



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS
EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN
DE LOS DOCENTES DE LA OFICINA DIOCESANA DE
EDUCACIÓN CATÓLICA DE HUAMACHUCO-TRUJILLO,
2021

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:
Bach. LOPEZ CASTILLO, NELLY

LIMA - PERÚ
2021

ASESOR DE TESIS

Dr. GONZALEZ ZAVALA EDMUNDO

JURADO EXAMINADOR

Dr. WILLIAM MIGUEL MOGROVEJO COLLANTES
Presidente

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
Secretario

Mg. FRANCISCO EDUARDO DIAZ ZARATE
Vocal

DEDICATORIA

Al Padre Divino, al consagrarme su adhesión y comprensión habitualmente desde mi nacimiento.

A mis progenitores, por concederme la existencia, por su incansable fervor y soporte incondicional durante mi carrera profesional, instruyéndome a fructificar las congruencias que se me exteriorizan, por su respaldo y contribución para el logro de mis inherentes objetivos.

AGRADECIMIENTO

A mi casa de estudios, por encaminarme e instruirme con una vasta sapiencia durante mi adiestramiento superior.

A los copartícipes, que fueron los educadores de la oficina perteneciente a la Educación Católica de Huamachuco.

A todas las soberanías de este y en especial al Doctor Edmundo Gonzales Zavaleta, autoridad de la carrera profesional.

RESUMEN

La presente investigación ha tenido como objetivo general determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021. Para lo cual, se utilizó un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de corte transversal. La población fue finita, ascendió a 100 docentes de la ODEC de Huamachuco - Trujillo; aplicándose un muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia. La técnica empleada en la investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el mismo que agrupó ítems de las dos variables de estudio: liderazgo y motivación. Para hallar la relación entre las dos variables de investigación se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual dio como resultado un valor de 0,720 llegando a la conclusión de que existe una relación fuerte y positiva entre la variable liderazgo y la motivación lo que se refuerza con el p-valor de 0,024 con lo cual se contrastó la hipótesis general, que existe una relación fuerte y significativa entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Palabras clave: motivación de los docentes de una organización diocesana.

ABSTRACT

The present research has had as a general purpose or objective to decide the relationship between the leadership and the motivation of the teachers of the Diocesan Office of Catholic Education of Huamanchuco, 2021. For which, a quantitative approach and non-experimental, cut-off design was used cross. The population was finite, it amounted to 100 teachers from the ODEC of Huamachuco - Trujillo; applying a non-probability sampling of the convenience type. The technique used in the research was the survey and the questionnaire as an instrument, the same that groups items from the two study variables: Leadership and motivation. To find the relationship between the two research variables, the Pearson correlation coefficient was used, which resulted in a value of 0.720 reaching the conclusion that there is a strong and positive relationship between the leadership variable and motivation, which is reinforced with the p-value of 0.024 with which the general hypothesis was contrasted, that there is a strong and significant relationship between leadership and the motivation of the teachers of the Diocesan Office of Catholic Education of Huamachuco-Trujillo, 2021.

Keywords: Motivation of the teachers of a Diocesan Organization.

ÍNDICE DE CONTENIDO

i	
CARÁTULA	i
ASESOR DE TESIS	ii
JURADO EXAMINADOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURA	xi
INTRODUCCIÓN	xii
I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Justificación del problema	16
1.3.1. Justificación teórica	16
1.3.2. Justificación práctica	16
1.3.3. Justificación metodológica	16
1.3.4. Justificación social	17
1.4. Objetivos de la investigación	17
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.2. Objetivos específicos	17
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes de la investigación	18
2.1.1. Antecedentes nacionales	18
2.1.2. Antecedentes internacionales	21
2.2. Bases teóricas de las variables	25
2.2.1. Líder	25

2.2.2. Motivación.....	37
2.3. Definición de términos básicos.....	46
III. MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1. Hipótesis de investigación.....	50
3.1.1. Hipótesis general.....	50
3.1.2. Hipótesis específicas.....	50
3.2. Variables de estudio.....	50
3.2.1. Definición conceptual.....	50
3.2.2. Definición operacional.....	51
3.3. Tipo y nivel de investigación.....	52
3.4. Diseño de la investigación.....	52
3.5. Población y muestra de estudio.....	52
3.5.1. Población.....	52
3.5.2. Muestra.....	53
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
3.6.1. Técnica de recolección de datos.....	53
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	53
3.7. Métodos de análisis de datos.....	55
3.8. Aspectos éticos.....	55
IV. RESULTADOS.....	57
4.1. Estadística descriptiva.....	57
4.2. Estadística inferencial.....	66
V. DISCUSIÓN.....	71
5.1. Análisis de descripción de resultados.....	71
VI. CONCLUSIONES.....	73
VII. RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	77
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	78
Anexo 2: Matriz de operacionalización.....	79
Anexo 3. Instrumentos.....	82
Anexo 4: Validación de instrumentos.....	85
Anexo 5. Matriz de datos.....	91
Anexo 6. Propuesta de valor.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Instrumentos de recolección de datos	53
Tabla 2.	Coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Liderazgo.....	54
Tabla 3.	Coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Motivación	54
Tabla 4.	Coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento de las variables Liderazgo y Motivación.....	54
Tabla 5.	Liderazgo transaccional.....	57
Tabla 6.	Liderazgo transformacional	58
Tabla 7.	Liderazgo Laissez Fire	59
Tabla 8.	Motivación extrínseca.....	60
Tabla 9.	Motivación Intrínseca.....	61
Tabla 10.	Motivación Trascendental.....	62
Tabla 11.	Liderazgo.....	63
Tabla 12.	Motivación	64
Tabla 13.	Prueba de normalidad de Liderazgo y Motivación y sus dimensiones	65
Tabla 14.	Intensidad de la relación entre variables	67
Tabla 15.	Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el Liderazgo y la Motivación	67
Tabla 16.	Coeficiente de correlación entre el Liderazgo Transaccional y la Motivación	68
Tabla 17.	Coeficiente de correlación entre el Liderazgo Transformacional y la Motivación	69
Tabla 18.	Coeficiente de correlación entre el Liderazgo Laissez Fire y la Motivación	70

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Liderazgo transaccional.....	57
Figura 2. Liderazgo transformacional	58
Figura 3. Liderazgo Laissez Fire	59
Figura 4. Motivación extrínseca.....	60
Figura 5. Motivación Intrínseca.....	61
Figura 6. Motivación Trascendental.....	62
Figura 7. Liderazgo.....	63
Figura 8. Motivación	64

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se desarrolla en la Oficina Diocesana de Educación Católica (ODEC) de Huamachuco-Trujillo. Esta institución es oficialmente reconocida por la autoridad Diocesana y el Estado, este último brinda soporte económico para su operatividad, mediante el pago de plazas orgánicas requeridas para la jurisdicción. Además, entre las diferentes funciones que posee la institución, son: coordinar y dinamizar la educación religiosa escolarizada en la institución a través de los docentes contratados.

Siendo el tema de investigación el liderazgo y su relación con la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de HuamachucoTrujillo, 2021, el cual se ha organizado en siete capítulos:

En el primer capítulo, se enfoca la situación del problema de investigación, con el cual se ha formulado a partir de la variable independiente (el liderazgo) y la variable dependiente (la motivación).

En el segundo capítulo, se enfoca el marco teórico de la investigación, en el que se describen las teorías relacionadas al tema y la revisión de los antecedentes de las investigaciones tanto internacionales, nacionales y regionales. También se definen los términos básicos, con el fin de que cualquier lector del presente trabajo de investigación pueda comprender el tema que se está desarrollando en la presente tesis.

En el tercer capítulo se hace la descripción de los métodos y materiales, se desarrolla el alcance de la investigación con relación a la metodología que se ha empleado en la tesis, respecto al diseño, tipo y enfoque de la investigación, así como la selección de población y la muestra que se usó para la aplicación del instrumento, y que luego permitió contrastar tanto la hipótesis general y las hipótesis específicas utilizando técnicas estadísticas y software estadístico para la obtención de los resultados y sus respectivo análisis.

En el cuarto capítulo se presenta una descripción de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento sobre el liderazgo y la motivación y su

respectivo procesamiento en el software estadístico SPSS versión 26 y el empleo del coeficiente de correlación de Pearson y el respectivo valor del p- de significancia, con el cual se midió la correlación y contrastó las hipótesis planteadas entre las variable independiente el liderazgo y dependiente la motivación, y entre la variable independiente el liderazgo y las respectivas dimensiones de la variable dependiente la motivación: motivación extrínseca, intrínseca y trascendental, de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

En el quinto capítulo se desarrolló la discusión de los resultados, en el cual se compararon los resultados hallados en la presente investigación con relación con las teorías o antecedentes que sustentan la investigación relacionada con las variables de estudio.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones del presente trabajo con relación a los objetivos e hipótesis planteadas en la presente investigación.

En el séptimo capítulo se plantean las recomendaciones con relación a los resultados obtenidos con respecto a las variables liderazgo y motivación de la presente investigación.

Concluyendo con las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Un análisis detalló que del 100%, el 55% de colaboradores de empresas peruanas califican como buen líder a los directores, ejecutivos o gerentes que dirigen su organización. Así mismo, se encontró que el 64% de los participantes consideran que sus directivos valoran su aporte o contribución dentro de la organización, por lo cual, reciben una contribución por parte de los líderes, quienes les ofrecen buena motivación y soporte para ejecutar correctamente sus labores en la empresa.

Según un estudio realizado por ESAN y EADA en el año 2018, el estilo de liderazgo ascendió a un 32.20%, la línea de carrera con un 22.03% y la política retributiva a un 20.34%. A partir de estas cifras, la clave para fidelizar y comprometer a los colaboradores en una empresa es el estilo de liderazgo. Además, se muestra el estilo de las empresas encuestadas; el 39.66% presenta un estilo colaborativo, el 24.14% un estilo jerárquico, el 13.79% está representada por un estilo de liderazgo transparente, el 12.07% un estilo ejemplar o transformacional y el 5.17% indica usar un estilo paternalista y autoritario.

Entre los atributos que la mayoría de los peruanos valoran de su jefe inmediato, son; demuestra y comparte conocimientos del negocio con un 40%, motiva a sus colaboradores para el logro de los objetivos con un 39%, y organiza y controla de manera eficaz el trabajo y desarrollo de proyectos con un 34%. Y en un menor porcentaje con un 29%, estos reconocen la cualidad de empatía y respeto, así como el buen desempeño. Por lo contrario, lo que más les molesta de su superior, es que impone su jerarquía y nunca agradece con un 46%, que tienen preferencia por ciertos trabajadores con un 38%, que no tienen conocimiento del negocio con un 25%, que no delega responsabilidades con un 21%, que no supervisa el trabajo con un 20% y que pasa mucho tiempo fuera de la oficina con un 16%. (Gestión, 2015).

En cuanto a la realidad de la ODEC de Huamachuco-Trujillo, se tiene indicadores empresariales desfavorables, como lo son: la inestabilidad laboral (plazas de trabajo no seguras 4 de 10 aproximadamente), personal no adecuado

para el cargo (todo aquel docente que no posee un título o un grado profesional ni la experiencia mínima de tres años aproximadamente es el 50%), baja motivación laboral (prima la necesidad más que el querer), insatisfacción laboral (primordialmente económica, la gran mayoría) y la ausencia de habilidades para gestionar el talento humano; todo ello, producto de un liderazgo autoritario y autónomo lo que representa una problemática ineludible para ser abordada de manera oportuna y rápida.

En el mundo organizacional, son tres áreas de liderazgo que presentan brechas; transparencia, colaboración interna y gestión del desempeño. En el primero, solo el 18% de los encuestados cree tener un modelo abierto y transparente, y el 27% consideró que la falta de transparencia está generando una desventaja competitiva. En el segundo, el 83% manifestó que sus ejecutivos raramente colaboran. Y en el último, consideraron tres criterios principales para medir el éxito del liderazgo: llevar adelante la estrategia (63%), lograr resultados financieros (58%), y gestionar adecuadamente las operaciones (44%) (Deloitte, 2019).

Este constituye un problema, que, de acuerdo con los últimos cinco años, aún existen brechas en las habilidades de liderazgo en quienes dirigen empresas. Lo cual, representa un problema de interés y de preocupación para el mundo. Así mismo, según el Foro Económico Mundial, el tercer desafío a abordarse en los próximos 12 a 18 meses, es la falta de liderazgo. Esto expresado en cifras, el 86% de los 1.767 encuestados por la Agenda Global, manifiesta estar de acuerdo en que es un tema vigente, la crisis de liderazgo por la que pasa muchos países en el mundo. (Gómez, 2008)

Consecuentemente, el 80% de los encuestados calificó el liderazgo como una alta prioridad para sus organizaciones, pero solo el 41% considera que su organización está pronta o muy pronta para cumplir con sus requerimientos respecto al liderazgo. De la misma forma, la importancia de esta tendencia por industria fue: 82% empresas de tecnología, telecomunicaciones y medios; 81% organizaciones de servicios financieros y la energía; 80% las de consumo; 79% ciencias de la vida y cuidado de la salud, por último, 72% gobierno y servicios públicos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

PG ¿Cómo se relaciona el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

PE 1 ¿En qué medida se vincula el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021?

PE 2 ¿De qué manera se asocia el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021?

PE 3 ¿Cómo se correlaciona el liderazgo laissez faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021?

1.3. Justificación del problema

1.3.1. Justificación teórica

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer, explicar y demostrar a partir de las teorías y modelos existentes la correlación entre las variables de estudio: liderazgo y motivación.

1.3.2. Justificación práctica

Por medio de los datos obtenidos en el estudio de investigación, los partícipes tendrán noción la significancia del liderazgo y la motivación estableciendo de esta forma la unificación de las dos variables y la misma podrá aplicarse en numerosas investigaciones futuras dando un soporte circunstancial a los docentes.

1.3.3. Justificación metodológica

Este proyecto servirá de base para futuras investigaciones, dado que se aplicaron instrumentos validados y confiables, los mismos que garantizarán su utilización dentro del sector educativo público.

1.3.4. Justificación social

Este trabajo busca beneficiar a toda la comunidad educativa de la ODEC de Huamachuco, lo que abarca docentes, coordinadores, alumnos, padres de familia y sociedad, por lo mismo, de que al tener un buen liderazgo por parte del directivo mejorara el desempeño de los docentes, aquellos que impactaran en sus alumnos, lo que finalmente se verá reflejado en sus familias y sociedad.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

OG Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- OE 1 Evaluar la vinculación entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.
- OE 2 Medir la asociación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.
- OE 3 Establecer la correlación entre el liderazgo laissez faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Para Gallegos & Miranda (2019), en su tesis de posgrado denominada: “La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional” en la Universidad ESAN. Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo y no experimental, puesto que no se manipuló ninguna de las variables, sino que se obtendrán las percepciones que dejan ellas en los individuos y la posibilidad de que las ponderen al completar las pruebas. Cuya muestra estuvo conformada por 100 individuos.

Como resultado principal, se evidenció que la satisfacción intrínseca, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con la participación y la satisfacción con la producción revelan un resultado constante.

Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que el objetivo 1, el 9.8% de la varianza de la satisfacción intrínseca es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo significativo de un modo positivo, y arrojando una fórmula de regresión $Y=14.11 + 0.104(X)$. Con relación al objetivo 2, el 17% de la varianza de la satisfacción con la supervisión es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y=9.605 + 113(X)$. Con relación al objetivo 3, el 8.3% de la varianza de la satisfacción con la participación es explicada por su correlación con el liderazgo transformacional, de un modo positivo y significativo, y arrojando una fórmula de regresión $Y= 10.98 + 0.079 (X)$.

Desde la óptica de Aranda (2018), en su tesis de posgrado denominada: “Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolina Plast SAC, Comas, año 2017” en la Universidad César Vallejo.

Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo empleando el método hipotético – deductivo, el diseño de investigación es de tipo no experimental, descriptivo – correlacional donde los individuos y anómalos se analizan y se correlacionan entre sí las variables. Cuya muestra estuvo conformada por 60 colaboradores.

Como resultado principal, se evidenció que el 60% de los encuestados manifestaron estar regular en base al liderazgo por parte de su jefe inmediato, seguido de un 23.3% que indicaron bueno. Otro resultado, evidenció que el 53.3% de los encuestados indicaron estar regular en base a la motivación laboral. Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que del resultado obtenido en este estudio de investigación se observa que existe una correlación directa y alta de los estilos de liderazgo y motivación laboral dándose un valor para $p = 0,000$ y $r = 9,29$, por ello se aprueba la hipótesis general: existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolina Plast SAC, aplicado a 60 trabajadores.

Consecuentemente, de estos resultados conseguidos en este estudio de investigación, se observa que el liderazgo transformacional se relaciona con la motivación laboral de forma positiva alta, dándose un valor para $p = 0,000$ y $r = 0,810$, por ello se aprueba la hipótesis específica 1: Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolina Plast SAC.

Posteriormente, de estos resultados conseguidos en este estudio de investigación, se observa que el liderazgo transaccional se relaciona con la motivación laboral de forma positiva alta, dándose un valor para $p = 0,000$ y $r = 0,904$, por ello se aprueba la hipótesis específica 2.

Para Tabraj (2018) en su tesis de posgrado denominada: “El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat-Lima, 2016” en la Universidad César Vallejo. Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo con un enfoque descriptivo y correlacional puesto que permite interactuar las variables de estudio.

Cuya muestra estuvo conformada por 113 partícipes. Como resultado principal, se evidenció que el 42% de los encuestados argumentaron que el nivel de percepción de los colaboradores es bajo, seguido de un 35% que se encuentran en un estado medio.

Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que los datos obtenidos estarían explicando la influencia del liderazgo en la motivación laboral de

los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, dado que el p_valor (valor de la significación) es igual a 0.007 es menor a $\alpha = 0.05$ ($p_valor < \alpha$).

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir, se estaría comprobando la dependencia de una variable sobre la otra, a la vez también se verifica en la prueba del pseudo R cuadrado, se presenta la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016, respecto al liderazgo.

Se observó que el coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución, es decir que se concluye que, el resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Ccarhuaypiña (2017) en su tesis de pregrado denominada: “El liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017” en la Universidad Peruana Los Andes. Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo desde un enfoque descriptivo – correlacional simple puesto que se determinó en una muestra específica dentro del objeto de exploración. Siendo la muestra conformada por 38 partícipes.

Como resultado principal, se evidenció que el 63.2% manifiesta que nunca localizan a la autoridad de la unidad laboral cuando surge un problema, seguido de un 26.3% que indicaron casi nunca. Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que la Institución Educativa Particular Editum, existen líderes dentro de la plana de docentes que son creativos, tienen capacidad de influenciar en las personas, son innovadores y que pueden encaminar a los colaboradores de una manera efectiva sin embargo no pueden ejercer su liderazgo, ya que al mando esta la directora de la institución, pues ella está encargada de dirigir y manejar a los colaboradores. Con esto llegamos a la conclusión que no necesariamente un líder tiene que ser una persona con un puesto alto, también deben dar oportunidad a personas que tienen las características de líder.

Consecuentemente, se ha comprobado que el liderazgo transaccional se encuentra relacionada de manera directa y significativa con las necesidades de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017, demostrado en un coeficiente de correlación de 0.335, siendo su correlación positiva débil, lo cual significa que, a mayor percepción de liderazgo transaccional, entonces las necesidades de los colaboradores aumentan.

De acuerdo con Pachas (2017), en la Universidad César Vallejo. Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo desde un enfoque no experimental y correlacional puesto que asocian las variables mediante un patrón predecible para una determinada población.

Cuya muestra estuvo conformada por 86 partícipes. Como resultado principal, se evidenció que el 51% de los encuestados argumentaron conocer regularmente el proceso del liderazgo directivo, seguido de un 26% que indicaron desconocen dicho proceso. Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que de acuerdo al objetivo general y los resultados estadísticos.

se concluye que existe una correlación positiva ($r = 0,344$) según el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un grado de significancia estadística ($0,001 < 0,05$) entre la variable el liderazgo directivo y la motivación en los docentes en las instituciones públicas - UGEL 7 - San Luis, 2016.

Posteriormente, de acuerdo al objetivo específico 1 y los resultados de la investigación se concluye que existe una correlación positiva ($r = 0,245$) según el coeficiente rho de Spearman con un grado de significancia ($0,023 < 0,05$) entre la variable el liderazgo directivo y la motivación intrínseca en los docentes en las instituciones públicas - UGEL 7 – San Luis, 2016.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Según Cadena (2019), en su tesis de pregrado denominada: “La motivación y su relación con el desempeño laboral en la Empresa ENVATUB S.A de la provincia de Pichincha” en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo en donde los datos numéricos serán analizados mediante procesos estadísticos que hacen uso de valores para dar una respuesta viable.

Cuya muestra estuvo conformada por 50 participantes. Como resultado principal, se evidencia que el 84% de los encuestados manifestaron estar desmotivados con su jefe inmediato.

Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que el factor que incidió en la motivación laboral con puntuación baja fue la escala de las necesidades sociales y de pertenencia relacionados a esto con la interacción social y el trabajo en equipo con el 68% de los operarios de Envatub S.A. mientras que las necesidades de protección y seguridad y las necesidades de autorrealización se encuentran en un punto medio.

Finalmente, se estableció que la motivación y el desempeño laboral sí existe correlación de las dos variables mediante las necesidades y las competencias establecidas para los operarios de Envatub S.A. a excepción de las necesidades de autoestima.

Toledo (2018) en su tesis de posgrado denominada: “El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana” en la Universidad Veracruzana. Para ello, desarrolló un estudio cuantitativo en donde los datos numéricos serán analizados mediante procesos estadísticos que hacen uso de valores para dar una respuesta viable. Cuya muestra estuvo conformada por 51 participantes.

Como resultado principal, se evidenció que los encuestados calificaron como regular la libertad en la toma de decisiones.

Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que a través del tiempo, el estudio del capital humano en las organizaciones ha evolucionado de ser considerado un recurso más, que solamente tenía que cumplir con sus obligaciones, a ser considerado como uno de los recursos más importantes para las organizaciones ya que puede representar una ventaja competitiva significativa, hoy en día es tomado en cuenta en sus necesidades, deseos, opiniones, experiencias, y en general, un ser humano sensible cuyos resultados son parte

fundamental de los logros organizacionales. Es por ello que, en la actualidad, los directivos en las organizaciones se encuentran comprometidos y dedican sus esfuerzos, a fomentar el desarrollo de los talentos y motivaciones del capital humano.

Para Dimitrova (2017), en su tesis de posgrado denominada: “Plan de motivación laboral en la Empresa CHG” en la Universidad Politécnica de Valencia. Para ello, desarrolló un enfoque cuantitativo en donde los datos numéricos fueron analizados mediante procesos estadísticos que hacen uso de valores para dar una respuesta viable. Cuya muestra estuvo conformada por 15 partícipes.

Como resultado principal, se evidenció que el 55.6% de los encuestados argumentaron estar de acuerdo con que los colaboradores de la empresa viven tensiones en sus áreas de trabajo, seguido de un 22.2% que indican ser indiferentes al mismo. Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que la relación al “clima laboral” que se desarrolla el trabajo cotidiano se destacan los problemas sobre la integración de los empleados, las condiciones físicas del puesto de trabajo, es decir que hay un “mal clima” “Por lo tanto, hay un ambiente laboral desfavorable de cual se provoca la desmotivación de los trabajadores y disminuye la productividad. Posteriormente, actividades recreativas y ajenas al contexto laboral pueden ser ideales para motivar el trabajo en equipo y las relaciones entre sus miembros.

Por lo tanto, al menos una vez al mes la empresa podía planea una reunión o realizar actividades fuera de la empresa como una visita a un recinto cultural u organizar un partido de fútbol.

Finalmente, si los directivos intentan felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica que medidas correctivas deben asumir cuando no se alcanzan los objetivos, son motivadoras, es decir se trata de poder evaluar el desempeño de los empleados.

Para Guzmán (2017) en su tesis de pregrado denominada: “El liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano” en la Universidad Autónoma del Estado Mexicano.

Para ello, desarrolló un enfoque cualitativo desde un enfoque descriptivo e interpretativo.

Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que el objetivo de la presente investigación se basó en el liderazgo como elemento motivador para desarrollar habilidades que sean útiles para el talento humano dentro de las organizaciones.

Ya que siempre resulta útil e importante una persona que guía al cumplimiento de los objetivos, pero escuchando a su equipo de trabajo.

Posteriormente, en el problema de investigación fue dado en base a la investigación pasadas obtenidas donde la motivación es muy importante para el desarrollo y aprovechamiento del talento humano y donde es necesario contar con personas con características especiales denominados líderes que ayuden, orienten, controlen, organicen y den atención a un equipo de trabajo dentro de las organizaciones. Finalmente, para comprobar esto, primero se realizó una encuesta de una empresa que tiene un gerente a cargo.

Se observó que estos grupos de personas interactúan de manera significativa y positiva con la ayuda de su líder para dar una mejor perspectiva a sus objetivos.

Según Pineda (2017), en su ensayo de grado denominada: "Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral" en la Universidad Militar Nueva Granada. Para ello, desarrolló un enfoque cualitativo desde un enfoque descriptivo y analítico.

Dentro de las conclusiones más relevantes, se evidenció que es pertinente destacar que el recurso más valioso de una empresa es el talento de sus colaboradores, las organizaciones con líderes opresores, que además creen tener la verdad absoluta y no saben trabajar en equipo, tienen un alto riesgo de llevar a la compañía al rezago e incluso a la quiebra, por lo que es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los colaboradores; un líder eficiente debe crear equipos positivos, generar constantemente nuevos talentos, fomentar la innovación y generar excelentes relaciones con todos los miembros sin importar su nivel jerárquico.

Posteriormente, la motivación laboral es un medio que los líderes poco utilizan para alcanzar los objetivos empresariales, una eficiente gestión de los recursos humanos representa una buena ventaja competitiva para enfocar una organización hacia el éxito, especialmente en el entorno competitivo y global en el que nos ubicamos; las personas que trabajan forzadas, por necesidad o sin mayor motivación, no ofrecen a la compañía todo su potencial; las empresas retrogradadas y con sistemas administrativos rígidos, antes que capacitar o motivar a sus colaboradores prefieren mantener reglas y conservar las formas de hacer las cosas, con ese pensamiento solo están logrando que se pierda la oportunidad de maximizar el rendimiento de los empleados y que se desarrolle la innovación empresarial y la diferenciación.

2.2. Bases teóricas de las variables

2.2.1. Líder

De acuerdo con el investigador Gómez (2002), afirma que un líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores

A principios del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos distintivos como: inteligencia, estatura física y confianza en sí mismos; por lo que se gestionó una búsqueda de la mejor combinación posible de rasgos característicos durante los 40 años siguientes, siendo el resultado poca concordancia sobre que rasgos y habilidades caracterizaban a los líderes de éxito.

En esa línea Amaya (1996), indica la figura del líder conocido desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de sí los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo.

Según Culligan (1986) argumenta la existencia de cinco edades del liderazgo:

Edad del liderazgo de conquista: durante este período, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

Edad de liderazgo de organización: durante este período se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción, conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por lo tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

Otros autores argumentan que: “es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias,

hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales”.

Según la Real Academia Española (2014) el líder es la persona a la que un grupo determinado lo reconoce como jefe y autoridad, también puede ser el aquel individuo que los encamina a ser mejores para alcanzar un logro o meta específica.

Cuando se trata del líder dentro de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización. Un líder, tiene que intentar que el grupo se mantenga unido y que los integrantes se encuentren mínimamente satisfechos.

Un autor argumenta que:

No existe un perfil de personalidad ideal de un/a líder, que no se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo, que no se ha podido distinguir con suficiente validez, a los/las líderes de los que no lo son, teniendo exclusivamente en cuenta los rasgos de personalidad. (p. 38).

2.2.1.1. Liderazgo

Según Bell, Zawacki, & French (2007) indican que:

Es un proceso altamente interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (p.36).

El liderazgo es un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo, este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.

El liderazgo es también, un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

En otro aspecto Chiavenato (2000), es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Para Ginebra (1997) indica que: “el liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo”.

Un autor define el liderazgo como: el orden social de las relaciones entre los sujetos que se sustenta en el carisma del individuo; esto se refiere a las cualidades que pasan por extraordinarias, de virtud extracotidiana o a la ejemplaridad del sujeto en un contexto dado; por tanto, la cualidad de “extraordinario” está vinculada al contexto y no al sujeto en sí mismo.

Posteriormente, la conceptualización del liderazgo se enfoca dinámicamente y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten.

Según Bass (2000), indican que: “el liderazgo contempla un conjunto de acciones y estrategias emprendidas por el líder el cual tiene como fin, tener éxito en lo que se proponga” (p.30).

Por otra parte, liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización.

Para House (1977) indica que el liderazgo es: “un atributo del sujeto en donde su poder de influencia emana principalmente de su carisma y de características personales” (p.12).

En el campo de la educación, el enfoque del estudio de las características ha permeado hasta las décadas del año 2000. Aunque este enfoque de los rasgos ha perdido popularidad de manera paulatina en otras áreas de conocimiento, autores como Bolívar (2010) muestran afinidad a la postura del liderazgo. Este autor señala que el verdadero liderazgo es un atributo independiente del poder y de la costumbre y que este se asienta, en las cualidades del sujeto y sus capacidades. Dentro de este ámbito se diversifica el liderazgo carismático el cual es que ostenta una mayor aceptación entre personal docente y directivo de centros educativos de diversos países, entre los que se encuentran: Estados Unidos, Francia y España.

El liderazgo emerge en una situación de demanda, necesidad o crisis y se pronuncia con base en el logro de metas, convirtiendo en líder a quien tiene la posibilidad de ofrecer herramientas de empoderamiento. Cuando un sujeto tiene la capacidad de cambiar las condiciones o de empoderar a otros miembros de la sociedad o de la organización se posiciona como líder del grupo.

Se describen ocho modelos del liderazgo y son:

- El intelectual
- El de reforma
- El revolucionario
- El de opinión
- El grupal
- El de partido político
- El legislativo
- El ejecutivo

Dentro del liderazgo mismo, se contempla el liderazgo carismático y que este rechaza toda normatividad y su aplicación, por lo cual actúa fuera de los órdenes tradicionales y nacionales.

El carisma en sí, específicamente irracional en el sentido de extrañeza por toda regla. El orden carismático tiene como forma de sustento las donaciones, los sobornos, las propinas e incluso la extorsión pacífica o violenta. Estas acciones forman parte del sustento del sistema y se justifican en un razonamiento particular en el que el sujeto líder considera que su labor es una misión.

Ya que el orden carismático se fundamenta en características individuales, es frágil. La corroboración del carisma es indispensable para su permanencia. Por ello, la dominación carismática y el liderazgo como orden son inestables. Si los seguidores dejan de sentirse beneficiados por su líder o de percibirlo como una figura extraordinaria, el orden se debilita hasta desaparecer.

Burns (1978) expresa la existencia de dos categorías generales de liderazgo que son: liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

2.2.1.2. Dimensiones

Dimensión 1. Liderazgo transaccional

Es quien lidera a una persona o un grupo de ellas que se aproximan con el propósito de intercambiar bienes o valores. Este tipo de liderazgo se trabaja mayoritariamente por votos, subsidios o por contribuciones.

Dentro del liderazgo transaccional se hallan las subsiguientes:

- **Indicador recompensa contingente**

Según Fernández & Quintero (2017), Consiste en un intercambio entre líderes y seguidores puesto que el mismo es intercambiar recompensas previamente especificadas en base a un esfuerzo.

- **Indicador dirección por excepción activa**

Es el factor primordial dentro del liderazgo transaccional puesto que en este proceso se sanciona a un subordinado cuando presenta un comportamiento no adecuado. Esta gestión puede ser activa o pasiva.

Gestión por excepción activa: el líder observa el proceso de desempeño de los subordinados actuando preventivamente cuando identifica una desviación efectuando las correcciones oportunas.

- **Indicador dirección por excepción pasiva**

Es un liderazgo con bajo nivel de integridad puesto que ignora a la persona por buscar el logro de sus propios fines personales.

Gestión por excepción pasiva: el líder solo interviene una vez que ha surgido el problema y las normas no se han cumplido.

Dimensión 2. Liderazgo transformacional

Es un vínculo que se suscita en un contexto de crisis o necesidad institucional o social que se comparte por la totalidad de miembros de un grupo. Cuando existe un miembro del grupo con la capacidad y con posibilidades para emprender acciones que empoderen al resto, con el propósito de posibilitar la consecución de las metas compartidas, se constituye en su líder.

Cuando el sujeto líder no tiene un sentido de pertenencia al grupo, o es un agente externo, o no tiene el mismo conjunto de demandas y necesidades de quienes le siguen, la relación se establece con base en el intercambio de favores. Por otro lado, cuando el sujeto líder proviene del propio grupo en medio de una situación de conflicto y comparte las necesidades no satisfechas del resto de miembros, la relación se desarrolla con el esquema del liderazgo transformacional.

Tanto el liderazgo transformacional, como el liderazgo transaccional propuestos por Burns se trasladaron como términos al área educativa. Ambos se han empleado para estudiar el trabajo de líderes/directores de escuelas eficaces desde una perspectiva más apegada al enfoque de las conductas y no de las relaciones establecidas entre los agentes.

Un autor argumenta que: “el liderazgo transformacional evoca un rango de prácticas apropiadas para el cambio educativo”. (Leithwood, 1992).

El liderazgo transformacional es el único con la posibilidad de obtener cambios en las organizaciones escolares y propiciar la mejora educativa mediante la motivación del profesorado y la obtención de su compromiso en el cumplimiento de las metas de la institución; sin embargo, contribuye en cierta medida a la mejora educativa.

- **Indicador influencia idealizada o carisma**

Es la capacidad que posee un líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto, solidaridad y confianza durante un proceso o actividad dentro de una empresa.

Desde la perspectiva formación, el docente deberá ser capaz de asumir un liderazgo en todos sus contextos de trabajo para promover la autorrealización de las personas en convivencia, incentivando e impulsando la conformación de comunidades de aprendizajes que propicien cambios satisfactorios en la educación. (Delgado, 2000).

- **Indicador inspiración motivacional**

El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.

- **Indicador consideración Individual**

Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja.

El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado. (Bass, 1985)

- **Indicador estimulación intelectual**

La estimulación intelectual conlleva al líder a empoderar a sus seguidores a razonar sobre los problemas y así aumentar sus habilidades.

Dimensión 3. Liderazgo laissez-faire

Según Martínez (2004) el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente.

Es por ello que este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas.

Es reconocido por ser muy liberal por ello su denominación como liderazgo *laissez faire*, que es una expresión de origen francés y cuya traducción significa “dejar hacer”, en este modelo el líder es una figura pasiva que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que se está haciendo ya que se les facilita toda la información y herramientas requeridas para la realización de las labores y donde el líder solo intervendrá si el subordinado solicita su ayuda. (González, González, Ríos & León, 2013).

- **Indicador actitud pasiva o evitador**

El líder se encuentra físicamente presente, sin embargo, no hay ningún tipo de relación con la gente. No toma decisiones, no se involucra ni muestra compromiso.

2.2.1.3. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles”. (Bass, 1990)

Los estilos de liderazgo se refieren a las formas de estructurar la conducta del mismo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo. (Cuadrado, 2001)

Según Castaño (2013) manifiesta que existen tres tipos de liderazgo que se detallan subsiguientemente:

1) Liderazgo autoritario

Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan. El futuro del grupo es incierto, ya que solo el líder decide y nunca está claro lo que hará más adelante. No suele participar en el trabajo inmediato a no ser que tenga que enseñar cómo se hace, él lo que hace es mandar,

organizar, etc. Suele decidir las tareas que hace cada miembro y los compañeros que tendrá cada uno de ellos, suele ser muy personal a veces arbitrario en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Halaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes, reforzando su autoridad.

2) Liderazgo democrático

Basa su liderazgo en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece. De la confrontación en el grupo sale cierta perspectiva de futuro. El líder en caso de duda suele proponer alternativas posibles, para dar solución al mismo. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías. Los miembros suelen ser bastante libres en elegir la tarea que les va y en elegir los colaboradores para llevarla a cabo, es muy objetivo a la hora de alabar o criticar.

3) Liderazgo laissez-faire

El líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas alguna intervención puesto que, solo actúa en casos extremos. El líder “está disponible”, da información, materiales o su opinión “si fuese necesario” pero no interviene por iniciativa propia. El futuro es incierto, a menudo adopta la conducta del que trabaja como “uno más”. No interviene señalando el cometido de cada uno. Tiene una actitud pasiva “que cada uno se las arregle”. Raramente comenta espontáneamente la actuación de los miembros del grupo, no intenta evaluar ni regular.

2.2.1.3. Otros estilos de liderazgo

A) Liderazgo socializado

Persigue objetivos impulsados por la organización y promueve la delegación, el crecimiento personal y la participación igualitaria de los seguidores. Independientemente de los logros mensurables de los líderes, quizá sus seguidores no los consideren carismáticos. los líderes socializados logran que los seguidores desarrollen autonomía y capacidad para manejarse por sí mismos. Los personalizados, por su parte, crean en éstos conformidad y dependencia. Los

líderes socializados apelan a las necesidades fundamentales y perdurables de los subordinados, comprometen a los seguidores y los ayudan a desarrollarse por derecho propio. En contraste, los personalizados articulan metas basándose en sus propios intereses.

B) Liderazgo personalizado

No es más que hacerse responsables de ir hacia las metas y objetivos. Del mismo modo, que un líder ayuda a las personas que conforman una organización a alcanzar el objetivo de la misma. En ese sentido, el objetivo de la vida es nuestro proyecto vital o existencial convirtiéndose en un efecto personalizado.

C) Liderazgo motivacional

Desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.

D) Liderazgo racional burocrático

Se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante. (Rodríguez, 1998)

E) Liderazgo situacional

Este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad.

- **Liderazgo orientado a la tarea y a las relaciones**

La distinción de estilos de liderazgo yace en que el aspecto en el que el líder centra su atención. En este sentido se distingue entre el estilo de liderazgo orientado a la tarea y el estilo de liderazgo orientado a las relaciones. Es decir, se

refiere a si el líder se centra en el logro de la tarea o en la calidad de sus relaciones con los demás. Esta distinción entre estilos orientado a la tarea y a las relaciones contempla en que el aprendizaje y la experiencia, reforzadas por los procesos de socialización y de cultura organizacional, pueden cambiar bastante la orientación al liderazgo. (Bales, 1950)

- **Liderazgo masculino y femenino**

En los últimos años, ha recibido una considerable atención por parte de ciertos especialistas del entorno social, el estudio de un posible estilo de liderazgo el masculino contra el femenino. La principal razón de este hecho reside en el acceso por parte de las mujeres a puestos de liderazgo en organizaciones, puestos a los que anteriormente sólo o mayoritariamente accedían los hombres. Esta incorporación de la mujer a puestos directivos o de liderazgo ha facilitado la realización de estudios u observaciones que muestran que las mujeres adoptan estilos de liderazgo distintos a los de los hombres, lo que ha venido denominándose un estilo de liderazgo más femenino frente al que sólo se observaba anteriormente el masculino.

Existen muchas variables que, relacionadas indirectamente con el género, pueden contribuir a explicar tanto las diferencias como las semejanzas encontradas entre hombres y mujeres en sus estilos de liderazgo, a nuestro juicio, se ha acumulado suficiente evidencia que discurre a pensar que pueden existir estilos característicos de ambos géneros. (Urch, 1994)

- **Teorías del liderazgo**

Históricamente, el abordaje del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregado nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional.

2.2.2. Motivación

Entre los años de 1920 hasta mediados del año 1960, el tema de la motivación estuvo asociado con la investigación experimental sobre aspectos como la conducta motora, el instinto y el impulso. En ese período, se buscaba determinar qué es lo que conduce a un organismo a restaurar su estado de equilibrio u homeostasis, con base en factores externos determinantes de la motivación, como los refuerzos.

Después de 1960, aparecieron las teorías cognitivas de la motivación, centradas en la experiencia consciente, el interés por la motivación de rendimiento y su importancia junto con los logros en la vida personal.

A partir del año de 1970 hasta la actualidad, la tendencia está marcada por las teorías cognitivas, en las que se destaca la importancia de algunos de sus elementos constitutivos; entre ellos, el autoconcepto, como elemento central de las teorías motivacionales.

2.2.2.1. Perspectivas de las teorías motivacionales

Existen tres perspectivas fundamentales respecto de la motivación: la conductista, la humanista y la cognitiva. La conductista subraya el papel de las recompensas en la motivación, la humanista en las capacidades del ser humano para desarrollarse y la cognitiva enfatiza en el poder del pensamiento.

A) Perspectiva conductual

Se centra en que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas. Las recompensas son eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento, los que están de acuerdo con el empleo de incentivos recalcan que agregan interés y motivación a la conducta puesto que, dirigen la atención hacia comportamientos adecuados y la distancian de aquellos considerados inapropiados.

Según Trechera (2005) detalla que: “para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos, entre estos el reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo”.

Los refuerzos pueden ser positivos o negativos, los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que una respuesta esperada ocurra, por lo que puede decirse que son una recompensa.

B) Perspectiva humanista

Enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Dentro de esta perspectiva se ubica la teoría de las necesidades. Dentro del ámbito humanista se esclarecen ciertas necesidades y se puntualizan subsiguientemente:

- **Necesidades fisiológicas**

Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son aquellas necesidades básicas para el sustento de la vida. Un individuo necesita satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar, entre ellos: alimento, abrigo, descanso, etc.

- **Necesidades de seguridad**

Son aquellas que conducen a la persona a librarse de riesgos físicos, de lograr estabilidad, organizar y estructurar el entorno; es decir, de asegurar la sobrevivencia.

- **Necesidades de amor y pertenencia**

Como seres sociales, las personas experimentan la necesidad de relacionarse con las demás, de ser aceptadas, de pertenecer. Se relacionan con el deseo de recibir el afecto de familiares, amigos y amigas y de una pareja.

- **Necesidades de estima**

Se relacionan con el sentirse bien acerca de sí mismo, de sentirse un ser digno con prestigio. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismas, de respeto, de una autoestima positiva, que implica también la estima de otros seres humanos.

- **Necesidades de autorrealización**

Son aquellas necesidades de crecimiento, de realización del propio potencial, de realizar lo que a la persona le agrada y poder lograrlo. Se relacionan con la autoestima. Entre estas pueden citarse la autonomía, la independencia y el autocontrol. (Valdés, 2005)

- **Necesidades de logro**

García (2008) indica que un individuo con una alta necesidad de logro presenta características, que se detallan subsiguientemente: Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas. Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados. Desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando. Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

- **Necesidades de poder**

Se considera que las personas que tienen una alta necesidad de poder, emplean más tiempo y esfuerzo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellas que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas si no poseen ciertas cuotas de autoridad.

García (2008) expresa que el poder realmente tiene dos caras, la primera origina reacciones negativas. Esta cara del poder se relaciona con situaciones de dominio-sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas; es decir, cumple con el papel de apoyar a otras para que puedan expresar sus propias capacidades y de este modo lograr metas que se propongan.

- **Necesidades de afiliación**

Los individuos tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas y se preocupan por las deficiencias o dificultades en sus relaciones con otras. La meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas.

Dentro de las necesidades existen dos ámbitos adicionales que experimentan aquellos individuos que se hallan satisfechos en correlación a los antes mencionados y son:

- Necesidades de conocer y entender el mundo que rodea a la persona y la naturaleza.
- Necesidades de satisfacción estética, referida a las necesidades de belleza, simetría y arte en general.

C) Perspectivas cognitivas

Las teorías cognitivas enfatizan que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede. (Allejo, 2003)

El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistemas: afectivo, comportamental y fisiológico; y regula el comportamiento de estos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone. De esta forma las ideas, creencias y opiniones que ostente una persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones.

Por otro lado, el contrapuesto a la motivación, es comúnmente denominado la insatisfacción y que influye congruentemente en las emociones del individuo

Epistemológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta con el propósito de lograr una meta.

Para Santrock (2002) argumenta que la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

A su vez, la motivación es: “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”.

Por su parte Ajello (2003) indica que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

La motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalizado. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalizado se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que, si logra un determinado resultado, este servirá de algo. De acuerdo con lo anterior, si una persona no se siente capaz, piensa que el esfuerzo realizado no va a tener repercusión o no tiene interés por la tarea, no tendrá motivación para llevarla a cabo.

Según Robbins (1999) “la motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo una plena satisfacción a sus necesidades básicas suscitando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos o metas trazadas”.

Es una correlación entre factores internos que impulsan la acción y factores externos que pueden actuar como incentivos y se distinguen tres aspectos transversales: la dirección el cual se suscita en la elección, la intensidad que gravita en el esfuerzo y la duración que engloba a la persistencia.

Es por ello, que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar algo propuesto teniendo en consideración la posibilidad de satisfacer una necesidad individual.

Dentro del ámbito educativo la motivación interviene imprescindiblemente, por lo cual existe una correlación entre la emoción y la motivación.

2.2.2.2. Relación entre emoción y motivación

Una razón importante para analizar el tema de la motivación es su incidencia en el aprendizaje, se distinguen tres categorías relevantes para la motivación en ambientes educativos y son: se relaciona con un componente de expectativas, que incluye las creencias de las personas estudiantes sobre su capacidad para ejecutar una tarea y se asocia a un componente de valor, relacionado con sus metas y sus percepciones sobre la importancia e interés de la tarea. Además, incluye las consecuencias afectivo-emocionales derivadas de la realización de una tarea, así como de los resultados de éxito o fracaso académico. Esta cuando se genera una emoción se produce una predisposición a actuar. Es una motivación reactiva; es decir, la conducta es motivada como respuesta a las condiciones del medio. La emoción depende de lo que es importante para la persona. Posteriormente, la motivación influye gradualmente en los educandos produciendo ciertas acciones como:

- Ayudar a descubrir y confiar en sus capacidades y habilidades eliminando ideas erróneas que pueda tener respecto de su autoeficacia.
- Analizar la importancia de las actividades educativas y del aprendizaje en general para la vida.
- Facilitar experiencias de logro académico que favorezcan el auto concepto y la autoestima.
- Promover ambientes educativos que beneficien la dimensión afectiva, lo que evita así la aparición del aburrimiento, el estrés o la ansiedad que aumentan los sentimientos e ideas de fracaso y menoscaban la valoración personal y el rendimiento académico.
- Permitir la expresión de emociones que se viven cuando se enfrentan situaciones de fracaso y ayudar a eliminar aquellas ideas negativas o

irracionales que podrían estar sustentándolas, de modo que la autoestima no se lesione.

- Eliminar las amenazas, castigos y humillaciones y, por el contrario, brindar espacios para la atención personal que permitan experimentar aceptación y respeto.
- Propiciar situaciones placenteras de tranquilidad y éxito, de modo que la persona se sienta segura y valiosa.
- Desarrollar procesos de enseñanza – aprendizaje que despierten el deseo de descubrir, conocer, experimentar y crear.
- Promover experiencias propicias para el desarrollo de la independencia, la resolución adecuada de problemas y la toma de decisiones autónomas.

2.2.2.3. Dimensiones

Dimensión 1. Motivación extrínseca

Se enfoca gradualmente en la recompensa económica y esto no asegura una mejora en la productividad. En innumerables casos ocasiona perjudicable puesto que si la única motivación de un empleado es netamente por necesidad económica no van a percibir su labor como un medio de realización personal y de logro de bienestar; lo observará como algo ajeno que únicamente le suministra un sustento para él y su familia.

Esto refleja en que el colaborador ejerce sus funciones sintiéndose con una carga muy pesada que muchas veces será algo estresante y no poseerá ninguna motivación por superarse diariamente.

Dentro del ámbito laboral existen diversos tipos de incentivos como:

- Oportunidades de promoción laboral
- Reconocimiento de logros
- Sentirse arropado, valorado y querido por la empresa
- Suministrarle los medios ineludibles para laborar con calidad y de forma autónoma.
- Fomentar la aportación de ideas y la participación en todos los ámbitos.

Factores externos relacionados a la motivación extrínseca

La motivación extrínseca, proviene del exterior lo que significa la participación de diversos estímulos que ocurren alrededor del empleado y estas pueden influir en el tanto positiva como negativamente. El primordial factor de influencia es el clima laboral.

Si existe un ambiente pésimo de trabajo, se evidencia una falta de respeto entre los diversos profesionales de un área correspondiente, se suscita una deficiente comunicación con superiores o jefes inmediatos, se detectan problemas que muchos de ellos serán difíciles de solucionar.

Otro semblante significativo es la salud y la seguridad dentro del trabajo, el colaborador debe sentirse seguro dentro del mismo y sentir que la está salvaguardando para sí mismo y para los demás individuos.

Según Davis & Newstrom (1999) expresan que la motivación extrínseca, son las retribuciones externas que se reciben independientemente del trabajo lo cual quiere decir que no ofrecen una complacencia directa o inmediata al gestionar una faena. Ostenta innumerables limitaciones puesto que no pueden ofrecer toda una gama de beneficios ineludibles para la salud económica de un individuo.

La motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea a un individuo o a un grupo de ellos como son la presencia de metas. Desde otro punto de vista, la motivación alienta al individuo a hacer todo lo posible para alcanzar una meta trazada dando su mayor y mejor esfuerzo para satisfacer sus necesidades.

Es la razón por la que hacen las cosas ya que eternamente existe un motivo que está constituido por factores que controlan su conducta.

- **Indicador los ingresos económicos**

El líder ofrece fuentes monetarias por el logro de objetivos esperados.

- **Indicador el dar premios o avisos correctivos**

El líder brinda a los colaboradores recompensas o por lo contrario corrige su desempeño para alcanzar la meta deseada de la empresa.

Dimensión 2. Motivación intrínseca

Se refiere a aquellas situaciones donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no. Obedece a situaciones donde la persona se implica en actividades principalmente con fines instrumentales o por motivos externos a la actividad misma, como podría ser obtener una recompensa. (Allejo, 2003)

Esta motivación incluye incentivos externos, tales como las recompensas y los castigos. De forma diferente, las perspectivas humanista y cognitiva enfatizan la importancia de la motivación intrínseca en el logro. La motivación intrínseca se fundamenta en factores internos, como la autodeterminación, la curiosidad, el desafío y el esfuerzo.

La motivación interna y el interés intrínseco en las actividades académicas aumentan cuando la persona tiene posibilidades de elección y oportunidades para tomar la responsabilidad personal de su aprendizaje, establecer sus propias metas, planear cómo alcanzarlas y monitorear su progreso.

Por otra parte, cuando sus habilidades son altas, pero las actividades no son desafiantes, el resultado es el aburrimiento. Cuando el desafío y los niveles de habilidad son bajos, se experimenta apatía y cuando se enfrenta una tarea desafiante para la que no se cree tener las habilidades necesarias, se experimenta ansiedad.

Un estudio en la Universidad de Sevilla en España revela que, la orientación motivacional está altamente relacionada con la percepción de la competencia educativa. De esta forma, las personas que evalúan su competencia académica de manera positiva generalmente reportan estar motivadas intrínsecamente, mientras que las percepciones negativas se asocian con una motivación extrínseca. Los estudios realizados por este autor también han mostrado que la motivación intrínseca decae a lo largo de los años de colegio.

- **Indicador realización personal y profesional por los retos asumidos**

Es el desarrollo integral que siente y percibe el colaborador por las actividades encomendadas.

- **Indicador desarrollo de capacidades nuevas**

La confianza de la alta dirección para grandes retos y realizar nuevas cosas.

- **Indicador capacitación constante**

Formación de los colaboradores en relación con los conocimientos requeridos en su actividad profesional.

Dimensión 3. Motivación trascendental

Es aquella que no radica tanto en la propia persona, sino que está enfocada en un grupo determinado, está muy ligada al ámbito empresarial ya que tiene como objetivo primordial buscar los intereses que comparten un grupo determinado. (Pacsi, Estrada, Pérez & Cruz, 2014)

Por otra parte, la motivación trascendente o trascendental viene a ser aquel impulso que mueve a las personas a actuar por las consecuencias de sus acciones para otras personas: es servir a los demás. Lo que diferencia a esta motivación es que las necesidades que la acción busca satisfacer son necesidades de personas distintas de aquella que realiza la acción.

La motivación trascendente se relaciona con el largo plazo, pues es un estilo que nos hace movilizarnos en un horizonte largo, nos hace recorrer caminos para abordar la vida y el trabajo desde la generosidad, la confianza, la actitud de servicio y nos hace conquistadores de grandes proyectos. Con todo, esta motivación especialmente debe venir impulsada por el líder. Si este no está implicado en fomentar este tipo de motivación, es más difícil llevarla a cabo en un equipo.

- **Indicador Bienestar por retribuir a la empresa y clientes**

Se siente feliz por beneficiar a terceros con su desempeño.

2.3. Definición de términos básicos

Líder. Es aquella persona que, con formación en liderazgo de proyectos o no, gestionando un equipo o grupo de personas determinado, es capaz de influir, motivar y hacer que todos los integrantes del equipo trabajen con entusiasmo enfocados cada día en la consecución de logros, metas y objetivos.

Motivación. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Empresa. Es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

Colaborador. Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.

Liderazgo transparente. Es sincero. No tiene miedo a la verdad, no esconde ni miente, lo que favorece su credibilidad y por tanto genera confianza. El estilo de liderazgo transparente es también honesto y ecuánime. Este tipo de líderes no solo dice las cosas con sinceridad, también se preocupa por los demás.

Liderazgo transformacional. Es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Alienta la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores.

Liderazgo paternalista. Es un estilo que combina una fuerte autoridad y disciplina con benevolencia paternal e integridad moral dentro de una atmósfera personalizada.

Liderazgo autoritario. Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático. Se basa en recompensas y castigos.

Negocio. Ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.

Objetivos. Los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran un proyecto, empresa o entidad. Medibles o cuantificables.

Desarrollo de proyectos. Comprende el diseño y formulación de un mapa de ruta para cumplir una meta específica.

Empatía. Es la habilidad de entender y compartir los sentimientos y las experiencias de las demás personas. Es imaginarte a ti mismo en la piel de otro. Sentir lo que sienten los demás, vernos a nosotros mismos y al mundo desde su punto de vista. Nos permite amar de manera más profunda.

Gestión de desempeño. Cumple el rol de enfatizar la comunicación, agregando valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades mediante evaluaciones constantes.

Delegación de responsabilidades. Es una de las prácticas fundamentales para la buena marcha de una empresa. Delegar significa transferir, asignar o trasladar funciones que, en principio, corresponden a cargos o niveles superiores de dirección y gestión.

Indicadores empresariales. Es un valor medible que demuestra la eficacia con la que una empresa está logrando objetivos empresariales clave. Los indicadores de gestión también son confundidos con los indicadores clave de rendimiento (KPI en inglés).

Insatisfacción laboral. Es una actitud o respuesta negativa por parte de los colaboradores hacia su empresa o puesto de trabajo.

Talento humano. Hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento.

Foro económico mundial. Este foro reúne cada año a líderes de la política, la economía, la cultura y los medios de comunicación, para representar la agenda internacional. El foro de Davos inició en 1971 en Ginebra, Suiza, como una organización sin ánimo de lucro, definiéndose como “independiente, imparcial y no ligada a intereses concretos”.

Organizaciones de servicio financieros. Son instituciones que tienen como objetivo el depósito, conservación y custodia, el manejo y la distribución, la compra y venta por cuenta de sus clientes de mercancía y productos de procedencia nacional o extranjera.

Servicios públicos. Estos servicios son denominados públicos, ya que se encuentran priorizados por estar referidos a servicios básicos (agua y alcantarillado, luz y gas natural)

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación

3.1.1. Hipótesis general

HG Existe una relación fuerte y significativa entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1 Existe una vinculación fuerte y significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

HE 2 Existe una asociación fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

HE 3 Existe una correlación fuerte y significativa entre el liderazgo laissez faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

3.2. Variables de estudio

Variable independiente: liderazgo

Variable dependiente: Motivación

3.2.1. Definición conceptual

- **Variable independiente: liderazgo**

Han sido muchos los autores y estudiosos que han observado y tratado de definir el liderazgo, aun así, Burns (1978) indica: “el liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más observados y menos entendidos” (citado en Guibert, 2010, p. 186). Han sido muchas las investigaciones en torno al concepto, a continuación, veremos algunas de las definiciones que se han propuesto sobre el término de líder y liderazgo, aunque Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones

del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, p.22). Gómez-Rada (2002) explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser”.

De acuerdo con Siliceo, Casares & González (1999), explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo entendemos el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos. En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.

- **Variable dependiente: motivación**

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, 1999:17).

3.2.2. Definición operacional

- **Variable independiente liderazgo:**

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores.

- **Variable dependiente motivación:**

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

3.3. Tipo y nivel de investigación

- **Tipo de investigación**

Este estudio fue de tipo aplicada debido a que se basó de una teoría y luego se adaptó a la realidad.

El enfoque fue cuantitativo puesto que se usó la recolección de datos para constatar las hipótesis.

- **Nivel de investigación**

El nivel de estudio fue descriptivo, dicho de otra manera, se describió la realidad de las variables de estudio puesto que la data que se levantó de los cuestionarios aplicados presenta información significativa que nos guió a desarrollar el tratamiento estadístico pertinente.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño fue de tipo no experimental – transversal, dado que no se manipulará la realidad de estudio y se recogió información en un solo momento.

Finalmente, es correlacional, puesto que, se analizó estadísticamente la relación entre la variable liderazgo y la motivación.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

Según Arias (2012) argumenta que la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes que los distinguen de diversas particularidades.

Para el desarrollo de la presente investigación estuvo enfocada en una población finita, constituyéndose de 100 partícipes de la ODEC de Huamachuco-Trujillo, 2021.

3.5.2. Muestra

Muestreo no probabilístico

Según Cuesta (2009) es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

La investigación fue de tipo aleatoria por conveniencia, escogiéndose a 30 docentes de la ODEC de Huamachuco-Trujillo, por costo y accesibilidad a la investigadora.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica de recolección de datos

Tabla 1.

Instrumentos de recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Liderazgo	Encuesta	Cuestionario de liderazgo
Motivación	Encuesta	Cuestionario de motivación

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

a) Instrumentos

Cuestionario:

Según García (2003) es aquel proceso verídico en el cual se involucran toda clase de datos empíricos con los cuales se evalúa a personas, procesos y programas de formación, por otra parte, abarca enfoques ya sean cuantitativos o cualitativos.

Por otra parte, Bass y Avolio (1994) argumentan que un instrumento es aquel que integra tres estilos; transformacional, transaccional y laissez faire. Y para evaluar la motivación se considerará lo de Pérez (1983), quién precisa 3 dimensiones: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendental. Se empleará esta escala Likert para la respectiva calificación:

totalmente de acuerdo = 1, de acuerdo = 2, indeciso = 3; en desacuerdo = 4; totalmente en desacuerdo = 5.

b) Confiabilidad de los instrumentos

Para efectos de validar la confiabilidad de los instrumentos, se procedió a calcular el coeficiente del alfa de Cronbach, puesto que se tomaron valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento subyacente.

Así se tiene que para efectos de la presente investigación se procedió al cálculo de alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS.

Tabla 2.

Coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Liderazgo

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.918	20

Tabla 3.

Coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Motivación

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.902	13

Tabla 4.

Coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento de las variables Liderazgo y Motivación

Estadísticas de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
.909	33

Interpretación

A la luz de los resultados mostrados en las tablas 1, 2 y 3 se puede afirmar entonces, que el instrumento tiene la validez de consistencia muy buena dado que el valor de dichos coeficientes fueron de 0,918; 0.902 y 0.909.

3.7. Métodos de análisis de datos

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS versión 22. Se realizó la evaluación de la consistencia interna de manera general y por dimensiones de cada variable de estudio a través del Alfa de Cronbach, este procedimiento se realizó a la prueba piloto.

Los primeros cálculos fueron de manera descriptiva. Seguido, se evaluó la prueba de normalidad para establecer si los datos siguen una distribución normal o no. Aquella, que sirvió para determinar si se utilizará la prueba R de Pearson o el Rho de Spearman.

Finalmente, para efectos de contrastar las hipótesis, se realizó la prueba de correlación de Pearson tratándose de una muestra igual a 30.

3.8. Aspectos éticos

Los criterios éticos de Belmont que guiaron el proyecto de investigación fueron:

- Principios básicos: respeto por las personas, beneficencia y justicia.
 - Principios de aplicación: consentimiento informado.
- a) Respeto por las personas:** incluye por lo menos dos convicciones éticas. La primera es que todos los individuos deben ser tratados como agentes autónomos y la segunda, que todas las personas cuya autonomía está disminuida tienen derecho a ser protegidas.
- b) Justicia de las personas:** existen varias formulaciones ampliamente aceptadas sobre la justa distribución de cargas. Cada una de ellas menciona una cualidad importante que establece la base para la distribución de cargas y beneficios. Estas formulaciones son: a cada persona una parte igual, según su necesidad individual, su propio esfuerzo, su contribución a la sociedad, y su mérito.
- c) Beneficencia:** se trata a las personas de manera ética no sólo respetando sus decisiones y protegiéndolas de daño, sino también esforzándose en

asegurar su bienestar. Esta forma de proceder cae dentro del ámbito del principio de beneficencia.

- d) Consentimiento informado:** la recolección de datos que serán obtenidos se realizará con el consentimiento informado de la entidad de la ODEC de Huamachuco-Trujillo, objeto de estudio, donde los implicados de brindar dicha información tuvieron conciencia sobre la existencia del estudio.

IV. RESULTADOS

4.1. Estadística descriptiva

Tabla 5.
Liderazgo transaccional

		LIDERAZGO TRANSACCIONAL			
		(Agrupado)		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	BAJO	13	43.3	43.3	43.3
	MEDIO	7	23.3	23.3	66.7
	ALTO	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 5 y figura 1, se observa que un 43.33 % tiene la percepción que la dimensión liderazgo transaccional es de nivel bajo, para un 23.33 % le parece de nivel medio y un 33.33 % les parece que tiene un nivel alto.

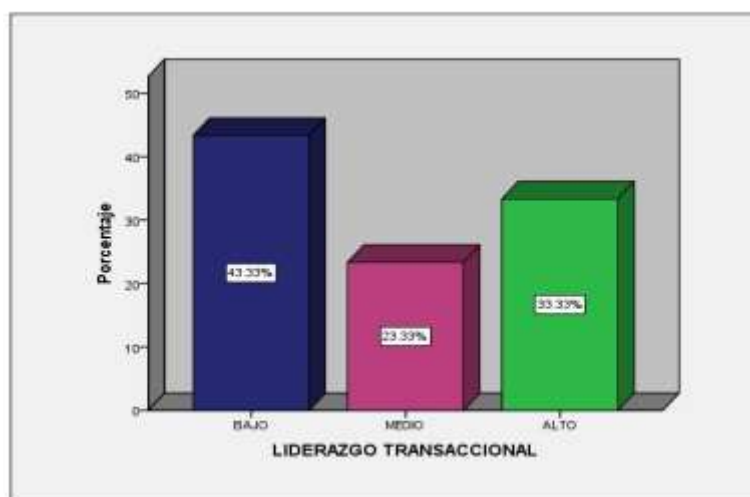


Figura 1. Liderazgo transaccional
Fuente propia 2021

Tabla 6.
Liderazgo transformacional

		LIDERAZGO TRANS- FORMACIONAL (Agrupado)		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	BAJO	11	36.7	36.7	36.7
	MEDIO	13	43.3	43.3	80.0
	ALTO	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 2, se observa que un 37.7 % tiene la percepción que la dimensión liderazgo transformacional es de nivel bajo, para un 33.3 % le parece de nivel medio y para un 20.0 % les parece que tiene un nivel alto.

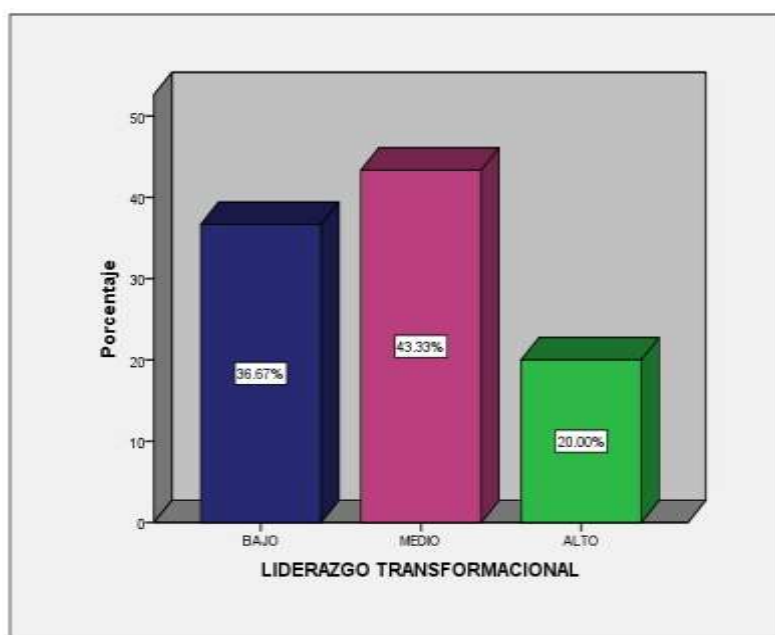


Figura 2. Liderazgo transformacional
Fuente propia 2021

Tabla 7.
Liderazgo laissez fire

		LIDERAZGO LAISSEZ FIRE (Agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	20	66.7	66.7	66.7
	MEDIO	8	26.7	26.7	93.3
	ALTO	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 7 y figura 3, se observa que un 66.7 % tiene la percepción que la dimensión liderazgo transformacional es de nivel bajo, para un 26.7 % le parece de nivel medio y para un 6.67 % les parece que tiene un nivel alto

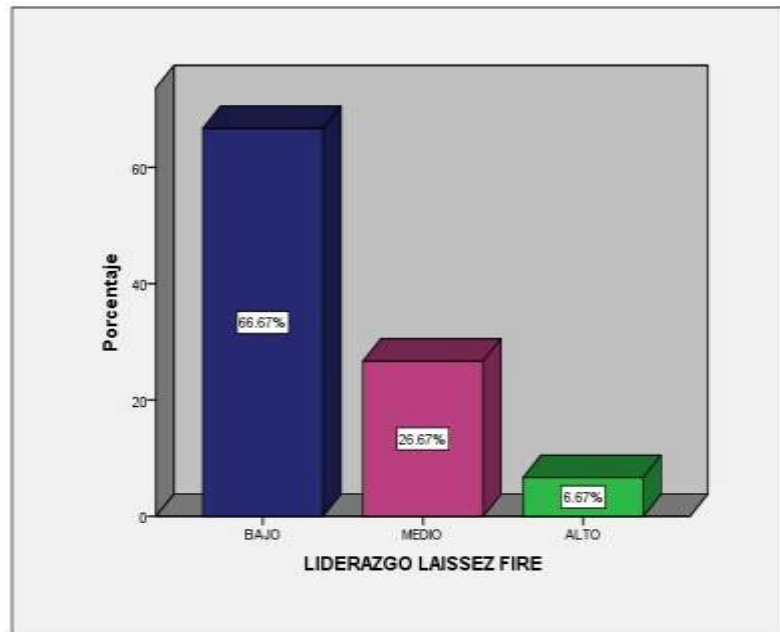


Figura 3. Liderazgo Laissez Fire
Fuente propia 2021

Tabla 8.
Motivación extrínseca

		MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA (Agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	23.3	23.3	23.3
	MEDIO	19	63.3	63.3	86.7
	ALTO	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 8 y figura 4, se observa que un 23.33 % tiene la percepción que la dimensión motivación extrínseca es de nivel bajo, para un 63.3 % le parece de nivel medio, y para un 13.3 % les parece que tiene un nivel alto.

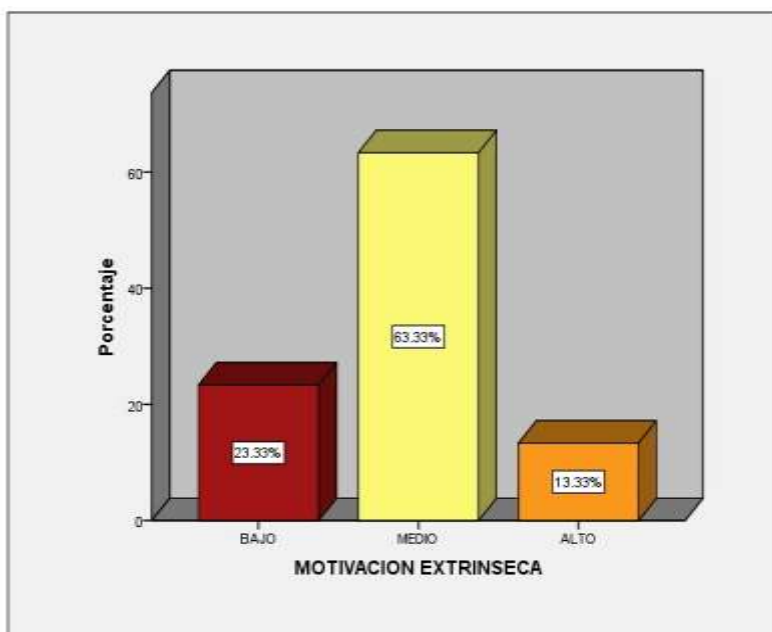


Figura 4. Motivación extrínseca
Fuente propia 2021

Tabla 9.
Motivación intrínseca

		MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (Agrupado)			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	6.7	6.7	6.7
	MEDIO	12	40.0	40.0	46.7
	ALTO	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 5, se observa que un 6.7 % tiene la percepción que la dimensión motivación intrínseca es de nivel bajo, para un 40.0 % le parece de nivel medio y para un 53.3 % les parece que tiene un nivel alto.

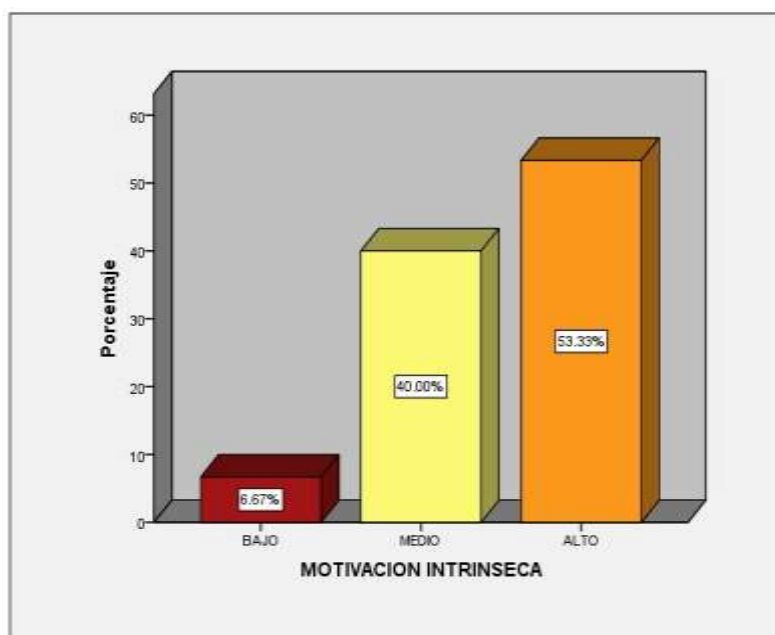


Figura 5. Motivación Intrínseca
Fuente propia 2021

Tabla 10.
Motivación trascendental

		MOTIVACIÓN TRASCENDENTAL			
		(Agrupado)		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Frecuencia	Porcentaje			
Válido	BAJO	5	16.7	16.7	16.7
	MEDIO	7	23.3	23.3	40.0
	ALTO	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 10 y figura 6, se observa que un 16.7 % tiene la percepción que la dimensión motivación trascendental es de nivel bajo, para un 23.3 % le parece de nivel medio y para un 60.0 % les parece que tiene un nivel alto.

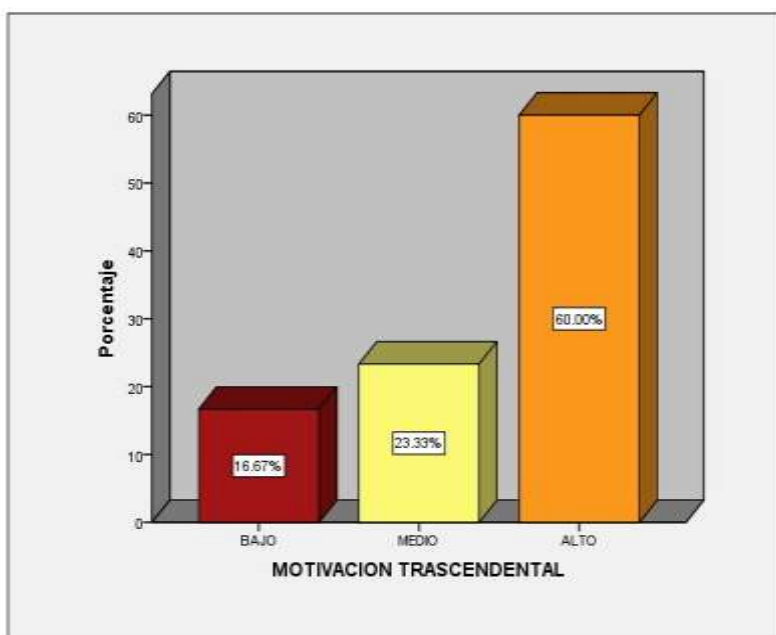


Figura 6. Motivación Trascendental
Fuente propia 2021

Tabla 11.
Liderazgo

V1. LIDERAZGO					
		(Agrupado)		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	12	40.0	40.0	40.0
	MEDIO	14	46.7	46.7	86.7
	ALTO	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 11 y figura 7, se observa que un 40.0 % tiene la percepción que la variable liderazgo es de nivel bajo, para un 46.7 % le parece de nivel medio y para un 13.3 % les parece que tiene un nivel alto.

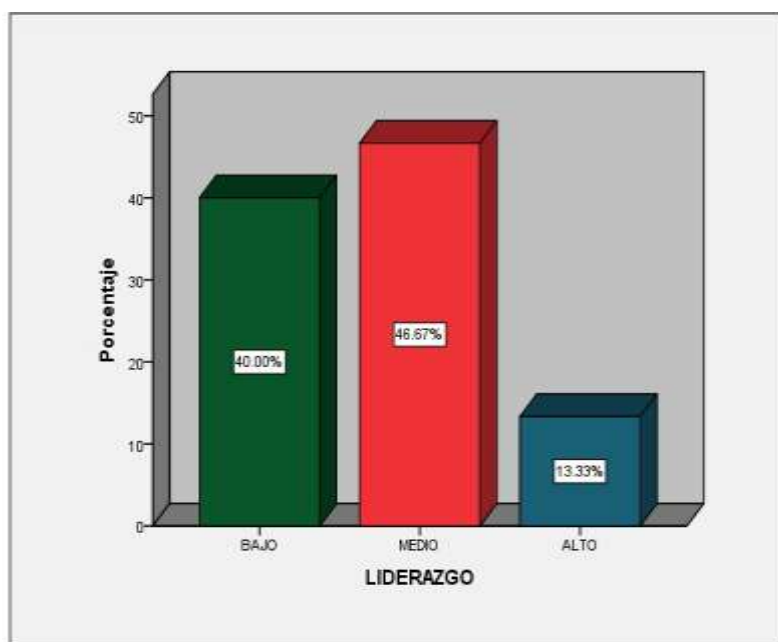


Figura 7. Liderazgo
Fuente propia 2021

Tabla 12.
Motivación

V2. MOTIVACIÓN					
		(Agrupado)		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	4	13.3	13.3	13.3
	MEDIO	10	33.3	33.3	46.7
	ALTO	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Interpretación:

En la tabla 12 y figura 8, se observa que un 13.3 % tiene la percepción que la variable motivación es de nivel bajo, para un 33.3 % le parece de nivel medio y para un 53.3 % les parece que tiene un nivel alto.

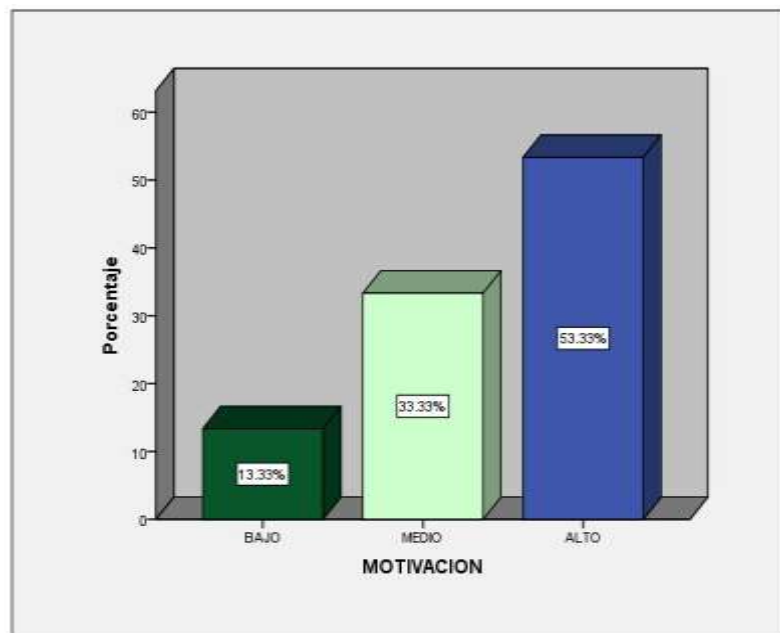


Figura 8. Motivación
Fuente propia 2021

Tabla 13.*Prueba de normalidad de liderazgo y motivación y sus dimensiones*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	0,257	30	,000
Dimensión liderazgo transaccional	0.759	30	,000
Dimensión liderazgo transformacional	0.802	30	,000
Dimensión liderazgo laissez faire	0.656	30	,000
Motivación	0.745	30	,000
Dimensión motivación extrínseca	0.766	30	,000
Dimensión motivación intrínseca	0.732	30	,000
Dimensión motivación trascendental	0.702	30	,000

Nota: n=30

Interpretación:

En la tabla 12 se muestra la prueba de normalidad de la variable liderazgo y sus dimensiones, así como de la variable motivación y sus respectivas dimensiones. Esta prueba parte del supuesto de que las variables provienen de una distribución cuyos datos siguen una distribución normal (en el caso de la correlación de Pearson). Para asegurarnos que cumpla esta condición, se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk cuya hipótesis nula es que los datos se distribuyen normalmente. Así entonces, siendo la hipótesis nula que la población está distribuida normalmente, si el p-valor es menor a alfa (nivel de significancia) entonces la hipótesis nula es rechazada (se concluye que los datos no provienen de una distribución normal). Si el p-valor es mayor a alfa, se concluye que no se puede rechazar dicha hipótesis.

Aplicando entonces este concepto a los datos de la presente investigación, se encontró que el resultado de Shapiro Wilk obtenido para la variable Liderazgo es 0.257 el cual está asociado a un valor $p = .000 < 0.05$. Mientras, en las dimensiones se observa que el estadístico de Shapiro Wilk para la dimensión liderazgo transaccional es 0.759, mientras para la dimensión liderazgo transformacional es 0.802 y para la dimensión liderazgo laissez fire es de 0.656, en los casos citados cada uno de estos resultados están asociados al valor $p = .000 < 0.05$.

De la misma manera, para la variable motivación se encontró que el resultado de Shapiro Wilk, es 0.745, el cual está asociado al valor $p = .000 < 0.05$; en tanto, las dimensiones obtuvieron como estadístico Shapiro Wilk, para la dimensión motivación extrínseca, fue de 0.766, para la motivación intrínseca fue de 0.732, y para la motivación trascendental fue de 0.702. De manera que, en cada una de las dimensiones el estadístico se halla asociada a un valor $p = .000 < 0.05$.

Esto quiere decir que, tanto la variable liderazgo, así como la variable Motivación provienen de una distribución no normal, al rechazarse la hipótesis de normalidad de las variables. Por tanto, ambas variables están habilitadas para utilizar estadísticos inferenciales no paramétricos, en este caso, el empleo del coeficiente de correlación Rho de Spearman.

4.2. Estadística inferencial

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H_0 = No existe una relación fuerte y significativa entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

H_1 = Existe una relación fuerte y significativa entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco - Trujillo, 2021.

Nivel de confianza: 95% nivel crítico: $\alpha = 0.05$ (5%)

Regla de decisión:

Si $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

Si $p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Para efectos de la interpretación de la intensidad de la relación según el coeficiente de correlación Rho de Spearman, se debe tener en cuenta la siguiente clasificación.

Tabla 14.
Intensidad de la relación entre variables

Valor del coeficiente de correlación	Rho Spearman	Intensidad de la relación entre ambas variables
	1	Correlación grande y perfecta
De 0.90	a 0.99	Correlación positiva muy alta
De 0.70	a 0.89	Correlación positiva alta
De 0.40	a 0.69	Correlación positiva moderada
De 0.20	a 0.39	Correlación positiva baja
De 0.01	a 0.19	Correlación positiva muy baja
	0	Correlación nula

Tabla 15.
Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre el liderazgo y la motivación

	Correlaciones	V1. LIDERAZGO (Agrupado)	V2. MOTIVACION (Agrupado)
V1. LIDERAZGO (Agrupado)	Correlación Rho Spearman	1	.835
	Sig. (bilateral)		.021
	N	30	30
V2. MOTIVACION (Agrupado)	Correlación Rho Spearman	.835	1
	Sig. (bilateral)	.021	
	N	30	30

Interpretación:

Como se observa en la tabla 15, el resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.835 por lo que se determina que existe una correlación fuerte positiva alta, además la muestra es altamente significativa al nivel de 0.05, esto quiere decir que a un 95% de nivel de confianza, se demuestra bajo la curva normal a dos colas (bilateral) la existencia de relación positiva alta y fuerte entre las variables de liderazgo y la motivación. Esto quiere decir que el nivel de significancia (sig. = 0.021) es menor que el valor $p = 0.05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación (H_1). Es decir, existe suficiente evidencia estadística significativa para afirmar que hay relación entre la

variable liderazgo y motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe una vinculación fuerte y significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

H1: Existe una vinculación fuerte y significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Tabla 16.

Coeficiente de correlación entre el liderazgo transaccional y la motivación

Correlaciones		LIDERAZGO TRANSACCIONAL (Agrupado)	V2. MOTIVACION (Agrupado)
LIDERAZGO	Correlación Rho Spearman	1	.830
TRANSACCIONAL (Agrupado)	Sig. (bilateral) N	. 30	.022 30
V2. MOTIVACION (Agrupado)	Correlación Rho Spearman Sig. (bilateral) N	.830 .022 30	1 30

Interpretación:

Como se observa en la tabla 15, el resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.830 por lo que se determina que existe una correlación positiva alta y fuerte, además la muestra es altamente significativa al nivel de 0.05, esto quiere decir que a un 95% de nivel de confianza, se demuestra bajo la curva normal a dos colas (bilateral) la existencia de relación positiva alta y fuerte entre las variables de liderazgo transaccional y la motivación. Esto quiere decir que el nivel de significancia (sig. = 0.022) es menor que el valor $p = 0.05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis de investigación (H1). Es decir, existe suficiente evidencia estadística significativa para afirmar que hay relación entre la variable liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Hipótesis específica 2

H0: No existe una asociación fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

H1: Existe una asociación fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Tabla 17.

Coefficiente de correlación entre el liderazgo transformacional y la motivación

Correlaciones		LIDERAZGO TRANSFORMA- CIONAL (Agrupado)	V2. MOTIVACION (Agrupado)
LIDERAZGO	Correlación Rho Spearman	1	.756
TRANSFORMACIONAL (Agrupado)	Sig. (bilateral) N	. 30	.016 30
V2. MOTIVACION (Agrupado)	Correlación Rho Spearman Sig. (bilateral) N	.756 .016 30	1 30

Interpretación:

Como se observa en la tabla 16, el resultado del coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.756 por lo que se determina que existe una correlación positiva alta y fuerte, además la muestra es altamente significativa al nivel de 0.05, esto quiere decir que a un 95% de nivel de confianza, se demuestra bajo la curva normal a dos colas (bilateral) la existencia de relación positiva alta y fuerte entre las variables de liderazgo transformacional y la motivación. Esto quiere decir que el nivel de significancia (sig. = 0.016) es menor que el valor $p = 0.05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis de investigación (H1). Es decir, existe suficiente evidencia estadística significativa para afirmar que hay relación entre la variable liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Hipótesis específica 3

H0: No existe una correlación fuerte y significativa entre el liderazgo laissez faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

H1: Existe una correlación fuerte y significativa entre el liderazgo laissez faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

Tabla 18.

Coefficiente de correlación entre el liderazgo laissez faire y la motivación

Correlaciones		LIDERAZGO	V2.
		LAISSEZ FAIRE (Agrupado)	MOTIVACION (Agrupado)
LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE (Agrupado)	Correlación Rho Spearman	1	.762
	Sig. (bilateral)		.017
	N	30	30
V2. MOTIVACION (Agrupado)	Correlación Rho Spearman	.762	1
	Sig. (bilateral)	.017	
	N	30	30

Interpretación:

Como se observa en la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación rho de Spearman es igual a 0.762 por lo que se determina que existe una correlación positiva alta y fuerte, además la muestra es altamente significativa al nivel de 0.05, esto quiere decir que a un 95% de nivel de confianza, se demuestra bajo la curva normal a dos colas (bilateral) la existencia de relación positiva alta y fuerte entre las variables de liderazgo laissez faire y la motivación. Esto quiere decir que el nivel de significancia (sig. = 0.017) es menor que el valor $p = 0.05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis de investigación (H1). Es decir, existe suficiente evidencia estadística significativa para afirmar que hay relación entre la variable liderazgo laissez faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2021.

V. DISCUSIÓN

5.1. Análisis de descripción de resultados

El presente trabajo de investigación permite comprobar la existencia de una relación positiva alta, fuerte y significativa entre la variable liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco Trujillo, 2021.

En este sentido se confirman los resultados a los que arribó Belén (2019), que indagó sobre “Estilos de liderazgo y motivación laboral de los docentes” de la Red 4 de la UGEL 06 del distrito de Ate. Estos resultados permitieron demostrar que el estilo predominante relacionado a la motivación laboral de los docentes de la Red 4 es el participativo, con un indicador del 39%. Por lo que, la asociación entre ambas variables fue positiva y baja, pero significativa.

Así mismo, se confirma los resultados a los que arribó Aranda (2018), en su estudio denominado “Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017”, donde se concluyó, que a mayor liderazgo existe una mayor motivación en los colaboradores de manera significativa.

Por otro lado, los resultados obtenidos también permiten confirmar los que encontró Pachas (2017), en su investigación “Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas-UGEL, San Luis, 2016, donde se concluyó que existe una relación positiva moderada y significativa entre las variables de estudio mencionadas.

Por otro lado, también se refuerza los resultados la presente investigación con los encontrados por Díaz (2020) en su investigación “El liderazgo directivo y su relación con la motivación en los docentes de la I.E.E. Miguel Grau”. Los resultados obtenidos de la correlación rho Spearman fueron óptimos. En conclusión, se determinó una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y la motivación en los docentes; es decir, un mayor liderazgo por parte de la plana directiva está asociada con una mejor motivación en docentes de la institución.

Del mismo modo, los resultados obtenidos tienen concordancia o semejanza con los obtenidos por Ccarhuaypiña (2017), en su investigación titulada “El Liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017”, en la que determinó que existe relación entre el liderazgo y la motivación, lo cual significa que, a mayor percepción de liderazgo, mayor motivación de los colaboradores.

A nivel internacional, los resultados obtenidos también confirman los encontrados por Checa y Rodríguez (2017), los cuales realizaron la investigación “Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en S.E.R.L.I.”. Los resultados demuestran que el 50% de los colaboradores de la institución ven en sus jefes una imagen autoritaria, y el otro 50% una imagen de jefe líder. En cuanto a motivación, una pequeña parte de los trabajadores (14.81%) mencionan haber sido recompensados a través de un incentivo económico. Concluyéndose, que existe relación entre las variables de estudio.

Por otra parte, Ruíz (2016), investigó sobre “Análisis del liderazgo transformacional en empresas turísticas de alimentos y bebidas de la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México”. Los resultados demostraron que en los hombres el estilo que tuvo mayor valoración fue el estilo transformacional, y en las mujeres el estilo transaccional, lo cual indica que existe diferencia estadística entre estilos, por lo cual el que sobresale es el transformacional, pero existiendo siempre una relación fuerte entre el liderazgo y la motivación lo que confirman los resultados encontrados en la presente investigación.

VI. CONCLUSIONES

- Primera.** De acuerdo con el objetivo general y los resultados estadísticos, se determina que existe una correlación positiva ($r=0,237$) según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman con un grado de significancia estadística ($0,207>0,05$) entre la variable liderazgo y la motivación de los docentes Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021.
- Segunda.** De acuerdo con el objetivo específico 1 y los resultados de la investigación, se determina que existe una correlación negativa ($-0,03$) según el coeficiente Rho de Spearman con un grado de significancia ($0,863>0,05$) entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021.
- Tercera.** De acuerdo con el objetivo específico 2 y los resultados de la investigación, se determina que existe una correlación positiva ($r=0,235$) según el coeficiente Rho de Spearman con un grado de significancia ($0,212>0,05$) entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021.
- Cuarta.** De acuerdo con objetivo específico 3 y los resultados de la investigación, se determina que existe una correlación positiva ($r=0,109$) según el coeficiente Rho de Spearman con un grado de significancia ($0,565>0,05$) entre el liderazgo Laissez Faire y la motivación de los docentes Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021.

VII. RECOMENDACIONES

- Primera.** Es primordial que los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco desarrollen sus habilidades de liderazgo; ello contribuirá a que las labores educativas sean eficientes y no solamente durante la enseñanza – aprendizaje sino también durante sus funciones administrativas.
- Segunda.** El liderazgo es de suma importancia en toda organización y más aún dentro de un centro educativo; durante la atención y orientación hacia los agentes educativos debe existir un protocolo innovador para dar respuesta a inquietudes y reclamos que surjan en un debido momento.
- Tercera.** Las habilidades pueden mejorarse si el centro educativo gestiona cursos o talleres de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire puesto que poseen mucha demanda en la administración educativa.
- Cuarta.** Reconocer y premiar los desempeños extraordinarios de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- SAjello, A. M. (2003). *La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación.* España: Popilar.
- Amaya. (1996). *Dinámica de Liderazgo en Las Organizaciones.* Ecuador.
- Aranda Mendoza, I. J. (2018). *Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017. Licenciado.* UCV, Lima.
- Bass, B. &. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire.* . Redwood: Mind Garden .
- Bell, C., Zawacki, R., & French, W. (2007). *Desarrollo organizacional Transformación y administración efectiva del cambio.* México D.F.: México.
- Cadena Alarcón , E. K. (2019). *La motivación y su relación con el desempeño laboral en la EMPRESA ENVATUB S.A de la provincia de Pichincha. Licenciado.* PUCE, Ecuador.
- Ccarhuaypiña Saenz, G. (2017). *El Liderazgo y la Motivación de los. UPA.* Licenciado, Huancayo.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. Quinta edición.* . Colombia. : Mc Graw Hill. .
- Culligan , M. (1986). *Principios Olvidados de la Gerencia Excelente.* . Bogotá: Legis.
- Dimitrova Ignatova, I. (2017). *Plan de motivación laboral en la Empresa CHG. Plan.* Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Gerencia.*
- Gallegos Calderón, G., & Miranda Bringas , A. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional. Maestría en Organización y Dirección de Personas.* ESAN, Lima.
- Ginebra, J. (1997). *Lideres en Accion.* . Colombia:: McGraw Hill.

- Gómez Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guzmán Calderón, M. (2017). El liderazgo como eficiente motivador humano para el desarrollo del talento humano. *Licenciado*. UNAEM, Mexico.
- House , R. (1977). *theory of charismatic leadership*. Leadership.
- Martínez Serna, C. (2004). Orientacion de mercado. *Consulta S.A de C.V*.
- Pachas Velez, F. (2017). Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas-UGEL 7-San Luis, 2016. *Maestría*. UCV, Lima.
- Pineda Alvarado, J. M. (2017). Liderazgo y su incidencia en la motivación laboral. *Licenciado*. Universidad Militar Nueva Granada, España.
- Cilicio Aguilar, A., Casares Arrangoiz, D., & González Martínez, J. L. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Santrock , J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Tabraj Flores, N. C. (2018). El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores. *Maestra en Gestión Pública*. UCV, Lima.
- Toledo Barrios, S. F. (2018). El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana. *Licenciado*. Universidad Veracruzana, Mexico.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tema: EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA OFICINA DIOCESANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA DE HUAMACHUCO-TRUJILLO, 2021

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	Operacionalización de variables		METODOLOGÍA
			VARIABLE	DIMENSIONES	
<p>Problema general ¿Cómo se relaciona el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020?</p>	<p>Objetivo principal Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020.</p>	<p>General Existe una relación fuerte y significativa entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020.</p>	<p>EL LIDERAZGO</p>	<p>Liderazgo transaccional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recompensa contingente - Dirección por excepción activa - Dirección por excepción pasiva 	<p>Diseño: No experimental-transversal</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
<p>Problemas específicos ¿En qué medida se vincula el liderazgo Transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020? ¿De qué manera se asocia el liderazgo Transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020? ¿Cómo se correlaciona el liderazgo Laissez Faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020?</p>	<p>Objetivos Específicos Evaluar la vinculación entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020. Medir la asociación entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020. Establecer la correlación entre el liderazgo Laissez Faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020.</p>	<p>Específicos Existe una vinculación fuerte y significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020. Existe una asociación fuerte y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020. Existe una correlación fuerte y significativa entre el liderazgo Laissez Faire y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco-Trujillo, 2020.</p>		<p>LA MOTIVACIÓN DE LOS DOCENTES</p>	

Anexo 2: Matriz de operacionalización

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO</p> <p>Según Bass y Avolio (1994) es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados.</p>	<p>Liderazgo transaccional</p>	<p>El líder desarrolla intercambios con sus seguidores, puede ser como recompensa o castigo.</p>	<p>Recompensa contingente El líder apoya a cambio de los esfuerzos. El líder aclara lo beneficios a recibir si logran los objetivos.</p> <p>Dirección por excepción activa El líder concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos. El líder evalúa las irregularidades dadas con respecto a la norma esperada.</p> <p>Dirección por excepción pasiva El líder evita intervenir hasta que los problemas son serios. El líder demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles". El líder hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar.</p> <p>Influencia idealizada o carisma El líder nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él. El líder especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito. El líder enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar.</p>	<p>Ítems: 1,2</p> <p>Ítems: 3,4</p> <p>Ítems: 5,6</p> <p>Ítems: 7,8,9,10</p>	<p>Cuestionario de Bass y Avolio (1994)</p>

	Liderazgo transformacional	El líder que incentiva a los individuos a lograr cosas que pensaron no era capaces de hacer, mejorando así el grupo, la organización y la sociedad.	<p>Inspiración motivacional El líder habla con entusiasmo acerca del futuro. El líder habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse. El líder expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos.</p> <p>Consideración individual El líder dedica su tiempo a enseñar y formar. El líder me trata más como una persona que como miembro de un grupo. El líder me ayuda a desarrollar mi capacidad.</p> <p>Estimulación Intelectual El líder busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas. Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes. El líder sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas.</p>	<p>Ítems: 11,12,13</p> <p>Ítems: 14,15,16</p> <p>Ítems: 17</p>	
	Liderazgo Laissez – Faire	El líder evita ejercer el cargo que le corresponde, no se compromete con el conjunto de personas y permite que se desenvuelvan de acuerdo a sus iniciativas.	<p>Actitud pasiva o evitador El líder evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante. El líder no muestra compromiso con los objetivos. Evita tomar decisiones.</p>	<p>Ítems: 18,19,20</p>	Cuestionario de Pérez (1997)

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACIÓN	Motivación extrínseca	El sujeto se mueve por estímulos externos, como: bonos, viajes, aumento del salario, entre otros.	Los ingresos económicos. El dar premios o avisos correctivos.	Ítems: 1,2,3,4	Cuestionario de Pérez (1997)
	Motivación intrínseca	El sujeto se mueve por estímulos internos, como; diplomados, ascensos y satisfacción por alcanzar metas.	Realización personal y profesional por los retos asumidos.	Ítems: 5,6,7,8,9,10	
	Motivación trascendental	El sujeto se mueve por estímulos sociales, como; ayuda y bienestar a otros. Indicadores.	Desarrollo de capacidades nuevas Capacitación constante Bienestar por retribuir a la empresa y clientes.	Ítems: 11,12,13	

Anexo 3. Instrumentos

N°.....

Estimado colaborador el presente cuestionario tiene por objetivo evaluar su percepción sobre la Motivación y el Liderazgo de su director, por favor sírvase a responder el mismo.

Marca con una (x)

Datos Generales.

Género:

Femenino () **Masculino ()**

Años de trabajo.....

Nivel de estudios.....

Escala de Medición	Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Valoración	1	2	3	4	5

Cuestionario de Liderazgo

N°	ÍTEMS	TD	D	I	A	TA
1	El líder apoya a cambio de los esfuerzos					
2	El líder aclara lo beneficios a recibir si logran los objetivos					
3	El líder concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos					
4	El líder evalúa con los colaboradores de manera conjunta las irregularidades dadas respecto a la norma esperada					
5	El líder concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos					
6	El líder evalúa con los colaboradores de manera conjunta las irregularidades dadas respecto a la norma esperada					

7	El líder nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él					
8	El líder especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito					
9	El líder enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
10	El líder habla con entusiasmo acerca del futuro					
11	El líder habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse					
12	El líder expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos					
13	El líder dedica su tiempo a enseñar y formar					
14	El líder me trata más como una persona que como miembro de un grupo					
15	El líder me ayuda a desarrollar mi capacidad					
16	El líder busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
17	El líder sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas					
18	El líder no se involucra cuando surge alguna cuestión importante					
19	El líder no muestra compromiso con los objetivos					
20	Evita tomar decisiones					

Cuestionario de Motivación

N°	ÍTEMS	TD	D	I	A	TA
1	Considero que mi remuneración salarial justifica mi trabajo en la empresa					
2	Cuento con los beneficios económicos básicos de un colaborador según ley					
3	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo					
4	Recibo alguna llamada correctiva por parte de la empresa cuando no hago bien mi trabajo					
5	Mi trabajo me permite tener retos que me hagan crecer como profesional					
6	Me siento feliz como persona por las actividades encomendadas					
7	Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes					
8	Busco desarrollar nuevas capacidades para mejorar procesos y técnicas en mi zona de trabajo que me ayuden a ser más productivo					
9	Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño					
10	Procuro adquirir nuevos conocimientos a fin de actualizar mi formación laboral					
11	Se busca un bienestar propicio para los colaboradores					
12	Se anhela que la empresa consiga buenos resultados					
13	Le interesa beneficiar a los clientes con su performance					

Anexo 4: Validación de instrumentos

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
1	El líder apoya a cambio de los	x		x		x		
2	El líder aclara los beneficios a recibir si logran los objetivos	x		x		x		
3	El líder concentra toda su	x		x		x		
4	El líder evalúa con los colaboradores de manera	x		x		x		
5	Conjunta las irregularidades el líder evita intervenir hasta que	x		x		x		
6	El líder hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	x		x		x		
	II. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El líder nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	x		x		x		
8	El líder especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	x		x		x		
9	El líder enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	x		x		x		
10	El líder habla con entusiasmo acerca del futuro	x		x		x		
11	El líder habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	x		x		x		
12	El líder expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	x		x		x		
13	El líder dedica su tiempo a enseñar y formar	x		x		x		
14	El líder me trata más como una persona que como miembro de un grupo	x		x		x		
15	El líder me ayuda a desarrollar mis capacidades	x		x		x		
16	El líder busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	x		x		x		
17	El líder sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	x		x		x		
	III. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE							
18	El líder no se involucra cuando surge alguna cuestión importante	x		x		x		
19	El líder no muestra compromiso con los objetivos	x		x		x		
20	Evita tomar decisiones.	x		x		x		

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA							
1	Considero que mi remuneración salarial justifica mi trabajo en la	x		x		x		
2	Cuento con los beneficios económicos básicos de un colaborador según ley	x		x		x		
3	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo	x		x		x		
4	Recibo alguna llamada correctiva por parte de la empresa cuando no hago bien mi trabajo	x		x		x		
	II. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA							
5	Mi trabajo me permite tener retos que me hagan crecer como profesional	x		x		x		
6	Me siento feliz como persona por las actividades encomendadas	x		x		x		
7	Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes	x		x		x		
8	Busco desarrollar nuevas capacidades para mejorar procesos y técnicas en mi zona de trabajo que me ayuden a ser más productivo	x		x		x		
9	Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño	x		x		x		
10	Procuró adquirir nuevos conocimientos a fin de actualizar mi formación laboral	x		x		x		
	III. MOTIVACIÓN TRASCENDENTAL							
11	Se busca un bienestar propicio para los colaboradores	x		x		x		
12	Se anhela que la empresa consiga buenos resultados	x		x		x		
13	Le interesa beneficiar a los clientes con su performance	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

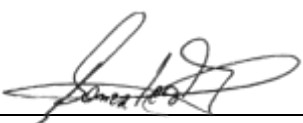
Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg:

Dr. Edmundo González Zavaleta

DNI: 06408486

Especialidad del validador: Docente Metodólogo

19 de Julio de 2021



Firma del Validador

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

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

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

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

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. LIDERAZGO TRANSACCIONAL							
1	El líder apoya a cambio de los	x		x		x		
2	El líder aclara los beneficios a recibir si logran los objetivos	x		x		x		
3	El líder concentra toda su	x		x		x		
4	El líder evalúa con los colaboradores de manera	x		x		x		
5	Conjunta las irregularidades el líder evita intervenir hasta que	x		x		x		
6	El líder hace ver que los problemas deben convertirse en crónicos antes de actuar	x		x		x		
	II. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El líder nos habla de los valores y creencias que son más importantes para él	x		x		x		
8	El líder especifica la importancia de tener un fuerte sentido del propósito	x		x		x		
9	El líder enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	x		x		x		
10	El líder habla con entusiasmo acerca del futuro	x		x		x		
11	El líder habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse	x		x		x		
12	El líder expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos	x		x		x		
13	El líder dedica su tiempo a enseñar y formar	x		x		x		
14	El líder me trata más como una persona que como miembro de un grupo	x		x		x		
15	El líder me ayuda a desarrollar mis capacidades	x		x		x		
16	El líder busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	x		x		x		
17	El líder sugiere nuevas formas de ver como completar las tareas	x		x		x		
	III. LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE							
18	El líder no se involucra cuando surge alguna cuestión importante	x		x		x		
19	El líder no muestra compromiso con los objetivos	x		x		x		
20	Evita tomar decisiones.	x		x		x		

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Nº	Dimensiones / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	I. MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA							
1	Considero que mi remuneración salarial justifica mi trabajo en la	x		x		x		
2	Cuento con los beneficios económicos básicos de un colaborador según ley	x		x		x		
3	Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, reconocimiento) cuando hago bien mi trabajo	x		x		x		
4	Recibo alguna llamada correctiva por parte de la empresa cuando no hago bien mi trabajo	x		x		x		
	II. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA							
5	Mi trabajo me permite tener retos que me hagan crecer como profesional	x		x		x		
6	Me siento feliz como persona por las actividades encomendadas	x		x		x		
7	Siento que mis superiores tienen confianza en mí para delegarme actividades importantes	x		x		x		
8	Busco desarrollar nuevas capacidades para mejorar procesos y técnicas en mi zona de trabajo que me ayuden a ser más productivo	x		x		x		
9	Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño	x		x		x		
10	Procuró adquirir nuevos conocimientos a fin de actualizar mi formación laboral	x		x		x		
	III. MOTIVACIÓN TRASCENDENTAL							
11	Se busca un bienestar propicio para los colaboradores	x		x		x		
12	Se anhela que la empresa consiga buenos resultados	x		x		x		
13	Le interesa beneficiar a los clientes con su performance	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.

Mg Arce Guevara Ernesto

DNI: 09085080

Especialidad del validador: Mg. Docencia Universitaria

17 de marzo del 2021



Firma del Validador

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

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

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

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

Anexo 5. Matriz de datos

N°	LIDERAZGO TRANSACCIONAL							LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL										DERAZGO LAISEZ FAIR			MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA					MOTIVACIÓN INTRÍNSECA					T	MOTIVACIÓN TRASCENDE		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	
1	4	4	3	4	2	4	2	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	3	4	2	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	
2	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	1	2	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	
4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	
5	5	4	2	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	3	2	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	
6	1	4	4	2	1	1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
7	1	1	3	1	5	5	2	3	3	3	3	2	5	5	3	3	2	3	3	4	2	5	3	4	5	3	5	2	3	5	5	4	4	
8	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	
9	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
10	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
11	4	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	5	5	4	2	2	
12	2	3	3	1	3	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
13	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	5	
14	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
15	1	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	4	2	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	
16	3	3	3	1	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
19	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	
20	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
21	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
22	5	4	2	5	2	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	
23	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	
24	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	
25	5	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	
26	4	4	3	4	2	4	2	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	3	4	2	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	
27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	
28	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	
29	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	
30	1	1	3	1	5	5	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	2	5	3	4	5	3	5	2	3	5	5	4	

Anexo 6. Propuesta de valor

La presente investigación ha tenido como propósito u objetivo general determinar la relación entre el liderazgo y la motivación de los docentes de la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021, toda vez que de esta manera se logró evidenciar el crecimiento de las virtudes de liderazgo y motivación del integrante de la (ODEC) y organización.

Los docentes califican como buen líder al director, ejecutivos o gerentes que dirigen su organización. Así mismo, los docentes consideran que sus directivos valoran su aporte o contribución dentro de la organización, por lo cual, reciben una contribución por parte de los líderes, quienes les ofrecen buena motivación y soporte para ejecutar correctamente sus labores en la Oficina

Diocesana de Educación Católica de Huamachuco (ODEC).

Podemos mencionar algunas propuestas de valor para sugerir la mejora entre el liderazgo y la motivación en los trabajadores en la Oficina Diocesana de Educación Católica de Huamachuco, 2021, alternativa de mejora como son dar incentivos, capacitaciones, y dar la orientación a los trabajadores a que asistan a su centro de trabajo con la vestimenta adecuada, la que se ve reflejado en el cambio de actitud positivo.

Brindar un reconocimiento público a cada uno de los docentes que laboran en la ODEC, esto por parte de los directores, esto ante el logro de metas lograda.

Realizar talleres de trabajo motivacional, con la finalidad de mantener motivados a los docentes, y esta se vea reflejado al momento de impartir las clases a los instruidos.

Contar con una computadora portátil – Laptop, para realizar trabajos adicionales.

Gracias