



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de
Instituciones Educativas del Distrito de Bambamarca, Provincia
de Bolívar 2020.**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

Echeverría Rodríguez, Eloy (ORCID: 0000-0002-7148-2620)

ASESORA:

Mg. Carranza Yuncor, Nelly Roxana (ORCID: 0000-0002-3268-4414)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

TRUJILLO-PERÚ

2020

DEDICATORIA

Deseo dedicar esta preciada
investigación a Dios, como muestra de
agradecimiento por la fortaleza y cuidados
que él ha mostrado hacia mi vida y
hacia mi familia.

A mi familia, quienes siempre estuvieron
a mi lado dándome las fuerzas y el apoyo
para lograr mis objetivos.

Eloy Echeverría Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad César Vallejo por haberme dado la oportunidad de ser parte de esta casa de estudios. A mi asesora Mg. Nelly Roxana Carranza Yuncor por sus orientaciones, conocimiento y guía he podido concluir esta tesis, logrando así brindar un aporte más a la educación.

Eloy Echeverría Rodríguez.

Índice de contenidos

Pág.

| | |
|--|------|
| Carátula..... | i |
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimiento..... | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de figuras..... | vi |
| Resumen..... | vii |
| Abstract..... | viii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO..... | 4 |
| III. METODOLOGÍA..... | 19 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 19 |
| 3.2 Variables y operacionalización..... | 19 |
| 3.3 Población | 20 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 21 |
| 3.5 Procedimientos | 22 |
| 3.6 Método de análisis de datos..... | 22 |
| 3.7 Aspectos éticos | 23 |
| IV. RESULTADOS | 24 |
| V. DISCUSIÓN..... | 32 |
| VI. CONCLUSIONES..... | 36 |
| VII. RECOMENDACIONES | 37 |
| REFERENCIAS..... | 39 |
| ANEXOS..... | 41 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Definición conceptual y operacional de variables..... | 56 |
| Tabla 2: Operacionalización de variables..... | 56 |
| Tabla 3: Distribución de la población..... | 20 |
| Tabla 4: Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia entre Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral. | 28 |
| Tabla 5: Determinación del nivel de liderazgo transformacional. | 24 |
| Tabla 6: Determinación de la satisfacción laboral. | 25 |
| Tabla 7: Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia entre el aspecto influencia idealizada conductual y la Satisfacción Laboral..... | 29 |
| Tabla 8: Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia entre el aspecto influencia idealizada atribuida y la Satisfacción Laboral. | 30 |
| Tabla 9: Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia entre el aspecto motivación inspiracional y la Satisfacción Laboral. | 30 |
| Tabla 10: Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia entre el aspecto estimulación intelectual y la Satisfacción Laboral. | 31 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Determinación del nivel de liderazgo transformacional. | 25 |
| Figura 2 | Determinación de la satisfacción laboral. | 27 |

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo determinar si hay una correspondencia importante y directa entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los maestros en dos instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020. Se aplicó el método de trabajo, según el propósito y según el diseño del estudio no fue probado ni observado, donde las muestras fueron convenientes y se conformaron de 31 profesores de ambas organizaciones. Como herramientas de recolección de datos se utilizan también el cuestionario de liderazgo multifactorial - MLQ y el cuestionario de satisfacción laboral (SL-SPC). Mediante la aplicación de estas herramientas se encontró un vínculo entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral en los profesores de dos instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020 ($Rho s 0,907$, $ps 0,000$, $Alpha x 0,05$). El nivel de cambios en el liderazgo es principalmente la categoría de características (59,4%, 19), la lista de liderazgo se marca como 12,5% (4) y la lista de liderazgo excelente es 28,1% (9). El nivel de satisfacción del principal trabajo de enseñanza no se alcanza (39,5%, 15), seguido de la satisfacción (23,7%, 9), el tipo medio y muy satisfecho es 10,5% (4 participantes).

Se encontraron altos vínculos entre las dimensiones que influyen en el comportamiento cognitivo y la satisfacción en el trabajo ($Rho s .904$, $p x 0.000$, $Alpha x 0.05$). Se encontraron altos vínculos entre las dimensiones ideológicas debido a la satisfacción en el trabajo ($Rho s 0.94$, $p x 0.000$, $Alpha x 0.05$). Se encontró una alta asociación entre las dimensiones motivacionales de la inspiración y la satisfacción laboral ($Rho s .907$, $p x 0.000$, $Alpha x 0.05$). Finalmente, se encontró una alta asociación entre la dimensión de la estimulación intelectual y la satisfacción laboral ($Rho s .907$, $p x 0.000$, $Alpha x 0.05$).

Palabras Clave: Liderazgo Transformacional, Satisfacción Laboral, estimulación intelectual.

ABSTRACT

This study aims to determine if there is an important and direct relationship between transformational leadership and job satisfaction among teachers in two educational institutions in Bambamarca district, Bolívar province 2020. The method of work, according to The purpose was applied and according to the study design was not tested or observed, where the samples were convenient and made up of 31 teachers from both organizations. Multi-factor leadership questionnaire - MLQ and job satisfaction questionnaire (SL-SPC) are also used as data collection tools. Through the application of these tools, a link was found between transformational leadership and job satisfaction in teachers at two educational institutions in the district of Bambamarca, Bolívar province 2020 (Rho s 0.907, ps 0.000, Alpha x 0.05). The level of leadership changes is mainly the characteristics category (59.4%, 19), the leadership list is marked as 12.5% (4) and the excellent leadership list is 28.1% (9). The level of satisfaction of the main teaching job is not achieved (39.5%, 15), followed by satisfaction (23.7%, 9), the average and very satisfied type is 10.5 % (4 participants). High linkages were found between dimensions that influence cognitive behavior and job satisfaction (Rho s .904, p x 0.000, Alpha x 0.05). High linkages were found between ideological dimensions due to job satisfaction (Rho s 0.94, p x 0.000, Alpha x 0.05). A high association between motivational dimensions of inspiration and job satisfaction was found (Rho s .907, p x 0.000, Alpha x 0.05). Finally, a high association between intellectual stimulation size and job satisfaction was found (Rho s .907, p x 0.000, Alpha x 0.05).

keywords: transformational leadership, labor satisfaction, intellectual stimulation

I. INTRODUCCIÓN

A nivel del mundo, las empresas necesitan la dedicación e interés de sus empleados, y esto se ha hecho muy esquivo, pues los empleados cada vez están menos motivados, por aspectos de sueldo, condiciones laborales, factores personales, el trabajo lo llevan en piloto automático y si bien hacen su trabajo, este no genera valor, en particular en las instituciones estatales.

Lo anterior ha llevado a la búsqueda de herramientas que permitan a los empleados enamorarse de su empleo y los objetivos de la empresa. Una de las más sorprendentes es la gestión de la transformación. El liderazgo transformador puede describirse como "un líder que expande y fortalece los intereses de sus seguidores, creando conciencia y compromiso de sus seguidores con los objetivos y la misión del grupo, lo que tiene un efecto arrastre en todos los integrantes.

En el plano internacional, las organizaciones se esfuerzan por lograr un liderazgo transformador a fin de aumentar la creatividad, compromiso y la innovación de sus empleados, como es el caso de países en desarrollo como América Latina y el Asia sudoriental, donde el liderazgo transformador es un instrumento de elección, cuando las condiciones de trabajo y salarios son desmotivantes. En este caso, los líderes de la transformación logran que los demás se apasionen para que vean las oportunidades en lo pequeño o en lo desventajoso y en todo lo que pueden hacer de ello.

Según Salas et al (2013), el liderazgo de la transformación se practicó hace mucho tiempo. Porque es fundamental para el desarrollo positivo de los profesores en el aula y para la calidad de la enseñanza.

Por otra parte, los directores, son responsables de una gestión más amplia, se dedican a la gestión de la educación, que no solo es la gestión académica, sino administrativa, y su articulación con las instituciones vinculadas (UGEL, DREL, etc.) por lo que son un pilar fundamental del desarrollo educativo porque mejora el proyecto institucional y gestiona adecuadamente los recursos, para lograr la misión y la visión del colegio

El líder transformador debe estar presente en la persona del director según Alonso et al (2010), los que dirigen una institución educativa deben dejar de ser un mero gerente y convertirse en director de educación para lograr resultados favorables y superar las adversidades. Eliophotou y Ioannou (2016) señalan que una dirección y docentes con habilidades de liderazgo transformacional logran en todo el capital humano la motivación y la felicidad sintiéndose parte de los equipos logrando así todos los objetivos como director, docente o alumno

La satisfacción laboral es necesario para el adecuado desempeño, como señala Navarro (2017) la innovación y respuestas a los desafíos requiere además de voluntad que cuete con condiciones físicas, beneficios laborales, y adecuado ambiente laboral, esto permite la involucración tan necesaria en el sector servicios. En las instituciones educativas del distrito de Bambamarca-Bolívar presenta inadecuada infraestructura, los beneficios económicos se ven afectados por el aislamiento, a lo que se suma gestión directiva no compensa estos factores que afecta la satisfacción laboral, se hace necesario que la dirección logre mejorar las condiciones de satisfacción laboral, aunque la realidad material y presupuestal no depende de la dirección, si puede mejorar o hacer que otros factores de satisfacción compensen como políticas administrativas, relaciones sociales, entre otras mejoren la satisfacción laboral, La realidad problemática que nos conlleva esta investigación es la siguiente:

¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020?

Este estudio justifica desde el criterio de conveniencia, por cuanto la satisfacción laboral de los maestros es suma importancia para los procesos pedagógicos como la planificación didáctica y ante la adversidad es necesario determinar que tanto liderazgo transformacional.

En el aspecto teórico, nuestra investigación proporciona información respecto a las variables estudiadas ambas de interés pedagógico, por lo que el desempeño docente como el líder pueden ser factores intervinientes en lograr las metas y

objetivos de la institución. Los resultados encontrados en esta investigación proporcionan un factor de cambio en la mejora de la satisfacción laboral que puede desarrollar el liderazgo transformador en los docentes de la provincia. Mientras que, en el aspecto metodológico, se ofrecerán técnicas y herramientas validadas y confiables que podrían apoyar a otros investigadores en el mismo campo de acción que las variables que sustentan este estudio de investigación relacionadas con el liderazgo transformador y la satisfacción laboral.

El objetivo principal de esta realidad problemática:

Determinar si existe relación entre liderazgo transformador y satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.

Para llegar al objetivo principal se requiere los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el nivel de liderazgo transformador en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020
- Determinar el nivel de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020
- Determinar si hay relación entre la dimensión influencia idealizada conductual y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.
- Determinar si hay relación entre la dimensión Influencia Idealizada Atribuida y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.
- Determinar si hay relación entre la dimensión Motivación Inspiracional y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.
- Determinar si hay relación entre la dimensión Estimulación Intelectual y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.

Así mismo se plantearon la siguiente hipótesis de investigación:

H₀. No existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.

H₁: Existe relación entre liderazgo transformador y satisfacción laboral en los docentes de dos instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.

II. MARCO TEÓRICO.

A nivel internacional, Eliophotou y Ioannou (2016) se destacaron con su artículo de revista *"El vínculo entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los maestros, el compromiso, la motivación para aprender y la confianza en el líder"*, el objetivo del documento es proporcionar una visión general de las investigaciones recientes sobre los efectos de un modelo de liderazgo contemporáneo (liderazgo transformador) en los resultados educativos relacionados con el profesor. El estudio de investigación fue cuantitativo. La muestra consistió en 177 directores de escuela. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con directores y personal, mientras que la observación participativa también se utilizó para recopilar información sobre el tema. Los resultados de la revisión apuntan a la importancia de adoptar comportamientos y prácticas de liderazgo transformador en la unidad escolar. Los líderes transformadores pueden inspirar a los maestros a lograr más y comprometerse más con su trabajo y la misión de la organización. Para lograr esto, es necesario que los programas de preparación de liderazgo mejoren el potencial de transformación de las personas que aspiran a convertirse en líderes escolares. Estos programas deben tener en cuenta los hallazgos de la investigación sobre modelos y prácticas de liderazgo en general, ya que se ha sugerido que el liderazgo transformacional puede ser más eficaz si se combina con otras formas de liderazgo.

Kouni et al. (2018) en su artículo en una revista científica habla sobre "Liderazgo transformador y satisfacción laboral: El caso de los profesores de educación secundaria en Grecia", el propósito de este estudio es estudiar las percepciones de

los maestros sobre el liderazgo transformacional como un contribuyente a la satisfacción laboral. El método de investigación elegido es una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, a saber, el uso de preguntas y entrevistas. La muestra consistió en 171 profesores de dos tipos de instituciones educativas, la escuela secundaria y el instituto, de una dirección de escuela secundaria local. Se utilizó el método del cuestionario, ya que es uno de los métodos de investigación para recopilar datos. Concluye que el liderazgo transformador genera satisfacción, ya que se asocia con un alto nivel de motivación en el trabajo, correspondiente a las necesidades del profesor para el reconocimiento, el logro, la asunción de responsabilidad, autonomía y autoactualización (Bentea et al., 2012). Esto se logra a través de una cuadrícula de sólidas relaciones interpersonales y de apoyo entre todas las partes interesadas de la escuela, a saber, entre el director y el maestro, así como entre los maestros.

Baptiste (2019) en su documento de investigación donde aborda *“Influencia de los componentes de liderazgo transformador en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional”*, este estudio tiene como propósito explorar el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral del maestro; evalúa el efecto que los directores tienen en el éxito de los estudiantes; y explora los comportamientos clave del liderazgo. Concluye que los comportamientos de los líderes escolares impactan profundamente en las experiencias de los maestros, así como en el desempeño general de la escuela. El liderazgo principal juega un papel en la determinación de las experiencias de las experiencias de los estudiantes y el clima escolar general. Investigaciones anteriores han demostrado que los directores pueden influir en la satisfacción del trabajo del maestro y el rendimiento del trabajo y pueden afectar el rendimiento de los estudiantes (. Los estudios centrados en las experiencias de los directores enfatizan las características percibidas de los líderes escolares, incluyendo la capacidad de entender la política de sus posiciones y su capacidad para satisfacer las expectativas de la comunidad (Hansen, 2018; Beam, Russell, Claxton, & Smith, 2016). Además, es fundamental que los directores reciban apoyo profesional y capacitación de líderes escolares experimentados.

Anderson (2017) en su artículo de revista científica *“Liderazgo transformador en la educación: Una revisión de la literatura existente”*, el propósito de este documento es identificar y discutir información relevante sobre la investigación sobre los entornos cambiantes de las escuelas y los sistemas escolares, el desempeño y la rendición de cuentas de los logros, y la necesidad de un liderazgo escolar excepcional para facilitar el cambio escolar necesario. Concluye que el estilo de liderazgo transformador ha demostrado ser un enfoque eficaz para mejorar el rendimiento y la moral de las organizaciones empresariales desde 1978. La investigación de los últimos veinte años ha apoyado el uso y la eficacia del liderazgo transformacional en entornos escolares. Escuelas han entrado en una era de responsabilidad sin precedentes por el desempeño de los maestros y la escuela, y el ruido de los estudiantes. Las responsabilidades de liderazgo y gestión se han expandido en relación con la gestión escolar del personal, los presupuestos, además de cumplir con los puntos de referencia de desempeño y logros establecidos por las partes interesadas locales, estatales y federales. Explorar estilos y enfoques de liderazgo que fortalezcan la capacidad de los líderes educativos para administrar y dirigir las escuelas en esta nueva era es lógico y necesario. El estilo de liderazgo transformador, aunque no es una cura para el liderazgo escolar, está respaldado por décadas de investigación sobre el considerable impacto positivo en la mejora del rendimiento de los organismos empresariales, y los últimos diez años en entornos escolares. Los programas de capacitación y desarrollo de líderes educativos deben educar y capacitarse en la aplicación del estilo de liderazgo, así como buscar integrar el enfoque con las prácticas tradicionales de liderazgo escolar que seguirán siendo aplicables a la gestión y liderazgo de las escuelas en una era de cambio.

A nivel nacional, Mamani (2018) se destaca en su tesis *“Influencia del liderazgo transformacional del director en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Puno 2017”*, considero su propósito general identificar la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Puno. Fueron científicos los métodos usados en esta investigación, las variables de relacionan entre sí por lo tanto es de tipo descriptiva correlacional, el diseño de la investigación

es no experimental de corte transversal. En su enfoque, encontramos una investigación cuantitativa. Para las variables en mención se encuestó a toda la población que está constituida por 38 docentes. Con ese resultado del análisis de las variables y los métodos utilizados se determinó la relación de Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en los docentes de la institución educativa Sagrado Corazón de Puno.

Zevallos (2019) en su artículo de la revista "*Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú*", el objetivo del presente estudio es determinar la relación que se tiene sobre el liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño de los docentes en cinco instituciones educativas privadas del Perú, 2018. El estudio fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y tipo correlacional. La muestra está compuesta por los 149 docentes activos y permanentes de 5 instituciones educativas privadas del Perú. Concluye encontrando una relación significativa entre la variable desempeño docente y percepción del liderazgo transformacional.

Tafur (2016) la tesis "*Transformación del liderazgo, la gestión de las personas y la satisfacción laboral en las instituciones educativas*", el objetivo fundamental de esta investigación fue analizar y determinar la relación entre liderazgo transformador, gestión de recursos humanos y satisfacción en el trabajo de profesores en instituciones educativas del distrito de La Molina para mejorar la relación y calidad de vida de los maestros involucrados en el proceso educativo. Esta investigación fue abordada por el método hipotético-deductivo y el enfoque cuantitativo, no se aplica ningún diseño experimental y el nivel de investigación es descriptivo. Los resultados estadísticos muestran que las variables de liderazgo transformador, gestión de recursos humanos y satisfacción laboral están relacionadas de manera significativa.

Aburto (2017) se llevó a cabo en su tesis "*Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de dos Instituciones Educativas del Distrito de Independencia, Lima – 2017*", teniendo como objetivo general determinar la relación, a modo de

correlación, entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de dos instituciones educativas del distrito de Independencia. Es un estudio con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, bajo los lineamientos del diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 129 docentes. Entre las principales conclusiones se evidencia que el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral están relacionados de significativamente y positivamente. Evidenciada por el Rho de Spearman ($p=,295^{**}$).

Caján (2016) en su artículo en la revista científica "*Modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del ISEP Sagrado Corazón de Jesús*", esta investigación se ejecutó con el objetivo de plantear como modelo de gestión pedagógica enmarcada en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del ISEP "Sagrado Corazón de Jesús". El tipo de investigación es descriptivo propositivo con diseño de estudio no experimental. Esta investigación tiene en cuenta una muestra de 26 maestros equivalente al 50% de la población. El instrumento que se aplicó fue la encuesta para encontrar el nivel de satisfacción laboral del docente en el ISEP "Sagrado Corazón de Jesús". En cuanto al diagnóstico de las especificaciones de satisfacción laboral de los maestros se concluye que para la dimensión puesto de trabajo el 58% muestran indiferencia para la gestión institucional actual y que repercute en el desarrollo funcional del docente. El modelo propuesto permite el desarrollo educativo provechoso al conseguir que el docente relacione en su ejercicio laboral las funciones en un ambiente transformador, dando eficacia y calidad a su labor académica. Es por eso que, bajo el enfoque del liderazgo transformacional, se diseñó el modelo de gestión pedagógica para garantizar la satisfacción laboral en sus dimensiones de investigación, docencia, extensión y liderazgo académico. En ese ámbito de ideas, el maestro de educación superior, asumiendo un liderazgo transformador, cimentará las condiciones favorables para mantener una agradable satisfacción en la labor desempeñada, la misma que se verá fortalecida en su permanente capacitación, liderazgo docente, investigación y extensión.

El Liderazgo transformacional surge con la idea de Macgregor (1978) de definir el liderazgo transformacional como un plan de sus líderes y trabajadores para alcanzar objetivos más grandes y motivadores.

Esta transformación conduce a cambios significativos dentro de la empresa y de quienes forman parte de ella, a través de la motivación y la satisfacción en el logro de sus objetivos. Este tipo de liderazgo también puede ser llamado carismático.

Mendoza y Ortiz (2006) nos dice que el liderazgo transformador motiva e inspira a las personas a hacer más de lo que esperaban y es el resultado del éxito del grupo, organización o empresa que eres. .

La Teoría de Liderazgo Transformacional bajo Bass (1985) comenzó con el desarrollo de un formato de combustión y se centró más en las necesidades de los empleados que en los líderes. Bass amplía la teoría centrándose más en las dimensiones generales y en el desempeño asertivo, explicando que la comprensión y la asertividad son un requisito previo necesario para la transformación. Se distingue en la gestión de la transformación como un paso a través de las transacciones. Si bien los acuerdos de liderazgo, que se centran en la reciprocidad, tienen lugar entre los gerentes y sus empleados, sólo discuten el trabajo que se necesita y transmiten las recompensas que crean. . Llevar el liderazgo a una frontera más alta porque significa que los empleados que logran el objetivo de un equipo de liderazgo cambiante se convierten en miembros del equipo de liderazgo proporcionando mentores y apoyo. (Casa, 1977)

El liderazgo de la transformación se refiere al liderazgo carismático, ya que éste es parte del primero. El tejedor carismático es más restrictivo que otras nuevas ideas de liderazgo carismático. (Conger y Kanungo, 1998)

Por lo tanto, se ve a sí mismo como un líder carismático, que es capaz de inspirar entusiasmo en los empleados, que tiene grandes poderes de seducción y admiración, y que por lo tanto es de gran utilidad para la empresa, ya que los seguidores pueden identificarse con la visión del líder y con sus objetivos para la noche.

Las orientaciones de transformación contienen un importante elemento de tetrada. El gerente mantiene la transformación, es carismático y los empleados tratan de

ser como él, les inspiran nuevos desafíos, inspiran el intelecto, superan sus capacidades y les ofrecen apoyo y formación (Bass, 1990). A continuación se describen cada uno de los cuatro componentes de la escalera de conversión de Bass (1990):

Influencias ideales: El Director de Conversión es una inspiración para sus empleados y proporciona un modelo de valor. Los empleados quieren imitarlo y atribuirle habilidades excepcionales, perseverancia y determinación. Las imágenes, ideales y valores influyentes forman parte del comportamiento del líder y por otro lado, qué empleado le pertenece. Una influencia ideal también está relacionada con los mayores riesgos y el valor moralmente percibido de los valores válidos y éticos. **Inspira la motivación:** El Director de Conversión presenta a sus empleados nuevos desafíos. Los motiva, les da optimismo y les permite ver futuras situaciones positivas para que puedan influir en ellos para que se comprometan con los objetivos (Avolio y Bass, 2004)

Estimular el intelecto: Ser un líder transformador significa que el líder necesita considerar a sus empleados para resolver problemas y animarles a generar impulsos creativos y de creación. Si un empleado se equivoca, no será castigado por ser público y se le animará a contribuir con ideas, aunque no sea apto para los líderes (Avolio y Bass, 2004)

Revisión de la costumbre: Los gerentes de conversión son responsables de mejorar su experiencia. Reconoce las necesidades de cada individuo, lo que significa que cada empleado tiene diferencias que se adaptan a sus necesidades, y crea escenarios en los que pueden aprender en un clima que les conviene. El líder implementa un modelo de comunicación bidireccional con sus empleados. Se supervisa el desarrollo de los representantes de la misión para determinar si se necesita apoyo práctico para el aprendizaje. (Avolio y Bass, 2004)

De esta manera, las dimensiones anteriores son interdependientes y nos permiten cumplir con expectativas mucho más altas con este liderazgo (Gellis, 2001).

Según Bass (1985), el liderazgo de la transformación se caracteriza por la aplicación de cuatro dimensiones básicas y es: 1) Influencia Idealizada Conductual

2) Influencia Idealizada Atribuida, 3) Motivación Inspiracional Y 4) Estimulación Intelectual

Sobre la dimensión **Influencia Idealizada Conductual**, los líderes demuestran un comportamiento que sirve de modelo para los subordinados o colegas, se ocupan ellos mismos de las necesidades de los demás, comparten los riesgos con su equipo y siguen las instrucciones que hablan y sus acciones. El Liderazgo Transformacional desarrolla una visión deseada a través del comportamiento de proporcionar un liderazgo futuro, una imagen mental de la estructura ideal deseada de la meta; y el segundo es el desarrollo del comportamiento para manejar la credibilidad de los mensajes, que muestra a los subordinados los beneficios de ver y los hace sentir como si estuvieran caminando y usando un lenguaje expresivo con varios Por ejemplo, historias y lemas

Sobre la **dimensión Influencia Idealizada Atribuida**, esta dimensión incluye la habilitación de los miembros para actuar: Los líderes lo han hecho fundamental de dos maneras: fomentando la cooperación y potenciando a los demás. También requiere un suministro de energía constante, es decir, para aumentar la motivación de sus seguidores. Por un lado, esto se hace reconociendo el conocimiento personal en el sentido de que el estímulo se confía a la presentación de la actuación. De esta manera siempre proporciona un fuerte seguimiento de la retroalimentación del rendimiento y a su vez estimula a través de algunas expectativas que usted debe saber. Por otro lado, celebran los logros de sus seguidores celebrando ceremonias públicas y participando en el desarrollo de tales logros. (Bass et al., 2003)

Sobre la **dimensión motivación Inspiracional**, esta dimensión se refiere al comportamiento de los líderes, donde es respetado, admirado y confiado por sus subordinados.

Sobre la dimensión estimulación intelectual, este enfoque busca promover en sus seguidores el desarrollo de habilidades, desempeños y en último caso, que el alumno supere al maestro.

Es un modelo de los valores, creencias y objetivos que reconoce. Según los resultados iniciales del estudio con el cuestionario MLQ (cuestionario multifactorial de liderazgo MQL por sus siglas en ingles), este tipo de comportamiento representa

alrededor del 60% de la influencia del liderazgo en sus seguidores. En el MLQ, este tipo de comportamiento se evalúa sobre la base de puntos como "encarcelamiento de sus valores y creencias más importantes", "consideración de las implicaciones morales y éticas de las elecciones realizadas", "importante tener un objetivo claro". Esto llevó a sus seguidores a respetarlo, admirar su confianza y creer en sí mismos y ser un modelo que los inspiró. (Bass et al., 2003)

Robbins (1990) identifica la satisfacción como el deseo de hacer grandes esfuerzos y obtener los objetivos de la organización que pueden ser satisfechos con la capacidad de satisfacer las necesidades individuales. El autor dice que los esfuerzos representan el poder de hacer todos los esfuerzos cuando están motivados, pero cree que la calidad del esfuerzo y el poder del esfuerzo que requiere el apoyo de las empresas se consideran favorables para los propósitos de la organización.

La satisfacción es un proceso por el cual una persona progresa en su actuar para que sus necesidades se satisfagan frente a un estímulo particular y por lo tanto experimenta una variedad de emociones satisfactorias. También es importante saber que el objetivo debe ir acompañado de una retroalimentación para saber si el objetivo debe lograrse adecuadamente o si es necesario ajustarlo.

La transformación del liderazgo quiere que un líder sea capaz de crecer tomando conciencia de lo que es importante para lograr el crecimiento y motivarlo a superar sus propios intereses. El éxito se logra a nivel de equipo, organizativo y social.

La transformación lleva a otras teorías

Macgregor (1978) realizó un estudio con un cuestionario que la llevó a desarrollar cuatro tipos de estrategias para convertir las organizaciones en líderes. Los directivos deben tener una visión clara, fiable y convincente del futuro de su organización desde el principio. En segundo lugar, deben ser arquitectos sociales, permitiendo a sus empleados lograr valores organizativos y compartir una nueva identidad organizativa. En tercer lugar, los gerentes deben ser capaces de crear confianza con los empleados. En cuarto lugar, los directivos deben basarse en los

puntos fuertes para brindar una atmósfera de aprendizaje y confiabilidad para sus colegas.

Hay una variedad de definiciones de satisfacción laboral, algunas de las cuales son de naturaleza contradictoria. Spector (1997) menciona que la satisfacción laboral en términos del actuar de las personas con su labor. Ellickson y Logsdon (2002) apoyan esta visión definiendo la satisfacción laboral como a medida en que a los empleados les gusta su trabajo. En parte, Schermerhorn (1993) define la satisfacción laboral como una contestación profunda o emocional a diferentes aspectos de la labor de un empleado y hace hincapié en que las causas que probablemente la provocan son la condición, la supervisión, las relaciones con los colegas, el trabajo y la estructura organizativa. Análogamente, Namara (2004) señala que la satisfacción laboral se refiere a los sentimientos o estados de ánimo de una persona que prestan atención a la naturaleza de su trabajo, y hace hincapié en esta satisfacción laboral Los trabajos pueden verse influidos por diversas dimensiones laborales en las que trabaja, el grado de cumplimiento en el trabajo. En contraste directo, Rue y Byars (1992) se refieren a la satisfacción en el trabajo como una persona del estado en términos de la moral del trabajo, y Robbins (1990) añade que un individuo tiene un alto nivel de satisfacción en el trabajo. En el trabajo, la actitud positiva hacia el trabajo será evidente, y las personas que no son de 1995 son infelices, lo que define la satisfacción laboral como la conciencia, la depresión y la evaluación en la labor del individuo. Su trabajo con la definición completa se requiere ahora para centrarse en sus componentes. Según Cherrington (1994), el estudio de la satisfacción en el trabajo ha identificado dos aspectos para comprender el concepto de satisfacción en el trabajo. Los dos conceptos se explican de la siguiente manera: La satisfacción en el trabajo se refiere a la pretensión de un trabajador a estar más o menos contento con varios aspectos del trabajo de Johns (1996). En esta área Cherrington (1994) se refiere a diferentes aspectos o aspectos, el trabajo en sí - si es desafiante, estimulante y fascinante, y la regulación Si tienen habilidades de gestión fluidas y competentes en su trabajo. La satisfacción general se centra en el estado interno general de satisfacción o insatisfacción personal, es decir, experiencias positivas con colegas amistosos, buena paga y superiores. La compasión y el empleo atractivo crean un estado interior positivo. Las experiencias negativas, que parten de salarios bajos, estimulan

el empleo y la crítica, crean un estado negativo interno. Un sentimiento general de satisfacción o insatisfacción es, por lo tanto, un sentimiento holístico que depende de la intensidad y la frecuencia de las experiencias positivas y negativas. (Cherrington, 1994).

Los instrumentos analíticos son diversos y tienen en cuenta, en particular, la escala de trabajo del SL-SPC confirmada en el Perú.

Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ). Satisfacción con el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) Se pidió a Weiss et al (1967) que midieran la satisfacción de los empleados con su trabajo y que abordaran sus argumentos sobre los fundamentos de la teoría de la regulación. Esta escala tiene dos formatos: una versión larga de 100 entradas y una versión abreviada de 20; ambas versiones contienen elementos con preguntas sobre 20 aspectos de la satisfacción en el trabajo, aunque los valores de satisfacción en el trabajo se calculan sólo para los formatos largos. En el formato corto se evalúa lo general, lo intrínseco (tipo de trabajos) y lo extrínseco (otros aspectos de la situación laboral).

Satisfacción con la escala SL-SPC. La Escala de Palma SL-SPC (2005) proporciona un diagnóstico global de la actitud laboral para determinar cuán agradable o desagradable encuentra un empleado su trabajo. Este estudio se apoya principalmente en la teoría de la motivación, además de las hipótesis relativas a las diferencias y la dinámica. Describe la satisfacción en el trabajo y la satisfacción específica con cuatro factores: a) la importancia del trabajo, b) las condiciones de trabajo, c) la identidad personal y/o social y d) los beneficios económicos. La escala se desarrolló utilizando técnicas de Likert- y comprende 27 elementos positivos y negativos. Esta clasificación se desarrolla utilizando la técnica del Likert- con puntuaciones de uno a cinco, dependiendo de si el artículo es positivo o negativo. Consigue una puntuación total de entre 27 y 135 puntos. Esta herramienta ha demostrado su eficacia a través de un estudio de satisfacción laboral de 1.058 empleados con dependencia laboral en Lima Metropolitana, donde se obtuvieron resultados fiables. Esta es la herramienta

utilizada en este estudio, escrito por la autora Sonia Palma Solís por correo electrónico .

Con respecto a las dimensiones, estas son concurrentes, es decir, se dan todas simultáneamente y una sola de ellas puede causar satisfacción o insatisfacción, son requeridas todas, pues la satisfacción es multifactorial o multidimensional. Existen diferentes dimensiones según los criterios de los instrumentos que fueron diseñados según las diferentes realidades empresariales y actividades, como manufactura, servicios, puestos administrativos de investigación y desarrollo y según los países, sub desarrollados, en desarrollo o desarrollados, con respecto a las dimensiones tenemos: Weiss et al. (1967) consideran las dimensiones: (a) trabajo, (b) pago, (c) promociones, (d) supervisión, y (e) compañeros de trabajo.

Aranaz y Mira (1988) consideran como dimensiones: a) exceso de trabajo o presión laboral, b) ascenso, c) satisfacción en el trabajo, d) trabajo monótono, e) relación entre expertos, f) competencia profesional, g) estrés laboral y h) relaciones interpersonales. Ironson y otros (1989) consideran a) la supervisión, b) el entorno físico de trabajo, c) los beneficios recibidos, d) la satisfacción interna en el trabajo y e) la participación. Anaya y Suárez (2004) a) aspectos globales, b) dimensionales y c). El instrumento consiste en un cuestionario con 37 elementos, medidos en una escala nominal de uno a cinco y distribuidos en ocho dimensiones: a) concepción del trabajo, b) el rendimiento personal, c) las oportunidades de desarrollo futuro, d) las relaciones sociales y el ocio, e) el reconocimiento del propio rendimiento, f) la evaluación de la sociedad del trabajo, g) las recompensas extrínsecas y h) las oportunidades Palma (2005) considera a) la importancia de la tarea, b) las condiciones de trabajo, c) el individuo

Para este trabajo hemos elegido a Palma (1999), que consideró en el cuestionario sobre la satisfacción en el trabajo como un factor para fines operacionales y cuantitativos.

La dimensión condición física y / o material se refiere a los factores físicos o la infraestructura donde se realiza el trabajo diario y se constituye como ejecutivo. Las condiciones de Palma (1999) son herramientas limpias, modernas y adecuadas que

evitan la fatiga, dan valor al trabajo y más oportunidades para disfrutarlo, alguien que tiene un trabajo en el Ejército en el que está o está Las demandas por estrés no lo disfrutan realmente, ya no recibe más remuneración.

La dimensión factor beneficios laborales y/o remunerativos se refiere al nivel de complacencia asociado a los incentivos económicos regulares o adicionales, como el pago por el trabajo realizado.. Palma (1999) en muchos casos es controversial en empresas medianas y pequeñas, muchas empresas, que por la naturaleza del trabajo no puede dar incentivos (como en el típico caso de vendedores, brockers) optan por otro tipo de beneficios como es bono de cumpleaños, permisos, horas extras, participación en proyectos remunerativos, o sorteos si la institución alcanza una meta, de esta forma se involucra a mucho personal cuya influencia en el proceso productivo no es evidente (secretarias, recepcionistas, limpieza, obreros) pero que de ello depende mucho el bienestar y el desempeño de empleados de mayor nivel.

La dimensión políticas administrativas se refiere al grado de cumplimiento de las políticas o normas de la organización con el fin de regular las relaciones laborales y los vínculos directos con los empleados.. Palma (1999) desde inicios de la civilización, el trabajo ha sido una relación asimétrica, sobre todo para los puestos donde la oferta laboral es mucho mayor que la demanda, lo que ha tornado a políticas muchas veces rígidas, poco asertivas e impersonales. Las empresas que buscan una cultura organizacional, un clima organizacional y la satisfacción de sus empleados, incluyen este factor en sus políticas, donde han eliminado el concepto de que los trabajadores son piezas del proceso productivo, y más bien son colaboradores. El termino colaboración implica compromiso del trabajador, más allá de la obligación contractual (asimétrica) con su empleador. Más allá de las condiciones contractuales del trabajo, ambas partes empleador y empleado buscan dar lo mejor de sí, la empresa al trabajador y el trabajador a la empresa.

La dimensión relaciones sociales está relacionado con el grado de complacencia al tratar con las relaciones con otros miembros de la organización con los que se comparten las actividades laborales diarias. (Palma, 1999)

La dimensión desarrollo personal indica las oportunidades de los empleados de llevar a cabo actividades significativas para lograr el autoconocimiento. Palma (1999) una persona por su naturaleza humana, busca una realización, si se encuentra valorado en una empresa, lo puede percibir como una forma de realización, de otro lado, puede querer aportar más a la empresa, superándose y escalando puestos, o su estancia en la empresa le permitirá consolidar una de las metas en su vida, lo preparara para la siguiente meta, por este motivo una empresa que quiere ser valorada por sus empelados debe buscar la realización de ellos y de que sus puestos de trabajo tengan valor de desarrollo personal, en este punto es importante evitar la sobre calificación, porque el personal sobre calificado se sentirá frustrado en una posición inferior a su capacidad. (Greenberg y Barón, 1995)

La dimensión o factor Desempeño de Tareas, se refiere a la evaluación con la que un empleado vincula sus tareas diarias en las empresas en las que trabaja. Palma (1999) este tamaño o factor es la gran responsabilidad de la empresa, que debe valorar a todos los empleados, un empleado que no se siente cómodo o satisfecho cuando sabe que su posición es baja (por ejemplo, un puesto limpio, supervisado o auxiliar, a menudo elogiado tanto como el contable que es el asistente. Este factor es muy sensible a las relaciones humanas, y la comunicación empresarial y requiere altos estándares de liderazgo y valores de los directivos, para que todos se encuentren contentos con la tarea que desempeñan.

La dimensión Relación con la Autoridad, determina la evaluación del empleado de su relación con su supervisor y sus actividades diarias. Palma (1999) esta variable está estrechamente vinculada al compromiso y la productividad, las medidas no son agencias de empleo, pero la autoridad moral, el compromiso de liderazgo con los empleados, juega un papel fundamental en El carácter del

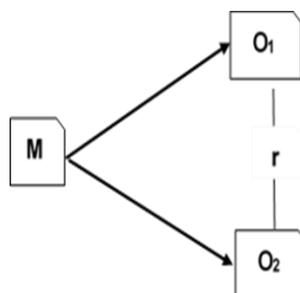
empleado con la empresa, la confianza y la raíz, un jefe admirable, único y capaz, influye fuertemente en los empleados y da un sentido de conciencia y estabilidad en la empresa. En caso de relación violenta, injusta o desagradable con los empleados, esta es la causa de la insatisfacción.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El diseño es bi experimental correlacional, ya que se realiza sin manipulación de variables. Las variables son independientes, observan los fenómenos como ocurren naturalmente en su contexto natural y luego los analizan. (Kerlinger y Lee, 2002)

Se representó a través del siguiente esquema:



- M: Muestra
- O₁: Liderazgo Transformacional.
- R: Coeficiente de correspondencia .
- O₂: Satisfacción Laboral.

3.2 Variables y operacionalización

Variable 1: Liderazgo transformacional.

Definición conceptual

Es todo aquello que implica el compromiso de los colaboradores con los objetivos organizativos, compartir una visión conjuntamente de una manera que se les lleve a ser innovadores en la resolución de problema (Bass, 1990)

Variable 2: Satisfacción laboral.

Definición conceptual

Es una respuesta emocional o afectiva hacia muchos aspectos del trabajo de un empleado, enfatizando que las causas probables de la satisfacción en el trabajo incluyen el estatus, la supervisión, las convivencias con los trabajadores, el trabajo, el contexto, la remuneración y las recompensas extrínsecas, la promoción y las condiciones físicas del ambiente de trabajo, así como la estructura organizativa. (Schermerhorn ,1993)

3.3 Población

Estuvo organizada por 32 docentes de dos I.E N° 80099 –Bambamarca e IE N° 80100 – Trigobamba de los diferentes niveles educativos.

Tabla 1
Distribución de la población.

| Docentes | Cantidad por I.E | Sexo | | Total |
|--------------|------------------|------|----|-------|
| | | M | F | |
| I.E N° 80099 | 16 | 11 | 6 | 17 |
| I.E N° 80100 | 15 | 9 | 6 | 15 |
| TOTAL | 31 | 20 | 12 | 32 |

Nota. Fuente: IE N° 80099 –Bambamarca e IE N° 80100 – Trigobamba.

Criterios de inclusión:

Docentes que hayan trabajado el año 2019 completo en las instituciones.

Criterios de exclusión:

Docentes que no hayan concluido todo el año escolar 2019.

Muestra:

La muestra fue censal todos los docentes.

Muestreo:

Se seleccionó los docentes que cumplieron el criterio de inclusión.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Encuesta

Es una técnica que se aplica mediante un cuestionario a una muestra de personas. Estas nos brindan información respecto a actitudes opiniones y comportamientos de los individuos (Avila R, 2001)

Instrumentos

Interrogatorio Multifactorial de Liderazgo –MLQ- -5X corta. Este es estandarizado, desarrollado por Avolio y Bass (2004) cuya ficha técnica se su validación en los anexos 6-7 conste de 4 dimensiones. Carisma/inspiracional, Influencia Idealizada Conductual, influencia Idealizada Atribuida, Motivación Inspiracional, Subdimensión estimulación intelectual,

Cuestionario de Satisfacción Laboral (SL-SPC), Es una herramienta desarrollada por Technical Thetrt. Se consideran las siguientes dimensiones: condiciones físicas, trabajo y/o intereses, relaciones sociales, políticas administrativas, desarrollo personal, desarrollo profesional. Sus beneficios son diferentes a los de la competencia. El cuestionario consta de 36 elementos, que se sobrecargan según su tamaño para reducir las distorsiones.

Se tienen en cuenta los siguientes criterios: inconsistencias (1 punto), no tratamiento (2 puntos), indecisión (3 puntos), acuerdo (4 puntos) y número total de contratos celebrados (5 puntos) El precio se obtiene sumando los puntos de cobertura en la respuesta de cada elemento con un máximo de 180 puntos. Se obtuvieron estos puntos: muy insatisfecho (36 a 45 puntos), insatisfecho (46 a 70 puntos), imparcial (71 a 90 puntos), satisfecho (91 a 120 puntos) y muy gracioso (121 a 180 puntos)

Tabla 2

Alfa de Cronbach Confiabilidad de los instrumentos liderazgo transformacional y satisfaccion laboral

| Insstrumentos | Valor Alfa de Cronbach |
|--|-------------------------------|
| Cuestionario Multifactorial de Liderazgo –MLQ- -5X corta | 0.934 |
| Cuestionario de Satisfacción Laboral (SL-SPC), | 0.904 |

3.5 Procedimientos

Se acudió a las instituciones a fin de que colaboren con la investigación, la misma que aceptada se coordinó con los directores y los docentes para llevarla a cabo. Se envió las encuestas a las instituciones, las mismas que fueron repartidas a los docentes y estos enviaron a la dirección o el autor por el medio más adecuado. Es importante destacar que todas las instituciones y la UGEL tienen grupos de wasap y diferentes medios para su comunicación y logística.

3.6 Método de análisis de datos

En cualquier estudio, es necesario procesar los datos, utilizando métodos estadísticos como el principal medio de descripción utilizando indicadores representativos del fenómeno en la población. Se utilizan dos ramas de esta ciencia para el tratamiento estadístico, estadística descriptiva y estadística inferencial, logrando así interpretaciones específicas de los resultados (Devore, 2008).

Estadística descriptiva.

Las estadísticas descriptivas son análisis estadísticos de un conjunto de datos que son el resultado de un pequeño número de valores descriptivos necesarios para el análisis y la interpretación y constituyen un valioso instrumento. La toma de decisiones en la investigación. Las estadísticas descriptivas, a su vez, son importantes para estudiar el comportamiento de las variables, ya que nos permiten obtener y comprender información relevante. Las estadísticas descriptivas incluyen tendencias clave e indicadores opuestos, métodos para producir mapas estadísticos y gráficos

que describen y comprenden las variables estudiadas y sus efectos en la población objeto de estudio. (Pérez, 2012).

Inferencia estadística.

Se utiliza MS Excel para el análisis descriptivo y SPSS (IBM Statistical Package for Social Sciences, versión 23.0) para procesar los resultados de la prueba de razonamiento estadístico. Para las estadísticas apoyadas por este programa, se utilizaron los resultados de tablas y hojas de cálculo en la evaluación. (Pérez, 2012).

La estadística inferencial es la rama de las estadísticas responsables de la inducción, es decir la generación de propiedades, conclusiones y tendencias a partir de la muestra del conjunto, y que indica la verificación de conclusiones sobre poblaciones o conjuntos de datos. En la misma línea; Navarro (2017) explicó que: las estadísticas posibles utilizan la probabilidad de obtener resultados de la muestra de la población, es decir, para tratar de resumir el resultado. Esta generalización dependerá de la selección de una muestra que debería ser representativa de la población.

3.7 Aspectos éticos

Esta investigación tomó en cuenta el acato a los principios de anonimato, confidencialidad, sumisión a la dignidad humana, el principio de humanidad y justicia; su objetivo fue mejorar la calidad y la objetividad de la investigación. (Hernández et al., 2003).

IV. RESULTADOS

4.1 Estimación del nivel de liderazgo transformacional.

Tabla 3
Determinación del nivel de liderazgo transformacional.

| Categoría | Influencia idealizada conductual | | Influencia idealizada atribuida | | Motivación inspiracional | | Estimulación intelectual | | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | |
|-----------|----------------------------------|------|---------------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|------|----------------------------|------|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Rasgos | 19 | 59% | 19 | 59% | 19 | 59% | 19 | 59% | 19 | 59% |
| Marcada | 2 | 6% | 2 | 6% | 4 | 13% | 4 | 13% | 4 | 13% |
| Destacada | 11 | 34% | 11 | 34% | 9 | 28% | 9 | 28% | 9 | 28% |
| Total | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% |

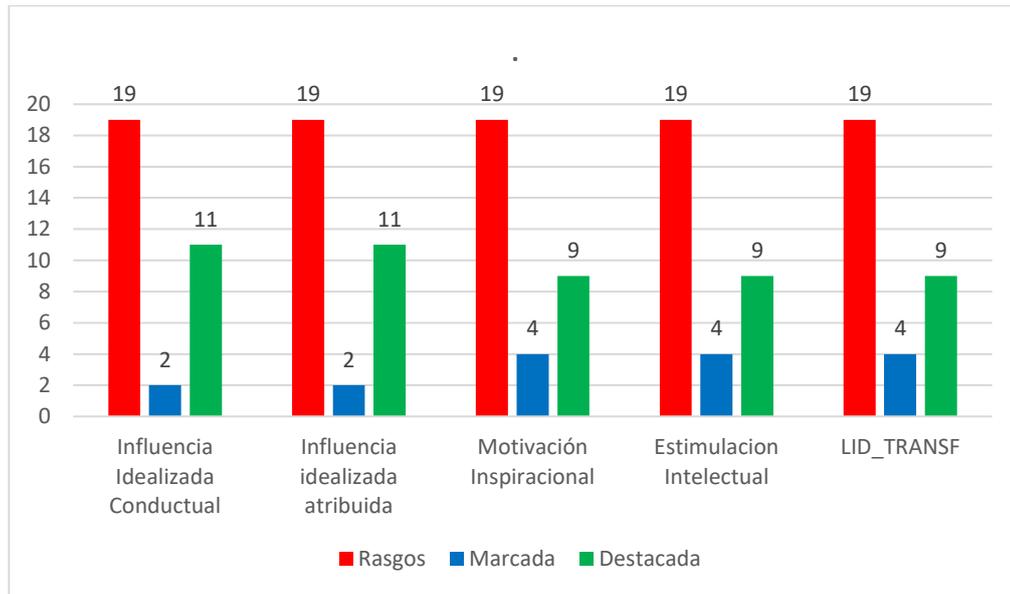
Nota. Fuente: Encuesta realizada.
Faceta

En la tabla 5 se aprecia con respecto a la variable Liderazgo Transformador predominó la categoría rasgos 59% (19 docentes), asimismo seguido de la categoría destacada 28% (9 docentes) y una preocupante categoría marcada 13% (4 docentes).

A nivel dimensional, con respecto a el aspecto influencia idealizada conductual predominó la categoría rasgos 59% (19 docentes), asimismo seguido de la categoría destacada 34% (11 docentes) y una preocupante categoría marcada 6% (2 docentes). Con respecto a el aspecto influencia idealizada atribuida predominó la categoría rasgos 59% (19 docentes), asimismo seguido de la categoría destacada 34% (11 docentes) y una preocupante categoría marcada 6% (2 docentes). Con respecto a el aspecto motivación inspiracional predominó la categoría rasgos 59% (19 docentes), asimismo seguido de la categoría destacada 28% (9 docentes) y una preocupante categoría marcada 13% (4 docentes). Y finalmente con respecto a el aspecto estimulación intelectual predominó la categoría rasgos 59% (19 docentes), asimismo seguido de la categoría destacada 28% (9 docentes) y una preocupante categoría marcada 13% (4 docentes).

A continuación se pueden mostrar estos resultados.

Figura 1 Determinación del nivel de liderazgo transformacional



Nota. Fuente: Tabla 5.

4.2 Determinación de la variable satisfacción laboral.

Tabla 4
Determinación de la variable satisfacción laboral

| Categoría | Condiciones físicas y/o materiales | | Beneficios Laborales y/o remunerativos | | Políticas Administrativas | | Relaciones Sociales | | Desarrollo Personal | | Desarrollo de tareas | | Correspondencia con la autoridad | | SATISFACCIÓN LABORAL | |
|------------------|------------------------------------|-------------|--|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Muy satisfecho | 4 | 13% | 2 | 6% | 8 | 25% | 4 | 13% | 1 | 3% | 6 | 19% | 3 | 9% | 4 | 13% |
| Satisfecho | 9 | 28% | 11 | 34% | 5 | 16% | 9 | 28% | 10 | 31% | 7 | 22% | 8 | 25% | 9 | 28% |
| Promedio | 10 | 31% | 7 | 22% | 7 | 22% | 7 | 22% | 8 | 25% | 4 | 13% | 8 | 25% | 4 | 13% |
| Insatisfecho | 9 | 28% | 12 | 38% | 12 | 38% | 12 | 38% | 13 | 41% | 15 | 47% | 13 | 41% | 15 | 47% |
| Muy insatisfecho | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% | 32 | 100% |

Nota. Fuente: Encuesta realizada.

En la tabla 6 se aprecia en relación a la variable Satisfacción Laboral predominó la categoría insatisfecho 47% (15 docentes), asimismo seguido de la categoría satisfecho 28% (9 docentes), seguido de las categorías muy satisfecho y promedio 13% (4 docentes), respectivamente.

A nivel dimensional, con respecto a las condiciones físicas y/o materiales predominó la categoría promedio 31% (10 docentes), asimismo seguido de las categorías satisfecho e insatisfecho 28% (9 docentes) respectivamente, seguido de la categoría muy satisfecho 13% (4 docentes).

En el aspecto beneficios Laborales y/o remunerativos predominó la categoría insatisfecho 38% (12 docentes), asimismo seguido de la categoría satisfecho 34% (11 docentes), seguido de la categoría promedio 22% (7 docentes) y una preocupante categoría muy satisfecho 6% (2 docentes).

Con respecto a el aspecto políticas administrativas predominó la categoría insatisfecho 38% (12 docentes), asimismo seguido de la categoría muy satisfecho 25% (8 docentes), seguido de la categoría promedio 22% (7 docentes) y una preocupante categoría satisfecho 16% (5 docentes).

Con respecto a el aspecto relaciones sociales predominó la categoría insatisfecho 38% (12 docentes), asimismo seguido de la categoría satisfecho 28% (9 docentes), seguido de la categoría promedio 22% (7 docentes) y una preocupante categoría muy satisfecho 13% (4 docentes).

Con respecto a el aspecto desarrollo personal predominó la categoría insatisfecho 41% (13 docentes), asimismo seguido de la categoría satisfecho 31% (10 docentes), seguido de la categoría promedio 25% (8 docentes) y una preocupante categoría muy satisfecho 3% (1 docente).

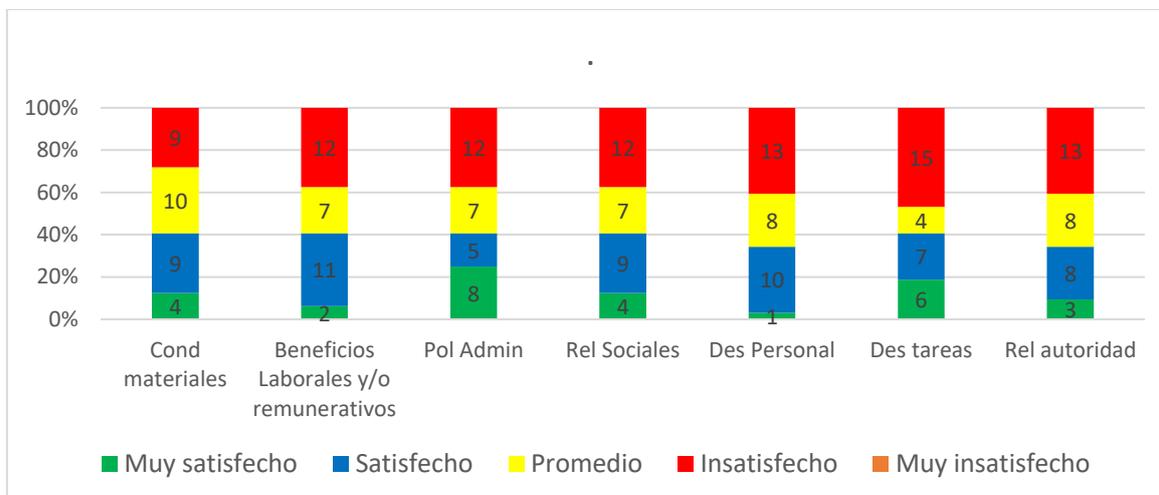
Con respecto a el aspecto desarrollo de tareas predominó la categoría insatisfecho 47% (15 docentes), asimismo seguido de la categoría satisfecho 22% (7 docentes), seguido de la categoría muy satisfecho 19% (6 docentes) y una preocupante categoría promedio 13% (4 docentes).

Y finalmente con respecto a el aspecto correspondencia con la autoridad predominó la categoría insatisfecho 41% (13 docentes), asimismo seguido de las categorías satisfecho y promedio 25% (8 docentes) respectivamente, seguido de la categoría muy satisfecho 9% (3 docentes).

A continuación, mostramos estos resultados.

Figura 2

Determinación de la satisfacción laboral.



Nota. Fuente: Tabla 6.

4.3 Respecto a la relación entre Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral en los docentes de instituciones educativas del Distrito de Bambamarca, Provincia de Bolívar 2020.

Prueba de normalidad

Prueba de normalidad Shapiro Wix para muestra menor que 50 individuos

| | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Condiciones materiales | ,867 | 31 | ,001 |
| Beneficios laborales | ,830 | 31 | ,000 |
| Políticas administrativas | ,802 | 31 | ,000 |
| Relaciones sociales | ,836 | 31 | ,000 |
| Desarrollo personal | ,769 | 31 | ,000 |
| Desarrollo tareas | ,775 | 31 | ,000 |
| Relación jerárquica | ,825 | 31 | ,000 |
| SATISFACCION LABORAL | ,786 | 31 | ,000 |
| Influencia_Idealizada_Conductual | ,648 | 31 | ,000 |
| Influencia_idealizada_Atribuida | ,648 | 31 | ,000 |

| | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------|--------------|----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Motivacion inspiracional | ,671 | 31 | ,000 |
| Estimulacion intelectual | ,671 | 31 | ,000 |
| LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | ,671 | 31 | ,000 |

Dado que $p < 0.05$ se determina que la población no cumple los criterios de normalidad, por lo que se usara la prueba no paramétrica Rho de Spearman

Ho: No hay relación entre Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral en los docentes de dos instituciones educativas del Distrito de Bambamarca, Provincia de Bolívar 2020.

Ha: Hay relación entre Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral en los docentes de dos instituciones educativas del Distrito de Bambamarca, Provincia de Bolívar 2020.

Tabla 5
Prueba de Rho de Spearman para determinar la las variables

| Rho de Spearman | | Satisfacción Laboral | Liderazgo Transformacional |
|----------------------------|-----------|----------------------|----------------------------|
| Satisfacción Laboral | Rho = | 1,000 | ,907** |
| | P valor = | . | ,000 |
| | N | 32 | 31 |
| Liderazgo Transformacional | Rho = | ,907** | 1,000 |
| | P valor = | ,000 | . |
| | N | 31 | 31 |

Nota. Fuente: Encuesta realizada.

Dado que $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto **hay** vinculación entre Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral en los docentes de dos instituciones educativas del Distrito de Bambamarca, Provincia de Bolívar 2020 y esta asociación es de intensidad alta (Rho=0.907; $p= 0.000$, $\alpha =0.05$).

4.4 Relación entre el aspecto influencia idealizada conductual y la Satisfacción Laboral.

Ho: No hay relación entre el aspecto influencia idealizada conductual y la Satisfacción Laboral.

Ha: Hay relación entre el aspecto influencia idealizada conductual y la Satisfacción Laboral.

Tabla 6

Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia.

| Correlaciones | | | SATISFACCIÓN LABORAL | Influencia idealizada conductual |
|-----------------|----------------------------------|-----------|----------------------|----------------------------------|
| Rho de Spearman | SATISFACCIÓN LABORAL | Rho = | 1,000 | ,904** |
| | | P valor = | . | ,000 |
| | Influencia idealizada conductual | Rho = | ,904** | 1,000 |
| | | P valor = | ,000 | . |
| | | N | 31 | 31 |

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

Nota. Fuente: Encuesta realizada.

Dado que $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto **hay** vinculación entre el aspecto influencia idealizada conductual y la Satisfacción Laboral y esta asociación es de intensidad alta (Rho=0.904; $p= 0.000$, $\alpha = 0.05$).

4.5 relación entre el aspecto influencia idealizada atribuida y la Satisfacción Laboral.

Ho: No hay relación entre el aspecto influencia idealizada atribuida y la Satisfacción Laboral.

Ha: Hay relación entre el aspecto influencia idealizada atribuida y la Satisfacción Laboral.

Tabla 7
Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia

| | | Correlaciones | | |
|-----------------|---------------------------------|---------------|----------------------|---------------------------------|
| | | | SATISFACCIÓN LABORAL | Influencia idealizada atribuida |
| Rho de Spearman | SATISFACCIÓN LABORAL | Rho = | 1,000 | ,904** |
| | | P valor = | . | ,000 |
| | | N | 32 | 31 |
| | Influencia idealizada atribuida | Rho = | ,904** | 1,000 |
| | | P valor = | ,000 | . |
| | | N | 31 | 31 |

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

Nota. Fuente: Encuesta realizada.

Dado que $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto **hay** vinculación entre el aspecto influencia idealizada atribuida y la Satisfacción Laboral y esta asociación es de intensidad alta (Rho=0.904; $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$).

4.6 Relación entre el aspecto motivación inspiracional y la Satisfacción Laboral.

Ho: No hay relación entre el aspecto motivación inspiracional y la Satisfacción Laboral.

Ha: Hay relación entre el aspecto motivación inspiracional y la Satisfacción Laboral.

Tabla 8
Prueba de Rho de Spearman para determinar la corcorrespondencia.

| | | Correlaciones | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|----------------------|--------------------------|
| | | | SATISFACCIÓN LABORAL | Motivación inspiracional |
| Rho de Spearman | SATISFACCIÓN LABORAL | Rho = | 1,000 | ,907** |
| | | P valor = | . | ,000 |
| | | N | 32 | 31 |
| | Motivación inspiracional | Rho = | ,907** | 1,000 |
| | | P valor = | ,000 | . |
| | | N | 31 | 31 |

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

Nota. Fuente: Encuesta realizada.

Dado que $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto **hay** vinculación entre el aspecto motivación inspiracional y la Satisfacción Laboral y esta asociación es de intensidad alta ($Rho=0.907$; $p= 0.000$, $\alpha =0.05$).

4.7 Relación entre el aspecto estimulación intelectual y la Satisfacción Laboral.

Ho: No hay relación entre el aspecto estimulación intelectual y la Satisfacción Laboral.

Ha: Hay relación entre el aspecto estimulación intelectual y la Satisfacción Laboral.

Tabla 9
Prueba de Rho de Spearman para determinar la correspondencia.

| | | Correlaciones | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|----------------------|--------------------------|
| | | | SATISFACCIÓN LABORAL | Estimulación intelectual |
| Rho de Spearman | SATISFACCIÓN LABORAL | Rho = | 1,000 | ,907** |
| | | P valor = | . | ,000 |
| | | N | 32 | 31 |
| | Estimulación intelectual | Rho = | ,907** | 1,000 |
| P valor = | | ,000 | . | |
| | | N | 31 | 31 |

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

Nota. Fuente: Encuesta realizada.

Dado que $p = 0.000 < 0.05$, por lo tanto hay vinculación entre el aspecto estimulación intelectual y la Satisfacción Laboral y esta asociación es de intensidad alta ($Rho=0.907$; $p= 0.000$, $\alpha =0.05$).

V. DISCUSIÓN

Se encontró vinculación positiva alta entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral ($Rho = 0.907$, $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$), el nivel de liderazgo transformador predominante fue rasgos (59%) destacado hubo 28.1% y marcado en 12.5%. En cuanto a la satisfacción laboral, predominó insatisfecho 39.5, hubo un 10.5% muy satisfecho y un 23.7% satisfecho y 10.5% promedio.

Estos resultados sintonizan con los de Eliophotou y Ioannou (2016) también encontró alta asociación estadística alta, quien también señala que el liderazgo transformativo se refiere a una visión organizativa que va más allá de los sistemas y prácticas existentes están dispuestos a asumir riesgos para fomentar el cambio y la creatividad, el apoyo y el dinamismo.

En esa línea de ideas Anderson (2017) sobre la alta relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño precisa que los miembros siguen para lograr sus objetivos originales y crear una organización climática que tenga en cuenta las necesidades y diferencias individuales. A través de una cultura de colaboración, los líderes y seguidores se centran en el bien común y el logro de lo que la organización tiene por objetivos. A nivel educativo, incluyen el logro de los estudiantes, así como variables relacionadas con el maestro, como la satisfacción y compromiso profesional. Investigación sobre el liderazgo transformador en general asume que los comportamientos y prácticas transformadoras darán lugar a la eficacia educativa y satisfacción por parte de los profesores.

En el caso de nuestra investigación, existen muchos motivos para generar un ambiente transformacional, viendo en las dificultades oportunidades de aprendizaje, sin embargo, en el caso de nuestra investigación, la satisfacción laboral es afectada por la hostilidad de los lugareños por los forasteros, diferencias culturales, sin embargo, esto crea unión entre los profesores que son foráneos quienes hacen un círculo fuerte en toda la provincia y se apoyan muchas veces, por otra parte, tienen más facilidad en motivar a los alumnos, y desempeño, esto por la escasez de empleos, hay mucha hostilidad por parte de los lugareños. Por otro lado las condiciones de aislamiento y soledad. Sin embargo, para los docentes foráneos siempre es una gran oportunidad, pues ellos con mucha vocación van a

ejercer su profesión, a diferencia del personal del lugar, quienes muestran mayor insatisfacción.

De igual forma, Kouni et al. (2018) encontró una particular relación en las dimensiones relaciones sociales, desarrollo profesional y el liderazgo, en particular en los entornos adversos, en su explicación señala que los profesores, especialmente los de fuera, que señalan la importancia de los componentes de liderazgo transformativo que influyen en la satisfacción laboral, incluida la influencia ideal, tienen una mayor capacidad de influencia y pueden establecer visiones para los estudiantes y la población, lo mismo porque se trata principalmente de un desarrollo social precario, pero de aptitudes sociales y de satisfacción mutua de los retos a los que se enfrenta el intercambio de personas, incluidos los colegas locales, los estudiantes y las comunidades.

También Baptiste (2019) señala que los líderes escolares a pesar de las limitaciones encuentran en las relaciones sociales, el desarrollo de labor y el desempeño de tareas una gran oportunidad para aprovechar las circunstancias adversas, encontrando alta intensidad de asociación entre estas variables, están en posición de mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los influyendo en sus motivos, la motivación para el aprendizaje es "el sentido, el valor y los beneficios de las tareas académicas para el alumno, independientemente de si o no son intrínsecamente interesantes. Los docentes con marcado liderazgo transformador contribuyen a la disposición de los maestros a aprender y buscar una actualización continua de sus conocimientos varios aspectos de su práctica diaria. En nuestra investigación fue interesante que los docentes no tienen perturbación por el aislamiento del lugar permite evaluar en forma privilegiada, pues docentes, administrativos y alumnos se encuentran prácticamente aislados, inclusive la población, muchísimos nunca han salido de la provincia, en este sentido permite apreciar como los líderes transformadores se centran en la motivación intrínseca, facilitan el desarrollo de la comunidad escolar (colegas, alumnos, colegas, y padres de familia) , y tienen una visión común, esto se debe a que gracias al potencial de facilitar la creatividad y el aprendizaje de las personas habilidades y marcos de

trabajo de los profesores, sobre prácticas docentes y resultados de los estudiantes gracias a un mayor desarrollo social.

Zevallos (2019) también explica la lata relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño debido a que el desarrollo social en particular, en entornos que requieren de la resiliencia y un gran espíritu vocacional y donde siembre las condiciones materiales y económicas no será gratificantes ni estarán dentro de las expectativas docentes.

Anderson (2017) encontró asociación entre los estilos de liderazgo docente y su desempeño y con ello su satisfacción, debido a que logran sus objetivos docentes y obtienen el reconocimiento de los padres de la comunidad, lo que está vinculado al liderazgo de la dirección, convergiendo que la práctica principal del liderazgo transformador logra entre los maestros y los motiva a dar lo mejor de sí en el trabajo, como demuestra su investigación de liderazgo transformador logra satisfacción laboral entre los maestros, sus altas expectativas cuando se tiene satisfacción laboral ayuda al docente a desarrollar sus habilidades y permitirles realizar sus tareas asignadas de manera eficiente y efectiva y rendimiento más distinguido que se refleja en el desarrollo del proceso pedagógico con resultados no solo en el rendimiento de los alumnos, sino en las capacidades de la institución, las relaciones sociales y apoyo de los padres y autoridades, siendo uno de los aportes el cambio de actitud de los padres, involucrándose en el aprendizaje de los niños, aunque los padres no sepan mucho o no tengan educación, su principal contribución es el interés que ponen en sus hijos, hacer importantes e interesase en lo que aprenden sus niños, preguntarles, el niño necesita compartir lo aprendido para que sea significativo y la familia es una de las primeras personas que lo hacen valioso. Este antecedente se enfoca en que, si bien algunas dimensiones materiales de la satisfacción laboral pueden obrar en contra, otros la pueden potenciar mucho y en esto juega un gran papel la dirección, pues está en la principal empoderadora no solo internamente, sino externamente lo que permite tener el reconocimiento de la sociedad.

Zevallos (2019) sus resultados, al igual que los nuestros encontró correspondencia estadística positiva entre la aplicación de las transformaciones de liderazgo y el

alcance general y todas las áreas de satisfacción laboral y el nivel general; significa que las aplicaciones de liderazgo cambian en gran medida la satisfacción laboral de los maestros, posiblemente debido a la aplicación de aplicaciones de liderazgo que ayudan a reducir el estrés y la ansiedad de los maestros. y como resultado se sienten cómodos y psicológicamente tranquilos, lo que se reflejaría en la satisfacción laboral.

En nuestra investigación, la satisfacción y el liderazgo es marcado entre los profesores lugareños y los foráneos, donde más satisfechos son los foráneos, después de todo están haciendo currículo y vendrán a la costa posiblemente, es una gran oportunidad de hacer carrera estatal, hay mayor seguridad y más habilidad de la estimulación intelectual, esto porque los niños perciben la diferencia entre un profesional de la costa y los de la sierra, y cada quien tiene lo suyo, pero los profesores foráneos, tienen mayores habilidades por la multitud de recursos y formación, muchos de los profesores locales, han estudiado en institutos, y si bien su vocación y desempeño es esforzado, los desempeños de los foráneos son mayores, en particular en los contenidos y habilidades tecnológicas. Aunque la provincia no abunda el acceso a internet, los profesores foráneos por sus viajes a la costa llevan mayor contenido y habilidades que sorprenden a los alumnos.

Tafur (2016) por su parte, convergen que algunas dimensiones de la satisfacción laboral marcan la diferencia, como las relaciones sociales, el crecimiento personal y el desarrollo de las tareas, aunque en algunas Su tamaño no es apropiado, como las condiciones físicas, el rendimiento laboral podría ser una vía para la población.

Otro aspecto importante encontrado es que para los profesores foráneos, ser transformador es un fenómeno que se da cuando llega y encuentra una realidad por la que tiene que transformarse, los niños son diferentes a la costa, la comida, el ambiente, los colegas locales, sus jefes, la población, la transformación comienza encontrándose en una realidad que lo transformara y el transformara a esta, como señala Aburto (2017) el trabajo tiene un impacto social, que puede ser insignificante, negativo o positivo, los líderes transformacionales se impacta e impactan positivamente.

VI. CONCLUSIONES

1. Se encontró vinculación entre liderazgo transformador y satisfacción laboral en los docentes de dos instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020 ($Rho = 0.907$, $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$).
2. El nivel de liderazgo transformador predominante fue la categoría rasgos (59.4%, 19), la categoría marcado liderazgo fue 12.5% (4) y la categoría destacado liderazgo fue 28.1% (9).
3. El nivel de satisfacción de labor docente fue mayormente insatisfactorio (39.5%, 15), seguido de satisfecho (23.7%, 9), las categorías promedio y muy satisfecho alcanzaron 10.5% (4 participantes).
4. Se halló Vinculación alta entre la dimensión influencia idealizada conductual y la satisfacción laboral ($Rho = 0.904$, $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$) inferencialmente demostrado con un nivel de confianza del 95%
5. Se halló Vinculación alta entre la dimensión Influencia Idealizada Atribuida y la satisfacción laboral ($Rho = 0.904$, $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$). inferencialmente demostrado con un nivel de confianza del 95%
6. Se halló Vinculación alta entre la dimensión motivación inspiracional y la satisfacción laboral ($Rho = 0.907$, $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$). inferencialmente demostrado con un nivel de confianza del 95%
Se halló Vinculación alta entre la dimensión Estimulación Intelectual y la satisfacción laboral ($Rho = 0.907$, $p = 0.000$, $\alpha = 0.05$). inferencialmente demostrado con un nivel de confianza del 95%

VII. RECOMENDACIONES

A los directores de las instituciones educativas se les recomienda, gestionar las mejores condiciones laborales enfocadas no solo en el desempeño, sino en la satisfacción lo cual debe ir en los instrumentos de gestión de la institución educativa como el Plan de Desarrollo Institucional, entre otras.

A los docentes, en particular los foráneos, la provincia de Bolívar, y en particular los distritos donde se llevó el estudio son lugares idóneos para investigación pedagógica no solo con los alumnos, sino con toda la comunidad escolar, por lo que deben maximizar esta experiencia y oportunidad única.

Es importante que todo el profesor los líderes transformadores, que tengan esas cualidades las, existen muchas herramientas y cursos gratuitos en internet que puede hacerles mejorar, inclusive pueden usar herramientas digitales para empoderarse.

REFERENCIAS.

- Aburto K. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de dos Instituciones Educativas del Distrito de Independencia, Lima – 2017 [Tesis Titulación, Universidad César Vallejo, Facultad de Humanidades]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25015>
- Aburto K. (2017). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de dos Instituciones Educativas del Distrito de Independencia, Lima – 2017 [Tesis Titulación, Universidad César Vallejo, Facultad de Humanidades]. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25015>
- Anderson M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1). <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/issr/vol93/iss1/4/>
- Aranaz J, & Mira J. (1988). Cuestionario Font Roja. Un instrumento de medida de la satisfacción en el medio hospitalario. *Todo Hospital*, 52, 63–66.
- Avila R. (2001). Metodología de la investigación. Estudios y Ediciones R.A.
- Avolio BJ, & Bass BM. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set (3^a ed.). Mindgarden.
- Baptiste M. (2019). No teacher left behind: The impact of principal leadership styles on teacher job satisfaction and student success. *Journal of International Education and Leadership*, 9(1). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1212519>
- Bass B, Avolio B, Jung D, & Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Caján JW. (2016). Modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del

- ISEP Sagrado Corazón de Jesús. Revista de Investigación y Cultura, 5(2), 92–98.
- Cherrington DJ. (1994). Organizational behavior: The management of individual and organizational performance (2^a ed.). Allyn and Bacon.
- Devore I. (2008). Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. CENGAGE Learning.
- Eliophotou M, & Ioannou A. (2016). The link between transformational leadership and teachers' job satisfaction, commitment, motivation to learn, and trust in the leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3). https://www.researchgate.net/profile/Dana_Battaglia2/publication/311607467_Faculty_mentoring_in_communication_sciences_and_disorders_Case_study_of_a_doctoral_teaching_practicum/links/5857f55208ae64cb3d47caf2.pdf#page=17
- Gellis ZD. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17–25.
- Greenberg J, & Baron R. (1995). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. Prentice-Hall International, Inc.
- Hernández R, Fernández C, & Baptista P. (2003). Metodología de la investigación. McGraw Hill.
- Kerlinger F, & Lee H. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. McGraw-Hill.
- Kouni Z, Koutsoukos M, & Panta D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10). <http://redfame.com/journal/index.php/jets/article/view/3451>

- Mamani O. (2018). Influencia del liderazgo transformacional del director en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Sagrado Corazón de Puno 2017 [Tesis de Maestría, Universidad San Pedro, Escuela de Postgrado].
<http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/5565>
- Navarro E. (2017). Fundamentos de la investigación y la innovación educativa (Vol. 6). ResearchGate.
- Palma S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SLSPC. *Teoría e Investigación en Psicología*, 27–34.
- Pérez R. (2012). Estadística aplicada a las ciencias sociales. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Schermerhorn J. (1993). *Management for productivity* (4ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Tafur LA. (2016). Liderazgo transformacional, administración de recursos humanos y satisfacción laboral en instituciones educativas [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado].
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6064?locale-attribute=en>
- Weiss DJ, Dawis RV, England GW, & Lofquist LH. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire (XXII). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.
- Zevallos LM. (2019). Liderazgo transformacional del equipo de gestión y su relación con el desempeño docente en cinco instituciones educativas privadas del Perú. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17).
<http://167.114.2.69/index.php/horizontedelaciencia/article/view/223>

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

| Variable | Definición Conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|----------------------------|---|---|---|--|---------|
| Liderazgo Transformacional | El liderazgo Transformacional es aquel que implica que los colaboradores se comprometan con los objetivos organizativos, compartan la visión conjuntamente con el resto de los miembros de la empresa de forma que se les lleve a ser innovadores en la resolución de problema (Bass, 1990) | Se medirá a través de la aplicación de un cuestionario multifactorial de liderazgo transformacional (MLQ) Forma 5X Corta. Hetero evaluación (Bass y Avolio, 2004), que contiene cuatro dimensiones: Influencia Idealizada Conductual, Influencia Idealizada Atribuida, Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual, con una escala de valoración buena, regular y deficiente. | Influencia Idealizada Conductual | Transmisión de valores Consideración de las motivaciones de sus líderes Desarrollo de motivación colectiva y empresarial Comparte riesgo Coherencia conducta – discurso Considera las necesidades de sus seguidores | Ordinal |
| | | | Influencia Idealizada Atribuida | Orgullo Nivel de sacrificio Respeto moral al líder Percibe poder y confianza Confianza en el líder Modelo a seguir | |
| | | | Motivación Inspiracional | Optimismo Entusiasmo por las metas comunes Participación en la visión Confianza en el logro de metas | |
| | | | Estimulación Intelectual | Enfoque técnico Enfoque participativo Enfoque innovador Enfoque de responsabilidad Enfoque de tolerancia Enfoque de reconocimiento Resultados participativos | |
| Satisfacción Laboral | Schermerhorn (1993) define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva | Categoría en cuestionario SPL (Palma, 1999) que cuantifica en las dimensiones: condiciones físicas y/o materiales, factor beneficios | Condiciones físicas y/o materiales | | |
| | | | Factor beneficios laborales y/o remunerativos | | |

| | | | | | |
|--|---|---|----------------------------|--|---------|
| | o emocional hacia varios aspectos del trabajo de un empleado, enfatizando que las causas probables de la satisfacción en el trabajo incluyen el estatus, la supervisión, las relaciones con los compañeros de trabajo, el trabajo, el contexto, la remuneración y las recompensas extrínsecas, la promoción y las condiciones físicas del ambiente de trabajo, así como la estructura organizativa. | laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, factor relaciones sociales, factor desarrollo personal, factor desempeño de tareas, relación con la autoridad. en las categorías: muy satisfecho, satisfecho, promedio, insatisfecho, muy insatisfecho. | Políticas administrativas | | Ordinal |
| | | | Factor relaciones sociales | | |
| | | | Factor desarrollo personal | | |
| | | | Factor desempeño de tareas | | |
| | | | Relación con la autoridad | | |

Anexo 2. Instrumento Liderazgo Transformacional

TRANSFORMACIONAL (MLQ) Forma 5X Corta. Hetero evaluación (Bass y Avolio, 2004)

TEST DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Influencia Idealizada Conductual

Estimado docente:

El siguiente cuestionario que te presentamos está elaborado con el fin de describir la forma de dirigir o liderar el trabajo de tu director del colegio para el que trabajes. Por favor, responde las preguntas que se plantean a continuación con absoluta sinceridad marcando con una equis el recuadro que creas conveniente. Sus respuestas serán tratadas de forma ANÓNIMA.

I. INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL

| N° | Ítem | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante | Casi siempre |
|----|--|-------|------------------|---------|----------|--------------|
| 01 | Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos. | | | | | |
| 02 | Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados. | | | | | |
| 03 | Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelvan serios. | | | | | |
| 04 | Evita involucrarse cuando surge algún problema importante | | | | | |
| 05 | Nos habla de sus valores y creencias más importantes. | | | | | |
| 06 | Está ausente cuando se le necesita. | | | | | |
| 07 | Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas. | | | | | |
| 08 | Habla del futuro con optimismo. | | | | | |
| 09 | Me siento orgulloso(a) de trabajar con él/ella | | | | | |
| 10 | Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento. | | | | | |
| 11 | Espera que las cosas vayan mal antes de actuar. | | | | | |
| 12 | Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar. | | | | | |

II. INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA

| N° | Ítem | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante | Casi siempre |
|----|--|-------|------------------|---------|----------|--------------|
| 13 | Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos | | | | | |
| 14 | Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación. | | | | | |
| 15 | Deja claro lo que podemos recibir si se consiguen los objetivos. | | | | | |
| 16 | Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo. | | | | | |
| 17 | Me trata como una persona individual y no sólo como miembro de un grupo. | | | | | |
| 18 | Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar. | | | | | |
| 19 | Concentra toda su atención en resolver los problemas, errores o quejas. | | | | | |
| 20 | Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones. | | | | | |
| 21 | Hace un seguimiento de los errores que se producen. | | | | | |
| 22 | Da muestra de poder y confianza en sí mismo (a). | | | | | |
| 23 | Presenta una convincente visión del futuro. | | | | | |
| 24 | Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos. | | | | | |

Influencia idealizada atribuida

III. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL

| N° | Ítem | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante | Casi siempre |
|----|---|-------|------------------|---------|----------|--------------|
| 25 | Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones. | | | | | |
| 26 | Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes. | | | | | |
| 27 | Me ayuda a mejorar mis capacidades. | | | | | |
| 28 | Sugiere nuevas maneras de realizar en trabajo asignado | | | | | |

IV. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

| N° | Ítem | Nunca | De vez en cuando | A veces | Bastante | Casi siempre |
|----|--|-------|------------------|---------|----------|--------------|
| 29 | Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado. | | | | | |
| 30 | Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos. | | | | | |
| 31 | Consigue que rinda más de lo que yo mismo esperaba. | | | | | |
| 32 | Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior. | | | | | |
| 33 | Trabaja conmigo de forma satisfactoria. | | | | | |
| 34 | Aumenta mi deseo de tener éxito. | | | | | |
| 35 | El grupo que dirige es eficaz. | | | | | |

Anexo 3. Ficha técnica instrumento Liderazgo Transformacional

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO MQL

1. **Nombre del instrumento:** CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (MLQ) Forma 5X Corta. Hetero evaluación (Bass y Avolio, 2004).
2. **Autor:** (Bass y Avolio, 2004)
3. **Objetivo:** Determinar el nivel de liderazgo transformacional.
4. **Usuarios:** docentes y administradores de una institución educativa parroquial que son 37 en el área administrativa, docencia de primaria y secundaria.
5. **Tiempo:** 30 minutos
6. **Procedimientos de aplicación:**
 - El instrumento se repartirá a cada uno de los participantes.
 - Las instrucciones del CUESTIONARIO serán leídas por cada uno de los participantes.
 - El tiempo de desarrollo del cuestionario es de 30 minutos.
 - El cuestionario es de aplicación personal.
 - Para obtener el puntaje en cada dimensión se tendrá que sumar los puntajes de los ítems correspondientes

7. Organización de ítems:

| DIMENSIONES | INDICADOR | ÍTEMS |
|---|--|----------|
| Influencia idealizada conductual | Trasmisión de valores | 2 |
| | Consideración de las motivaciones de sus líderes | 2 |
| | Desarrollo de motivación colectiva y empresarial | 2 |
| | Comparte el riesgo | 2 |
| | Coherencia conducta - discurso | 2 |
| | Considera las necesidades de sus seguidores | 2 |
| Influencia idealizada atribuida | Orgullo | 2 |
| | Nivel de sacrificio | 2 |
| | Respeto moral al líder | 2 |
| | Percibe poder y confianza | 2 |

| | | |
|---------------------------------|----------------------------------|----------|
| | Confianza en el líder | 2 |
| | Modelo a seguir | 2 |
| Motivación Inspiracional | Optimismo | 2 |
| | Entusiasmo por las metas comunes | 2 |
| | Participación en la visión | 2 |
| | Confianza en el logro de metas | 2 |
| Estimulación intelectual | Enfoque técnico | 2 |
| | Enfoque participativo | 2 |
| | Enfoque Innovador | 2 |
| | Enfoque de responsabilidad | 2 |
| | Enfoque de tolerancia | 2 |
| | Enfoque de reconocimiento | 2 |
| | Resultados participativos | 1 |

8. Escala de Calificación:

POR DIMENSIONES

| Dimensión 1 | Escala de calificación | Valor |
|--|--------------------------------|-------------------------------|
| Influencia idealizada conductual 12 ítems (Puntaje: 5 pts. c/ ítem) | Bueno Regular Deficiente | 17 - 24 09 - 16 00 - 08 |

| Dimensión 2 | Escala de calificación | Valor |
|---|--------------------------------|-------------------------------|
| Influencia idealizada atribuida 12 ítems (Puntaje: 5 pts. c/ ítem) | Bueno Regular Deficiente | 17 - 24 09 - 16 00 - 08 |

| Dimensión 3 | Escala de calificación | Valor |
|---|--------------------------------|-------------------------------|
| Motivación Inspiracional 4 ítems (Puntaje: 5 pts. c/ ítem) | Bueno Regular Deficiente | 17 - 24 09 - 16 00 - 08 |

| Dimensión 4 | Escala de calificación | Valor |
|---|--------------------------------|-------------------------------|
| Estimulación intelectual 7 ítems (Puntaje: 5 ptos c/ ítem) | Bueno Regular Deficiente | 17 - 24 09 - 16 00 - 08 |

Escala para el nivel de liderazgo transformacional

| Nivel | Valor |
|-------------------|--------------|
| Bueno | 17 - 24 |
| Regular | 09 - 16 |
| Deficiente | 00 - 08 |

Anexo 4. Instrumento variable satisfacción laboral

Escala de Opiniones SL-SPC

Estimado trabajador, con la finalidad de conocer cuál es su opinión acerca de su ambiente laboral. A continuación, te presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

| | |
|---------------------------|----------|
| Totalmente de acuerdo. | 5 Puntos |
| De acuerdo. | 4 Puntos |
| Indeciso. | 3 Puntos |
| En desacuerdo. | 2 Puntos |
| Totalmente en desacuerdo. | 1 Punto |

| Ítems | Totalmente de acuerdo. | De acuerdo. | Indeciso. | En desacuerdo. | Totalmente en desacuerdo. |
|---|------------------------|-------------|-----------|----------------|---------------------------|
| 1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores. | | | | | |
| 2. Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo. | | | | | |
| 3. El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones. | | | | | |
| 4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser. | | | | | |
| 5. La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra | | | | | |
| 6. Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s) | | | | | |
| 7. Me siento mal con lo que hago. | | | | | |
| 8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato. | | | | | |
| 9. Me agradan trabajar con mis compañeros. | | | | | |
| 10. Mi trabajo permite desarrollarme personalmente. | | | | | |
| 11. Me siento realmente útil con la labor que realizo. | | | | | |
| 12. Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo. | | | | | |
| 13. El ambiente donde trabajo es confortable. | | | | | |
| 14. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable | | | | | |
| 15. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando. | | | | | |

| Ítems | Totalmente de acuerdo. | De acuerdo. | Indeciso. | En desacuerdo. | Totalmente en desacuerdo. |
|---|------------------------|-------------|-----------|----------------|---------------------------|
| 16. Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo. | | | | | |
| 17. Me disgusta mi horario. | | | | | |
| 18. Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo. | | | | | |
| 19. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia. | | | | | |
| 20. Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo | | | | | |
| 21. La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable. | | | | | |
| 22. Me pagan puntualmente y de acuerdo a ley | | | | | |
| 23. El horario de trabajo me resulta incómodo. | | | | | |
| 24. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo. | | | | | |
| 25. Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo. | | | | | |
| 26. Mi trabajo me aburre. | | | | | |
| 27. La relación que tengo con mis superiores es cordial. | | | | | |
| 28. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente. | | | | | |
| 29. Mi trabajo me hace sentir realizado. | | | | | |
| 30. Me gusta el trabajo que realizo. | | | | | |
| 31. No me siento a gusto con mi (s) jefe (s). | | | | | |
| 32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. | | | | | |
| 33. Se cumple con la Legislación laboral y las normatividad de seguridad y salud en el trabajo. (Tengo contrato laboral, y me dan boleta de pago) | | | | | |
| 34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a) | | | | | |
| 35. Me siento complacido con la actividad que realizo. | | | | | |
| 36. Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo. | | | | | |

Anexo 5. Ficha técnica instrumento de satisfacción laboral

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC

I. FICHA TÉCNICA

- a.** Nombre del Test : Escala de satisfacción Laboral
- b.** Nombre del Autor : Sonia Palma Carrillo.
- c.** Particularidad : Instrumento de exploración Psicológico.
- d.** Objetivo : Evaluar el nivel de satisfacción laboral de trabajadores.
- e.** Estructuración : La prueba tiene 7 factores:

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

Factor III: Políticas Administrativas

Factor IV: Relaciones Sociales

Factor V: Desarrollo Personal

Factor VI: Desempeño de Tareas

Factor VII: Relación con la Autoridad

II. CARACTERÍSTICAS DEL INVENTARIO

- a.** Escala tipo Likert.
- b.** Consta de 36 ítems.
- c.** Administración: individual y colectiva.
- d.** Tiempo: Aproximadamente 20 minutos.
- e.** Utilidad: Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- f.** Edad: 17 en adelante.
- g.** Datos Normativos: Se utilizan los datos proporcionados por la muestra original (952 empleados), expresados en percentiles.

III. CALIFICACIÓN:

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 36 y 180. Los puntajes altos significan una "satisfacción frente al trabajo" y los puntajes bajos una "insatisfacción frente al trabajo".

Los puntajes se asignan como sigue:

| | | |
|-----|--------------------------|----------|
| TA | Totalmente de acuerdo. | 5 puntos |
| A | De acuerdo. | 4 puntos |
| I | Indeciso. | 3 puntos |
| D | En desacuerdo. | 2 puntos |
| TDK | Totalmente en desacuerdo | 1 Punto |

En el caso de ítems negativos (aquellos que poseen un asterisco en la hoja de respuestas), invertir la puntuación antes de realizar el sumatorio total y por factores.

Para obtener puntajes parciales por áreas, tomar en cuenta lo siguiente:

Distribución de ítems:

| | |
|---|-----------------------|
| Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales | 1, 13, 21, 28, 32 |
| Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos | 2, 7, 14, 22 |
| Factor III: Políticas Administrativas | 8, 15, 17, 23, 33 |
| Factor IV: Relaciones Sociales | 3, 9, 16, 24 |
| Factor V: Desarrollo Personal | 4, 10, 18, 25, 29, 34 |
| Factor VI: Desempeño de Tareas | 5, 11, 19, 26, 30, 35 |
| Factor VII: Relación con la Autoridad | 6, 12, 20, 27, 31, 36 |

IV. INTERPRETACIÓN

Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos

El grado de complacencia en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Factor III: Políticas Administrativas

El grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

Factor IV: Relaciones Sociales

El grado de complacencia frente a la interrelación con otros miembros de la organización con quien se comparte las actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo Personal

Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades significativas a su autorrealización.

Factor VI: Desempeño de Tareas

La valoración con la que asocia el trabajador sus tareas cotidianas en la entidad en que labora.

Factor VII: Relación con la Autoridad

La apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas.

Anexo 6. Matriz de consistencia

| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variab les | Dimensiones | Escala |
|---|---|---|----------------------------------|--|---------|
| <p>GENERAL ¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los docentes de dos instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020?.</p> <p>ESPECÍFICOS Determinar si existe asociación entre la dimensión influencia idealizada conductual y la satisfacción laboral</p> <p>Determinar si existe asociación entre la dimensión Influencia Idealizada Atribuida y la satisfacción laboral</p> <p>Determinar si existe asociación entre la dimensión Motivación Inspiracional y la satisfacción laboral</p> <p>ESPECÍFICOS</p> | <p>Hi. Existe una relación directa y significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los docentes de dos instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020.</p> | <p>Liderazgo Transformacional</p> | Influencia Idealizada Conductual | Ordinal | |
| | | | Influencia Idealizada Atribuida | | |
| | | | Motivación Inspiracional | | |
| | | | Estimulación Intelectual | | |
| | <p>ESPECÍFICOS</p> | <p>Determinar si existe asociación entre la dimensión influencia idealizada conductual y la satisfacción laboral</p> <p>Determinar si existe asociación entre la dimensión Influencia Idealizada Atribuida y la satisfacción laboral</p> <p>Determinar si existe asociación entre la dimensión Motivación Inspiracional y la satisfacción laboral</p> | <p>Satisfacción laboral</p> | Condiciones Físicas y/o Materiales | Ordinal |
| | | | | Beneficios Laborales y/o Remunerativos | |
| | | | | Políticas Administrativas | |
| | | | | Relaciones Sociales | |
| | | | | Desarrollo Personal | |
| | | | | Desempeño de Tareas | |
| Relación con la Autoridad | | | | | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| | Determinar si existe asociación entre la dimensión Estimulación Intelectual y la satisfacción laboral | | | | |
|--|---|--|--|--|--|

Anexo 7 : Variables y operacionalización

Tabla 10:

Definición conceptual y operacional de variables

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional |
|----------------------------|---|--|
| Liderazgo Transformacional | El liderazgo transformacional es una tarea en la que los empleados comprometidos con los objetivos de la empresa comparten la visión de ser creativos en la resolución de problemas junto con los demás miembros de la empresa.. (Bass, 1990) | La medición se basa en un breve cuestionario sobre la transformación 5X (MLQ). Hetero clasificado (low y avolio, 2004), que consta de cuatro dimensiones: Influencia idealizada conductual Influencia idealizada atribuida Motivación inspiracional Estimulación intelectual |
| Satisfacción Laboral | Schermerhorn (1993) define la satisfacción laboral como una reacción emocional o seria a varios aspectos del trabajo de un empleado y hace hincapié en que existe un potencial de satisfacción pública. El trabajo incluye estatus, supervisión, relaciones entre pares, trabajo, contexto, pago y recompensa, y estructura organizacional. | |

Nota. Fuente: Realizada por el autor.

Tabla 11:

Operacionalización de variables.

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|------------------|----------------------------------|------------------------|---------------|
| | Influencia idealizada conductual | Transferencia de valor | Ordinal |

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|----------------------------|---|---|---------------|
| Liderazgo Transformacional | Influencia idealizada atribuida | Considerar la dinámica de sus líderes. Desarrollar la motivación colectiva y empresarial. Comparte el riesgo Conducta discurso coherente Considera las necesidades de tus seguidores Orgullo El nivel de sacrificio Respeto ético por el liderazgo Siente el poder y la confianza Confianza en el liderazgo Optimista | |
| | Motivación inspiracional | Entusiasmo por objetivos comunes Únete a la visión Cree en el logro de objetivos Métodos técnicos Enfoque participativo Enfoque creativo Enfoque de responsabilidad | |
| | Estimulación intelectual | Método de tolerancia Método de identificación Resultados participativos | |
| Satisfacción Laboral | Condiciones físicas y/o físicas Los factores de trabajo y/o beneficio son ventajosos Directrices administrativas Factor de relaciones sociales | | Ordinal |

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Escala |
|------------------|----------------------------------|--------------------|---------------|
| | Factores de crecimiento personal | | |
| | Factor de potencia de la tarea | | |
| | Correspondencia autorizada | | |

Nota. Fuente: Realizada por el autor.

Anexo 8 Base de datos cuestionario de liderazgo transformacional

| | Influencia Idealizada Conductual | | | | | | | | | | | Influencia idealizada atribuida | | | | | | | | | | | | Motivación Inspiracional | | | | Estimulación Intelectual | | | | | | | | |
|------|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|----|----|----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | |
| E-01 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E-01 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E-02 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| E-03 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| E-04 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | |
| E-05 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | |
| E-08 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | |
| E-09 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | |
| E-10 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | |
| E-11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | |
| E-12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E-13 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | |
| E-09 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | |
| E-10 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | |
| E-11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | |
| E-12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | |
| E-13 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | |
| E-14 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | |
| E-15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | |
| E-16 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |

| | Influencia Idealizada Conductual | | | | | | | | | | | | Influencia idealizada atribuida | | | | | | | | | | | | Motivación Inspiracional | | | | Estimulación Intelectual | | | | | | | |
|------|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|----|----|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | |
| E-17 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | |
| E-18 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E-20 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | |
| E-19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| E-20 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | |
| E-21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E-22 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | |
| E-18 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| E-19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| E-20 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | |
| E-21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | |
| E-22 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | |
| E-23 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |

Anexo 9 Base de datos satisfacción laboral

| | Condiciones físicas y/o materiales | | | | | Beneficios Laborales y/o remunerativos | | | | | Políticas Administrativas | | | | | Relaciones Sociales | | | | Desarrollo Personal | | | | | |
|------|------------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|----|---------------------------|----|----|----|----|---------------------|----|----|----|---------------------|----|----|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | | | | |
| | TD1 | | | | | TD2 | | | | | TD3 | | | | | TD4 | | | | | | | | | |
| E-01 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 8 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 1 | 2 | 3 |
| E-01 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 8 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 1 | 2 | 3 |
| E-02 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 8 | 2 | 1 | 3 | 2 | 8 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 1 | 3 | 2 | 8 | 2 | 1 | 1 |
| E-03 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 8 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 | 1 | 2 | 3 |
| E-04 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 3 | 8 | 2 | 2 | 3 |
| E-05 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 11 | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 | 3 | 1 | 1 |
| E-08 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 3 | 10 | 1 | 2 | 1 |
| E-09 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 | 4 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 4 | 2 |
| E-10 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | 3 | 2 | 1 |
| E-11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 2 | 1 | 3 | 8 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 2 | 1 | 3 |
| E-12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 1 | 3 | 2 |
| E-13 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 1 |
| E-09 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 17 | 4 | 4 | 2 | 3 | 13 | 2 | 4 | 2 |
| E-10 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | 3 | 2 | 1 |
| E-11 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 2 | 2 | 1 | 3 | 8 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 2 | 3 | 1 | 2 | 8 | 2 | 1 | 3 |
| E-12 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 11 | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 9 | 1 | 3 | 2 |
| E-13 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 10 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 1 |
| E-14 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 11 | 2 | 2 | 2 | 3 | 9 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 3 | 2 |
| E-15 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 9 | 2 | 1 | 3 | 3 | 9 | 2 | 3 | 2 |
| E-16 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 3 | 2 | 3 | 1 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 11 | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 | 2 | 2 | 2 |
| E-17 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 1 | 2 | 2 | 8 | 1 | 2 | 3 |

| | Condiciones físicas y/o materiales | | | | | Beneficios Laborales y/o remunerativos | | | | | Políticas Administrativas | | | | | Relaciones Sociales | | | | Desarrollo Personal | | | | | |
|------|------------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|----|---------------------------|----|----|----|----|---------------------|----|----|----|---------------------|----|----|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | | | | |
| | TD1 | | | | | TD2 | | | | | TD3 | | | | | TD4 | | | | | | | | | |
| E-18 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 18 | 3 | 5 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 5 |
| E-19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 5 | 4 |
| E-20 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 5 | 4 | 3 |
| E-21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 5 | 3 | 16 | 4 | 4 | 5 |
| E-22 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 4 | 4 | 5 |
| E-18 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 21 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 18 | 3 | 5 | 4 | 3 | 15 | 3 | 4 | 5 |
| E-19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 21 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 22 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 | 3 | 5 | 4 |
| E-20 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 20 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 | 5 | 4 | 3 |
| E-21 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 | 3 | 5 | 5 | 3 | 16 | 4 | 4 | 5 |
| E-22 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 20 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 | 4 | 4 | 5 |
| E-23 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 19 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 20 | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 | 5 | 5 | 3 |