

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>

Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima

Managerial transformational leadership and work motivation in
teachers of a Private Educational Institution of Lima

Rubi M. Chuman Vasquez

rubi.chuman@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima – Perú

Artículo recibido: 24 de marzo de 2023. Aceptado para publicación: 25 de marzo de 2023.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo se direccionó a “determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima”. Siendo de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo descriptivo - correlacional. La población abarcó 90 docentes siendo considerada en la muestra a la totalidad de esta denominado muestra censal. Empleándose como instrumentos dos cuestionarios: uno orientado al “Liderazgo transformacional directivo” y otro a la “motivación laboral” obteniéndose como resultados una correlación moderada entre las variables implicadas por lo que, en síntesis, existe una correlación significativa entre el “liderazgo transformacional directivo” y la “motivación laboral” de los docentes en la Institución Educativa Privada de Lima repercutiendo este estilo de liderazgo de manera positiva en la motivación de su personal docente evidenciándose un buen entorno laboral lo cual genera la continuidad de la investigación en la temática abordada.

Palabras clave: liderazgo transformacional, motivación, liderazgo, motivación laboral, directivos

Abstract

This article was addressed to "determine the level of relationship between managerial transformational leadership and work motivation in teachers of a Private Educational Institution in Lima". Being of a quantitative approach, a non-experimental design of a descriptive-correlational type. The population included 90 teachers, being considered in the sample the entirety of this so-called census sample. Two questionnaires were used as instruments: one oriented to "Management transformational leadership" and another to "work motivation", obtaining as results a moderate correlation between the variables involved, so that, in summary, there is a significant correlation between "managerial transformational leadership" and the "work motivation" of the teachers in the Private Educational Institution of Lima, having a positive impact on this style of leadership in the motivation of its teaching staff, evidencing a good work environment which generates the continuity of the research on the subject addressed.

Keywords: transformational leadership, motivation; leadership, work motivation, managers

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Chuman Vasquez, R. M. (2023). Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(1), 3713–3727.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.521>

INTRODUCCIÓN

Una de las dificultades en la que está inmerso nuestro país se percibe en el sistema educativo actual ya que a nivel organizacional se requiere un cambio en la que los directivos como líderes educativos porque son estos que cumplen un rol imprescindible como representantes en las diferentes instituciones educativas de nuestro país, los cuales tienen a su cargo una gran responsabilidad considerando que el liderazgo transformacional directivo es el óptimo en un ambiente laboral ya que es el líder transformacional que cuenta con características específicas como inteligencia emocional, habilidades sociales, habilidades de escucha activa, etc. para que se genere una participación y colaboración activa de cada uno de los miembros de la organización (Gamero et al., 2022) con la finalidad de enfrentar esta crisis educativa de manera eficaz. En tales circunstancias es fundamental valerse de este tipo de liderazgo en las diferentes organizaciones educativas ya que implica que el líder tome decisiones difíciles acorde a la visión institucional asumiendo riesgos, compromisos y responsabilidades con la finalidad de inspirar, guiar y motivar eficazmente a su entorno.

De acuerdo con ello, el liderazgo transformacional según Añazco et al (2018) “se centra como líder en la satisfacción de sus subordinados, aumentando la productividad y eficacia..., inspiran a su equipo a ser más productivos y exitosos, llevándolos a trascender su propio interés por un nivel superior” (p.144). De este mismo modo Maxwell (2007) considera que es principalmente en situaciones difíciles donde se distingue el líder directivo siendo este ejemplo a seguir lo cual genera esa inspiración en cada uno de sus miembros ya que como líderes transformadores promueven el cambio para lograr el propósito en conjunto lo cual evidencia el compromiso de cada uno de los integrantes de la institución educativa siendo de suma importancia el desempeño directivo dentro de la organización educativa complementando lo aludido se estima al liderazgo como influencia es decir alcanzar seguidores. Por tanto, Maureira y Rojas (2013) consideraron que este enfoque es más centrado a un sistema educativo orientado a efectuar una misión y visión, siendo así como surge los enfoques relacionados a liderazgo transformacional, entre estos encontramos al director como apoyo a sus docentes en aspectos como: motivación constante, incentivar el trabajo grupal, velar por el clima educativo, generar la participación, condiciones adecuadas de trabajo, etc.

Siendo fundamental que cada uno de los directivos cuenten con la eficacia en su desempeño como tener esa confianza, motivación para inspirar y motivar a su equipo docente lo cual genera docentes motivadores. Por consiguiente, en una institución educativa se opta por este estilo de liderazgo para gestionar la deficiencia en el sistema educativo pues este estilo de liderazgo genera cambios acordes a las circunstancias inmersas creando un mejor ambiente en el trabajo. Por añadidura, Çaliş y Buýükakinci (2019) menciona que el liderazgo transformacional “puede elevar el desempeño ... porque alienta a los empleados a ... lograr el objetivo..., establece ...reglas y estándares de conducta a seguir como guía para la organización... recompensa a los empleados con buen desempeño” (pp. 1053-1054) considerando que es importante una adecuada gestión directiva lo cual conduce al compromiso e identificación de los docentes en su entorno laboral.

Así pues, es importante la influencia del liderazgo tanto en el directivo como en la comunidad educativa en la que se requiere fortalecer esta habilidad para proyectar mejores resultados, por ende, el liderazgo educativo es clave para la mejora educativa, considerando esta capacidad de liderar como parte vital dentro de una organización educativa con el fin de lograr la innovación y la mejora continua.

Respecto a la teoría del estilo de liderazgo transformacional fue propuesto por Bass en 1985 y siendo a través de este estilo de liderazgo, en la que el líder como representante de una institución educativa “motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las

expectativas al transformar las actitudes y ...valores de los seguidores... promueven en los seguidores una nueva forma de verse”(Perilla y Gómez, 2017,p.96) en la que los miembros involucrados asumen retos y aprovechan las oportunidades con la finalidad de incentivar un buen desempeño laboral en su entorno. Dicha clasificación de las dimensiones del liderazgo transformacional considera que el líder transformador muestra un preocupación constante de sus seguidores (consideración individualizada), siendo este modelo a seguir (influencia idealizada), el directivo brinda oportunidades y espacio para generar ideas innovadoras con aras a mejorar la gestión educativa (estimulación intelectual) y genera una motivación continua con el afán de obtener el máximo rendimiento de sus seguidores (motivación inspiracional).

Además, “este estilo de liderazgo transformacional considera la influencia ejercida del líder en sus seguidores en la que está implicado el compromiso laboral con la finalidad de lograr los objetivos de la organización” (Mendoza et al., 2020, p.341). Por ello, es fundamental aplicar este estilo de liderazgo para que se alcance la visión institucional en la que el directivo refleja carisma, entusiasmo que se refleja en la práctica en un entorno educativo lo cual generar un buen ambiente laboral en cada uno de sus integrantes mostrándose un mejor desempeño en los docentes lo cual se considera que las acciones de los líderes directivos como el salario a sus trabajadores, seguridad laboral, desarrollo profesional repercute en la satisfacción laboral de los docentes lo cual se evidencia en el mejor funcionamiento de una institución educativa porque con docentes motivados se contribuirá a la calidad educativa (Rodas y Pérez, 2021). Las investigaciones de Afsar et al. y Li et al. (2019) han mostrado de que existe una fuerte relación positiva entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador de los empleados” (Sürücü et.al, 2021, p.20).

Es así que Pareja et al. (2022) en un ámbito educativo se considera se requieren de líderes para que sumen a los resultados lo cual es imprescindible que se ponga en práctica el estilo de liderazgo transformacional ya que es este que es este líder que motiva a su equipo (seguidores)para lograr los objetivos previstos considerando que a la vez promueve la confianza en su entorno que se ve reflejada en el crecimiento y desarrollo de los miembros involucrados junto al desarrollo de su entorno laboral reflejándose aspectos positivos como: personal motivado, buen desempeño laboral, incremento del rendimiento y el generar una apertura a la creatividad siendo fundamenta que este estilo de liderazgo se evidencie no solo en los directivos sino también en los docentes en un entorno educativo para así lograr proyectar esa misma motivación e espíritu innovador en los estudiantes.

Adicional a lo mencionado otro factor vital dentro de las instituciones educativas es la motivación siendo definido la motivación laboral como la orientación de un individuo hacia un objetivo o la satisfacción de sus propias necesidades beneficiándolo de manera personal y a la vez a su entorno laboral en la que percibe condiciones favorables motivándolo a lograr la autorrealización (Peña y Villón, 2018). Es así que repercute en las acciones para obtener resultados favorables que se constata en la satisfacción laboral lo cual se refuerza mediante la retroalimentación porque cada individuo tiene diferentes necesidades que deberían ser identificadas por el líder para que de esta manera se logre un comportamiento acorde a lo planteado dentro de la institución educativa (Lussier y Achua, 2002, p.74).

Por ello, la ausencia de motivación o desmotivación es un problema de diferentes ámbitos laborales ya que influirá en los resultados evidenciados en la productividad de una empresa u organización, lo que se corrobora en el estudio realizado en el 2013 en la empresa Gallup, lo cual se observó según Fischman (2014) “en 147 países, solo el 13% de las personas que trabajan están motivados, el 63% esta desmotivado y el 24% esta activamente desmotivado”(p.18) considerando que en su mayoría las personas en su centro laboral se encuentra desmotivado lo cual influye en los resultados dentro de la organización ya que la diferencia es notoria cuando en

dos organizaciones distintas, en la que en una de ellas exista una mayor cantidad de trabajadores motivados repercutirá en su productividad que implica sentirse comprometido con las tareas y actividades que realizan lo cual será propicio para una calidad en el sistema educativo (Fischman, 2014, p21-22).

De acuerdo con los antecedentes presentados se hace relevante el presente estudio porque apuesta a generar una calidad educativa en las diversas instituciones educativas porque serán aporte a futuras investigaciones estimando que la elección de este estilo de liderazgo mejorará la gestión pedagógica porque con los resultados se podrá adecuar estrategias para mejorar la relación, comunicación entre los directivos y los docentes. Por ende, se mejorará las relaciones entre la comunidad educativa ya que si hay docentes motivados podrán ser modelo para seguir frente sus estudiantes. Además de generar espacios abiertos para la comunicación, creatividad, implementación de nuevas estrategias favorables para el sistema educativo no solo de la Institución Educativa Privada ubicada de Lima sino contribuirá a todas las organizaciones educativas.

A partir de lo mencionado se optó por orientar este trabajo a determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima.

METODOLOGÍA

La actual investigación de enfoque cuantitativo de tipo no-experimental y de diseño correlacional-descriptivo siendo la técnica usada la encuesta cuyo instrumento aplicado fue el cuestionario. Se involucró a una población de 90 docentes de la Institución Educativa Privada de Lima considerando a la totalidad de población denominándose una muestra censal, además, se utilizó la recolección de datos con la estadística descriptiva e inferencial. Los dos cuestionarios empleados para cada una de las variables fueron bajo la escala de Likert: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). El cuestionario de la variable de estudio "liderazgo transformacional directivo" consta de 26 ítems conformado por cuatro dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

Por otra parte, la variable motivación laboral constituido por 25 ítems. Dicho cuestionario consideró tres dimensiones: Motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación trascendente pero antes de su aplicación ambos cuestionarios fueron sometidos a validación de los instrumentos por medio de juicio de cinco expertos lográndose un 91,6 % para "liderazgo transformacional directivo" y 91,2 % "motivación laboral" siendo la confiabilidad determinada por el Alfa de Cronbach considerados ambos instrumentos en una confiabilidad excelente. Luego fueron aplicados los dos cuestionarios de manera presencial mediante la entrega de las preguntas a cada uno de los participantes siendo los resultados procesados y analizados por medio del uso del software SPSS-V26 aplicándose un análisis descriptivo, después se determinó el uso la estadística inferencial con la prueba estadística no paramétrica de correlación "Rho de Spearman" para establecer el nivel de correlación.

RESULTADOS

Primero se especifican los resultados conseguidos del análisis descriptivo considerando a las variables implicadas en el presente estudio.

En la Tabla 1 se visualiza que de un total de 90 encuestados respecto a la variable de liderazgo transformacional directivo presentó una percepción "siempre" con la determinación de 45,6% (41) de los encuestados, mientras que el 42,2% (38) de docentes percibió un nivel casi siempre, siendo el 8,9% (8 docentes) se orientaron a un nivel de "a veces", el 2,2% (2) consideró un casi

nunca se evidencia el liderazgo transformacional directivo; sin embargo solo el 1,1%(1) mencionó que nunca se reflejó la variable referida, concluyendo que hay una leve inconformidad respecto al liderazgo transformacional directivo lo cual demostró que en la institución educativa de Lima el líder directivo es un ejemplo de líder transformador que con sus acciones es capaz de guiar y orientar a su equipo que este cada vez se siente más comprometido con su entorno laboral.

Tabla 1

Nivel de Liderazgo transformacional directivo

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	1,1
Casi nunca	2	2,2
A veces	8	8,9
Casi siempre	38	42,2
Siempre	41	45,6
Total	90	100,0

En la tabla 2 se evidenció que la motivación laboral presentó un nivel de “siempre” con el porcentaje mayor de 40% (36) de los encuestados, mientras que el 51,1% (46) opinó que casi siempre se estableció la variable involucrada; sin embargo, el 8,9% (8) mencionó que a veces se demostró la “motivación laboral”. Por ello, es notorio que la casi la mayoría de los docentes se sintió motivado en lo laboral a un nivel de “casi siempre”, lo cual reflejó que si los entornos ambientales desmotivan se reflejará en el personal. Sin embargo, un aspecto positivo es que no se evidenció a ningún docente en la tendencia de nunca lo cual significa que la mayor parte del personal de docentes cumple de la mejor manera su desempeño laboral porque su ambiente laboral es propicio a generar esas ganas de mejorar.

Tabla 2

Niveles de motivación laboral

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	8	8,9
Casi siempre	46	51,1
Siempre	36	40,0
Total	90	100,0

Posteriormente, se visualiza las tablas relacionadas a las pruebas estadísticas no paramétricas “Rho de Spearman” con el fin de establecer el nivel de correlación de las variables implicadas. Respecto a la hipótesis general se puede percibir lo siguiente:

Tabla 3

Correlación no paramétrica. Liderazgo transformacional directivo y motivación laboral

		LIDERAZGO		
			TRANSFORMACIONAL	MOTIVACIÓN
			DIRECTIVO	LABORAL
Rho Spearman	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO	Coeficiente de correlación	1,000	,662**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,662**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

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

Acorde a los resultados evidenciados en la Tabla 3, se percibe una correlación moderada con una R=, 662, además el p-valor = 0,000 es menos al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la Ho existiendo una correlación significativa entre el "liderazgo transformacional directivo" y la "motivación laboral" lo cual genera mejora en el campo académico ya que en las distintas organizaciones no solo educativas es imprescindible lograr evidenciar las variables porque se reflejará en la calidad educativa en todas sus formas. Dichas respuestas se deben a que en la gestión educativa se ha evidenciado que los directivos involucran al equipo docente en las diferentes actividades, proyectos, etc.

Tabla 4

Correlación no paramétrica. Influencia idealizada y motivación laboral

		INFLUENCIA		
			IDEALIZADA	MOTIVACIÓN
				LABORAL
Rho Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000	,600**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,600**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

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

De acuerdo con la Tabla 4 se muestra un R= 0,600 que denota una correlación moderada entre las dos variables porque el p-valor = 0,000 siendo menor al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) por ello se rechaza la Ho aceptándose la Ha 1: "Existe relación significativa entre la influencia idealizada y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima", lo cual mostró que en la institución está inmersa de docentes que depositan su confianza en su líder a su

directivo que con su ejemplo es capaz de inspirar respeto lo cual va de la mano con generar motivación en su entorno.

Tabla 5

Correlación no paramétrica. Motivación inspiracional y motivación laboral

				MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho	Motivación inspiracional	Coefficiente de correlación	de	1,000	,656**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		90	90
Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	de	,656**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		90	90

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

Según la Tabla 5, se percibe el $p= 0,000$, menor al nivel de significancia ($\alpha=0,05$). Además, el valor de Rho Spearman= .656 que nos demuestra la relación a nivel moderado. Por ello se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alterna 2: "Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima", lo cual refleja un aspecto imprescindible en la organización educativa ya que si hay una correlación positiva en la que el líder como representante se proyecta en una visión institucional que compromete a sus docentes porque muestra una actitud optimista para lograr cumplir las metas de la institución educativa.

Tabla 6

Correlación no paramétrica. Estimulación intelectual y motivación laboral

				ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación		1,000	,573**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		90	90
Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación		,573**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		90	90

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

Conforme a la Tabla 6, se sostiene un $R= 0,573$ significa una correlación a nivel moderado entre las variables involucradas pues el $p= 0,000$ es menor al nivel de significancia ($\alpha=0,05$) rechazándose la H_0 y se acepta la hipótesis alterna 3: "Existe relación significativa entre estimulación intelectual y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada

de Lima” lo que consideró que si se incentiva la creatividad en la Institución educativa será de gran relevancia para los docentes porque se sentirán parte importante de su centro laboral porque aportarán ideas innovadoras que serán considerados y aplicados para el beneficio institucional.

Tabla 7

Correlación no paramétrica. Consideración individual y motivación laboral

			CONSIDERACIÓN N INDIVIDUAL	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho	Consideración individual	Coeficiente de correlación	1,000	,557**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
Spearman	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,557**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

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

Como muestra la Tabla 7, se aprecia un $R = 0,557$ lo cual refleja una correlación a nivel moderado entre las variables involucradas puesto que el $p = 0,000$ es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) rechazándose la H_0 y se acepta la hipótesis alterna 4: “Existe relación significativa entre consideración individual y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima” demostrando lo observado que el líder directivo se preocupa por conocer de manera personal a cada uno de sus miembros e identificar sus necesidades para apoyarlos ya que si estos se encuentran capacitados de manera integral se logrará conseguir los objetivos planteados por la institución educativa.

DISCUSIÓN

Se ha logrado la correlación moderada entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima. Respecto a los resultados mostrados de las variables estudiadas señalan que en su mayoría representado por 66.2% se orientó a establecer una valoración de “siempre” considerado una relación significativa y moderada; sin embargo, según la percepción de los docentes se evidencia una tendencia a mejorar porque en su mayoría los docentes observan que su líder es transformador lo cual es positivo en un organización educativa ya que el sistema educativa se encuentra inmerso en retos difíciles lo cual implica contar con líderes transformacionales que sean capaces de afrontar situaciones retadoras. Coincidiendo con Guerrero (2022), en su estudio “Liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal administrativo en una Universidad Nacional de Lima, 2022” nos indicó un valor de 0.626 evidenciándose que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional directivo y la motivación laboral obteniéndose un nivel de aceptación de 35,8% , orientado a que si mejora el liderazgo transformacional en las instituciones educativas se evidenciará la mejora en la motivación de los trabajadores generándose un mejor clima laboral que orienta a cambios positivos y transformadores en la

gestión educativa. Del mismo modo, Montañez (2019) en su tesis "Liderazgo directivo, motivación y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Platería-Puno" destacó la relación moderada y significativa entre las variables de liderazgo directivo y motivación intrínseca de los docentes de la Instituciones Educativas de secundaria, en el distrito de Platería que condice con el estudio de Toledo (2018) denominada "El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana" evidenció que el liderazgo que se ejerció en los directivos de la Universidad Veracruzana tiene una relación con la motivación del personal, considerando un coeficiente de correlación de Pearson de 0,24 que indicó una relación leve entre las variables mencionadas.

Acorde a los resultados mostrados en la Tabla 4 orientado a la correlación de las variables influencia idealizada y motivación laboral se señaló a 60% en un nivel de significancia de correlación moderada. Considerando que la variable "influencia idealizada" se evidenció en su mayoría al 48,9% (44) de los encuestados indicando que "siempre" se percibió de parte del directivo hacia sus docentes lo cual mostró predisposición a la mejoría en la Institución Educativa Privada que hace notar que el líder genera confianza que se demostró de manera positiva en la percepción de los docentes que se encuentran motivados a realizar las actividades laborales de la mejor manera. Asimismo, Bueno y Orozco (2019), en su estudio "liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira "nos indicó. Respecto a la variable el clima organizacional dentro de las cuales se mostró como una de sus dimensiones a la motivación en la que se observó una percepción alta de los colaboradores de 79,6%, siendo la "motivación "de mayor relevancia. Y respecto a la "influencia idealizada" es la que tiene mayor percepción por los colaboradores de la institución educativa vinculada.

Referente a la tabla 5 los resultados obtenidos demuestran que las variables estudiadas (motivación inspiracional y motivación laboral), señalan un 65.6% de correlación significativa y moderada según la percepción de los encuestados. Además, la variable "motivación inspiracional" se orientó a un nivel de casi siempre con 48,9% de acuerdo con la percepción de los docentes. Coincidiendo con el estudio de Briceño (2018) titulado "liderazgo transformacional directivo y motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Ugel 02-2018" mencionó una relación positiva y moderada en su hipótesis específica entre las variables de motivación inspiracional y motivación laboral demostrándose un coeficiente de correlación de Rho Spearman =0.407.

Por lo que corresponde a la correlación entre las variables "estimulación intelectual" y "motivación laboral" mostrados en la tabla 6 se estableció por medio de la valoración de los docentes que si se evidenció una correlación significativa moderada con un 57,3% entre las variables implicadas. Tomando en consideración que la variable "estimulación intelectual" con

un nivel de siempre representado por un 48,7% en vista de que es la de mayor valoración, pero aún se demuestra una tendencia al crecimiento porque solo un poco más de la mitad de los encuestados percibió esta significancia lo cual hace notar que recientemente se está dando apertura a considerar la innovación que involucra la apertura del desarrollo de la creatividad. De igual manera, Castro (2020) en su investigación "liderazgo transformacional directivo y satisfacción laboral en docentes de una Universidad Particular de la ciudad de Lima" determinó que la dimensión estimulación intelectual de la variable liderazgo transformacional se encontró un nivel alto con un 54,20%. Asimismo, se evidenció una correlación significativa entre la "estimulación intelectual" y las condiciones laborales, sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y la relación con la autoridad.

Finalmente, acerca de las respuestas obtenidas de los encuestados visualizadas en la tabla 7 permitieron observar una correlación significativa moderada con un 55,7% entre las variables estudiadas "consideración individual" y "motivación laboral". Incluso se evidenció una percepción orientada en su mayoría a un nivel de "siempre" con 47,8% (43 docentes) lo cual hace notar que es una cantidad no suficiente porque corresponde a una cantidad cercana a la mitad de la población total lo cual hace repensar acerca del papel del líder directivo ya que se hace necesario mostrar un trato personalizado a sus docentes para identificar sus necesidades y prioridades como persona lo cual se reflejará en lograr ese incentivo de sentirse inspirado en realizar acciones para el bien institucional. Coincidiendo con Briceño (2018) en el estudio de "liderazgo transformacional directivo y motivación laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la Ugel 02-2018" estimándose una relación significativa entre las variables de consideración individual y motivación laboral considerándola con una correlación de Rho Spearman = 0,407 que se indicó como una relación moderada-positiva entre las variables mencionadas.

REFERENCIAS

Añazco, K. A., Valdivieso, R. P., y Sánchez, Ó. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>

Çalış, Ç., & Büyükkakıncı, B. Y. (2019). Leadership approach in occupational safety: Taiwan sample. *Procedia Computer Science*, 158, 1052-1057. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.146>

Carranza, M. Y. (2020). *Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes de la Unidad Educativa Fiscal Teniente Hugo Ortiz, Guayaquil-Ecuador, 2016* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://doi.org/10.46794/riv.14.2.598>

Cisneros, G.A. y Ledesma, M.G. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria, COVID-19. *Revista de investigación científica y tecnológica*, 02(3), 10-27. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.52>

Crowne, K. A. (2019). Investigating antecedents of transformational leadership in students. *Journal of International Education in Business*, 12 (1), 80-94. <http://dx.doi.org/10.1108/JIEB-07-2018-0029>

D'Alessio Ipinza, F. (2018). Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica. CENTRUM-Católica

Gamero, A. M., Chamorro, M. R., del Pino Robles, J., y Medina, C. C. (2022). El liderazgo transformacional en los profesionales de la salud en tiempos de emergencia sanitaria. *Atención Primaria Práctica*, 4(2), 100133. <https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>

Gerardo, L.A., Mera, A.R. y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Revista de investigación Apuntes Universitarios*, 10 (4), 155-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Hansen, J. A. y Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918-944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>

Hanson, J., Seide, L.M., Oliveira, F. y Gonçalves, J.M. (2018). CAN TEACHER CLASSROOM LEADERSHIP CONTRIBUTE TO STUDENTS' SATISFACTION? A REVIEW OF THE LITERATURE. Una revisión de la literatura. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4 (3), 15-28. <https://doi.org/10.32358/rpd.2018.v4.322>

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., ... y Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/00953997166671>

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)

Kasemaa, A., & Suviste, R. (2020). Comparing Two Instruments of Transformational Leadership. *Central European Management Journal*, 28(1), 2-31. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.13>

Kilinç, A. Ç., Polatcan, M. y Yaldiz, T. (2020). Developments in Transformational School Leadership Research: A Systematic Review. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 814-830. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.3s.3m>

Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? Revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0013161X19861137>

Lussier, R., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. Thomson Learning.

Luu, D. T. y Phan, H. V. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach, *The South East Asian Journal of Management*, 14 (1), 106-123. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>

Mamani, L. (2020). *Liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en Instituciones Educativas del distrito de Moho, año 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15693/Leonidas_Mamani_Cansaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Maureira, O y Rojas, A. (2013). Características del Liderazgo Transformacional en Docentes de Lenguaje y Comunicación en una Muestra de Establecimientos Escolares de Vulnerabilidad Social. *Revista de investigación científica y social*, 49 (1), 115-127. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052013000100007>

Maxwell, J. C. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Grupo Nelson.

Maxwell, J. C. (2014). *Liderazgo, principios de oro: las lecciones que he aprendido de una vida de liderazgo*. Grupo Nelson.

Mendoza, M., García, J.L. y Avelar, L. (2020). *El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura*. Academia Journals 2020. <https://bit.ly/3yMaqsX>

Nicdao, R. C. (2019). Transformational leadership and its beneficial influence on state universities. *Management Research and Practice*, 11(4), 53-62. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000512107700006>

Pareja Pera, L. Y., Dávila Morán, R. C., Portillo Rios, H., & Velarde Dávila, L. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219.

Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Perilla-Toro, L. E., y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.

Riquelme, J.A., Pedraja, L.M. y Vega, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062020000100135&script=sci_arttext

Rodas Hernández, W., y Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *Innova Research Journal*, 6(2), 90-104. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>

Rojas, O.A., Vivas, A.D., Mota, K.T y Quiñonez, J.Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, colección de Filosofía de la Educación, (28), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

Smit, P. K., Schultz, C. M. y van Hoek, C. E. (2021). The relationship between talent management, transformational leadership and work engagement: An automotive artisan perspective, *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1578>

Smith, M. K., & Vass, V. (2019). Towards creative transformational leadership in higher education: Challenges and opportunities. *Zbornik Instituta za pedagoska istrazivanja*, 51(1), 238-284. <https://doi.org/10.2298/ZIPI1901238S>

Sürücü, L., Maşlakçı, A. y Şeşen, H. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Innovative Behaviour in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Leader Member Exchange, *Revista internacional interdisciplinarian*, 69 (1), 19-31. <https://doi.org/10.37741/t.69.1.2>

Torres Díaz, C. (2020). *El liderazgo transformacional del director en una institución educativa privada de la UGEL 02* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17112/TORRES_D%
8dAZ_CINTHIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17112/TORRES_D%c3%8dAZ_CINTHIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tupiño Contreras, N.D. (2019). *Liderazgo transformacional en directivos de un colegio emblemático de Lima Metropolitana* [Tesis de Bachiller, Pontificia Universidad Católica]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16172/TUPI%
910_CONTRERAS_NATHALY_DANIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16172/TUPI%c3%910_CONTRERAS_NATHALY_DANIA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo, *Revista de investigación educativa*, 37 (2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Wilson, D. E. (2020). Moving toward democratic-transformational leadership in academic libraries. *Library Management*, 49, 731-744. [10.1108/LM-03-2020-0044](https://doi.org/10.1108/LM-03-2020-0044)

Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: a comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. [10.1007/s10551-012-1470-8](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8)

Yurivilca Chuco, M.M. (2019). *Liderazgo transformacional del director con relación a la satisfacción laboral del personal que trabaja en el Centro de Salud Uliachín, abril – setiembre 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Alcides Carrión]. http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1641/1/T026_71106348_M.pdf

Zevallos Guillén, L.M. (2021). *El liderazgo transformacional del equipo de gestión y el desempeño de los docentes en las instituciones educativas pertenecientes a la Congregación de Nuestra Señora*

de la Caridad del Buen Pastor- 2018 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/16634?show=full>

Zhang, G. y Inness, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: a model of proactive motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (7), 777-790. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0017>