buscan optimizar el desarrollo y la innovación individual, grupal y organizacional, empleando una o más de las cuatro dimensiones comportamentales que caracterizan el liderazgo transformacional:

La influencia idealizada, en la cual el líder demuestra la visión y la misión organizacional y sirve como modelo a los seguidores a través de sus logros personales, carácter y comportamiento, asegurando así el respeto y la confianza de los seguidores.

La motivación inspiradora, con la que el líder formula e infunde una visión clara y atractiva y un espíritu de equipo dirigido hacia el logro de las metas del grupo.

La estimulación intelectual, que refleja el proceso a través del cual el líder anima a los seguidores a tomar sus propias decisiones y a ser creativos e innovadores en la resolución de problemas.

La consideración individualizada, la cual se manifiesta cuando los líderes establecen un ambiente de apoyo en el cual atienden las necesidades únicas e individualizadas de los seguidores. El comportamiento del líder demuestra que acepta las diferencias individuales haciendo que las interacciones con los seguidores sean personalizadas, escuchándolos efectivamente (Avolio y Bass, 2002).

Teoría del hombre Z de Maslow (1973).

Fundamentado en la jerarquía motivacional, función de las necesidades humanas. Puede clasificarse en forma jerárquica. Plantea la existencia de una función evolutiva a través de etapas o niveles, por la cual pasan todos los individuos, grupos o sociedades.

Esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas. Otra característica se refiere a que si el nivel de necesidad inferior en jerarquía no está cubierto, el nivel superior quedaría limitado y por tanto, no motivaría. Así mismo, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora.

Según Peris (1998), Maslow identificó cinco niveles de necesidad reunidos en dos grupos: primarias y secundarias, después desarrolló su modelo y amplió a seis niveles, este último, llamado Trascendencia. Este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre.

Bass (1995) hace referencia al modelo del hombre Z de Maslow y supone que éste es un eslabón superior a las teorías X e Y de McGregor, explicada en las teorías de liderazgo conductual, y que definen un líder Z como aquel que logra la autorrealización y es potencialmente un líder transformacional.

Teoría de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner (1997).

Se fundamenta en prácticas a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias con sus seguidores, como:

Desafiar los procesos. Los líderes son pioneros, es decir, gente que busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Están dispuestos a correr riesgos. Hacen innovaciones y experimentan considerando que los errores son oportunidades de aprendizaje. Además, los líderes están preparados física, mental y emocionalmente, para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.

Inspira una visión compartida. Los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear. Mediante el entusiasmo y una esmerada comunicación, los líderes enrolan las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia. Les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos comprometiéndose a lograr un objetivo en común.

Habilitar a los demás para que actúen. Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste. Es necesario señalar metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Los líderes hacen que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes.

Modelar el camino. Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios. Mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten. Por otra parte, facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.

Dar aliento al corazón. Los líderes deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista. Sobre todo si la cuesta es difícil y empinada. Para seguir en pos de la visión, la gente necesita corazón.

Teoría de liderazgo transformacional de Nichols (1988).

Menciona de ocho estilos de liderazgo basados en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores son:

Mutualidad de intereses: Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.

Poder: Oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo.

Compromiso: Fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros.

De acuerdo con Peris (1998), el líder transformacional hace propios los intereses grupales, utilizando poco el poder que le confiere su cargo en la organización, y manteniendo una actitud de compromiso grupal que lo lleve a fomentar el crecimiento del grupo.

Principios que rigen el liderazgo transformacional

Maxwell (2009), identificó seis principios que rigen el proceso de liderazgo transformacional. Estos son:

Valorar las capacidades de los seguidores: el líder transformacional obtiene más de sus seguidores porque piensa mejor de ellos.

Desarrollar a cada miembro de su equipo individualmente: este líder desarrolla a sus seguidores mientras les enseña a realizar el trabajo en el nivel más elevado, reconoce la individualidad de sus capacidades y expectativas.

Colocar al personal en su zona de fortaleza: “la principal razón por la cual las personas no disfrutan sus trabajos es porque no están trabajando en sus áreas de fortalezas” (Maxwell, 2009, p. 209). El líder transformador identifica las fortalezas del personal que dirige, volviendo a su trabajo gratificante y especial.

Dar el ejemplo de la conducta que se desea: los líderes muestran el camino para todos quienes trabajan con ellos, por lo tanto, necesitan ser lo que quieren ver. Los seguidores imitarán las conductas, actitudes, creencias, ética y valores de su líder.

Transferir la visión: el líder transformacional está en capacidad de formular y transmitir, mediante la pasión y el optimismo, una visión clara y con un propósito altamente definido, generando compromiso y credibilidad entre sus seguidores.

Recompensar los resultados: en su componente transaccional el líder transformacional refuerza los comportamientos deseables de sus seguidores mediante un sistema de recompensas justo y acorde a los resultados de desempeño. Entre las recompensas empleadas por este tipo de líder destacan: el elogio público y privado, beneficios más allá de sus salarios promociones o ascensos y programas de capacitación y desarrollo.

Comportamiento de los líderes transformacionales

Lussier y Achua (2005) citados en Cruz y Rodea (2014), señalaron los comportamientos del líder transformacional:

Creación y articulación de la visión: Comportamiento del líder que se dirige a encontrar nuevas oportunidades para la organización, la formulación, articulación e inspiración de los seguidores con la visión de un mejor futuro.

Modelo de funciones: Establecer un ejemplo para los seguidores que sea congruente con los valores y expectativas de la organización.

Fomentar la “adquisición” de las metas organizacionales: Comportamiento encaminado a estimular y construir el trabajo en equipo entre los seguidores y el compromiso con metas compartidas.

Expectativas de alto desempeño: Comportamiento que transmite las expectativas del líder de excelencia cotidiana y desempeño superior de parte de los seguidores.

Intercambio personalizado líder-miembro: Comportamiento que indica que el líder confía, respeta y tiene fe en cada seguidor, además de que se preocupa por sus necesidades personales, no solo por las de la organización.

Delegación de autoridad de autoridad (empowerment): Comportamiento del líder que motiva a los seguidores a “pensar fuera de los cartabones” y a reexaminar viejas formas y métodos.

Además, Lussier y Achua (2005) citados en Cruz y Rodea (2014), sostuvieron que los buenos líderes transformacionales poseen ciertos atributos: a) se conciben como agentes del cambio; b) son visionarios y confían en su intuición; c) corren riesgos, pero no de manera irresponsable; d) son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento; e) poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan la situación minuciosamente antes de actuar; f) creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades; y, g) son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Características del liderazgo transformacional

Entre las características del líder transformador se encuentran las siguientes:

Carisma.

Bass y Avolio (2006), señalaron que los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, siendo pertinente que se comporten como modelo a seguir. Para ello, es necesario poseer ciertos atributos los cuales les permitan ser admirados, respetados y convertirse en personas de

confianza, al demostrar una conducta ética y moral. Cuando el líder es carismático, los seguidores demuestran lealtad así como respeto hacia él, siendo motivados por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Cuando un líder es carismático diseña formas novedosas de trabajo, mientras identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas que se le presentan, también trata de salir del statu quo, así como modificar el medio ambiente. Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos, quieren emularlos porque les transmite seguridad y con elevados de estándares de actuación.

Conger y Riggio (2007), manifestaron que el líder transformacional maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida.

Creatividad.

Bass y Avolio (2006), precisaron que comprende el nivel en el cual los líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos, e invitar a los seguidores para contribuir con nuevas ideas. Estos líderes estimulan e incentivan la creatividad en sus seguidores, para que éstos se desempeñen de manera independiente. De esta forma, el líder demuestra la importancia adjudicada al aprendizaje, enfrentando de manera efectiva las situaciones inesperadas descubriendo las mejores maneras de ejecutar sus tareas.

Conger y Riggio (2007), señalaron que en la actualidad, el líder creativo debe ser capaz de mostrar apertura para el aprendizaje, visión prospectiva, innovación, capacidad para crear sinergia, para asumir riesgos, con compromiso e integridad en sus actuaciones. Es considerado como un sujeto capaz de diseñar y manejar el cambio más allá de los paradigmas establecidos.

Interactividad.

Según Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe demostrar su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo, como una estrategia importante para generar la sinergia en la organización. En dicha actuación interactiva se mantiene de manera continua, buscando la formación y desarrollo de sus seguidores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

Conger y Riggio (2007), agregaron que para los líderes organizacionales verdaderos, la organización representa su entorno, y los seguidores son personas de importancia que son considerados en una relación de permanente interacción, con el fin de motivarlos e incentivarlos a lograr los objetivos propuestos a través de una acción proactiva.

Visión.

De acuerdo con Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder articula una visión, de manera que sea atractiva y estimulante para los seguidores. Estos líderes motivan al personal para que alcancen con optimismo la visión planteada. Así, está claro en la importancia de fomentar un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa de los seguidores. Un liderazgo con visión de futuro apoya las habilidades de comunicación, tornándolas potentes para lograr en los seguidores la disposición de invertir más esfuerzos en sus tareas, alentándoles a confiar en sus capacidades.

Bass y Riggio (2006), indicaron que el líder debe proporcionar un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a su actuación dentro de las organizaciones. Debe igualmente generar confianza en las actuaciones para lograr la visión, manteniendo los mismos niveles de actuación cuando esté o no presente el líder.

Ética.

Bass y Avolio (2006), manifestaron que un líder ético es un directivo auténtico, el cual se caracteriza por el empleo de estándares elevados tanto morales como éticos. Este líder transformacional asume y respeta las normas éticas, los ideales de comportamiento, por propia voluntad y no como una imposición.

Riggio y Lee (2007), afirmaron que la ética es una cualidad del líder que debe ser desvinculada del ámbito emocional, en cuanto implica la competencia de actuar en forma correcta, apegado a los valores, de acuerdo con un código de conducta y debe ser capaz de desvincularse de aquellas situaciones que le involucran emocionalmente.

Orientación a las personas.

Según Bass y Avolio (2006), implica el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actuando como un mentor el cual se preocupa por sus inquietudes, necesidades y requerimientos. Para ello, se orienta a la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores, atendiendo tales necesidades. Este líder promueve con su conducta empática la comunicación así como la vigilancia a los conflictos, respetando y celebrando la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo de trabajo. Los seguidores tienen la voluntad de desarrollo personal como también la motivación intrínseca para sus tareas.

Velásquez (2006), precisó que la orientación hacia las personas implica que se concreten óptimas interacciones entre el líder y sus seguidores, atendiendo a los requerimientos de éstos tanto de manera oportuna como efectiva. Establece relaciones estrechas pero respetuosas con sus seguidores y su entorno. Los líderes consideran su posición de líder como provisional siendo este resultado del otorgamiento del mismo por otras personas.

Coherencia.

Bass y Avolio (2006), indicaron que el líder transformacional debe evidenciar entre sus características una fuerte coherencia y adaptabilidad. Esto conlleva a que el líder se oriente a procurar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización.

Para Velásquez (2006), el líder transformacional en su orientación coherente, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse y, si es necesario, eliminar los propios paradigmas los cuales no le permiten transformar a su empresa, o estén en contra o presenten falta de consistencia con la realidad la cual experimenta la organización. Explica que ante situaciones especialmente complejas, los líderes transformacionales demuestran una coherencia lo cual inspira confianza, además de compromiso a los grupos de interés.

Ventajas del liderazgo transformacional

Un líder transformacional posee las habilidades necesarias para generar ventajas organizacionales y avanzar así, por delante de la competencia. Zellman (2014) mencionó tres principales ventajas que genera un liderazgo transformacional:

Menores costos de rotación de personal y clientes: esto se logra ya que el líder transformacional se involucra con sus seguidores y sus clientes, da valor a sus necesidades y expectativas tanto como a las necesidades organizacionales. Los colaboradores llegan a identificarse con su líder y por ende con la organización, existiendo así una mayor probabilidad de permanencia en la misma. Menores niveles de rotación implican beneficios como menor costo de contratación, capacitación, así como la estabilidad y el desarrollo de los colaboradores dentro de la organización.

Nuevas iniciativas: el líder transformacional tiene la capacidad de innovar y responder a las necesidades cambiantes de la organización y del equipo. Este líder cree y desarrolla, en sus colaboradores, la competencia para hacer cambios en ellos mismos y darse cuenta de todo su potencial. El resultado de su acción son colaboradores motivados, autos dirigidos y altamente competentes.

Aprendizaje corporativo: los líderes transformacionales son expertos en la construcción de cultura, proporcionan estimulación intelectual y apoyo individual, modelan comportamientos positivos, construyen una visión motivante y mantienen las expectativas de alto desempeño en sus seguidores. El punto clave de su gestión es el aprendizaje continuo, el efecto multiplicador y la retroalimentación como pilares de una transformación individual y colectiva dentro de la organización.

Dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensión 1: Motivación inspiracional.

Bass y Avolio (2006) citados en Pérez (2014), señalaron que este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes.

De acuerdo con Bass y Riggio (2006) citados en Pérez (2014), el líder transformacional motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida.

Según Fischman (2005) citado en Bermúdez (2017), la motivación inspiradora “se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás” (p. 19).

Medina (2010) manifestó que un líder transformacional docente, estaría motivado por sus logros permanentes y avances hacia objetivos cada vez más elevados. Si logra mayores niveles de actualización y se mantiene informado, estaría motivando en sus demás compañeros, esta misma necesidad para elevar la calidad de su desempeño. El líder tendrá la tarea de alinear a sus colaboradores en un mismo propósito: una visión compartida e inspiradora del día a día.

Dimensión 2: Carisma

Para Bass y Riggio (2006) citados en Pérez (2014), el líder transformador es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal.

De acuerdo con Fischman (2005) citado en Bermúdez (2017), el carisma “está relacionado con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales” (p. 19).

Medina (2010) precisó que el carisma no es un atributo indispensable para un líder transformacional que en forma muy “silenciosa” podría estar ejerciendo una labor transformadora en sus seguidores. Generalmente, quienes se sienten atraídos por el carisma del líder son

personas que valoran este atributo y lo consideran parte de sus propios intereses o aspiraciones personales. Además, es tarea del líder transformacional docente no sólo mostrar congruencia en sus acciones como señal de su propia ética, sino, saber enfrentar y disponer las acciones que sean necesarias para erradicar situaciones desvinculadas al bien común que estén arraigadas a intereses de comodidad personal que algunos docentes pudieran estar manifestando en su práctica profesional cotidiana.

Dimensión 3: Estimulación intelectual

Bass y Avolio (2006) citados en Pérez (2014), indicaron que el líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.

Bass y Riggio (2006) citados en Pérez (2014), agregaron que el líder transformacional estimula intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen.

De acuerdo con Medina (2010), un líder transformacional docente procura estar informado y principalmente actualizado, para poder así brindar información útil que despierte en los seguidores un afán por seguir aprendiendo y perfeccionándose en la labor desempeñada. Para estimular intelectualmente a sus seguidores, el líder docente tendría que crear y propiciar situaciones para poner en práctica habilidades que los seguidores hayan alcanzado desarrollar, ya sea por formación o nivel de especialización externa a la organización o ya sea como producto del propio acompañamiento que el líder haya efectuado, aplicando salidas creativas y resolviendo problemas.

Dimensión 4: Consideración Individual

Bass y Avolio (2006) citados en Pérez (2014), manifestaron que en esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.

Para Fischman (2005) citado en Bermúdez (2017), “implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo” (p. 19). Además, la consideración individualizada que el líder debe proyectar en sus seguidores,

enfatisa la consideración de sus necesidades individuales, estableciendo una comunicación empática que pueda derivar en un tratamiento de “persona”, de respeto por su condición individual y de reconocimiento por los avances y logros demostrados.

Según Medina (2010), la confianza del líder docente en sí mismo, supone autoestima, seguridad personal y altos niveles de especialización en temas y aspectos que pueda brindar como monitor. El grado de autoconocimiento y autocontrol del líder docente en su persona y en la proyección de la misma hacia los demás, le brindará la posibilidad de ejercer un liderazgo apoyado en bases sólidas que le permita generar un clima facilitador del aprendizaje-desarrollo en sus seguidores. Entonces, el acompañamiento del líder transformacional docente en el desarrollo de capacidades individuales de sus seguidores requiere echar a andar procesos de gestión del conocimiento que fomenten el interaprendizaje como práctica cotidiana constante.

Bases teóricas de motivación laboral

Definición de motivación laboral

La palabra motivación se deriva del latín “*motivus, moveré*”, que significa mover. En su sentido original, indica “el proceso por el cual el comportamiento humano está incentivado, estimulado o energizado por algún tipo de motivo o razón” (Amaru, 2009, p. 302).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirmaron que “la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 388).

Robbins y Judge (2013) manifestaron que la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Ahora bien, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Para Newstrom (2011) la motivación laboral consiste en:

El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que el empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera. Desde el punto de vista ideal,

estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona (p. 107).

Tellería (2008) manifestó que la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

Pintrich y Schunk (2006) citados en Bernal, Flórez y Salazar (2017), definieron la motivación como un proceso que estimula, conduce y mantiene el comportamiento hasta la meta de una tarea o actividad. Estos logros son posibles que no estén de forma explícita, inclusive pueden variar en función de las experiencias de la persona, aunque lo relevante es que las personas siempre pretenden conseguir o impedir algo.

Teorías de motivación

Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Abraham Maslow (1943) se centra en satisfacer las necesidades básicas y las que permiten crecer y desarrollarse en sus competencias. Esta teoría se explica a partir de la Pirámide de Maslow.

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas que son todas aquellas que permiten la supervivencia como respirar, comer, descansar; luego se encuentran las necesidades de seguridad, en las que se incluye la protección, la atención, la estabilidad asociada a la familiaridad; las necesidades de afiliación son todas aquellas que van hacia la satisfacción de las necesidades de afecto, relaciones familiares y de amistad, las necesidades de reconocimiento, estas identifican las capacidades y las fortalezas que tienen las personas y la importancia de su labor, y las necesidades de autorrealización, las cuales van orientadas a lograr todo lo que uno es capaz de llegar a ser. Para poder llegar a este último peldaño de la pirámide se deben satisfacer todas las necesidades desde las más básicas hasta llegar al nivel superior.

Maslow (1943) señaló que “en la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa” (p. 379), razón por la cual ninguna necesidad quedaría plenamente satisfecha, pero si está suficientemente satisfecha, deja de ser fuente de motivación.

Teoría X - Y.

McGregor (1960) planteó los principios de dos modelos, cada uno enuncia una serie de características que distinguen los diferentes estilos de dirección y trabajo existentes,

Según la teoría X, de manera general, los trabajadores: a) trabajan lo menos posible ya que el trabajo no es una actividad atractiva para ellos, es por esto que son obligados mediante coacción, buscan la seguridad por encima de todo y rechazan las responsabilidades; b) su única y gran motivación es el dinero y carecen de ambición, prefieren que les manden; c) un trabajador medio es inocente, ignorante, manipulable y suele estar poco o mal informado; y, d) los trabajadores no se sienten motivados a cumplir los objetivos de la empresa si no fuese por la dirección.

Según la teoría Y, de manera general, los trabajadores: a) poseen un grado alto de ingenio, creatividad e imaginación, son resolutivos ante los problemas de la empresa; b) el trabajo es considerado por ellos como algo natural sintiéndose motivados en su realización y mejora; y, c) buscan responsabilidades y tratan de esforzarse en la consecución de los objetivos cuando la recompensa es el reconocimiento de méritos.

Teoría de las necesidades aprendidas.

De acuerdo con McClelland (1961), se centra primordialmente en la explicación del éxito en base a la motivación. Planteó que existen tres tipos de motivaciones que son aprendidas en el proceso de socialización y que son las que impulsan que las personas actúen de diferentes maneras.

La motivación por afiliación se refiere al hecho de que a las personas les gusta interactuar con otras personas, pero hay algunas que les agrada más que otras el compartir con otros individuos. Sea lo que sea, lo que buscan las personas es su interacción con otras, el hecho de privarles de la oportunidad de interactuar con otras personas, genera en ellas lo que McClelland (1961), ha llamado necesidad de afiliación o necesidad de estar con otras personas. Esta necesidad se define, como la forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas. Cuya meta principal es alcanzar una relación de amistad con otros basadas en reciprocidad. Se demuestra entonces como característica de un ambiente social con la específica condición de que se exprese el deseo de participar o la preocupación por participar en actividades amistosas y de convivencia.

La motivación al poder, según McClelland (1961), se refiere a la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo. Este individuo presenta un interés recurrente por ejercer impacto de la seguridad, influencia y control en las personas y quizás también en las cosas; es una necesidad que se plantea el individuo por tratar de conseguir y mantener prestigio y reputación. Por lo general estas personas buscan puesto de liderazgo, son dinámicos sinceros, exigentes y deleitan el enseñar y hablar en público.

La motivación al logro, según McClelland (1961), se define como la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo, satisfacción en realizar cosas, paso a paso en términos de excelencia. La motivación al logro es simplemente el esfuerzo que emplea una persona para ejecutar un conjunto de actividades de forma óptima y eficiente. Ahora bien, los individuos con necesidades de logro alta dibujan espontáneamente diferentes formas en comparación con individuos de baja necesidad de logros; los primeros trazan formas discretas en ese y diagonales, mientras que los segundos trazan más curvas múltiples y enmarañadas, en suma, las personas con baja necesidad de logro hacen menos esfuerzo por introducir variedad y se satisfacen con movimientos simples y repetitivos.

Teoría bifactorial.

Esta teoría estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas. Se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales.

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) consideraron que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además, la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto, fue el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral como: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.

Herzberg, et al. (1959) señalaron que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

Teoría de las expectativas.

Según Vroom (1964), la tendencia para actuar de un modo concreto, depende de dos factores: primero, que la persona concreta esté convencida de que las acciones que va a llevar a cabo le

van a conducir a conseguir un resultado concreto y segundo, dependiendo de lo atractivo que le resulte la recompensa posterior.

La lógica de la teoría presupone la idea de que todo individuo se esforzará en la realización de ciertas conductas para obtener el resultado deseado, siempre y cuando piense que tiene las aptitudes y los recursos necesarios para ser capaz de realizarlo.

Según Vroom (1964) la motivación es producto de tres variables: 1) La valencia es el deseo de una persona por alcanzar un objetivo, 2) la expectativa es la convicción que tiene el trabajador que a mayor esfuerzo realizado va a producir un mayor efecto deseado, esta tiene una relación directa con las competencias, la personalidad y la percepción del rol, y 3) la instrumentalidad, el cual es el juicio que realiza la persona sobre el trabajo realizado versus la recompensa que recibe.

La combinación de estos tres factores crea la aparición de la motivación laboral en los trabajadores, con un grado diferente en función de la intensidad de éstos.

Teoría del establecimiento de metas y objetivos.

Locke (1967) reconoció el papel motivacional relacionado directamente con la intención de la persona por realizar una actividad en el trabajo, ya que actúa como estímulo interno. Las metas y los objetivos que tiene cada trabajador son determinantes para conocer el nivel de esfuerzo que éste empleará en su realización. Este modelo explica cuáles son las consecuencias sobre el desempeño de los objetivos. Cuantos más complejos sean los objetivos aceptados, mayor será el desempeño.

Locke (1967) presupuso que cada empleado necesita poseer unos determinados grados de conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente las actividades y lograr los objetivos propuestos. Los puntos más importantes de esta teoría se resumen en estas ideas: a) la fijación de objetivos claros aumenta la productividad de los trabajadores; b) es muy positivo para la empresa involucrar a los trabajadores a la hora de fijar los objetivos ya que aumentará su comprensión; la participación aumentará su desempeño, comodidad en el puesto de trabajo y calidad de sus tareas; c) un objetivo complejo aceptado por el trabajador motivará más que un objetivo sencillo; y, d) cuanto más específicas sean las metas propuestas, mayor será la motivación de los empleados.

Teoría de la equidad.

Adams (1965) presentó la motivación laboral a través de dos conceptos: equidad e inequidad. Éste destaca cinco aspectos importantes al respecto:

Los trabajadores son capaces de distinguir entre las compensaciones obtenidas y las contribuciones que ellos aportan a la empresa.

Comparación Social: Los trabajadores comparan la razón de sus contribuciones y compensaciones con el obtenido por otros compañeros. Tras este razonamiento de comparación social, el trabajador puede tener una percepción de equidad si estima que hay igualdad en estos o por el contrario, la percepción de inequidad.

La inequidad tiene consecuencias e impulsa al trabajador a intentar eliminar esa desigualdad.

Cuanto mayor sea la inequidad existente, mayor será la tensión por parte de los empleados y la desmotivación.

El trabajador preferirá alterar antes las cogniciones sobre los resultados de otros compañeros que sobre las suyas.

Factores motivadores del entorno laboral

Peiró y Prieto (2007) citados en Zavala (2014), plantearon como motivadores extrínsecos del trabajo:

El dinero, es uno de los resultados del trabajo más importantes. Es algo que se desea ya que proporciona el medio para otros bienes materiales. Da prestigio y estatus.

La estabilidad en el empleo, el “trabajo estable y fijo” provoca en la persona la sensación de ser competente, de que sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y de que en general, puede planificar su vida fuera del trabajo.

Las oportunidades de ascenso y promoción, dentro de la empresa, lleva asociadas expectativas y valores en relación con posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la empresa, los mayores ingresos económicos, el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad cuando una persona cree merecer un ascenso, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral, y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

Las condiciones de trabajo, como: disponibilidad de recursos materiales y técnicos (su carencia puede conducir a la desmotivación), buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular de trabajo (se prefieren horarios compatibles con actividades extra-laborales).

Las posibilidades de participación en el trabajo, puede satisfacer las necesidades de autorrealización y servir para influir y controlar la propia vida y el entorno que la rodea, incrementando el sentimiento de competencia y control personal. Puede aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos, facilitar la identificación con los objetivos de la empresa y potenciar una mayor implicación en su logro.

El ambiente social en el trabajo, implica interacción social para satisfacer necesidades de afiliación y contacto social, además de obtener reconocimiento verbal por un trabajo bien hecho. Así mismo, el grupo de trabajo es un motivador, pues fomenta la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes y la generación de necesidades interpersonales. El líder del grupo gestiona las estrategias que la empresa dispone para motivar.

Factores motivadores del contenido del trabajo

Peiró y Prieto (2007) citados en Zavala (2014), señalaron como motivadores intrínsecos del trabajo:

Las características de la tarea, como: a) interés, una actividad interesante es aquella que le gusta a la persona por sí misma; b) variedad, la actividad laboral, si es variada hasta cierto punto, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario la repetición continua de unas pocas tareas puede conducir a la monotonía y aburrimiento; c) significatividad, medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él; y, d) identificación, grado por el cual un puesto requiere la realización de un trabajo de modo completo e identificable, es decir, hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina, con un resultado visible.

La autonomía para la realización de la tarea es el grado en que el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas. Esta autonomía también conduce a un sentimiento y asunción de responsabilidad respecto al proceso de trabajo y a los resultados.

Las oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas, resultan un factor motivante que se produzca un ajuste óptimo entre las características del puesto y las características de la persona que lo tiene que ejecutar.

La retroalimentación o feedback es el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución.

Tipos de motivación laboral

Motivación intrínseca.

Díaz y Hernández (2010), definieron la motivación intrínseca como:

Una tendencia a procurar los motivos o intereses personales y ejercer las capacidades propias, y al hacerlo, buscar y conquistar los desafíos, resolver problemas, obtener una satisfacción o logro personal, por lo que el individuo no necesita de castigos ni incentivos externos para trabajar, porque la actividad le resulta gratificante o atractiva en sí misma. (p. 56).

Según Ugarte y Naval (2009), la motivación intrínseca es aquella que se genera cuando la satisfacción que proporciona el trabajo en sí mismo, impulsa a la persona en su entorno profesional, a lograr sus propósitos.

Urcola (2008) afirmó que la motivación interna es aquella que:

Nace y acaba en el propio sujeto. El origen y la finalidad están en la propia persona. Permite al trabajador desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente por el hecho de que se considera que es lo más oportuno y los mejor para él. (p. 92).

Motivación extrínseca.

La motivación extrínseca se encuentra "asociada a factores externos; la persona no se siente motivada por la naturaleza de la tarea, sino que la concibe como un medio para conseguir otros fines" (Romero y Pérez, 2009, p. 93).

Palmero, Fernández, Martínez y Chóliz (2002) citados en Jürgens (2016), manifestaron que las fuentes de motivación ambientales o motivación extrínseca están relacionados con los distintos estímulos que desde fuera recibe el individuo y que ejercen influencia sobre él, siendo estos estímulos los incentivos que motiven una determinada conducta. Woolfolk (2006) precisó

que estos estímulos externos pueden ser castigos o recompensas.

Motivación trascendental.

Según Carrasco (2012) esta motivación está por encima de los instintos y directamente conectada a la voluntad de la persona, agrega que cuando la razón nos mueve a realizar algo está por encima de nuestros propios intereses, la ética y la moral se hacen presentes en esta motivación.

Ugarte y Naval (2009), definió la motivación trascendental como aquella que se genera cuando la persona encuentra satisfacción profesional en el servicio y en la ayuda a sus colaboradores, cuando se implica en su formación y el servicio, así como cuando ayuda a la organización, tomando parte de las decisiones de la organización.

El proceso de las motivaciones extrínseca, intrínseca y trascendental se da de manera espontánea en la medida que se motiva a realizar una acción concreta en el caso de la educación, motivar es el motor que impulsa a llegar a la trascendencia.

Técnicas motivacionales

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), identificaron algunas de las principales técnicas motivacionales:

Dinero. El dinero nunca debe pasar por alto como elemento motivador, ya sea en la forma de salarios o cualquier otro pago, incentivo, bono, opciones de acciones, seguros y todo lo que se puede dar a cambio de un desempeño. El dinero es importante, situado en un alto sitio en la escala de los motivadores. El valor concedido al dinero puede exceder su estricto valor monetario, porque puede significar estatus, poder u otros.

Remuneraciones. Son los pagos en dinero que el empleador hace al trabajador a cambio de sus servicios. Dentro de ellas se encuentran: a) el sueldo, estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales estipulados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios; b) el sobresueldo: la remuneración de horas extraordinarias de trabajo como la comisión, que es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador la cual debe estar estipulada en el contrato; c) la participación: proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa sólo de una o más secciones o sucursales de la misma, establecida de común acuerdo en el contrato individual o colectivo de trabajo; y, d) la gratificación: monto de dinero que le corresponde al trabajador en función de las utilidades de la empresa.

Participación. Se ha convertido en una técnica eficaz con buenos resultados y qué merece sólido apoyo. Todas las personas se sienten motivadas por el hecho de que se les consulte respecto a las acciones que les afectan, que se le tome en cuenta, al encontrarse en el centro

mismo de las operaciones de la empresa están al tanto de los problemas y las soluciones. La participación es también un medio de reconocimiento, apela a la necesidad de afiliación y aceptación, pero sobre todo genera una sensación de logro, alentar la participación no significa debilitar el orden jerárquico.

Calidad de la vida laboral. Consiste en un enfoque sistémico del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de administración. Es un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, así como justificar salarios más elevados y reducir al mínimo los conflictos laborales.

Importancia de la motivación

Martínez (2013) señaló que la motivación es muy importante para conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. Mediante la motivación se puede lograr que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal.

Según Urcola (2008) la motivación es muy importante, pues considera que cuando los trabajadores pierden su motivación, su entusiasmo, su energía y su voluntad de aportar lo mejor de sí mismos, las empresas pierden mucho en ello, pierden iniciativas, creatividad, sugerencias, esfuerzos y dinero.

García (2007) citado en García (2014), mencionó que la motivación es muy importante porque puede determinar lo siguiente: (a) la decisión de iniciar el esfuerzo para realizar una determinada tarea, (b) la decisión de realizar un determinado nivel de esfuerzo y (c) la decisión de persistir en el desarrollo de ese esfuerzo durante un determinado período de tiempo. Estas variables explican la dirección, amplitud y persistencia de la conducta de un individuo si se neutralizan o se mantienen constantes los efectos de las aptitudes, destrezas y comprensión de la tarea, así como las construcciones y limitaciones que operan en el ambiente.

Dimensiones de la motivación laboral

Dimensión 1: Necesidad de logro

Para McClelland (1961) citado en las Koontz, Wehrich y Cannice (2012), las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les

gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

En este sentido la máxima expresión de la motivación al logro es el desarrollo personal del ser humano con características únicas y personales, que para entender mejor Romero (1999) citado en Faneite (2011), definió en un conjunto de indicadores como:

Metas de logro. Son el conjunto de estados deseables en el ambiente donde se desenvuelve el sujeto, que pueden estar condicionadas de acuerdo a las ventajas que dicha meta represente. Estas comprenden lo que se quiere lograr y el tiempo en que será alcanzado, mas no el método a emplear.

Instrumentación. Se refiere al proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial de las conductas que conducen a la obtención de metas como tal, ello incluye el diseño y la ejecución de secuencias conductuales, eliminación de conductas inapropiadas, selección de nuevas conductas y evaluación de los resultados finales en comparación con los resultados anticipados (metas de logro).

Compromiso con la tarea. Es más que tener la responsabilidad en la obtención de los resultados cada vez mejores. Tomando en cuenta que cuando se compromete se busca incesantemente rendimientos superiores a los ya alcanzados. Dichos rendimientos extraordinarios son los que muestran hasta donde pueden llevar los esfuerzos por crecer.

Creencias facilitadoras de logro. Se definen como la fortaleza interna del ser humano, todos aquellos principios fundamentales que le permiten superar positivamente las adversidades y vivir los triunfos con la conciencia de la trascendencia y fertilidad de las experiencias humanas. Una creencia es un modelo fabricado por la mente para satisfacer un deseo generalmente sobre un hecho del cual se desconoce o no se acepta una alternativa o respuesta racional.

Dimensión 2: Necesidad de poder

Según McClelland (1961) citado en las Koontz, Weihrich y Cannice (2012), las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

McClelland (1961) citado en Faneite (2011), señaló que existe un conjunto de subcategorías para determinar la tipicidad de la dinámica y la intensidad o fuerza con la que se expresa la motivación de poder como:

Deseo. Se manifiesta cuando hay una declaración definida de desear o querer por parte del individuo que desea o ejerce la acción.

Actividad. Se basa en cualquier acción mental o afectiva en la cual se refleje el esfuerzo del individuo por alcanzar, como meta, un control determinado.

Prestigio del personaje. Es cuando, en la persecución de una meta de control, uno o varios personajes actúan de tal manera que su prestigio aumenta o disminuye.

Obstáculo exterior. Está presente cuando se demuestra la existencia de un obstáculo o trastorno que perjudica el esfuerzo dirigido hacia la meta a controlar.

Previsión del éxito o de fracaso. Hace referencia al individuo cuando, al pensar en su meta de poder, control o influencia, se anticipa al éxito o al fracaso en lograrlo.

Efecto. Se refiere a la acción que una persona puede tener frente al intento o acción de ser controlada por otra. Las reacciones tiene que ser definidas, como una consecuencia resultante de una acción relacionada con el poder, la obediencia a dicho poder más allá de la aceptación rutinaria del poder.

Dimensión 3: Necesidad de afiliación

De acuerdo a McClelland (1961) citado en las Koontz, Wehrich y Cannice (2012), a las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Según McClelland (1961) citado en Faneite (2011), existen un conjunto de subcategorías para determinar la tipicidad de la dinámica y la intensidad o fuerza con la que se expresa la necesidad de afiliación como lo son:

Deseo de afiliarse. Se refiere al interés que muestra una persona por vincularse a otra o a un grupo de personas.

Actividad. Son las actuaciones evidentes o pensamientos orientados a resolver cualquier problema en el estable crecimiento o renovación de una relación interpersonal basada en la amistad, interés mutuo y un entendimiento recíproco placentero.

Anticipación al éxito. Se manifiesta en la necesidad de lograr éxito y felicidad, se relaciona con la persecución de un estado afiliativo en sí mismo.

Obstáculo exterior. Puede ser un elemento presente en el mundo exterior, una separación previa, así como también puede ser la interposición de una relación personal. Indica un impedimento para realizar una actividad orientada hacia una situación afiliativa.

Sentimientos positivos. Se refiere al placer y satisfacción originado al filiarse o asociarse en actividades grupales.

Temas de afiliación. Es cuando en un grupo determinado el tema principal predominante es el interés evidenciado en la afiliación.

Definición de términos básicos

Carisma

Este líder es influyente, genera ideales de actuación, es modelo de los seguidores, es respetado, admirado y sobre todo considerado confiable, porque es consistente más que arbitrario. Se puede contar con él o ella para hacer lo correcto, demostrando altos estándares de conducta moral y ética. Este líder evita utilizar el poder para obtener ganancia personal. (Bass y Riggio, 2006, citados en Pérez, 2014).

Consideración Individual

Incluye el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. (Bass y Avolio, 2006, citados en Pérez, 2014),

Estimulación intelectual

Consiste en estimular intelectualmente a los seguidores, conllevándoles a cuestionar sus propias ideas, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear conceptos y formas de actuación. El líder transformador es intelectual en la medida que contribuye a fomentar los esfuerzos de los seguidores para lograr sean innovadores y creativos. Este líder presenta supuestos, replantea

problemas, enfrenta a situaciones así como evita la crítica pública para corregir los errores individuales que surgen. (Bass y Riggio, 2006, citados en Pérez, 2014).

Liderazgo transformacional

Es aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003).

Motivación inspiracional.

El líder motiva a la actuación con optimismo, entusiasmo e implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. El líder transformador es inspirador, motiva y estimula a todos los que le rodean. Despierta un espíritu de equipo, denota compromiso con las metas así como con la visión, la cual es compartida. (Bass y Riggio, 2006, citados en Pérez, 2014).

Motivación laboral

Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (Robbins y Judge, 2013)

Necesidad de afiliación:

Esta necesidad tiene que ver con el deseo de relacionarse con otras personas, es una necesidad de tipo social. (McClelland, 1961).

Necesidad de logro:

El deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, el deseo de alcanzar logros superiores a los anteriormente conseguidos son, básicamente la fuente de satisfacción de todas aquellas personas caracterizadas por la necesidad de logro. (McClelland, 1961).

Necesidad de poder:

Se trata de la necesidad de influir sobre otras personas y controlar los medios para poder hacerlo. (McClelland, 1961).

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de hipótesis

Hipótesis general:

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Hipótesis específicas:

Determinar la relación entre la motivación inspiracional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Determinar la relación entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Determinar la relación entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

III.2. Operacionalización de las variables

Tabla n.º 1. Operacionalización de la variable Liderazgo transformacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Carisma	Entusiasmo	1, 2, 3, 4.	0 Nunca
	Credibilidad	5, 6, 7, 8.	
Consideración individual	Contribuye en el logro de los objetivos	9, 10.	1 Raras veces
	Genera un clima crítico o constructivo	11, 12.	2 Algunas veces
	Prioriza los valores de la institución educativa	13, 14.	3 Casi siempre
Estimulación intelectual	Trato personal Apoyo	15, 16. 17, 18, 19.	4 Siempre
Motivación Inspiradora	Animación al cambio Potenciación de esfuerzo	20, 21. 22, 23. 24, 25.	

Tabla n.º 2. Matriz de operacionalización de la variable Motivación laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y rango
Necesidad de Logro	Tareas difíciles	4, 7, 11	Muy en desacuerdo = 1/En desacuerdo=2 / Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 / De acuerdo=4 / Muy de acuerdo=5	Nivel bajo (5-7) / Nivel medio (8-16) / Nivel alto (17-25)
	Mejora y logro laboral	1, 10	Muy en desacuerdo = 1/En desacuerdo=2 / Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 / De acuerdo=4 / Muy de acuerdo=5	
Necesidad de Poder	Presión y competencia	2, 5, 8	Muy en desacuerdo = 1/En desacuerdo=2 / Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 / De acuerdo=4 / Muy de acuerdo=5	Nivel bajo (5-7) / Nivel medio (8-16) / Nivel alto (17-25)
	Influencia y control	11, 14	Muy en desacuerdo = 1/En desacuerdo=2 / Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 / De acuerdo=4 / Muy de acuerdo=5	
Necesidad de Afiliación	Construcción de relaciones	3, 6, 9	Muy en desacuerdo = 1/En desacuerdo=2 / Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 / De acuerdo=4 / Muy de acuerdo=5	Nivel bajo (5-7) / Nivel medio (8-16) / Nivel alto (17-25)
	Pertenencia a de grupo	12, 15	Muy en desacuerdo = 1/En desacuerdo=2 / Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 / De acuerdo=4 / Muy de acuerdo=5	

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

Para la presente investigación el método utilizado fue el hipotético deductivo “ consiste en un procedimientos que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías” (Bernal, 2016, p. 71).

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo supone procedimientos estadísticos de procesamiento de datos. Hace uso de la estadística descriptiva e inferencial. Sánchez y Reyes (2017, p.51)

Tipo de estudio

El tipo de investigación en concordancia a Sánchez y Reyes (2015, p. 45-47) la presente investigación se desarrollara a través la investigación de tipo sustantiva para responder a los problemas fundamentales, analizando y prediciendo la realidad, orientado a la búsqueda de principios y leyes generales, lo cual permitirá planificar una teoría científica, con el entendimiento de la realidad, para describir la realidad y recoger datos de manera independiente o conjunta sobre las variables e indicadores identificados en el clima social laboral y la gestión por procesos.

El nivel de la investigación fue explicativo, Sánchez y Reyes (2015, p.48) manifestaron que el objetivo de este nivel es la explicación de los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y aspectos que intervienen en la dinámica de aquéllos.

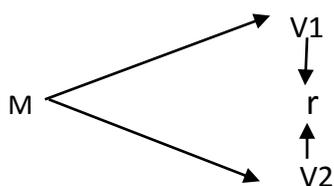
Diseño

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional ya que no se manipularon ni se sometió a prueba las variables de estudio.

También es de alcance correlacional porque ofrece predicciones que explican la relación entre las variables además que también puede cuantificar las relaciones entre dos o más las variables, como lo define:

Hernández et al. (2014, p. 149) mencionó que este tipo de investigación “Busca conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”.

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p.151). El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Dónde:

m : 180 docentes

V1 : Observación sobre la variable liderazgo transformacional

V2 : Observación sobre la variable motivación laboral

Población, muestra y muestreo

El universo de la investigación es un grupo de personas que se selecciona de acuerdo a los fines del investigador para ser estudiada. Hernández, et al. (2014, p. 174).

Población

La población de estudio de la presente investigación estuvo conformada por profesores de instituciones educativas de la Red 18 de la UGEL 02- de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la educación básica regular.

Por lo tanto, la población estuvo conformada por 336 docentes de la Red 18 UGEL 02.

Tabla n.º 3. Población de estudio

Instituciones	Población (N)
IE N° 2035 Carlos Chiyoteru Hiraoka	59
IE N°351 San Martin de Porres	67
IE N°2092 Cristo Morado	47
IE N°2071 César Vallejo	74
IE Palmas Reales	50
IE N° 2015 Manuel Gonzales Prada	39
Total	336

Muestra

La muestra según Hernández, Fernández y Batista (2014) es “un sub conjunto representativo de la población en los cuales los datos deberán definirse y delimitarse con bastante precisión” (p. 173).

Para este trabajo la muestra fue de 180 docentes de las instituciones educativas de la UGEL 02.

El cálculo de la muestra se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

e = Error de estimación

N = Tamaño de la población bajo estudio

Z = Nivel de confianza (95% que equivale a 1,96)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso. (0,5)

$$n = \frac{(1,96)(1,96)(0,5)(0,5)(336)}{(0,0025)(335) + (1,96)(1,96)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{322,6944}{0,8375 + 0,9604} \quad n = \frac{322,694}{1,7979}$$

$$n = 180$$

Tabla n.º 4. Distribución de la muestra

Instituciones	Población (N)	Coeficiente de afijación	Afijación muestral
		$\frac{n}{N}\%$	Muestra (n)
IE N° 2035 Carlos		0,53571	
Chiyoteru Hiraoka	59	0,53571	32
IE N°351 San Martin de Porres	67	0,53571	36
IE N°2092 Cristo Morado	47	0,53571	25
IE N°2071 César Vallejo	74	0,53571	39
IE Palmas Reales	50	0,53571	27
IE N° 2015 Manuel Gonzales	39	0,53571	21
Prada			
Total	336		180

Criterios de selección

La Red 18 de la UGEL 2 consta de ocho instituciones educativas públicas de las cuales se tomaron como muestra seis instituciones educativas ya que se tuvo acceso a dichas instituciones.

Los criterios de inclusión fueron considerados a los docentes Instituciones educativas de la UGEL 2 Lima Perú nombrados y contratados, sin tener en cuenta el tiempo de servicio, docentes que quisieron participar de la investigación varones y mujeres de los tres niveles inicial, primaria y secundaria de todos los turnos y los que se tuvieron acceso deseando participar como muestra en la investigación.

Muestreo

El muestreo es el procedimiento que utiliza el investigador para poder tener la representatividad de la muestra. Para la muestra se empleó el muestreo probabilístico por estratos, probabilístico porque se pudo calcular con anticipación cuál es la probabilidad de poder obtener cada una de las muestras que sean posibles a partir de una población y por estratos porque la población posee sub grupos que presentan diferencias. Sánchez y Reyes (2015, p. 159).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La técnica que se utilizó fue la encuesta, para la recolección de datos es el conjunto de pasos, procedimientos que se utiliza para recoger datos de una realidad en función de los objetivos de la investigación. Sánchez y Reyes (2015, p. 163).

Instrumentos

El cuestionario fue el instrumento utilizado en la investigación consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación .Bernal (2016, p.245)

Instrumento para medir la variable Liderazgo transformacional

Ficha técnica

Variable I: Liderazgo transformacional

Técnica: encuesta sobre Liderazgo transformacional

Instrumento: Cuestionario de Bernard Bass

Adaptado: Arístides Soto Rodríguez

Año: 2018

Duración: 20 minutos

Total de Ítems: 25

Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas de la UGEL 2 Lima Perú 2018

Forma de Administración: Individual.

Validez:

La validez del instrumento de liderazgo transformacional ya que indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para este estudio se realizó la validez de contenido se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición a través de los expertos profesionales expertos en el área de gestión con el grado académico de maestros y doctores asimismo se realizó la validez de constructo donde el instrumento se juzga respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose. Bernal (2016, p. 247).

Tabla n.º 5. Validez de contenido del instrumento de liderazgo transformacional por juicio de expertos.

Experto	Nombre y Apellidos	DNI	Aplicable
1	Dra. Jessica Palacios Garay	00370757	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	08012553	Aplicable
3	Mg. Fredy Belito Hilario	41446811	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Bernal (2016, p. 246)

Para realizar la confiabilidad del instrumento e realizó una prueba piloto con 30 docentes con las mismas características de la muestra, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla n.º 6. Estadístico de fiabilidad del instrumento de liderazgo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,948	25

Variable I: Motivación Laboral

Ficha Técnica:

Técnica : Encuesta
Instrumento : Cuestionario para medir Motivación Laboral

Autor	:	David MacClelland
Ámbito de aplicación	:	Instituciones educativa de la Red N° 18 de la UGEL N° 02; 2018
Administración	:	Individual
Duración	:	20 minutos
Reactivo	:	El instrumento cuenta con 15 Reactivos, con una escala de 1-5.

Tabla n.º 7. Escalas y baremos de la variable liderazgo transformacional

Cuantitativo					Cualitativo
General	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	
67-100	22-32	16-24	14-20	19-28	Favorable
34-66	11-21	8-15	7-13	10-18	Regular
0-33	0-10	0-7	0-6	0-9	Desfavorable

Tabla n.º 8. Escalas y baremos de la variable motivación laboral

Cuantitativo				Cualitativo
General	Dim 1	Dim 2	Dim 3	
55-75	19 - 25	19 - 25	19 - 25	Alto
35-54	12 - 18	12 - 18	12 - 18	Medio
15-34	5 - 11	5 - 11	5 - 11	Bajo

Análisis de datos

El método de análisis de datos es el proceso el cual los datos individuales se agrupan y estructuran con el propósito de responder al problema, los objetivos y las hipótesis de la investigación. Los pasos que se realizaron para el análisis de datos fueron: (a) agrupar y estructurar los datos obtenidos en el trabajo de campo, (b) definir las herramientas y programas estadísticos para el procesamiento de los datos, (c) obtener los resultados, mediante ecuaciones, figuras, tablas, etc teniendo como herramientas estadísticas: la estadística descriptiva e inferencial. (Bernal 2016, p. 298)

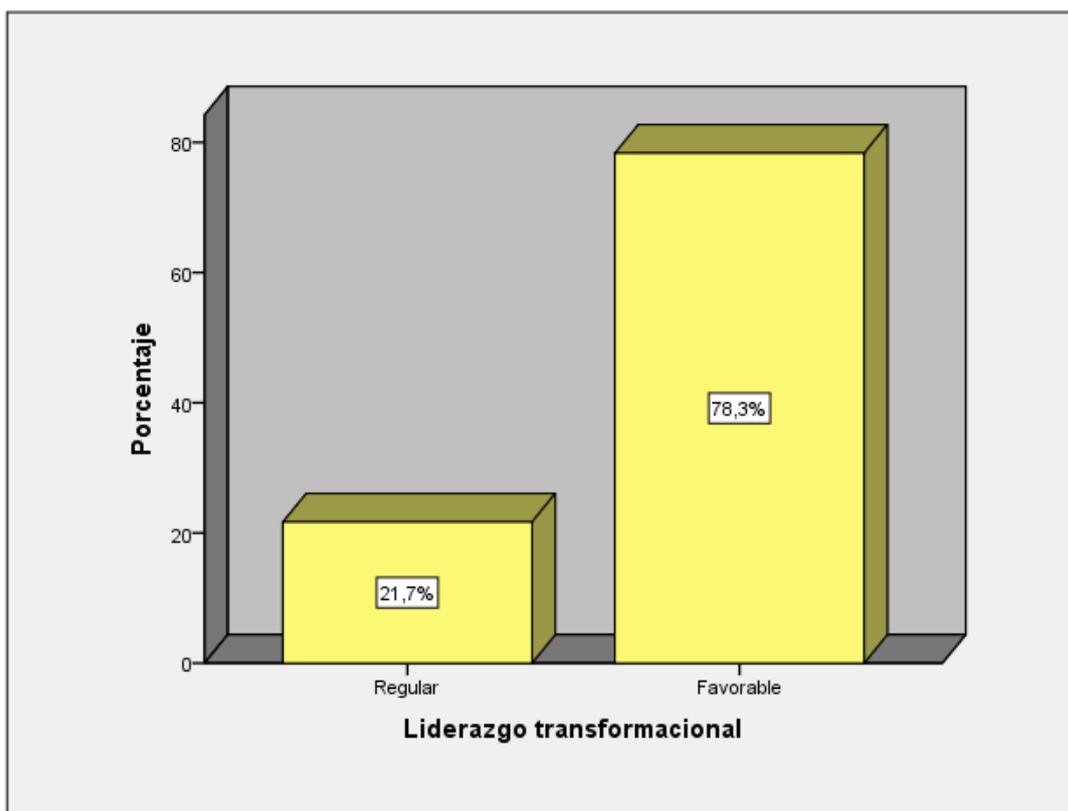
V. RESULTADOS

Análisis descriptivo de los resultados

Tabla n.º 9. Niveles de la variable liderazgo transformacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	39	21,7	21,7	21,7
	Favorable	141	78,3	78,3	100,0
Total		180	100,0	100,0	

Figura n.º 1. Niveles de la variable liderazgo transformacional

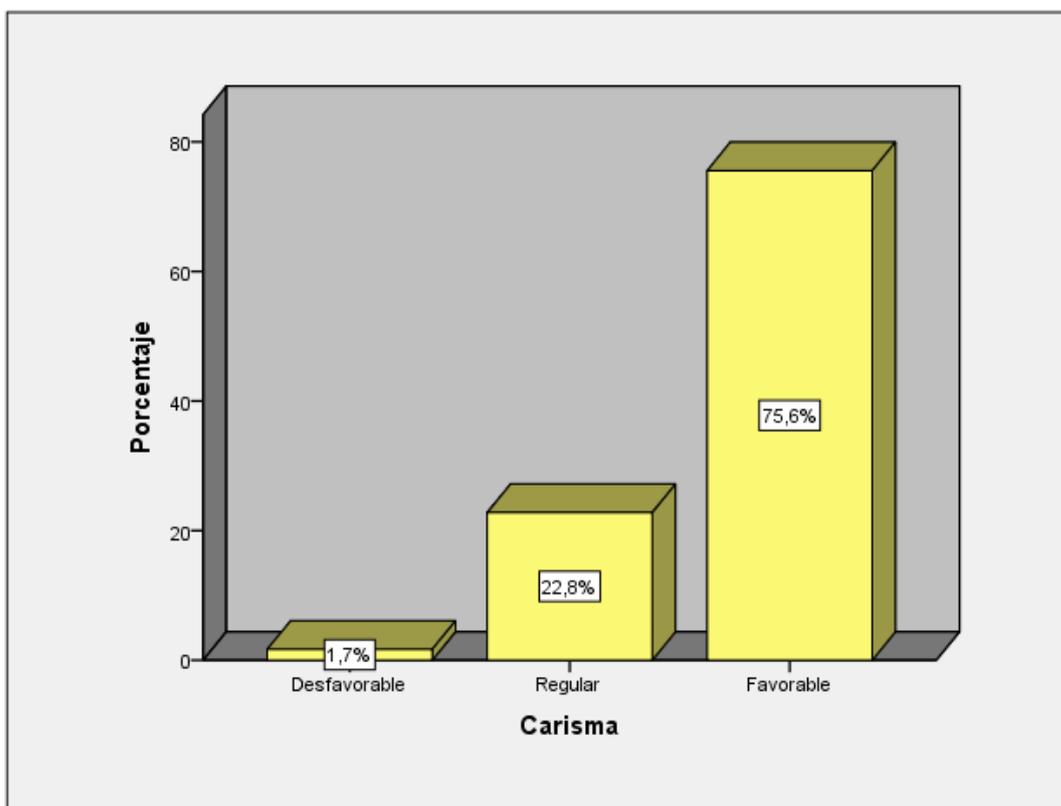


En la tabla 9 y figura 1, los 180 encuestados percibieron que, el 21.7% presentan un nivel regular y el 78.3% presenta un nivel favorable con respecto al liderazgo transformacional.

Tabla n.º 10. Niveles de la dimensión carisma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	3	1,7	1,7	1,7
	Regular	41	22,8	22,8	24,4
	Favorable	136	75,6	75,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Figura n.º 2. Niveles de la dimensión carisma

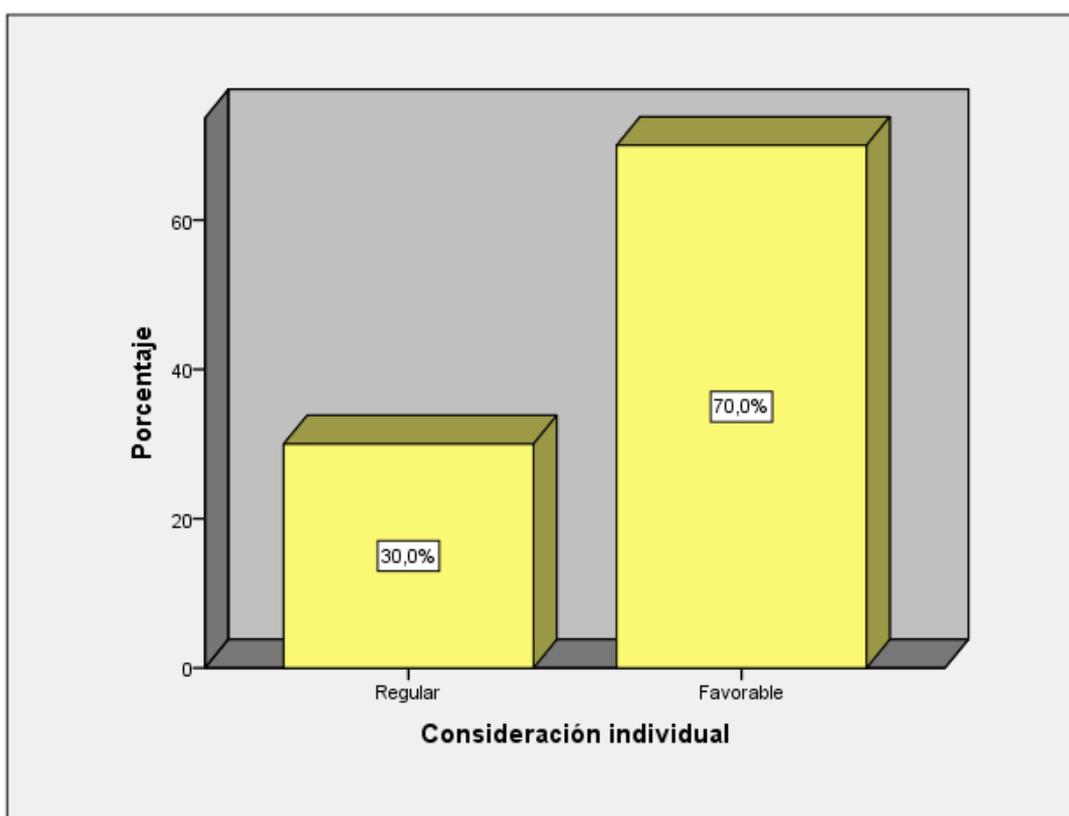


En la tabla 10 y figura 2, los 180 encuestados percibieron que, el 1.7% presenta un nivel desfavorable, el 22.8% presentan un nivel regular y el 75.6% presenta un nivel favorable con respecto al carisma.

Tabla n.º 11. Niveles de la dimensión consideración individual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	54	30,0	30,0	30,0
	Favorable	126	70,0	70,0	100,0
Total		180	100,0	100,0	

Figura n.º 3. Niveles de la dimensión consideración individual

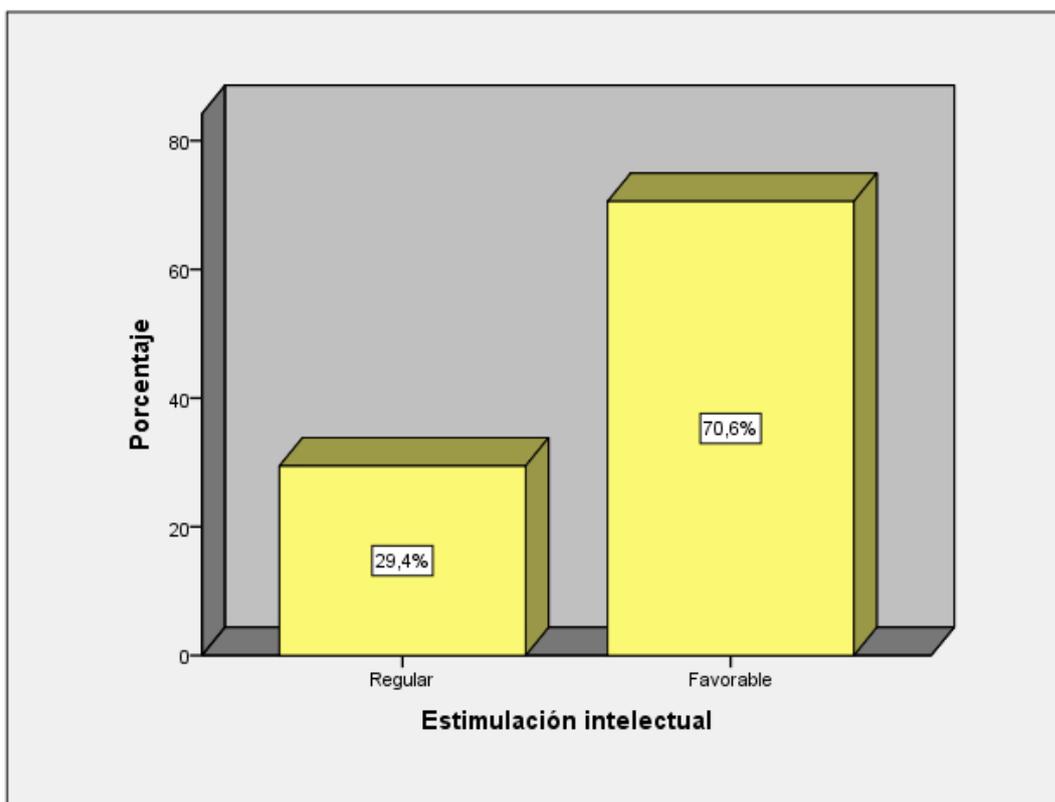


En la tabla 11 y figura 3, los 180 encuestados percibieron que, el 30% presentan un nivel regular y el 70% presenta un nivel favorable con respecto a la consideración individual.

Tabla n.º 12. Niveles de la dimensión estimulación intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	53	29,4	29,4	29,4
	Favorable	127	70,6	70,6	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Figura n.º 4. Niveles de la dimensión estimulación intelectual

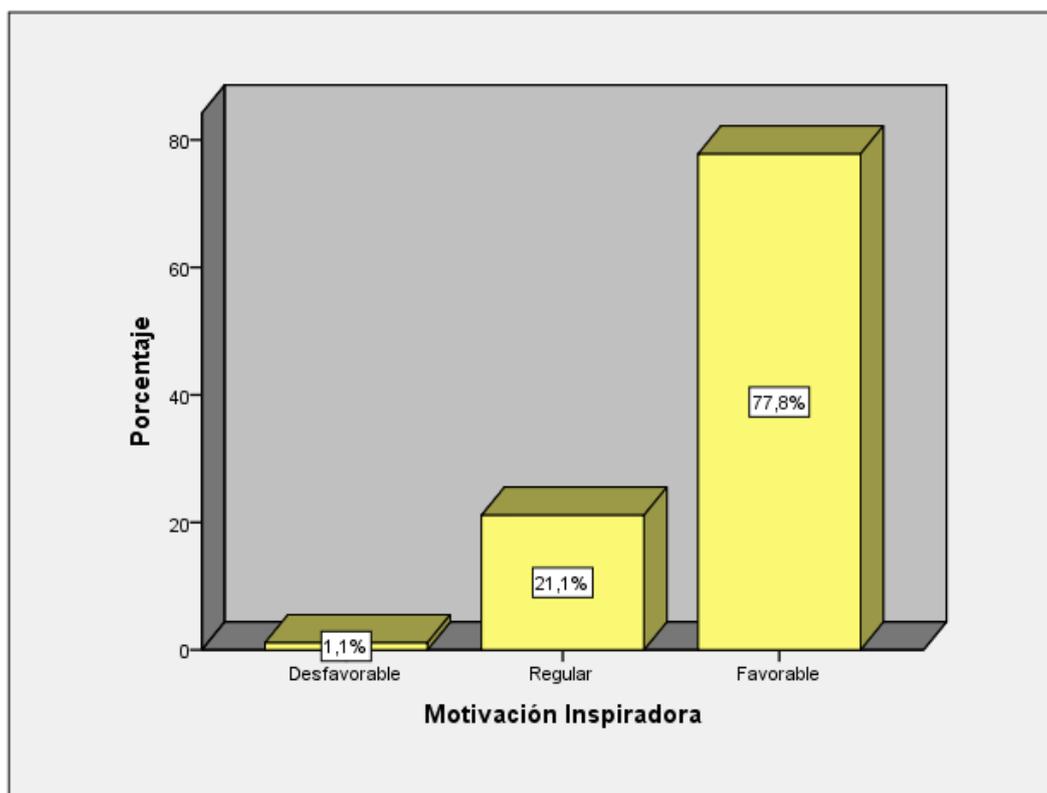


En la tabla 12 y figura 4, los 180 encuestados percibieron que, el 29.4% presentan un nivel regular y el 70.6% presenta un nivel favorable con respecto a la Estimulación intelectual.

Tabla n.º 13. Niveles de la dimensión motivación inspiradora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	2	1,1	1,1	1,1
	Regular	38	21,1	21,1	22,2
	Favorable	140	77,8	77,8	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Figura n.º 5. Niveles de la dimensión motivación inspiradora

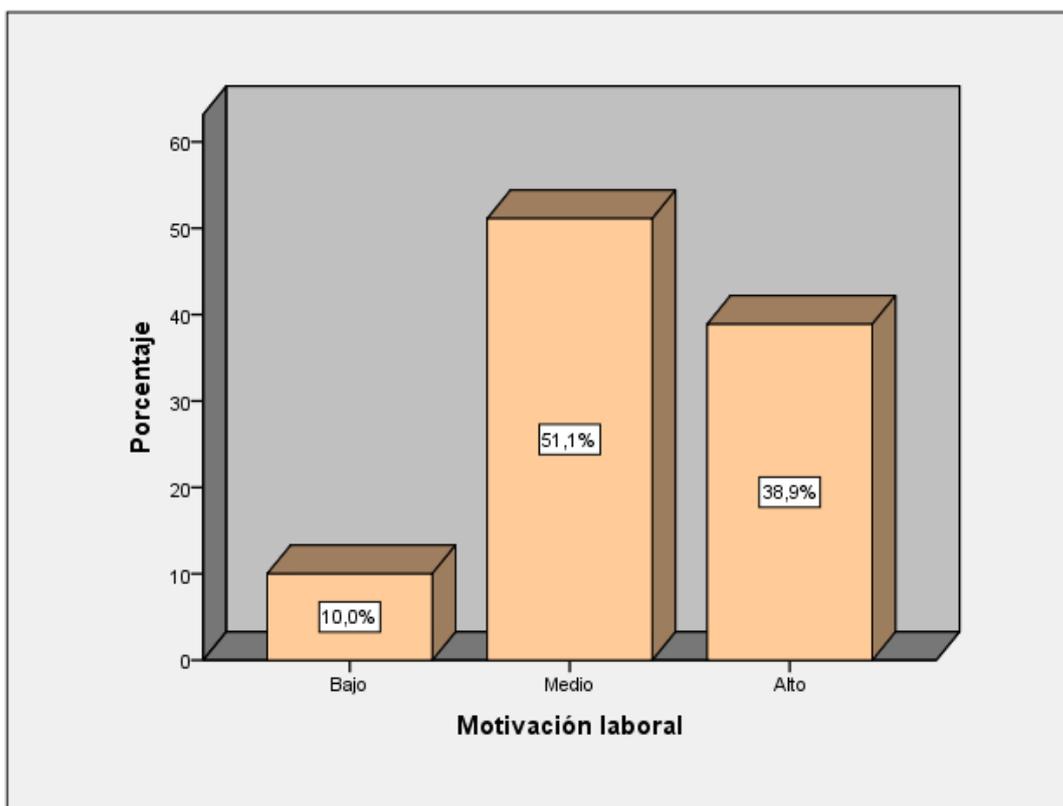


En la tabla 13 y figura 5, los 180 encuestados percibieron que, el 1.1% presenta un nivel desfavorable, el 21.1% presentan un nivel regular y el 77.8% presenta un nivel favorable con respecto a la Motivación Inspiradora.

Tabla n.º 14. Niveles de la variable motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	18	10,0	10,0	10,0
	Medio	92	51,1	51,1	61,1
	Alto	70	38,9	38,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Figura n.º 6. Niveles de la variable motivación laboral

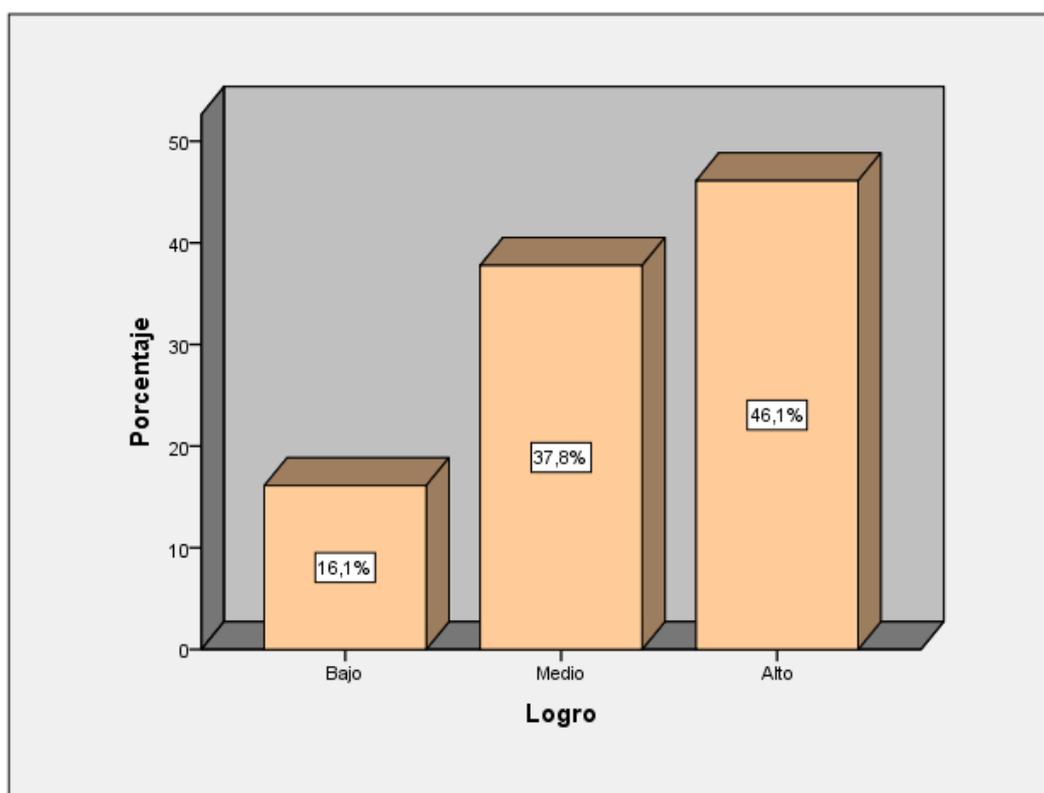


En la tabla 14 y figura 6, los 180 encuestados percibieron que, el 10% presenta un nivel bajo, el 51.1% presentan un nivel medio y el 38.9% presenta un nivel alto con respecto a la motivación laboral.

Tabla n.º 15. Niveles de la dimensión logro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	29	16,1	16,1	16,1
	Medio	68	37,8	37,8	53,9
	Alto	83	46,1	46,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Figura n.º 7. Niveles de la dimensión logro

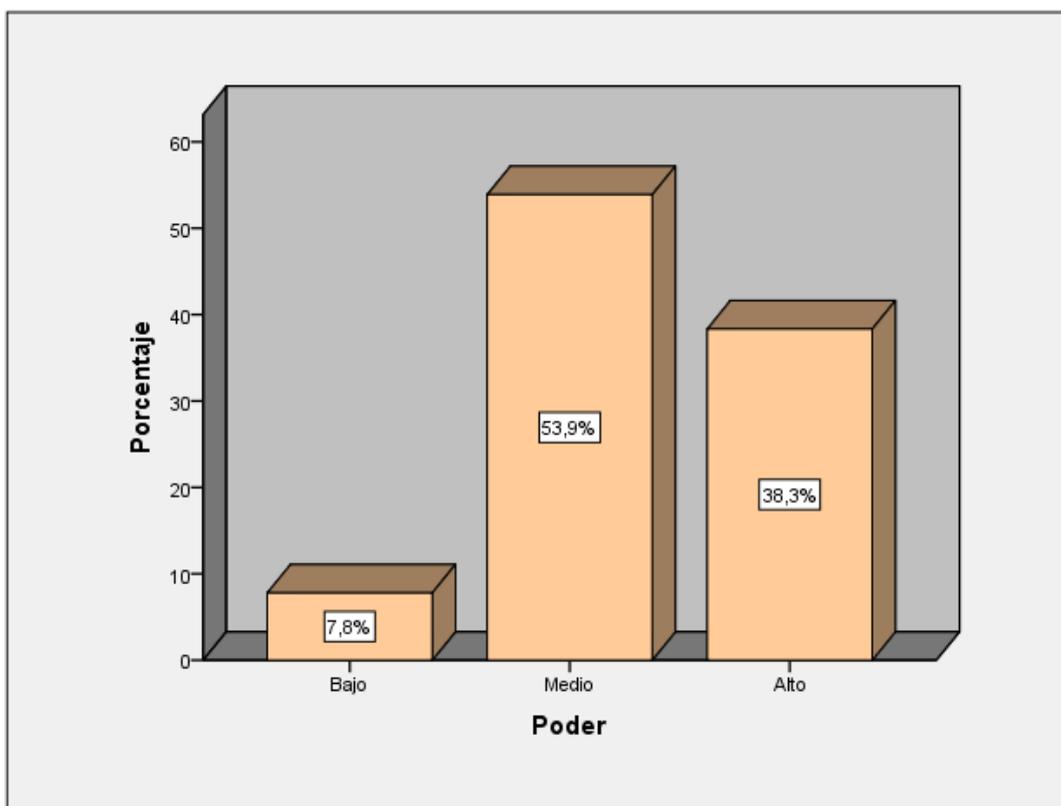


En la tabla 15 y figura 7, los 180 encuestados percibieron que, el 16.1% presenta un nivel bajo, el 37.8% presentan un nivel medio y el 46.1% presenta un nivel alto con respecto al logro.

Tabla n.º 16. Niveles de la dimensión poder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	7,8	7,8	7,8
	Medio	97	53,9	53,9	61,7
	Alto	69	38,3	38,3	100,0
Total		180	100,0	100,0	

Figura n.º 8. Niveles de la dimensión poder

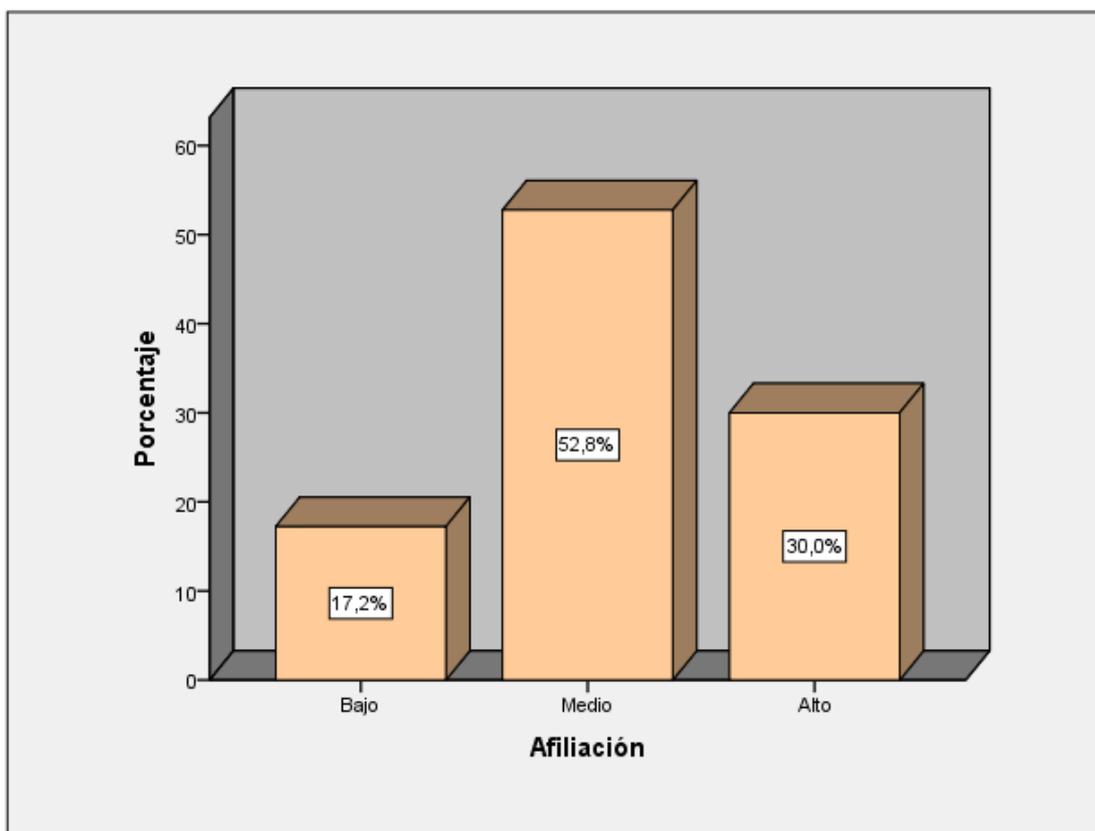


En la tabla 16 y figura 8, los 180 encuestados percibieron que, el 7.8% presenta un nivel bajo, el 53.9% presentan un nivel medio y el 38.3% presenta un nivel alto con respecto al poder.

Tabla n.º 17. Niveles de la dimensión afiliación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	31	17,2	17,2	17,2
	Medio	95	52,8	52,8	70,0
	Alto	54	30,0	30,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Figura n.º 9. Niveles de la dimensión afiliación



En la tabla 17 y figura 9, los 180 encuestados percibieron que, el 17.2% presenta un nivel bajo, el 52.8% presentan un nivel medio y el 30% presenta un nivel alto con respecto a la Afiliación.

Descripción de las variables

Tabla n.º 18. Niveles del Liderazgo transformacional y la motivación laboral

		Motivación laboral			
		Bajo	Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional Regular	Recuento	9	26	4	39
	% del total	5,0%	14,4%	2,2%	21,7%
Favorable	Recuento	9	66	66	141
	% del total	5,0%	36,7%	36,7%	78,3%
Total	Recuento	18	92	70	180
	% del total	10,0%	51,1%	38,9%	100,0%

En la tabla 18 se observa que el 36.7% presenta un nivel favorable de liderazgo transformacional frente al nivel alto de motivación laboral, el 36.7% presenta un nivel medio y el 5% presenta un nivel bajo de motivación laboral; por otro lado el 2.2% presenta un nivel regular de liderazgo transformacional frente al nivel alto de motivación laboral, el 14.4% presenta un nivel medio y el 5% presenta un nivel bajo de motivación laboral.

Tabla n.º 19. Niveles del carisma y la motivación laboral

			Motivación laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Carisma	Desfavorable	Recuento	1	2	0	3
		% del total	0,6%	1,1%	0,0%	1,7%
	Regular	Recuento	14	27	0	41
		% del total	7,8%	15,0%	0,0%	22,8%
	Favorable	Recuento	3	63	70	136
		% del total	1,7%	35,0%	38,9%	75,6%
Total		Recuento	18	92	70	180
		% del total	10,0%	51,1%	38,9%	100,0%

En la tabla 19 se observa que el 38.9% presenta un nivel favorable de carisma frente al nivel alto de motivación laboral, el 35% presenta un nivel medio y el 1.7% presenta un nivel bajo de motivación laboral; por otro lado el 15% presenta un nivel regular de carisma frente al nivel medio de motivación laboral, y el 7.8% presenta un nivel bajo de motivación laboral y sin embargo el 1.1% presenta un nivel desfavorable de carisma frente al nivel medio de motivación laboral y el 0.6% presenta un nivel bajo.

Tabla n.º 20. Niveles de la consideración individual y la motivación laboral

			Motivación laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Consideración individual	Regular	Recuento	9	35	10	54
		% del total	5,0%	19,4%	5,6%	30,0%
	Favorable	Recuento	9	57	60	126
		% del total	5,0%	31,7%	33,3%	70,0%
Total	Recuento		18	92	70	180
	% del total		10,0%	51,1%	38,9%	100,0%

En la tabla 20 se observa que el 33.3% presenta un nivel favorable de consideración individual frente al nivel alto de motivación laboral, el 31.7% presenta un nivel medio y el 5% presenta un nivel bajo de motivación laboral; por otro lado el 5.6% presenta un nivel regular de consideración individual frente al nivel alto de motivación laboral, el 19.4% presenta un nivel medio y el 5% presenta un nivel bajo de motivación laboral.

Tabla n.º 21. Niveles de la estimulación intelectual y la motivación laboral

			Motivación laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Estimulación intelectual	Regular	Recuento	10	35	8	53
		% del total	5,6%	19,4%	4,4%	29,4%
	Favorable	Recuento	8	57	62	127
		% del total	4,4%	31,7%	34,4%	70,6%
Total	Recuento		18	92	70	180
	% del total		10,0%	51,1%	38,9%	100,0%

En la tabla 21 se observa que el 34.4% presenta un nivel favorable de estimulación intelectual frente al nivel alto de motivación laboral, el 31.7% presenta un nivel medio y el 4.4% presenta un nivel bajo de motivación laboral; por otro lado el 4.4% presenta un nivel regular de estimulación intelectual frente al nivel alto de motivación laboral, el 19.4% presenta un nivel medio y el 5.6% presenta un nivel bajo de motivación laboral.

Tabla n.º 22. Niveles de la motivación inspiradora y la motivación laboral

			Motivación laboral			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Motivación Inspiradora	Desfavorable	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0,0%	1,1%	0,0%	1,1%
	Regular	Recuento	7	26	5	38
		% del total	3,9%	14,4%	2,8%	21,1%
	Favorable	Recuento	11	64	65	140
		% del total	6,1%	35,6%	36,1%	77,8%
Total	Recuento	18	92	70	180	
	% del total	10,0%	51,1%	38,9%	100,0%	

En la tabla 22 se observa que el 36.1% presenta un nivel favorable de motivación inspiradora frente al nivel alto de motivación laboral, el 35.6% presenta un nivel medio y el 6.1% presenta un nivel bajo de motivación laboral; por otro lado el 2.8% presenta un nivel regular de motivación inspiradora frente al nivel alto de motivación laboral, el 14.4% presenta un nivel medio y el 3.9% presenta un nivel bajo de motivación laboral y el 1.1% presentan un nivel desfavorable de motivación inspiradora frente al nivel medio de motivación laboral.

Contrastación de hipótesis

En la contrastación de las hipótesis, se usó la correlación de Rho de Spearman y esta prueba estadística es adecuada para ver las relaciones entre variables cualitativas.

Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2017.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2017.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

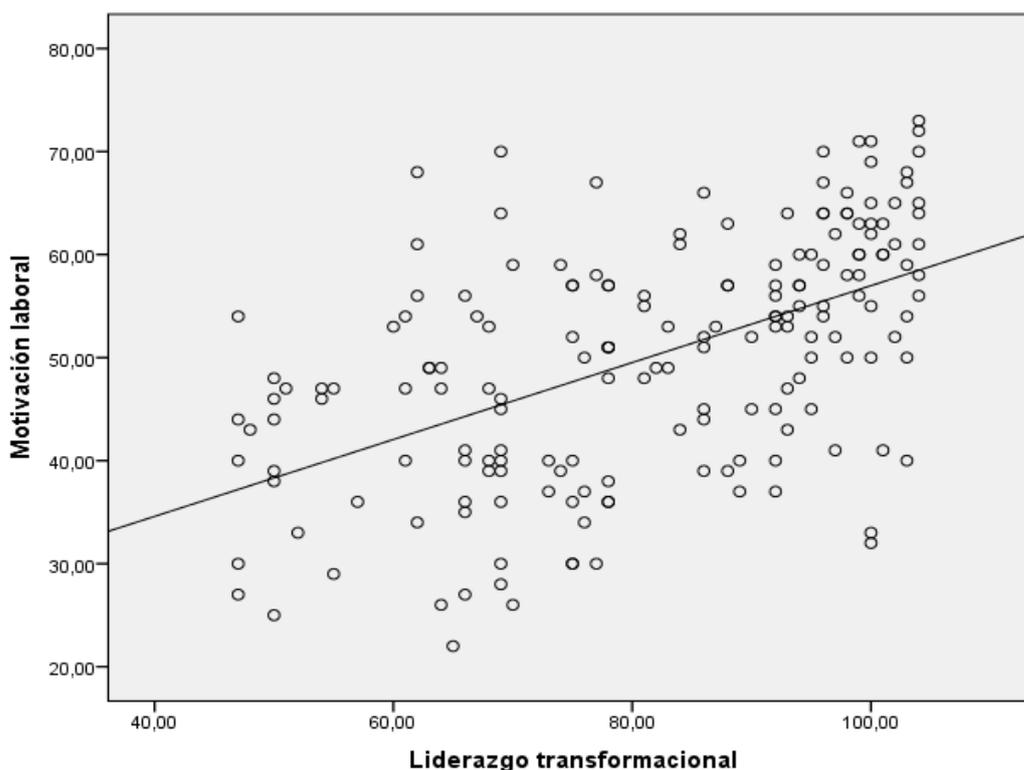
Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla n.º 23. Correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral

			Liderazgo transformacional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,560**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	180	180
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,560**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	180	180

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

Figura n.º 10. Dispersión de la variable liderazgo transformacional y motivación laboral



En la tabla 23, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.560** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Ha: Existe relación significativa entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

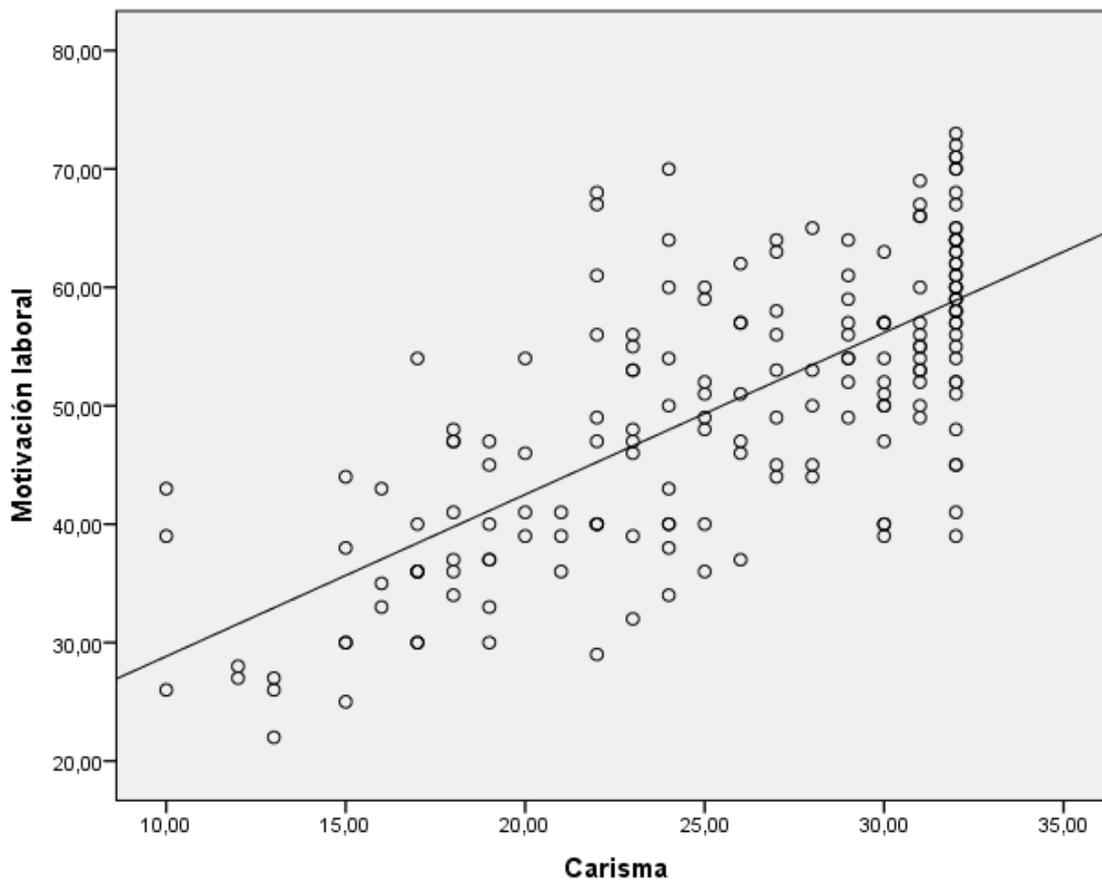
Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla n.º 24. Correlación entre el carisma y la motivación laboral

			Carisma	Motivación laboral
Rho de Spearman	Carisma	Coefficiente de correlación	1,000	,689**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	180	180
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,689**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	180	180

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

Figura n.º 11. Dispersión del carisma y motivación laboral



En la tabla 24, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.689** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

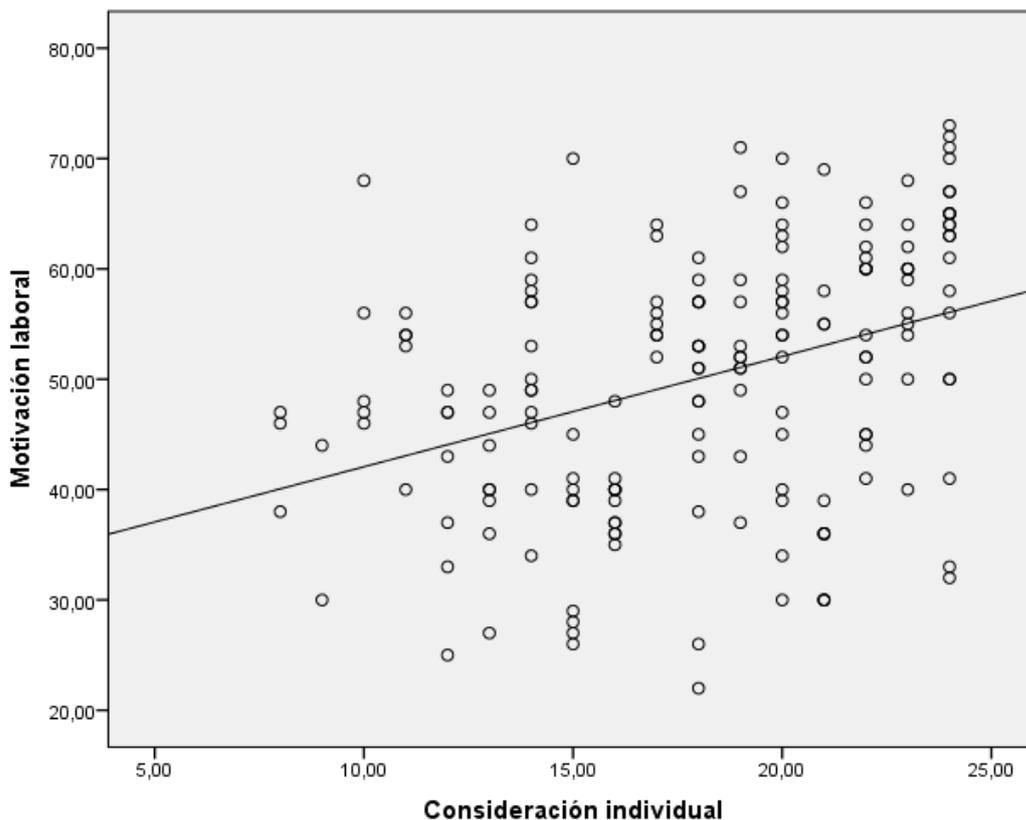
Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla n.º 25. Correlación entre la consideración individual y la motivación laboral

			Consideración individual	Motivación laboral
Rho de Spearman	deConsideración individual	Coeficiente de correlación	1,000	,407**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	180	180
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,407**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	180	180

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

Figura n.º 12. Dispersión de la consideración individual y motivación laboral



En la tabla 25, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.407** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Tercera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 20178.

Ha: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

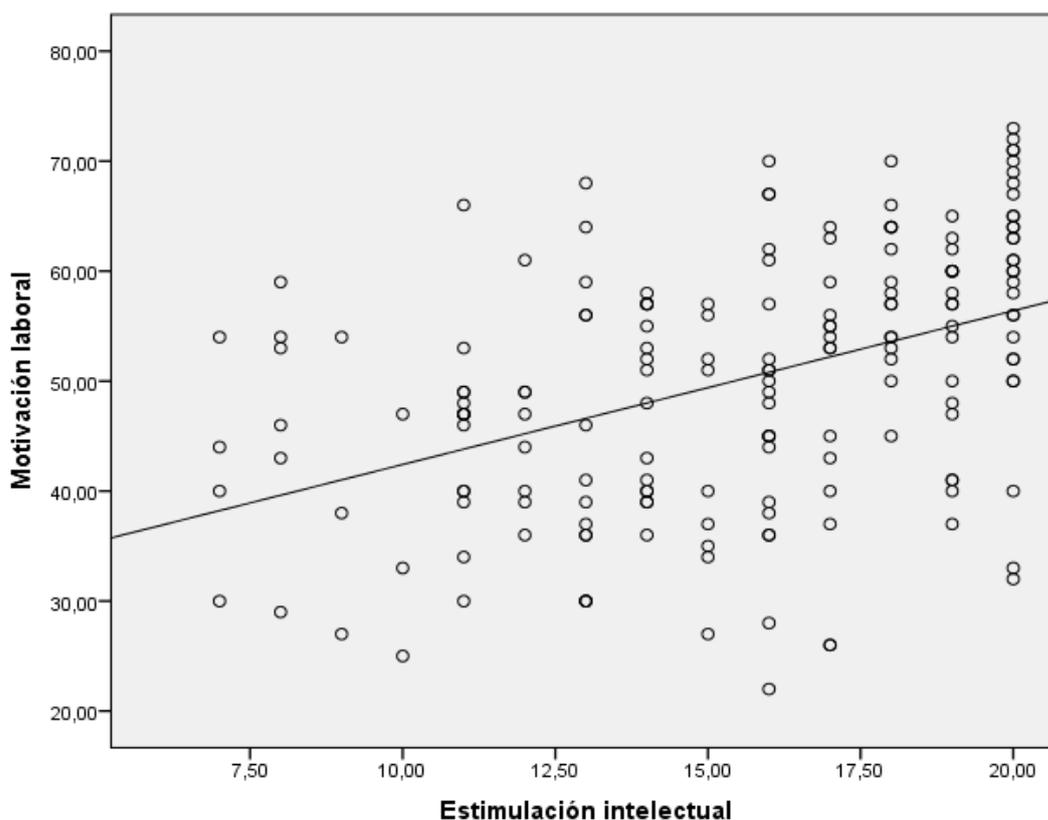
Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla n.º 26. Correlación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral

			Estimulación intelectual	Motivación laboral
Rho	deEstimulación	Coeficiente de correlación	1,000	,477**
Spearman	intelectual	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	180	180
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	,477**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	180	180

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

Figura n.º 13. Dispersión de la estimulación intelectual y motivación laboral



En la tabla 20, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.477** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Cuarta hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

Elección de nivel de significancia: $\alpha = ,05$

Prueba estadística: Correlación de Rho de Spearman

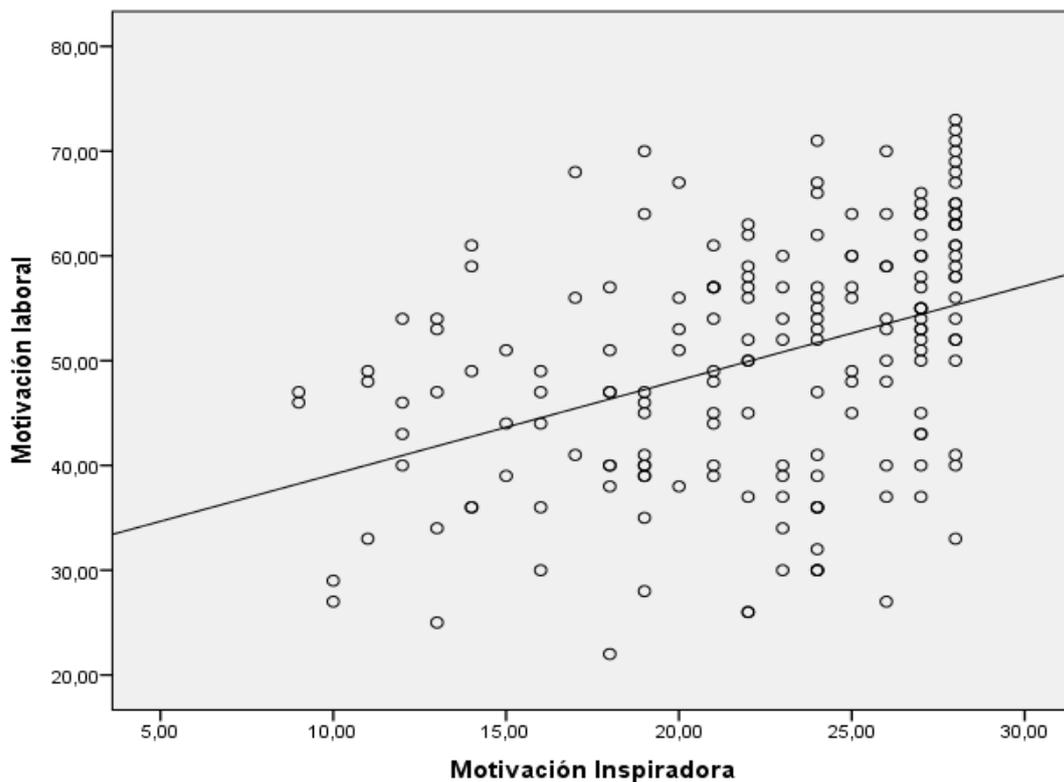
Regla de decisión: Si $p < 05$ entonces se rechaza la hipótesis nula

Tabla n.º 27. Correlación entre la motivación inspiradora y la motivación laboral

			Motivación Inspiradora	Motivación laboral
Rho de Spearman	Motivación Inspiradora	Coefficiente de correlación	1,000	,439**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	180	180
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,439**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	180	180

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

Figura n.º 14. Dispersión de la motivación inspiradora y motivación laboral



En la tabla 27, se presentan los resultados para contrastar la cuarta hipótesis específica: Al 5% del nivel de significancia, se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.439** lo que se interpreta como moderada relación positiva entre las variables, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$); por lo que se rechaza la hipótesis nula.

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

VI.1. Discusión

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables liderazgo Transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre liderazgo Transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018, coincidiendo con la investigación de Maureira y Rojas (2013) en su investigación tuvieron como objetivo describir el liderazgo transformacional de los docentes de lenguaje y comunicación de 7º básico a 4º año medio en cinco establecimientos escolares que atienden a niños y jóvenes de escasos recursos. Se aplicó un cuestionario multifactorial de liderazgo a una muestra de 505 estudiantes. A través de parámetros de estadística descriptiva y el test de la prueba de t-student se puede afirmar que la dimensión influencia idealizada como atributo es la dimensión del liderazgo transformacional que obtiene el mayor porcentaje, con un 98,04%, la dimensión motivación con inspiración obtuvo un 62,44%, la dimensión estimulación intelectual obtuvo un 75,06% y la dimensión consideración individualizada obtuvo un 46,76%. Se concluyó la inexistencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción del liderazgo del docente de lenguaje, según ciclos de enseñanza, como asimismo que los docentes de lenguaje son percibidos con rasgos transformacionales por sus estudiantes.

Asimismo López, Vélez y Franco (2017) en su investigación tuvieron como objetivo medir la percepción de directores y directoras de secundaria acerca de la motivación docente, en cuatro áreas específicas: instalaciones y dotación institucional, la motivación intrínseca, motivación extrínseca e impactos sociales. En este artículo se comparan las percepciones del personal directivo de escuelas privadas y públicas, y los datos muestran una favorabilidad mayor (una mayor calificación en las categorías evaluadas) de las escuelas privadas por encima de las escuelas públicas. Los autores diseñaron y aplicaron un cuestionario de Likert de cinco escalas para determinar las percepciones acerca de la motivación en sus equipos docentes en cincuenta y un escuelas del área metropolitana de Medellín, Colombia. Se concluyó: existe una mayor favorabilidad para el personal docente en los colegios privados que en los públicos del área metropolitana de Medellín. La percepción de personal rector y director académico acerca de la motivación docente es similar en ambos tipos de instituciones; sin embargo, el factor salarial (considerado un motivador extrínseco) es el principal elemento diferenciador, dada la baja calificación obtenida en los colegios públicos respecto de los privados. Así mismo, se observa que existe una baja calificación en ambos tipos de instituciones, tanto públicas como privadas, los incentivos se consideran accesorios y minarían la motivación hacia la obtención de metas de sus docentes. Los principales factores de motivación docente se localizan en factores intrínsecos,

especialmente en uno de ellos, la vocación. Ambos estudios concuerdan que el personal docente siente agrado tanto por la profesión como por su trabajo; sin embargo, considera inequitativas las diferencias salariales entre colegios públicos y privados.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018, coincidiendo con la investigación de Meza y Flores (2014) en su artículo tuvo como objetivo determinar los rasgos del liderazgo transformacional del grupo docente. Es un estudio de caso que se apega a una metodología exploratoria-descriptiva sobre los rasgos de liderazgo transformacional que perciben tener los docentes del Colegio Mier y Pesado, ubicado en la ciudad de México. Se concluyó que no hay evidencia de que exista una relación significativa entre los rasgos del liderazgo transformacional del grupo docente con su antigüedad laboral o el grado máximo de estudios. En la parte descriptiva los docentes manifiestan que el carisma siendo una de las dimensiones del liderazgo transformacional se encuentra en un nivel medio debido a que el director no capta la habilidad de admiración por parte de los docentes.

De acuerdo con Febles (2016) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar los factores que dificultan el logro de los objetivos y las metas de los docentes de las instituciones educativas. La población se constituyó de 297 docentes y 51 escuelas de los niveles: elemental, intermedio y superior. Se concluyó: Existe relación estadísticamente significativa entre la frecuencia en la cual los directores exhiben las prácticas del liderazgo transformativo, según las opiniones de los maestros de las escuelas elementales, intermedias y superiores respecto al nivel de motivación intrínseca a que manifiestan tener los del Distrito Escolar de Ponce, Puerto Rico. De acuerdo a los docentes del Distrito Escolar de Ponce, Puerto Rico las prácticas del liderazgo del director se relacionan débilmente, pero de manera estadísticamente significativa, (para $\alpha = .05$), con la motivación extrínseca e intrínseca de los docentes. Se puede generalizar que, de acuerdo a los docentes las prácticas del liderazgo del director de acuerdo a la percepción de los docentes aumenta levemente la motivación extrínseca e intrínseca de los docentes.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018, coincidiendo con la investigación de Sapaico (2016) en su tesis tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas del distrito de Ancón, 2016. El tipo de investigación utilizado fue descriptiva –correlacional, ya que se describen los niveles de las variables y de sus dimensiones a través del diseño no experimental-transversal. La muestra del presente estudio fue de tipo censal y estuvo conformada por 124 docentes de tres instituciones

educativas de los tres niveles de inicial, primaria y secundaria de ambos sexos. Se concluyó que existe una correlación directa significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas del distrito de Ancón, 2016, con un nivel de significancia menor al 0,01 y un coeficiente el 0,637. A la vez también se encontró que en la muestra analizada se obtuvo un nivel alto de liderazgo transformacional con un 29% y satisfacción laboral obtuvo un nivel también alto con un 45.2%. En cuanto a la dimensión consideración individual los niveles percibidos por los docentes se encuentran en un nivel alto siendo la empatía la que prima por parte de los directores el acercamiento oportuno hacia los docentes lo cual favorece en un buen clima institucional.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018 coincidiendo con la investigación de García (2017) en su tesis titulada *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un Consorcio Educativo del distrito de San Miguel, 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un consorcio educativo del distrito de San Miguel, 2017, por lo que, el tipo de investigación utilizado fue descriptivo-correlacional de corte transversal, con una muestra de 233 docentes. Se concluyó: Existe una correlación positiva muy débil entre las variables clima organizacional y liderazgo transformacional con un nivel de significancia de 0.012 ($p < 0.05$) y con un nivel de coeficiente de correlación de = 0,164, es decir, a mayor liderazgo transformacional, mayor es el nivel de clima organizacional. La estadística descriptiva los resultados en los niveles del liderazgo transformacional fueron bajos y específica en la dimensión estimulación intelectual los docentes manifestaron que el nivel es bajo debido a la poca motivación por parte del director por innovar, por falta de capacitaciones, talleres, existiendo poca motivación en la parte cognitiva llevando a la desmotivación en el trabajo que realizan, al no existir la valoración por el trabajo que realiza.

En relación a la cuarta hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor $**p < .05$, podemos afirmar que existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018 coincidiendo con la investigación de Quispe (2015) en su tesis tuvo como objetivo determinar en qué medida se hallan relacionados los niveles de motivación laboral de los docentes con la calidad de sus desempeños, en las instituciones educativas de la Provincia de Cañete, durante el año 2012. Se tomó una muestra de 256 sujetos. Se concluyó que, el nivel de motivación laboral influye en la calidad del desempeño que muestran los docentes en las Instituciones Educativas de la Provincia de Cañete, se comprueba que los estados de ánimo de los docentes, se encuentra influenciado por el aspecto salarial o que también está ligado a las motivaciones de reconocimiento que se hacen a los docentes por su labor con los estudiantes,

entre otros factores. Asimismo se ha determinado que el 21% de los docentes se ubican en un nivel “Deficiente” de motivación laboral; el 55 % en un nivel “regular” y el 24 % presentan un buen nivel de motivación laboral.

Por otro lado Mejía (2014) en su tesis se concluyó: Los factores motivacionales presentes en los docentes están muy relacionados con la motivación externa, ya que existe en ellos la tendencia a manejar sus mecanismos de motivación desde el medio ambiente, lo que hace que los programas que se generen para el incremento de la motivación deben centrarse mucho en el proceso intrínseco de crecimiento y desarrollo del ser humano; ya que siempre habrán condiciones externas que pueden tornarse frustrantes, pero si el mecanismo de motivación del docente está centrado en la autorrealización, en el desarrollo personal y en su propio crecimiento, éstos eventos que se podrían percibir como adversos en determinado momento, no generarían el mismo impacto en la motivación del docente. Los niveles de motivación hallados en general en la población muestran que estarían dentro del rango promedio, pero vulnerables a la frustración en aquellos puntajes en donde se esperaría un nivel un poco más elevado.

VI.2. Conclusiones

Primera: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,560.

Segunda: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de $r = ,689$.

Tercera: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,407.

Cuarta: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,477.

Quinta: De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la motivación inspiradora y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018; puesto que el nivel de significancia calculada es $p < .05$ y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,439.

Lista de referencias

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299. New York: Academic Press.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Avolio, B. y Bass, B. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1995). *Theory of transformational leadership redux*.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: FreePress.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California. Estados Unidos: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. EEUU: Lawrence Erlbaum Associates, inc. Publishers.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bermúdez, G. (2017). *Coaching: Una herramienta para el liderazgo transformacional*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. 4ª edición Bogotá D.C., Colombia
- Bernal, M., Flórez, E., y Salazar, D. (2017). *Motivación, autorregulación para el aprendizaje y rendimiento académico en estudiantes de séptimo grado de una institución educativa del municipio de Aranzazu (Caldas) adscrita al programa Ondas de Colciencias*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad de Manizales.
- Carrasco, J. (2012). *Enseñar hoy. Didáctica básica para profesores*. Madrid: Síntesis.
- Conger, J. y Riggio, R. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. EEUU: 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.
- Díaz, F., y Hernández, G. (2010). *Estrategias Docentes. Para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: Mc Graw Hill.
- Faneite, C. (2011). *Efecto de un programa sugestopédico en el nivel de motivación al logro de los estudiantes de quinto año de educación diversificada*. (Tesis de maestría). UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA, Maracaibo.
- Febles, M. (2016). *La relación entre los niveles de motivación extrínseca e intrínseca de los docentes y la percepción del liderazgo transformativo de los directores de las escuelas públicas del distrito escolar de Ponce, Puerto Rico*. (Tesis doctoral). Puerto Rico: Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico.
- Fischman, D. (2005). *El Líder Transformados a través del Coaching*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima: Orbis Ventures.
- Gallardo, K. (2017). *Motivación y desempeño laboral del personal docente de un colegio de educación secundaria*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- García, J. (2007). *Motivación: haga que lo hagan*. Madrid: Fundación Confemetal.
- García, K. (2017). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en los docentes de un Consorcio Educativo del distrito de San Miguel, 2017*. (Tesis). Lima, Perú: UCV.
- García, L. (2014). *Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México*. (Tesis de maestría). México: Universidad de Montemorelos.
- Garzón, V. y Marín, C. (2013). *Caracterización del Estilo de Liderazgo y la Percepción de sus Colaboradores (Caso Aguas de Manizales)*. (Tesis). Colombia: Universidad De Manizales. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1114/307_Garzon_Valencia_Sandra_Milena_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables Medidoras y Consecuencias a Largo Plazo. *Revista de*

Psicología del Trabajo y de las organizaciones, 32 (3), 135-143. Obtenido de
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada*. (Tesis de Maestría). Colombia: Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <http://www.repository.ucatolica.edu.co/.../Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

Jürgens, K. (2016). *Evaluación de la motivación, estilos y estrategias de aprendizaje en estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Universidad Austral de Chile*. (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura, España.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México: McGrawHill.

Kouzes, J. & Posner, B. (1997). El Líder y la Visión de Futuro. *Harvard Deusto Business Review*, 99, pp. 16-22.

Locke, E.A. (1967). Motivational Effects of Knowledge of Results: Knowledge or Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 51: 324-329.

López, H., Vélez, M., y Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, 21 (2), pp. 1-23.

Lussier, R., y Achua, C. (2005). *Liderazgo, Teoría. Aplicación. Desarrollo de Habilidades*. 2ª edición. México: Thomson Learning.

Martínez, M. (2013). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

Maslow, A. (1973). *Motivation and Personality*. New York: Haper and Row.

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. USA: Psychological review.

- Maureira, O., y Rojas, A. (2013). Características del Liderazgo Transformacional en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social. *Estudios Pedagógicos*, XXXIX (1), 115-127.
- Maxwell, J. C. (2009). *Líder de 360º: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización* (H. Valverde, Trad., págs. 209-249). Estados Unidos: Caribe, Inc.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Mejía, L. (2014). *Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de La Dorada, y su relación con el clima laboral*. (Tesis de maestría). Colombia: Universidad de Manizales.
- Meza, M., y Flores, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. México. *Revista Educación*, 38 (1), 101-115.
- Newstrom, J.W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Nicholls, J. (1985). A new approach to situational leadership. *Leadership and organization Development Journal*, 6 (4), p. 2-7.
- Palmero, F., Fernández, E., Martínez, F., y Chóliz, M. (2002). *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: Mc-Graw-Hill.
- Pérez, M. (2014). *El liderazgo y su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones*. (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. (Tesis Doctoral). Castellón: Universitat Jaume.
- Peiró, J.M., y Prieto, F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicología.

- Pintrich, P. R. y Schunk, D. H. (2006). *Motivación en contextos educativos*. Madrid: Pearson.
- Quispe, M.G. (2015). *Relación entre los niveles de motivación laboral y la calidad del desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de Cañete, año 2012*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: UNE.
- Riggio, R. y Lee, J. (2007). Emotional and Interpersonal Competencies and leader development. EEUU. *Human Resources Management Review*, 17 (4), pp. 418-426.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson.
- Romero, G. (1999). *Motivación para el trabajo*. Rogya, C.A. Merida Venezuela.
- Romero, M., y Pérez, M. (2009). Como motivar a aprender en la Universidad: una estrategia fundamental contra el fracaso académico en los Nuevos Modelos Educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5, pp. 87-105. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie51a04.pdf>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth.SRL.
- Salas, V. A. (2013). *Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo*. (Tesis Doctoral). España: Universidad de Valencia. Obtenido de [http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina\(1\).pdf?sequence=1](http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/29078/Tesis%20Andr%C3%A9s%20Salas%20Vallina(1).pdf?sequence=1)
- Sapaico, P. (2016). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas de Ancón, 2016*. (Tesis). Lima, Perú: UCV.
- Tellería, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid. ESIC.
- Torres, Y. (2014). *Liderazgo transformacional y síndrome de burnout en el profesorado de instituciones educativas de Cerro de Pasco*. (Tesis de maestría). Lima, Perú: UNE.
- Ugarte, C. y Naval, C. (2009). *Desarrollo de competencias profesionales en Educación Superior*. Pamplona-España: Universidad de Navarra.
- Urcola, J. L. (2008). *La motivación empieza en uno mismo Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo*. (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Ideas Propias.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. (9ª Ed.). México: Pearson.

Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. (Tesis de maestría). México: Instituto Politécnico Nacional.

Zellman, M. (2014). *Las ventajas del estilo de liderazgo transformacional*. La Voz de Houston. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-del-estilo-de-liderazgo-transformacional-5683.html>

Apéndice

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA

AUTOR: • Carmin Deysi Briceño Meza

FECHA: 17 / 01 / 18

SOCIO:

TÍTULO: Liderazgo transformacional y motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	V. Independiente	1. Tipo de Investigación
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?	Determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018	Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018	Liderazgo transformacional	Básica
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Específicas:	V. Dependiente:	2. Nivel de Investigación
				Descriptivo Correlacional

<p>¿Cuál es la relación que existe entre la motivación inspiracional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la motivación inspiracional y las relaciones interpersonales de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p>	<p>Determinar la relación entre la motivación inspiracional y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p> <p>Determinar la relación entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p>	<p>Motivación laboral</p>	<p>3. Método: _____ HIPÓTETICO DEDUCTIVO _____</p> <p>4. Diseño de la Investigación: _____ NO EXPERIMENTAL TRANSVERSAL _____</p> <p>5. Marco Muestral: _____ Docentes de las Instituciones Públicas de la UGEL 02 _____</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre el carisma y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p>	<p>Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p> <p>Determinar la relación entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p>	<p>V. Intervinientes:</p>	<p>6. Población: Docentes de las Instituciones Públicas de la UGEL 02 _____</p> <p>6. Muestra: _____ Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 02</p> <p>7. Técnicas: ENCUESTA _____ _____ _____</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?</p>	<p>Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral interpersonales de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p> <p>Determinar la relación entre la consideración</p>	<p>Determinar la relación entre la estimulación intelectual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p>		<p>8. Instrumentos: CUESTIONARIO Cuestionario para la variable liderazgo transformacional y para la variable Motivación laboral _____ _____</p> <p>9. Indicadores:</p>

<p>¿Cuál es la relación que existe entre la consideración individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018?</p>	<p>individual y la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL 02. 2018</p>			<p>Variable liderazgo transformacional</p> <p>Contribuye en el logro de objetivos.</p> <p>Genera un clima crítico o constructivo.</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Credibilidad</p> <p>Animación al cambio</p> <p>Potenciación de esfuerzo mayor</p> <p>Trato personal</p> <p>Apoyo</p> <p>Indicadores Variable motivación laboral</p> <hr/> <p>Tareas difíciles</p> <p>Mejora y logro laboral</p> <p>Presión y competencia</p> <p>Influencia y control</p> <p>Construcción de relaciones</p> <p>Pertenencia a de grupo</p>
--	--	--	--	---

Questionario Liderazgo Transformacional

ÍTEMS	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.					
2. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
3. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
4. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
5. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
6. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
7. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
8. Enfatiza la importancia de una misión común.					
9. Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.					
10. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
11. Lo admiro porque muestra sólidos valores morales.					
12. Lo respeto porque es transparente en lo que hace.					
13. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
14. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
15. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					
16. Respeta mis opiniones.					
17. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
18. Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.					
19. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.					
20. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
21. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					
22. Realiza eventos de integración.					
23. Impulsa el trabajo en grupo como una forma de lograr metas institucionales.					
24. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
25. Presenta una convincente visión del futuro.					

CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION LABORAL

El propósito de este instrumento es conocer sus opiniones sobre la motivación laboral.

- Marca con un aspa (X) en los casilleros que aparecen al lado derecho de cada afirmación, la alternativa que según tu opinión describe con mayor exactitud **LO QUE PIENSAS**.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSION: 1 Necesidad de logro						
1	Intento mejorar mi desempeño laboral					
2	Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes					
3	Me gusta que me asignen en tareas complejas					
4	Me gusta fijar y alcanzar metas realistas					
5	Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil					
DIMENSION: 2 Necesidad de poder						
6	Me gusta trabajar en competencia y ganar					
7	Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión					
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo					
9	Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo					
10	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean					
DIMENSION 3: Necesidad de afiliación						
11	A menudo me encuentro hablando con otras personas de mi área de labores sobre temas que no forman parte del trabajo					
12	Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran siendo parte del personal de seguridad ciudadana serenazgo					
13	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo					
14	Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones					
15	Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)					

Autor : David McClellan, (1961)

Confiabilidad de la variable liderazgo transformacional

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
3	2	2	0	3	3	3	3	3	3	0	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4
3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	1	4	0	4	2	2	2	2	0	3	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	4	3	3	2	4	3	3	3	2
4	4	0	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	0	4	4	4	4	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	0	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3
4	4	0	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	2	3	4	4	0	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3
3	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	3	0	3	4	4	2	3	3	3	4	0	3	3
3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	3	3	3	1	4	2	3	3
1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	0	2	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	2	4	3	3
2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	4	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	4	3	3	0	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	0
1	2	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2
1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
3	3	3	3	0	3	3	3	0	3	3	4	0	3	3	2	4	0	3	3	3	2	4	3	3
1	2	2	2	3	2	3	2	0	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4
4	4	4	4	0	3	0	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	0	4	4	4	0
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2
4	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	5	3	4	2	2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	30	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	25

Interpretación: La confiabilidad de presenta una confiabilidad muy alta con un valor de 0,877 puntos.

Base de datos de la confiabilidad de la variable motivación laboral

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
4	4	2	2	2	5	2	3	3	3	3	2	2	3	5
3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	2	3	2	3
5	3	4	4	3	4	2	1	2	3	2	1	1	2	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
3	2	4	2	1	2	3	2	1	1	2	2	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
3	4	5	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3
5	4	5	5	3	3	2	2	5	3	2	3	4	3	4
3	3	4	5	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2
3	2	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3
4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4
2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	4	4	4	5	4
2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
5	5	5	5	3	4	5	3	5	3	3	3	5	3	3
3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3
3	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	4	4	2	4	4
3	3	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	3	4	3
3	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	5	4
4	2	1	2	3	2	1	1	2	2	3	3	4	3	5
5	3	5	5	3	4	5	3	5	3	3	4	5	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	15

Interpretación: La confiabilidad de la variable tiene una puntuación de 0.926, interpretándose como alta confiabilidad.

Base de datos de la V1: Liderazgo transformacional

N°	P1	P2	P3	P4	P4	P6	P7	P8	D1	P9	P10	P11	P12	P13	P14	D2	P14	P16	P17	P18	P19	D3	P20	P21	P22	P23	P24	p24	P25	D4	V1
1	2	1	2	2	2	2	0	2	13	3	4	4	0	2	2	15	2	3	0	4	0	9	3	0	4	0	2	0	1	10	47
2	3	0	4	4	3	1	0	3	18	2	1	2	1	2	2	10	2	1	2	2	4	11	2	1	2	1	2	1	2	11	50
3	0	3	0	4	0	3	3	4	17	2	1	2	1	2	3	11	2	0	2	1	2	7	2	1	2	1	2	0	4	12	47
4	4	4	0	0	4	4	4	4	24	3	3	3	2	3	2	11	4	4	0	0	4	7	4	0	4	0	4	0	4	12	47
4	3	3	4	4	3	4	4	0	25	4	4	3	4	4	4	23	4	3	4	4	4	19	4	4	3	4	4	4	4	27	94
6	2	0	1	1	2	3	2	1	12	3	3	0	1	3	3	13	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	4	4	26	66
7	3	0	3	2	2	2	2	2	16	1	1	2	3	2	3	12	2	1	1	3	1	8	1	1	3	1	2	1	3	12	48
8	3	4	4	2	4	4	4	4	29	2	2	2	1	2	3	12	3	2	2	3	2	12	2	2	1	1	3	1	1	11	64
9	2	2	1	3	1	2	3	3	17	4	0	1	4	4	0	13	4	0	4	1	4	13	4	0	4	1	4	1	0	14	57
10	4	4	2	2	2	2	2	2	20	3	2	1	1	1	2	10	2	2	1	1	2	8	1	2	1	2	2	2	2	12	50
11	4	0	1	4	4	1	4	4	22	3	2	3	0	3	3	14	4	1	4	0	3	12	4	0	4	1	4	1	0	14	62
12	4	4	1	4	4	4	4	4	29	3	2	3	4	3	3	18	4	1	4	4	3	16	4	4	0	4	1	4	4	21	84
13	2	3	2	3	4	1	4	3	22	2	2	2	2	1	1	10	1	3	3	3	3	13	3	3	4	1	4	0	2	17	62
14	3	4	0	3	3	3	3	4	23	3	3	3	4	2	2	10	3	4	3	3	3	13	3	3	3	3	3	3	3	17	62
14	2	2	1	1	2	3	3	1	15	4	3	1	0	0	4	12	4	1	1	4	0	10	1	4	0	4	0	4	0	13	50
16	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104
17	4	4	4	1	2	4	4	4	27	3	4	3	1	3	3	17	4	4	1	4	2	15	1	4	3	4	2	4	4	22	81
18	4	4	3	3	3	3	3	4	27	4	3	3	3	3	3	19	3	4	0	4	3	14	4	4	3	4	4	4	4	27	87
19	3	2	2	3	3	3	4	2	22	1	1	3	1	3	2	11	3	2	3	3	2	13	3	3	1	3	4	3	3	20	66
20	2	2	3	0	1	1	2	2	13	3	4	2	2	3	4	18	4	2	2	4	4	16	2	4	2	2	2	2	4	18	65
21	3	4	4	4	3	4	4	4	30	3	3	3	4	3	3	19	3	4	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	4	27	94
22	4	4	4	3	4	4	4	4	31	1	4	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	100
23	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104

24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	4	3	28	104
24	4	4	4	4	3	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
26	2	1	2	2	2	2	2	2	15	2	2	1	1	1	1	8	1	2	2	2	2	9	2	2	2	3	3	3	3	18	50
27	2	2	3	2	3	4	4	3	23	2	2	3	2	3	4	16	3	4	3	3	3	16	4	3	4	4	4	4	3	26	81
28	4	3	3	3	4	3	4	3	27	2	4	2	2	2	2	14	3	3	3	2	3	14	4	3	3	3	3	3	3	22	77
29	3	3	3	2	3	3	3	3	23	4	3	2	3	2	2	16	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21	74
30	2	2	3	2	3	3	2	3	20	3	4	2	2	3	3	17	3	3	2	0	1	9	3	3	2	3	4	3	3	21	67
31	4	4	4	4	3	3	2	2	26	2	4	2	2	1	1	12	2	3	3	3	2	13	3	3	2	3	4	3	4	22	73
32	4	3	4	3	4	3	2	2	25	3	4	2	1	1	2	13	2	3	2	2	2	11	2	2	2	2	2	2	2	14	63
33	2	3	3	3	3	3	2	2	21	3	3	2	3	2	2	15	3	3	3	3	2	14	2	3	2	3	3	3	3	19	69
34	1	2	3	2	3	3	4	4	22	4	2	2	2	2	2	15	2	4	3	2	3	14	2	2	2	3	3	3	2	19	69
34	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3	4	3	4	2	4	20	4	4	3	4	3	18	4	4	3	2	4	2	4	23	92
36	4	2	2	4	4	1	4	2	23	1	2	4	4	3	4	18	4	2	4	4	4	18	4	4	2	4	2	4	4	24	83
37	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	4	3	21	3	4	3	4	3	17	4	4	2	3	4	3	4	24	94
38	2	3	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	1	1	14	2	2	2	3	2	11	3	3	2	3	3	3	3	20	68
39	1	4	1	4	1	1	1	2	15	3	1	1	2	1	1	9	1	3	1	1	1	7	3	1	3	3	2	3	1	16	47
40	3	2	3	2	2	1	2	2	17	4	3	2	3	4	4	20	4	3	3	2	3	15	3	3	4	4	2	4	3	23	75
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	102
42	3	3	3	4	3	3	3	4	26	3	3	2	2	2	2	14	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	21	75
43	4	3	3	2	1	0	2	4	19	1	3	2	2	4	3	15	3	4	3	3	3	16	2	3	3	2	4	2	3	19	69
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	15	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	19	69
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	3	3	24	97
46	3	2	3	4	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	18	2	4	3	4	3	16	4	3	3	2	3	2	3	20	78
47	3	4	4	3	3	3	2	3	25	3	3	2	2	2	2	14	2	3	2	2	2	11	3	2	2	3	3	3	2	18	68
48	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3	3	3	4	2	3	18	3	4	4	3	3	17	3	4	4	4	4	4	4	27	93
49	3	3	3	3	3	4	4	4	27	2	3	2	3	2	3	9	2	3	3	3	3	7	4	3	2	3	3	3	3	16	47
40	3	3	3	3	3	4	3	3	25	4	3	3	4	3	4	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	2	2	2	23	75
41	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	4	3	22	3	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	102

42	4	2	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	14	4	4	3	4	4	4	4	21	75
43	2	1	2	1	1	2	1	2	12	2	2	2	2	1	1	15	3	1	2	2	2	16	2	3	3	2	2	2	1	19	69
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	2	2	3	2	3	15	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	19	69
44	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	4	22	4	3	4	4	4	19	4	3	3	3	4	3	4	24	97
46	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	3	4	4	2	3	18	2	3	3	3	3	16	3	3	4	4	3	4	3	20	78
47	4	3	3	3	3	3	4	3	26	3	3	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	11	2	2	2	3	3	3	3	18	68
48	3	2	2	0	3	0	0	0	10	2	2	2	1	1	1	18	1	1	1	2	1	17	2	2	2	2	3	2	2	27	93
49	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104
60	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104
61	3	4	3	3	2	4	3	3	25	3	3	3	2	1	2	14	2	3	3	3	2	13	3	3	4	3	3	3	3	22	74
62	0	4	4	3	4	3	4	3	25	3	3	3	4	3	3	19	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	4	4	4	27	86
63	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3	3	3	4	2	3	18	3	3	4	4	3	17	4	4	4	3	4	3	4	26	92
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	18	4	4	4	4	4	17	4	4	3	4	4	4	4	26	92
64	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104
66	2	3	2	3	3	3	2	3	21	3	2	3	2	3	2	15	3	2	3	3	2	13	2	3	2	3	4	3	2	19	68
67	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	2	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	99
68	4	3	4	4	4	4	4	3	30	4	4	4	4	3	3	22	4	3	3	3	3	16	3	4	3	3	3	3	3	22	90
69	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104
70	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
71	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3	2	3	3	1	2	14	1	2	3	4	2	12	4	4	3	3	4	3	4	25	82
72	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	4	23	4	4	3	4	4	19	4	4	3	3	4	3	4	25	99
73	4	3	4	3	3	3	3	3	26	4	4	3	3	2	2	18	3	4	3	3	3	16	3	3	2	2	3	2	3	18	78
74	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3	3	2	2	2	3	18	3	3	3	3	3	16	3	3	3	3	2	3	3	18	78
74	3	2	2	4	3	3	3	2	22	3	2	3	4	2	2	16	3	4	3	2	2	14	3	3	4	3	2	3	3	21	73
76	1	1	2	4	4	4	4	3	23	4	2	4	4	2	1	17	2	3	3	3	3	14	4	4	4	4	4	4	3	27	81
77	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
78	2	2	2	2	2	3	2	3	18	4	3	1	2	1	2	13	2	2	2	3	2	11	2	3	3	2	4	2	3	19	61
79	1	1	3	4	1	3	2	3	18	4	1	2	1	1	1	10	1	4	4	1	1	11	1	4	2	2	3	2	2	16	55

80	3	3	3	3	3	4	3	3	25	3	3	3	3	2	2	16	3	2	3	3	3	14	2	3	1	2	2	2	2	14	69
81	4	4	4	4	4	4	4	4	32	1	2	4	4	3	3	17	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	95
82	3	3	2	2	2	3	2	2	19	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	10	2	2	3	0	2	2	2	13	54
83	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	3	4	4	2	3	18	3	4	4	4	4	19	4	4	3	3	4	3	4	25	94
84	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	3	3	3	18	4	4	4	4	3	19	2	4	4	3	2	3	2	25	94
84	2	4	2	2	3	2	3	3	21	3	3	2	3	3	2	16	3	2	3	2	3	13	2	3	2	2	3	2	2	16	66
86	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	4	4	4	27	100
87	1	2	3	3	1	2	4	3	19	3	2	1	2	2	2	12	1	3	3	2	1	10	2	1	1	2	2	2	1	11	52
88	3	2	3	3	3	3	3	2	22	3	2	3	3	1	1	13	2	3	3	2	2	12	3	3	3	2	3	2	3	19	66
89	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	3	3	21	3	3	4	3	4	17	3	4	4	4	4	4	4	27	96
90	3	2	2	2	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	2	4	2	4	4	16	4	4	4	3	3	3	3	24	78
91	3	2	3	3	2	2	2	2	19	4	4	4	3	3	3	21	4	2	2	4	1	13	4	4	4	3	3	3	3	24	77
92	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	104
93	4	4	3	3	3	3	2	3	25	4	4	3	3	2	2	18	2	4	4	2	2	14	2	4	1	3	4	3	4	21	78
94	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	3	18	3	4	4	4	4	14	4	4	3	4	4	4	4	21	78
94	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	3	1	3	18	3	4	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	4	27	95
96	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	1	4	4	4	4	21	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	99
97	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3	3	4	4	2	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	4	27	97
98	4	3	3	4	3	4	4	4	29	4	4	3	4	4	4	23	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	4	4	4	28	98
99	3	4	4	4	4	4	4	3	30	4	4	4	4	2	3	21	2	3	4	3	2	14	3	4	3	3	3	3	4	23	88
100	2	1	2	2	2	2	1	1	13	3	4	4	4	1	2	18	2	3	4	4	4	17	3	4	4	4	2	4	1	22	70
101	3	4	4	4	0	1	4	3	23	2	1	0	1	2	2	8	2	1	2	2	4	11	2	1	0	1	2	1	2	9	51
102	4	3	4	4	4	3	3	4	29	2	1	2	1	2	3	11	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	2	1	4	13	61
103	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3	3	3	2	3	2	16	4	3	4	4	4	19	4	4	3	4	4	4	4	27	92
104	2	2	1	3	3	2	3	3	19	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	27	92
104	4	4	4	4	4	4	4	4	32	2	1	4	4	3	3	17	3	4	4	3	3	17	3	4	4	4	4	4	4	27	93
106	2	2	2	2	1	2	4	1	16	2	3	3	4	2	2	16	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	2	3	3	19	66
107	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	4	4	27	101

108	3	4	3	4	4	4	4	4	30	3	3	3	3	2	3	17	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	4	4	4	27	93
109	3	4	3	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	19	3	0	3	4	4	4	4	22	95
110	2	1	2	0	1	2	1	1	10	3	4	1	4	1	2	15	2	3	4	4	4	17	3	4	4	4	2	4	1	22	64
111	3	4	4	4	3	1	4	3	26	2	1	0	1	2	2	8	2	1	2	2	4	11	2	1	2	1	0	1	2	9	54
112	4	3	4	3	4	3	3	4	28	2	1	2	1	2	3	11	2	1	2	1	2	8	2	1	2	1	2	1	4	13	60
113	4	3	4	4	3	4	4	4	30	3	3	3	2	3	2	16	4	3	2	4	4	17	4	4	3	4	3	4	4	26	89
114	2	2	1	3	2	2	3	3	18	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	17	4	4	4	4	0	4	4	26	89
114	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	2	2	20	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	4	4	4	27	98
116	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	0	4	4	16	0	4	4	4	4	4	4	24	96
117	3	2	2	2	2	2	2	3	18	4	4	4	3	3	3	21	2	0	2	4	4	12	4	4	4	3	3	3	3	24	75
118	3	2	3	1	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	4	2	2	4	1	13	4	4	4	3	3	3	3	24	75
119	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	3	4	3	22	3	4	4	4	4	19	4	0	3	4	4	4	4	23	95
120	3	4	4	4	4	4	4	3	30	4	4	4	1	3	3	19	3	2	3	3	3	14	2	3	2	3	2	3	0	15	78
121	3	4	4	4	4	3	4	3	29	3	3	4	4	3	2	19	1	3	2	1	1	8	2	3	1	2	2	2	2	14	70
122	3	2	2	3	3	3	2	2	20	2	3	3	4	2	2	16	3	3	2	3	2	13	2	3	2	3	2	3	2	17	66
123	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	3	3	18	4	4	3	4	4	4	4	27	100
124	4	4	3	4	3	4	3	3	28	4	4	3	4	3	3	23	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	3	27	100
124	3	3	3	4	3	3	4	4	27	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	3	3	16	4	3	3	4	3	4	0	21	83
126	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	3	3	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	100
127	3	3	3	4	2	2	3	2	22	3	2	3	2	2	3	15	1	2	1	2	2	8	2	2	0	1	2	1	2	10	55
128	3	2	3	3	3	3	2	3	22	3	2	2	2	3	2	14	2	3	2	2	2	11	3	3	2	2	2	2	2	16	63
129	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	1	4	4	2	2	17	2	4	4	3	4	17	4	4	2	4	2	4	2	22	88
130	4	4	4	4	3	4	4	3	30	2	1	4	4	3	3	17	3	4	4	4	4	19	4	4	2	3	3	3	3	22	88
131	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	3	3	16	4	4	2	3	3	3	3	22	90
132	2	2	2	3	3	2	2	3	19	3	2	2	2	2	2	13	2	3	2	2	2	11	2	3	3	3	2	3	2	18	61
133	4	4	4	3	4	4	4	4	31	4	3	4	4	3	2	20	2	4	3	1	1	11	3	4	2	4	3	4	4	24	86
134	2	2	2	3	2	3	3	3	20	4	4	3	3	1	1	20	2	3	2	3	2	11	2	3	2	3	3	3	3	24	86
134	3	4	4	4	3	4	4	4	30	4	4	4	4	2	2	20	3	4	4	4	4	19	3	3	4	3	4	3	4	24	93

136	3	3	4	4	4	4	4	4	30	4	4	4	4	3	3	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	3	4	26	98
137	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	3	4	1	1	14	1	4	3	2	1	11	2	2	1	1	4	1	2	13	62
138	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	4	4	2	2	19	2	4	4	2	2	14	4	3	4	4	4	4	4	27	84
139	3	3	3	3	2	2	4	3	23	3	3	2	2	2	2	14	2	3	3	3	2	13	3	3	3	2	3	2	3	19	69
140	3	4	3	3	3	4	3	4	27	4	4	4	4	3	3	22	3	4	3	3	3	16	3	3	3	3	3	3	3	21	86
141	1	2	1	1	1	0	1	3	10	2	3	3	2	0	3	13	3	3	2	2	2	12	2	3	0	2	3	2	3	15	50
142	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
143	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	3	3	20	3	3	4	4	4	18	3	4	3	4	4	4	4	26	96
144	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	1	4	4	3	2	20	3	4	4	4	1	18	2	3	4	0	4	0	3	26	96
144	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	3	4	2	3	20	3	3	4	4	3	17	4	3	2	4	4	4	3	24	92
146	4	3	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	3	18	4	4	3	4	4	4	4	27	98
147	4	4	4	3	3	4	4	4	30	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	101
148	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	0	4	4	4	4	24	100
149	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	14	4	4	4	4	4	13	4	4	3	4	4	4	4	19	69
140	1	2	0	2	3	3	2	2	15	2	2	1	2	1	1	22	1	2	3	3	1	16	2	2	2	2	0	2	2	21	86
141	4	3	3	3	3	4	4	4	28	4	3	3	3	1	2	13	3	2	2	3	2	12	3	2	3	3	3	3	2	15	50
142	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	4	3	4	4	4	23	1	3	3	3	2	20	3	3	3	3	3	3	2	28	103
143	2	3	3	3	2	4	3	4	24	2	3	3	3	1	1	20	1	2	2	3	3	18	4	3	2	4	4	4	4	26	96
144	3	3	3	1	3	4	4	3	24	3	4	4	4	3	3	20	3	4	3	3	3	18	3	3	3	3	4	3	3	26	96
144	4	3	4	3	4	4	4	3	29	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	3	17	4	3	4	4	4	4	3	24	92
146	3	3	3	3	3	3	3	3	24	4	4	0	3	1	1	22	2	4	2	2	2	18	2	3	4	3	4	3	4	27	98
147	3	1	3	3	1	3	1	3	18	4	4	4	4	4	4	24	3	1	3	4	4	19	4	3	1	3	4	3	4	28	101
148	4	4	3	1	3	0	4	4	23	4	4	4	4	3	2	24	4	3	3	3	3	20	3	3	0	3	1	3	1	24	100
149	3	1	3	4	4	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	3	4	25	96
160	4	4	4	3	1	0	3	3	22	3	3	4	3	3	3	19	3	3	3	3	4	16	3	3	2	3	3	3	3	20	77
161	4	4	3	1	3	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	99
162	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	4	4	4	27	102
163	3	3	4	4	2	4	4	4	28	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	100

164	2	2	3	3	1	2	0	3	16	4	4	3	4	4	4	24	3	4	3	4	4	20	3	4	4	3	4	3	4	28	100
164	3	4	4	4	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	103
166	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	2	1	3	3	14	3	4	3	3	3	16	3	3	4	3	3	3	3	22	76
167	3	1	3	0	1	3	4	4	19	4	3	1	3	4	4	19	3	1	3	4	4	15	3	1	3	4	4	4	4	23	76
168	4	4	4	3	4	3	3	4	29	4	3	3	3	3	3	19	2	3	3	3	3	14	4	3	4	3	4	3	3	24	86
169	2	4	2	3	3	3	2	3	22	2	2	2	2	2	2	12	2	3	1	3	3	12	3	2	3	3	2	3	2	18	64
170	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28	101
171	3	3	4	4	3	4	4	4	29	3	3	4	4	3	3	20	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	3	3	4	24	88
172	3	4	4	4	4	4	3	3	29	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	3	3	4	23	92
173	4	3	4	4	4	4	4	4	31	3	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	3	4	25	99
174	0	4	4	0	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	25	99
174	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	4	3	3	3	3	20	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	3	3	3	22	84
176	4	4	3	4	3	3	3	4	28	4	4	3	4	3	4	22	3	4	4	3	3	17	3	4	4	3	4	3	4	25	92
177	3	2	2	2	2	2	2	3	18	4	3	4	3	3	3	20	2	3	2	4	4	15	4	3	4	3	3	3	3	23	76
178	3	0	3	1	2	2	2	2	15	4	4	3	3	3	3	20	4	0	2	4	1	11	4	4	3	3	3	3	3	23	69
179	3	2	2	2	2	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	2	4	2	4	4	16	4	4	4	3	3	3	3	24	78
180	3	2	3	3	0	2	2	2	17	4	4	4	3	3	3	21	4	2	2	4	1	13	4	4	4	3	3	3	3	24	75

Base de datos de la V2. Motivación laboral

N°	P1	P4	P7	P10	P13	D1	P2	P5	P8	P11	P14	D2	P3	P5	P9	P12	P15	D3	V2
1	2	2	1	1	1	7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	27
2	1	3	4	4	2	14	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	4	16	48
3	3	4	4	5	3	19	4	2	4	4	4	18	4	3	3	3	4	17	54
4	3	3	2	3	2	13	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	3	14	40
5	3	3	4	5	5	20	4	4	3	4	4	19	4	5	4	4	4	21	60
6	3	1	1	2	2	9	2	2	1	1	3	9	1	3	1	2	2	9	27
7	3	4	4	3	4	18	5	3	3	1	1	13	4	3	1	3	1	12	43
8	4	4	3	5	3	19	5	2	2	2	2	13	3	3	4	4	3	17	49
9	3	2	2	1	2	10	2	3	2	2	3	12	3	2	2	2	5	14	36
10	2	3	3	3	4	15	3	3	2	3	3	14	3	4	3	4	3	17	46
11	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	61
12	4	4	4	4	5	21	5	4	4	4	4	21	4	3	4	4	4	19	61
13	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	23	68
14	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	56
15	1	1	2	2	2	8	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	4	10	25
16	5	5	4	5	5	24	5	4	4	5	5	23	5	4	5	5	4	23	70
17	4	4	3	4	4	19	5	3	3	3	4	18	4	4	3	4	4	19	56
18	5	5	4	4	3	21	4	1	3	2	2	12	5	3	4	4	4	20	53
19	3	4	2	3	3	15	4	5	4	4	4	21	5	3	4	3	5	20	56
20	2	2	2	1	1	8	1	2	1	2	1	7	1	2	1	2	1	7	22
21	4	5	4	4	5	22	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	3	19	57
22	3	3	5	5	5	21	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	23	69
23	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	4	17	61

24	4	4	3	5	5	21	4	3	4	3	4	18	4	3	3	3	4	17	56
25	4	4	4	2	4	18	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	2	14	50
26	1	2	1	2	2	8	2	2	2	1	4	11	4	3	4	4	4	19	38
27	3	4	5	3	4	19	2	2	3	2	3	12	5	1	5	4	2	17	48
28	3	3	5	5	5	21	4	4	5	4	4	21	3	1	5	4	3	16	58
29	4	3	3	2	2	14	3	2	2	3	3	13	3	3	2	2	2	12	39
30	4	4	3	5	4	20	4	4	5	4	4	21	4	1	2	3	3	13	54
31	3	3	4	1	4	15	1	3	3	2	1	10	3	1	2	2	4	12	37
32	5	4	4	5	5	23	5	2	3	3	2	15	3	2	2	2	2	11	49
33	3	3	2	3	4	15	4	3	3	2	2	14	3	3	2	2	2	12	41
34	2	2	2	4	4	14	3	4	2	2	4	15	2	1	2	4	2	11	40
35	4	5	3	3	3	18	5	4	4	3	5	21	5	3	2	4	4	18	57
36	5	4	4	4	4	21	5	4	2	2	2	15	4	2	4	4	3	17	53
37	4	3	4	5	3	19	3	4	3	4	5	19	3	4	4	3	3	17	55
38	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	4	19	4	2	2	4	4	16	53
39	2	1	5	1	5	14	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	2	7	30
40	2	3	3	2	1	11	1	3	2	4	2	12	2	4	3	4	4	17	40
41	5	4	4	4	5	22	4	4	3	4	3	18	4	1	2	3	2	12	52
42	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	4	3	3	3	3	16	57
43	2	3	4	1	1	11	5	4	4	2	5	20	4	1	5	3	1	14	45
44	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22	5	5	4	5	4	23	70
45	5	5	4	4	5	23	4	5	4	4	5	22	3	3	5	3	3	17	62
46	2	2	2	4	4	14	4	4	2	2	3	15	3	1	3	1	1	9	38
47	2	4	3	5	4	18	1	1	3	3	3	11	2	3	3	1	2	11	40
48	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	4	18	4	2	3	4	3	16	53
49	3	3	3	2	2	13	3	3	3	4	4	17	3	1	3	4	3	14	44
50	3	2	3	4	3	15	4	5	4	4	4	21	3	3	4	3	3	16	52
51	5	4	4	5	5	23	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	4	19	61

52	4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	57
53	1	1	1	1	1	5	1	1	4	4	4	14	3	1	1	2	2	9	28
54	2	3	2	3	2	12	4	4	4	2	1	15	4	1	4	2	1	12	39
55	4	3	3	1	2	13	4	4	2	3	3	16	3	1	2	3	3	12	41
56	3	4	3	3	4	17	4	4	4	3	3	18	3	3	3	3	4	16	51
57	4	4	4	4	5	21	1	4	4	2	1	12	3	1	2	4	4	14	47
58	3	4	3	4	4	18	3	2	3	2	3	13	4	2	2	2	2	12	43
59	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	24	73
60	4	4	4	4	4	20	5	4	5	5	4	23	5	4	4	5	4	22	65
61	1	4	4	5	5	19	5	5	4	5	5	24	3	2	2	4	5	16	59
62	4	3	3	3	4	17	4	3	3	4	3	17	3	3	3	4	4	17	51
63	4	4	3	4	4	19	4	3	4	2	4	17	4	3	3	4	3	17	53
64	3	3	4	5	5	20	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	59
65	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	4	19	58
66	3	3	4	2	3	15	3	2	2	2	1	10	3	2	3	3	3	14	39
67	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24	71
68	3	4	3	3	3	16	4	3	3	3	3	16	4	4	4	4	4	20	52
69	5	5	5	5	5	25	5	4	3	3	4	19	5	4	4	4	3	20	64
70	4	4	3	4	4	19	4	3	3	3	3	16	4	3	4	4	4	19	54
71	3	3	3	4	4	17	4	2	3	4	3	16	3	2	4	4	3	16	49
72	4	4	4	5	5	22	4	4	5	4	4	21	4	2	3	4	4	17	60
73	3	3	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	2	3	3	3	15	51
74	5	4	4	5	5	23	4	4	3	4	4	19	4	2	3	3	3	15	57
75	1	2	3	1	3	10	4	3	3	4	3	17	3	1	3	3	3	13	40
76	4	4	4	5	5	22	5	4	3	3	2	17	5	2	3	3	3	16	55
77	5	5	4	5	5	24	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	59
78	3	3	3	5	5	19	5	1	4	2	2	14	2	3	3	3	3	14	47
79	3	3	2	5	5	18	2	2	3	3	3	13	3	2	5	4	2	16	47

80	3	3	3	1	1	11	2	3	3	3	3	14	2	1	4	2	2	11	36
81	3	3	3	4	4	17	5	4	3	3	4	19	3	2	3	4	4	16	52
82	3	3	3	4	3	16	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	47
83	4	3	3	3	3	16	3	4	4	3	3	17	3	3	3	3	3	15	48
84	3	4	4	4	4	19	5	3	4	4	3	19	3	3	5	4	4	19	57
85	3	4	2	2	1	12	3	1	3	3	4	14	2	1	2	3	2	10	36
86	4	4	5	4	4	21	4	3	3	4	3	17	4	3	4	3	3	17	55
87	2	1	2	2	2	9	3	3	3	2	3	14	2	1	3	2	2	10	33
88	3	3	3	2	2	13	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	2	14	40
89	5	5	3	2	3	18	4	4	3	3	5	19	4	3	3	5	3	18	55
90	2	2	3	1	3	11	2	3	5	3	3	16	2	2	1	2	2	9	36
91	2	2	1	2	2	9	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	2	9	30
92	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	4	5	5	4	23	72
93	4	4	4	3	3	18	5	4	3	4	2	18	4	2	2	2	2	12	48
94	4	4	3	2	3	16	4	4	5	4	4	21	5	3	4	4	4	20	57
95	4	4	3	2	3	16	4	4	4	2	4	18	3	1	2	4	1	11	45
96	5	4	4	3	4	20	4	3	4	3	4	18	4	3	4	4	5	20	58
97	4	4	4	2	3	17	4	4	3	3	3	17	4	3	4	3	4	18	52
98	4	4	5	4	5	22	5	4	5	3	5	22	5	3	4	4	4	20	64
99	1	2	2	3	4	12	5	3	3	3	2	16	3	2	1	3	2	11	39
100	2	2	1	1	1	7	2	1	2	2	2	9	2	2	2	2	2	10	26
101	1	3	4	3	2	13	4	3	3	4	4	18	3	3	3	3	4	16	47
102	3	4	4	5	3	19	4	2	4	4	4	18	4	3	3	3	4	17	54
103	3	3	2	3	2	13	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	3	14	40
104	3	2	2	1	2	10	2	3	2	2	3	12	3	2	2	3	5	15	37
105	5	5	3	4	4	21	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	4	22	64
106	1	2	2	3	3	11	1	2	5	2	2	12	2	2	2	3	3	12	35
107	5	4	5	3	5	22	5	4	3	3	4	19	5	2	4	4	4	19	60

108	3	3	4	4	4	18	4	3	4	4	4	19	4	3	3	4	3	17	54
109	4	4	4	3	3	18	4	3	3	3	3	16	4	3	3	3	3	16	50
110	2	2	1	1	1	7	2	1	2	2	2	9	2	2	2	2	2	10	26
111	1	3	4	3	2	13	4	3	3	3	4	17	3	3	3	3	4	16	46
112	3	4	4	5	3	19	4	2	4	4	3	17	4	3	3	3	4	17	53
113	3	3	2	3	2	13	3	3	2	3	2	13	2	3	3	3	3	14	40
114	3	2	2	1	2	10	2	3	2	2	3	12	3	2	2	3	5	15	37
115	5	5	4	5	5	24	5	4	3	3	3	18	5	1	4	3	3	16	58
116	4	5	4	5	4	22	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	4	22	67
117	2	2	3	1	3	11	2	3	5	3	3	16	2	2	1	2	2	9	36
118	2	2	1	2	2	9	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	2	9	30
119	4	3	4	4	3	18	4	4	4	5	5	22	5	4	4	3	4	20	60
120	1	3	3	3	3	13	4	4	4	5	5	22	4	2	3	3	4	16	51
121	4	4	4	4	4	20	5	4	4	3	4	20	4	4	4	4	3	19	59
122	3	2	3	2	4	14	4	4	3	3	3	17	2	1	2	2	3	10	41
123	5	4	4	4	4	21	5	4	4	5	4	22	5	3	3	4	4	19	62
124	4	3	3	4	4	18	5	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	50
125	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	3	17	4	1	3	2	3	13	49
126	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	63
127	3	2	2	2	3	12	2	3	2	1	2	10	2	1	1	1	2	7	29
128	4	4	3	1	2	14	4	4	4	4	4	20	4	2	3	3	3	15	49
129	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20	63
130	3	4	5	4	4	20	4	3	5	4	4	20	5	3	3	3	3	17	57
131	4	3	3	2	3	15	4	3	3	2	3	15	4	1	4	3	3	15	45
132	3	3	2	2	4	14	3	3	3	3	3	15	2	2	2	3	2	11	40
133	3	4	5	4	4	20	5	5	5	4	4	23	5	4	5	4	5	23	66
134	2	2	2	1	2	9	3	4	4	3	4	18	3	1	3	3	2	12	39
135	4	4	3	2	3	16	4	4	4	3	3	18	4	2	3	3	1	13	47

136	3	3	3	3	4	16	5	4	3	2	3	17	5	2	4	4	2	17	50
137	3	3	3	2	1	12	3	3	2	2	2	12	3	1	2	2	2	10	34
138	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	43
139	3	3	4	4	5	19	5	3	2	2	3	15	3	2	2	3	2	12	46
140	3	4	3	4	3	17	3	3	2	2	3	13	4	4	3	3	1	15	45
141	3	2	3	1	3	12	5	3	2	3	5	18	3	1	1	1	3	9	39
142	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	22	5	1	5	5	5	21	68
143	5	4	4	5	5	23	5	4	3	3	5	20	5	3	5	4	4	21	64
144	5	4	5	5	4	23	5	4	4	4	4	21	4	2	3	2	4	15	59
145	4	4	5	4	5	22	4	4	3	3	2	16	2	4	4	3	3	16	54
146	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	21	4	3	4	4	5	20	66
147	4	3	5	4	5	21	5	4	5	4	5	23	4	3	4	4	4	19	63
149	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	4	23	5	4	5	5	4	23	71
150	5	5	5	4	5	24	5	4	5	4	4	22	4	2	4	4	4	18	64
151	3	3	4	4	4	18	4	2	2	2	2	12	2	3	3	3	3	14	44
152	2	3	3	3	4	15	4	2	3	3	3	15	3	3	2	3	3	14	44
153	3	1	3	4	5	16	4	1	2	2	3	12	2	2	3	2	3	12	40
154	5	5	5	3	5	23	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	3	23	70
155	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	18	4	3	3	3	3	16	54
156	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	3	18	4	4	3	3	4	18	56
157	5	5	5	5	5	25	5	5	3	3	3	19	5	3	3	4	5	20	64
159	3	1	3	3	1	11	3	1	3	4	5	16	3	1	3	4	3	14	41
160	2	3	3	1	3	12	1	1	2	3	2	9	3	1	3	2	2	11	32
161	4	3	4	4	5	20	5	4	3	5	5	22	5	5	4	3	5	22	64
162	5	4	5	4	4	22	5	5	4	5	4	23	4	5	4	5	4	22	67
163	4	4	5	5	5	23	4	4	4	5	4	21	4	3	4	4	4	19	63
164	4	4	5	5	5	23	4	4	4	5	4	21	4	3	5	5	4	21	65
165	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	4	22	5	4	5	4	3	21	65

166	2	2	1	2	2	9	2	2	3	3	2	12	2	2	4	2	2	12	33
167	4	4	4	5	5	22	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	5	23	67
171	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	3	18	4	3	3	4	3	17	50
172	3	1	3	3	1	11	3	1	3	1	3	11	3	1	3	5	3	15	37
174	3	3	3	4	4	17	4	3	3	4	3	17	4	4	3	4	3	18	52
175	3	2	2	5	5	17	3	2	3	5	5	18	5	1	2	3	1	12	47
180	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	60
181	5	4	4	4	5	22	5	3	3	3	4	18	4	3	3	4	3	17	57
182	4	4	4	4	5	21	4	3	3	3	3	16	3	3	4	3	4	17	54
183	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	4	18	56
185	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	60
187	4	3	3	4	5	19	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	5	21	62
188	3	3	2	3	3	14	4	4	3	3	2	16	3	4	2	3	3	15	45
189	2	2	3	1	3	11	2	3	3	3	3	14	2	2	1	2	2	9	34
190	2	2	1	2	2	9	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	2	9	30
193	2	2	3	1	3	11	2	3	5	3	3	16	2	2	1	2	2	9	36
194	2	2	1	2	2	9	3	1	3	2	3	12	2	1	2	2	2	9	30