

UNIVERSIDAD ESAN



**“El papel moderador de la motivación intrínseca en la relación entre el
liderazgo transformacional y la satisfacción laboral”**

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas

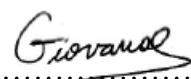
por:

Fausto Fernando Angulo Zarate




.....

Giovana Chipana Palomino



.....

Orquidea Milagros Zuñiga Larico



.....

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 08 enero de 2025

El papel moderador de la motivación intrínseca en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



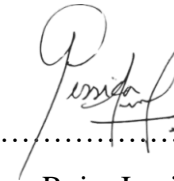
FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to University of Western Australia Trabajo del estudiante	1%
3	journals.aphriapub.com Fuente de Internet	1%
4	jurnal.untagsmg.ac.id Fuente de Internet	1%
5	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Carolina University Trabajo del estudiante	<1%
7	www.profesionalmudacendekia.com Fuente de Internet	<1%
8	www.springerprofessional.de Fuente de Internet	<1%

Este trabajo de investigación:

“El papel moderador de la motivación intrínseca en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral”

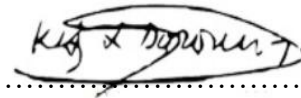
ha sido aprobado.



.....
Alzamora Ruiz, Jessica (Jurado)



.....
Guerrero Medina, Carlos (Jurado)



.....
Jauregui Machuca, Kety Lourdes (Asesora)

Universidad ESAN

2025

A Dios, que sobre todas las cosas siempre está conmigo, a mi padre que me guía desde el cielo y me dio los caminos necesarios para estar donde estoy, finalmente a mi madre y hermano que son parte de mí.

Fausto Fernando Angulo Zarate

A mi familia, por su amor, apoyo y confianza en cada paso de mi vida. Gracias por ser mi fuerza en los momentos desafiantes y por creer en mis sueños. Este logro es el resultado de su apoyo y motivación.

Giovana Chipana Palomino

Agradezco a Dios por la fortaleza y sabiduría que me da día a día, y a mi mamá, mi mayor apoyo, por estar siempre para mí e impulsarme en todos mis proyectos, ella es quien me da ánimo y me demuestra con su ejemplo que nada es imposible.

Orquidea Milagros Zuñiga Larico

Agradecemos a nuestra asesora, Kety Jáuregui Machuca, por su invaluable apoyo y dedicación. Su guía experta y compromiso fueron importantes para el desarrollo de esta investigación.

Fausto Fernando Angulo Zarate

Maestría en Organización y Dirección de Personas por ESAN, Administrador en Negocios Internacionales en la UPN. Experiencia en administración de personal, gestión del talento, liderazgo, mejora del clima laboral y estrategias de comunicación interna. Generando resultados sostenibles y positivos para las organizaciones. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de recursos humanos.

FORMACIÓN

2022 – 2024 Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas – ESAN

Maestro en Organización y Dirección de Personas

2020 Programa de especialización Desing Thinking para la Innovación - ESAN

2018 Diplomado en Gestión del desarrollo del Potencial Humano. - ESAN

2003 – 2009 Universidad Privada del Norte – UPN Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

EXPERIENCIA

2018 - 2024	ADECCO PERÚ S.A. Es una empresa consultora con más 20 años, que brinda servicios de Recursos Humanos.
2023-2024	Jefe de Dotación de Personal
2020-2023	Supervisor de Gestión Humana
2018-2019	Responsable de Gestión
2017-2018	Asistente de Gestión
2016 – 2017	AGROINDUSTRIAS SAN JACINTO S.A. Agroindustrias San Jacinto S.A.A. es una empresa privada peruana que se dedica al cultivo, industrialización y transformación de la caña de azúcar, ocupando el puesto de Analista de operaciones.

SEMINARIOS

Inamen Colegio de Abogados de La Libertad – Legislación Laboral (2019)

Giovana Chipana Palomino

Maestría en Organización y Dirección de Personas por ESAN. Bachiller en Administración de Empresas de la UPC. Experiencia en procesos de administración de personal, implementación de soluciones eficientes para optimizar procesos, mejorar la experiencia del empleado y garantizar el cumplimiento normativo. Aspiración de desarrollo profesional en gerencia de recursos humanos.

FORMACIÓN

2022 – 2024 Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas – ESAN
Maestra en Organización y Dirección de Personas

2021 Universidad del Pacifico, Curso en Técnicas de Comunicación Efectiva 2021

2019 Universidad del Pacifico, Especialización en Recursos Humanos 2019

2018 Universidad San Martín de Porras, Especialización en Planilla, T-Registro 2018

2017 Universidad Ricardo Palma, Especialización en Gestión de RRHH 2017

2014 – 2017 Universidad de Ciencias Aplicadas – UPC Bachiller en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA

CUMBRA PERÚ S.A. Es una empresa regional de ingeniería y construcción que se especializa en proyectos complejos en las áreas de minería y otros. Ocupando el puesto de analista de gestión humana. Los ingresos para el proyecto asignado fueron de aproximadamente de \$ 1 millón.

2019 - 2024	ADECCO CONSULTING S.A. Es una empresa consultora con más 10 años, que brinda servicios de tercerización de personal.
2024-2024	Supervisora de Gestión Humana
2020-2024	Responsable de Incorporaciones.
2018-2019	Responsable de Gestión.

2018 ADECCO PERÚ S.A. Es una empresa consultora con más 20 años, que brinda servicios de Recursos Humanos, ocupando el puesto de responsable de gestión.

Orquidea Milagros Zuñiga Larico

Maestría en Organización y Dirección de Personas por ESAN. Ingeniera Industrial de la UCSP colegiada con seis años de experiencia laboral, de los cuales cuatro se especializan en el área de Recursos Humanos. Cuento con habilidades en gestión estratégica, evaluación de desempeño, desarrollo organizacional y programas de compromiso laboral. Además, he liderado proyectos en seguridad, logística y desarrollo de talento, caracterizándome por mi responsabilidad, compromiso y capacidad de aprendizaje continuo.

FORMACIÓN

2022 – 2024 Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas – ESAN
Maestra en Organización y Dirección de Personas
2021 Pro Avance S.A.C, Diplomado en Gestión de Operaciones y Logística
2021 Pro Avance S.A.C, Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión
2021 Pro Avance S.A.C, Diplomado en Seguridad y Salud en el Trabajo
2019 Pro Avance S.A.C, Diplomado en Legislación Laboral y Elaboración de Planillas
2012-2017 Universidad Católica San Pablo – UCSP Ingeniera Industrial

EXPERIENCIA

2023 - 2024	Arfiglass S.R.L. – Empresa de fabricación en FRP (contratista de Sociedad Minera Cerro Verde). Asistente de la Unidad de Sistemas Integrados de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo.
2023 – 2023	BSG Institute – Organización educativa. Coordinadora de Gestión de Personas
2021 - 2022	Survision S.A.C - Clínica oftalmológica. Administradora
2017 - 2020	A&C Proyectos Industriales S.A.C – Empresa Metalmecánica Jefa de Recursos Humanos

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Preguntas.....	7
1.2.1. Pregunta general	7
1.2.2. Preguntas específicas	7
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Importancia del estudio.....	7
1.5. Alcances.....	9
1.6. Contribución metodológica.....	10
1.7. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2. Revisión de la literatura.....	12
2.1. Estilo de Liderazgo Transformacional	12
2.2. Motivación Intrínseca	13
2.3. Satisfacción Laboral	14
2.4. Marco teórico	15
2.4.1. Teoría de la autodeterminación	15
2.4.2. Motivación Intrínseca en el Contexto Organizacional	15
2.4.3. Liderazgo Transformacional.....	16
2.4.4. Satisfacción Laboral	16
2.4.5. Relación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral	16
2.4.6. Relación entre Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral.....	17

2.4.7.	Relación entre Liderazgo Transformacional y Motivación Intrínseca	17
2.4.8.	La Motivación Intrínseca como moderadora en la relación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral	18
CAPÍTULO III: DISEÑO Y MÉTODO.....		19
3.1.	Modelo e hipótesis	19
3.1.1.	Modelo de investigación	19
3.1.2.	Hipótesis.....	20
3.2.	Diseño de la investigación	22
3.3.	Población y muestra.....	22
3.4.	Recolección de datos	23
3.5.	Procesamiento de datos.....	23
3.6.	Selección de escalas y medición de las variables	23
3.7.	Adaptación de escalas y estudio piloto	25
3.8.	Cálculo de los constructos	25
3.8.1.	Confiabilidad.....	25
3.8.2.	Validez	25
3.9.	Comprobación de hipótesis.....	25
3.10.	Análisis Estadístico	26
CAPITULO IV: RESULTADOS		27
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		35
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PRÁCTICAS		39
6.1.	Conclusiones	39
6.2.	Implicancias prácticas.....	40
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES		42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		43
ANEXOS		51
I.	Cuestionario estandarizado utilizado para las encuestas	51

II. Cuestionario Virtual utilizado para las encuestas	53
III. Resumen de procesamiento de los casos estudiados	61
IV. Detalles de análisis descriptivos de los casos estudiados.....	62
V. Q-Q de Normalización Liderazgo Transformacional	63
VI. Boxplot de Liderazgo Transformacional.....	64
VII. Normal de motivación intrínseca	65
VIII. Boxplot de motivación intrínseca	66
IX. Q-Q Normal de satisfacción laboral	67
X. Boxplot de satisfacción laboral.....	68
XI. Tabla de frecuencia de Liderazgo Transformacional	69
XII. Tabla de Frecuencia de Motivación Intrínseca	71
XIII. Tabla de Frecuencia de Satisfacción Laboral	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gráfica del modelo de investigación.....	19
Figura 2 Histograma de LT	28
Figura 3 Histograma de MI	28
Figura 4 Histograma de SL.....	29
Figura 5 Gráfico de barras de distribución de la edad.....	30
Figura 6 Gráfico de Regresión simple LT vs SL.....	34
Figura 7 Gráfico de Regresión simple MI vs SL.....	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ítems por Dimensiones del Liderazgo Transformacional	24
Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad. LT	27
Tabla 3. Análisis Exploratorio de variables.....	27
Tabla 4. Análisis Exploratorio de la edad.....	29
Tabla 5. Prueba de Normalidad	30
Tabla 6. Análisis de correlación de Spearman	31
Tabla 7. Análisis de Regresión Lineal Jerárquica	32
Tabla 8. ANOVA para regresión Jerárquica	33
Tabla 9. Coeficientes de Regresión	33

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación analiza la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el sector de servicios profesionales, específicamente de recursos humanos, donde se estudia la influencia moderadora de la motivación intrínseca en esta relación. El objetivo fue determinar en qué nivel el liderazgo transformacional impactaría en la satisfacción laboral y cuál es la influencia de la motivación intrínseca en esta relación, en la cual se consideraron variables como edad y cargo. Se buscó comprender como este estilo de liderazgo, el cual se enfoca en inspirar y desarrollar habilidades, influye en que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo.

El estudio fue de tipo cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y correlacional. Los instrumentos aplicados fueron el MLQ, considerando una adaptación que se ajuste al requerimiento de esta investigación y así centrándonos en la medición del estilo de liderazgo transformacional; SIJS, cuestionario validado que nos permitió medir la satisfacción de manera global unidimensional; y una escala basada en la teoría de la autodeterminación, que mide aspectos necesarios de la motivación intrínseca. La muestra evaluada fue de 350 empleados de una empresa de recursos humanos en Perú. El análisis se realizó mediante estadística descriptiva e inferencial con correlación de Spearman y de regresión jerárquica con la finalidad de relacionar la variable moderadora. El empleo de estas herramientas permitió evaluar de manera precisa las interacciones entre las tres variables mencionadas.

Los resultados muestran el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral con una correlación positiva y significativa de $r = 0.586$ y $p < 0.001$. Esto significa que los líderes pueden inspirar y congeniar las metas personales de los empleados con los objetivos de la empresa favoreciendo la eficiencia organizacional y promoviendo entornos laborales más armoniosos. Además, se halló una correlación positiva y significativa entre la motivación intrínseca y la satisfacción laboral, con un valor de $r = 0.367$ y $p < 0.001$. No obstante, el efecto moderador de la motivación intrínseca no fue tan significativa ($\beta = -0.090$, $p = 0.081$), por lo que las variables estarían relacionadas independientemente y habría otros factores que influyen en dicha relación, como la propia localidad y el modelo laboral tradicionalista.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En un contexto global, el liderazgo Transformacional es una disciplina importante de liderazgo dado su resultado positivo en la satisfacción laboral y motivación intrínseca, ambas variables dentro de entornos laborales competitivos, incluyendo dinámicas de cambio. Avolio y Yammarino (2020), por ejemplo, racionalizan que el liderazgo transformacional induce a retos personales y laborales que promueven la lealtad y la vinculación por parte de los trabajadores. Northouse (2021), por su parte, propone que la retención del personal es vital entre las empresas que quieren liderar a través de la innovación y están dispuestas a gastar más. Este es un punto de acuerdo con García y Martínez (2023), que sugieren que los líderes transformacionales ayudarían a los trabajadores a enfrentarse a los retos, aumentarían el significado de su trabajo e incrementarían la satisfacción general.

Sin embargo, la incertidumbre en contextos globalizados nos lleva a cuestionar aún más sobre métodos que refuercen la eficiencia de organizaciones, especialmente sobre posiciones clave como la de liderazgo, ya que para muchas entidades no les ha resultado eficaz utilizar diferentes estilos de dirección, que a su vez se relaciona con los niveles de motivación y bienestar de los trabajadores. Tal como señalan Wang et al. (2021) la aplicación del liderazgo transformacional en una organización próspera se basa en una cultura de confianza y apoyo, en la cual los colaboradores se sienten en la libertad de comunicarse y actuar de forma autónoma. Lee y Ashton (2022) pusieron énfasis en la importancia del liderazgo transformacional en términos de crisis administrativa, pero, al mismo tiempo, señaló su nulo efecto sobre empresas de culturas autoritarias y/o tradicionales. Esto evidenció la necesidad de estilos de liderazgo adaptativos que estén centrados en el desarrollo de las personas.

En la comunidad local de América Latina, las empresas presentan problemas que reducen la efectividad del liderazgo transformacional, y esto tiene una influencia directa, la cual es negativa, en la satisfacción y motivación de los empleados. Lira y Peralta (2021), indican que las empresas tradicionalistas y de toma de decisiones centralizadas limitan que los líderes puedan empoderar a los empleados y darles un entorno de autonomía. Castillo y Hernández (2022) indican que el liderazgo transformacional puede superar esos obstáculos a través de una comunicación franca y la implicación de los trabajadores. Sin embargo, es posible que la persistencia de las estructuras tradicionales dificulte su

efectividad, restando importancia a la motivación intrínseca y lugar de trabajo satisfactorio.

Vergara y Soto (2023) mencionan que esta forma de liderazgo, cada vez más adoptada en América Latina, dio como resultado una alta retención de talento y un excelente rendimiento porque los empleados están intrínsecamente motivados mostrando mayor satisfacción y compromiso. Méndez y López (2023) estarían sugiriendo que esta aplicación es limitada por la falta de capacitaciones y recursos que restringen el potencial humano y los entornos de trabajo motivadores.

En el caso peruano, la consolidación del liderazgo transformacional específicamente se ve obstaculizada por factores que limitan la motivación intrínseca y, en consecuencia, la satisfacción laboral. Por ejemplo, según Gamarra y Rojas (2021), muchas empresas peruanas se rigen por jerarquías rígidas y tradicionales que no dan lugar a la creación de ambientes propicios para la innovación y, por lo tanto, para el desarrollo personal, dos componentes críticos para la implementación del liderazgo transformacional. Además, Salazar y Chávez (2022) señalan que la ausencia de programas de formación en liderazgo en Perú disminuye la habilidad de los líderes para inspirar y motivar de forma transformadora, lo que también impacta la satisfacción en el trabajo al restringir la posibilidad de los trabajadores de involucrarse en su propio crecimiento.

Al mismo tiempo, el contexto económico y social peruano también tiene desafíos ya que la inestabilidad política y económica no incentiva la inversión en desarrollo corporativo. Quispe y Torres (2023) observan que muchas empresas en el país priorizan el control y la estabilidad sobre el empoderamiento y el apalancamiento mutuo, lo que obstaculiza la implicación de los trabajadores en procesos de innovación y mejora de la organización, lo que impide su involucramiento en procesos de mejora e innovación. En este sentido, es claro que una transformación de la cultura corporativa peruana hacia la valoración del desarrollo humano y el liderazgo transformacional como impulsores de la satisfacción y el cambio es necesaria.

Por otro lado, según Ramírez y Gómez (2023), las organizaciones con estructuras de liderazgo tradicionales tienen más dificultades para motivar y satisfacer a los empleados, debido a la falta de reconocimiento y la poca importancia y lugar en el proceso de

desarrollo. Como resultado, el impacto positivo de un liderazgo transformacional se disminuye porque la calidad de la interacción líder-liderado no es la adecuada.

El aporte de esta investigación se enfoca en el análisis claro de la conexión entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral con un énfasis en como la motivación interna juega un papel moderador. Aunque se ve una relación buena y fuerte entre el liderazgo y la satisfacción, hay un vacío en entender cómo la motivación interna afecta esta conexión. El estudio que involucra 350 trabajadores de una empresa de servicios de recursos humanos señala que la motivación interna no funciona como un moderador importante, lo cual puede ser consecuencia de diferentes factores, contextos que no se hayan considerado para esta investigación, como el trabajo bajo presión, nivel de estrés y el tiempo de servicio, lo cual sugiere que otros factores del contexto y estructura pueden estar interfiriendo. Este hallazgo es importante porque resalta la necesidad de examinar el papel del liderazgo y la motivación en diferentes lugares de trabajo, especialmente en las regiones peruanas donde las normas culturales pueden estar limitando la eficacia del liderazgo transformacional. Por lo tanto, el estudio no sólo contribuye a la literatura existente, sino que también abre nuevas vías para mejorar las prácticas de gestión del talento y el diseño organizacional.

El vacío de investigación de este estudio se reduce a la comprensión limitada de operación de las dinámicas en empresas y gestión de recursos humanos de Perú, el liderazgo transformacional, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. A pesar de la importancia del sector en cuanto a la gestión del talento organizacional, el sector empresarial mencionado tiene elementos de trabajo influyentes en las relaciones ya exploradas. Por un lado, las empresas de recursos humanos en Perú trabajan bajo altos niveles de estrés debido a la presión diaria de adaptar las necesidades de los clientes a las capacidades del talento disponible, lo que genera una interacción intensa y continua con múltiples partes interesadas (Gamarra y Rojas, 2021). Por otro lado, este tipo de empresas tiende a ser estructuralmente rígidas y centralizadas que, como señalan Lira y Peralta (2021) limitan el empoderamiento de los empleados y las oportunidades para implementar estilos de liderazgo modernos, como es el transformacional.

A diferencia, sin embargo, existen importantes diferencias contextuales en los estudios de las áreas similares en otros países. Por ejemplo, cuando Bai y Ghazali (2023) investigaron en Malasia, donde las organizaciones de servicios enfrentan los desafíos

comparables, la motivación intrínseca ha mediado de manera efectiva el efecto del líder transformacional en la satisfacción laboral, pero esto ocurrió en organizaciones con estructuras más flexibles. Chen et al. (2022) en su análisis de varias organizaciones de primera fila enfatizan la cultura de relaciones laborales como uno de los facilitadores principales para poder aprovechar la influencia del líder transformacional, un hecho que parece no ser replicado al caso peruano debido a la cultura de relaciones laborales autoritaria (Salazar y Chávez, 2022). Estas diferencias confirman la necesidad de analizar el caso peruano dados los posibles efectos limitativos del factor estrés, la interacción constante con clientes y las barreras estructurales, que pueden desempeñar un rol inhibitorio del impacto positivo del líder transformacional y, por lo tanto, cambiar la dinámica de la asociación con la motivación intrínseca y la satisfacción laboral.

Por el contrario, el estudio reciente de Mendoza y Villanueva (2022) estimaciones de las organizaciones peruanas descubrieron que los empleados que experimentaron el liderazgo transformacional han experimentado mayores niveles de satisfacción y motivación intrínseca, sintieron que su trabajo es apreciable y tiene un propósito. Sin embargo, la falta de implementación del liderazgo parece interponerse en el camino, y como tal, conduce a la falta de desarrollo y retención, los cuales son cruciales en un entorno laboral competitivo. Como tal, y definitivamente, el cambio estructural debe realizarse para adoptar prácticas de liderazgo transformacional, estimulando de esta manera la motivación inherente y la satisfacción en el trabajo de los trabajadores, y creando un ambiente laboral más eficiente y dinámico.

1.1. Antecedentes

Leandro y Robles (2021) realizaron una investigación en una institución pública de Lima que incluyó 130 empleados y analizó el efecto del Liderazgo Transformacional (LT) sobre la motivación laboral. Los autores aplicaron cuestionarios MLQ-5X para medir el LT y la escala de motivación laboral de Steers y Braunstein; se estableció una conexión confiable entre las temáticas $r = 0.42$, $p < 0.05$. En el LT, las dimensiones que demostraron resultados a destacar son estimulación intelectual $r = 0.37$, motivación inspiracional $r = 0.26$, consideración individual $r = 0.45$, influencia idealizada $r = 0.33$; así, el liderazgo transformacional enfatiza una incidencia favorable en un mayor desarrollo de una motivación más fuerte en los empleados, incluso en condiciones de recursos y reconocimiento limitados.

Ramírez (2023) realizó una revisión completa en Scopus, Web of Science y Scielo respecto a las relaciones entre el LT y SL en diversas partes del mundo, incluido Perú. Basada en 10 estudios pertinentes, se determinó que existe una correlación moderadamente positiva entre estas variables, con correlaciones que varían entre $r = 0.45$ y $r = 0.80$. El análisis intentaría transmitir que el LT juega un papel crucial en la satisfacción de los empleados, sin importar las compañías, aunque también se evidencian que su impacto puede variar según factores culturales, estructurales y sectoriales.

Un estudio local realizado por Otarola y Sudario (2023), analizó 50 trabajadores administrativos de la Municipalidad de Churcampa, y se halló una conexión alta y favorable entre LT y SL ($r = 0.917$, $p = 0.000$). A pesar de que el 50% de los participantes reportan niveles medios en ambas variables, la conclusión estaría apoyando al impacto transformador del liderazgo y su influencia en el área gubernamental. Dado que las estructuras de poder en dichos contextos de naturaleza política rigen la jerarquía y las posiciones de poder.

Sánchez y Rivera (2021) analizaron el impacto del liderazgo transformacional (LT) en la satisfacción laboral (SL) en 80 individuos de una institución educativa. Utilizando el MLQ y la Escala de SL SPC de Palma Carrillo, encontraron una correlación significativa ($r = 0.58$, $p < 0.01$). Como subdimensión más influyente fue la motivación inspiracional, con una correlación de $r = 0.62$. El resultado indica que, en contextos educativos, el LT tiene un efecto significativo en la SL. La capacidad del LT para inspirar y sincronizar las metas individuales con las organizacionales logra una notable mejora en la percepción de satisfacción en el trabajo de los trabajadores.

Bustamante y Torres (2020) investigaron la relación entre liderazgo transformacional (LT) y satisfacción laboral (SL) en 120 trabajadores de la salud de un hospital en Lima. Encontraron una correlación significativa ($r = 0.70$, $p < 0.001$), evidenciando las subdimensiones de consideración individual ($r = 0.68$) y motivación inspiracional ($r = 0.65$) como las más relacionadas con la SL. Estas conclusiones apoyan el valor del LT en la mejora del bienestar organizacional en contextos de alta exigencia. La demanda emocional y física del sector salud evidencia la importancia de un liderazgo que reconozca y motive individualmente a los empleados.

Chen et al. (2022) exploraron el clima laboral en la relación entre liderazgo transformacional (LT) y satisfacción laboral (SL) en un contexto internacional. La muestra incluyó 211 trabajadores de primera línea, donde se observó una correlación significativa entre LT y SL ($r = 0.67$, $p < 0.05$). El estudio mostró que el LT tuvo un efecto moderador más fuerte en hombres ($\beta = 0.75$) y un impacto ligeramente menor en mujeres ($\beta = 0.62$). Los datos revelaron que el LT, cuando se basa en relaciones laborales sólidas, influye más en la SL. Además, en entornos de mayor sociabilidad y competencia, el LT tiene un impacto más significativo en la percepción de satisfacción laboral.

Shafie y Raza (2021) estudiaron a 150 profesionales del sector de tecnología de la información en Pakistán para analizar el impacto del liderazgo transformacional (LT) en la satisfacción laboral (SL). Encontraron una correlación fuerte ($r = 0.78$, $p < 0.001$) y evidenciaron el papel de la motivación intrínseca (MI) ($\beta = 0.56$) el resultado da como ratificado que el LT es necesario en entornos dinámicos y altamente competitivos. En estos contextos, el desarrollo personal y la motivación resultan importantes para retener talento y mantener el rendimiento organizacional.

Sundararajan y Anand (2020), también expertos en el área de gestión analizaron la relación entre liderazgo transformacional (LT) y satisfacción laboral (SL) en 180 empleados, y se encontró una correlación positiva ($r = 0.65$, $p < 0.05$) con la motivación intrínseca (MI) como una posible moderadora ($\beta = 0.62$). Esto significa que la LT puede actuar para mejorar la SL en las empresas orientadas al cliente, donde la comunicación entre personas es frecuente.

Zhang y Chang (2023) también hicieron un estudio similar, donde estudiaron a 250 trabajadores del sector manufactura en China y encontraron una correlación significativa entre liderazgo transformacional (LT) y satisfacción laboral (SL) ($r = 0.74$, $p < 0.001$), con la autodeterminación actuaba como moderador ($\beta = 0.68$). Esto significa que, en las industrias de alta estructuración, el LT podría alcanzar un mayor impacto promoviendo el sentido de autonomía, propósito entre los empleados y nos invita a la motivación de crear dichos entornos.

1.2. Preguntas

1.2.1. Pregunta general

- ¿La Motivación Intrínseca (MI) modera la relación entre el Liderazgo Transformacional (LT) y la Satisfacción Laboral (SL)?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Transformacional (LT) y la Satisfacción Laboral (SL) en los empleados?
- ¿Cómo influye la Motivación Intrínseca en la Satisfacción Laboral de los empleados?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la moderación de la Motivación Intrínseca (MI) en la relación entre el Liderazgo Transformacional (LT) y la Satisfacción Laboral (SL).

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional (LT) y la Satisfacción Laboral (SL).
- Determinar la influencia de la Motivación Intrínseca (MI) en la Satisfacción Laboral (SL).

1.4. Importancia del estudio

El estudio del rol moderador de la motivación intrínseca (MI) en la relación entre el liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL) resulta importante para mejorar el bienestar y la efectividad organizacional. En un contexto donde la motivación y dedicación del empleado son importantes para la competitividad, el LT no se debería

considerar un lujo, sino que debería considerarse una herramienta estratégica muy importante. Avolio y Yammarino (2020) sostienen que este enfoque de liderazgo fomenta la productividad, el sentido de pertenencia y el compromiso. Lo logra a través de prácticas como la consideración individual y la motivación inspiracional, con un ambiente propicio para el desarrollo personal y organizacional. El estudio tiene evidencia empírica sobre liderazgo, motivación y satisfacción laboral en Perú, bajo este contexto muestra estilos de liderazgo tradicionales que frenan la innovación. Lira y Peralta (2021) evidencian que estas prácticas limitan la adaptabilidad empresarial frente a un mercado global competitivo.

Salazar y Chávez (2022) indican que el liderazgo transformacional fomenta habilidades y disminuye el descontento en el trabajo. Además, logra aportar a la retención del talento, algo necesario en mercados con alta rotación. Los resultados permiten a líderes y gerentes aplicar estrategias concretas para mejorar la motivación y el bienestar de sus equipos. El estudio enriquece la literatura sobre gestión del talento en Latinoamérica y brinda soluciones prácticas que fortalecen el desempeño organizacional en un entorno desafiante.

La finalidad del estudio es determinar la correlación entre cómo el liderazgo transformacional (LT) impacta en la satisfacción en el trabajo. Se toman en cuenta las cuatro dimensiones: influencia idealizada, inspiración motivacional, atención personalizada y estimulación intelectual. Además, se estaría examinando cómo distintos niveles de motivación intrínseca moderan este impacto. En un lugar donde retener talento y asegurar el bienestar del empleado son importantes para la sostenibilidad (Avolio y Yammarino, 2020; Salazar y Chávez, 2022).

La investigación tiene como objetivo proporcionar un fundamento empírico que facilite a las organizaciones entender la relevancia del liderazgo transformacional para optimizar la experiencia de trabajo. Al identificar relaciones importantes entre liderazgo, motivación intrínseca y satisfacción laboral, se genera información útil para formular políticas de recursos humanos más efectivas. Estas políticas pueden fortalecer el compromiso organizacional y promover el desarrollo del talento. Salazar y Chávez (2022) afirman que tales medidas aumentan la satisfacción de los empleados y aportan a la sostenibilidad empresarial en mercados altamente competitivos.

1.5.Alcances

Este estudio tiene un alcance considerable en los ámbitos teórico, práctico y metodológico, enmarcado en un contexto organizacional donde busca comprender mejor cómo interactúan el Liderazgo Transformacional (LT), la Motivación Intrínseca (MI) y la Satisfacción Laboral (SL). Desde una perspectiva teórica, esta investigación amplía el conocimiento sobre el LT al examinar su influencia en la SL y el papel moderador de la MI. Según Avolio y Yammarino (2020), el LT deja motivación de crearse el crecimiento personal y profesional, alineando metas individuales con objetivos organizacionales y aumentando la satisfacción de los empleados.

En relevancia para el Perú, donde persisten estructuras jerárquicas rígidas que limitan el bienestar y la motivación de los colaboradores (Gamarra y Rojas, 2021). Al analizar dichas dinámicas, el estudio aporta una perspectiva sobre cómo prácticas de liderazgo basadas en inspiración, motivación y apoyo pueden transformar la percepción laboral de los empleados. Adicionalmente, al incluir la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci 2020), la investigación subraya la relevancia de cubrir necesidades psicológicas fundamentales como la autonomía, la competencia y la interacción interpersonal.

Estudios como el de Salazar y Chávez (2022) demuestran que el LT deja motivación de crearse climas laborales más participativos, fortaleciendo la retención del talento, un elemento importante en entornos laborales altamente competitivos. Este análisis destaca la importancia de implementar programas de formación en liderazgo que fomenten prácticas de transformación, especialmente en áreas donde predominan estructuras jerárquicas y centralizadas (Lira y Peralta, 2021). Asimismo, los resultados enfatizan que la MI logra aportar a la SL y amplifica los efectos positivos del LT (Chen et al., 2022). Esto resalta la relevancia de establecer ambientes de trabajo que fomenten la independencia y el crecimiento personal, factores cruciales para mantener a los empleados motivados y dedicados.

En el contexto peruano, el estudio resalta cómo el LT puede impactar profundamente en la SL de los empleados. Mendoza y Villanueva (2022) detectaron que los trabajadores que sienten un liderazgo transformacional reportan niveles superiores de satisfacción y MI, al percibir que su labor tiene un objetivo y es apreciada. No obstante, la investigación

también muestra obstáculos importantes, tales como la ausencia de programas de capacitación en liderazgo y las repercusiones de la inestabilidad económica (Salazar y Chávez, 2022; Quispe y Torres, 2023), que dificultan el desarrollo organizacional.

1.6. Contribución metodológica

Este trabajo valida la aplicación de instrumentos como el MLQ y el SIJS en el contexto peruano, lo que garantiza su utilidad en investigaciones futuras (Ramírez y Gómez, 2023). Además, el diseño correlacional y el uso del análisis de moderación mediante regresión jerárquica permiten una exploración de las interacciones entre el LT, la MI y la SL. Este enfoque metodológico nos permitió incrementar la validez de los resultados y proporcionar una hoja de ruta para investigaciones posteriores que busquen profundizar en estas relaciones.

El propósito de esta investigación va más allá de las fronteras de la organización y afecta de manera significativa la calidad de vida en el trabajo de los trabajadores. El liderazgo transformacional, al fomentar la confianza, la motivación y el trato personalizado (Northouse, 2021; Wang et al., 2021), eleva la efectividad laboral y potencia el bienestar tanto emocional como profesional de los empleados. Este enfoque humano en la gestión organizacional podría guiar, en la mayoría de los casos, a los responsables de políticas y líderes empresariales en la adopción de prácticas que sean tanto rentables como socialmente responsables.

1.7. Limitaciones

Una de las limitaciones más significativas es la orientación geográfica y cultural limitada, dado que se llevó a cabo en un entorno organizacional particular en Perú. Esto dificultaría la generalización de los hallazgos a otros países con culturas organizacionales diferentes, ya que las características culturales y estructurales particulares de las organizaciones peruanas pueden haber influido en los resultados obtenidos. Asimismo, la estructura del estudio es de tipo no experimental y de un sólo momento, lo cual implica que no es posible determinar relaciones causales entre las variables. Al capturar todos los datos en un único momento, se pierde la oportunidad de observar cómo evolucionan las relaciones entre LT, MI y SL a lo largo del tiempo.

Otra limitación importante es el uso de cuestionarios autoadministrados, como el MLQ y el SIJS, para recopilar información. Estos instrumentos, aunque ampliamente validados, pueden estar influenciados por sesgos de deseabilidad social o percepciones subjetivas de los participantes sobre ítems ambiguos, lo que podría comprometer la precisión de las respuestas. Esto significa que los datos obtenidos podrían no reflejar completamente la experiencia real de los empleados en sus entornos laborales.

Asimismo, no se controlaron factores externos que podrían haber tenido un impacto en los resultados, como las condiciones económicas, el clima laboral general o las políticas organizacionales específicas. La ausencia de control sobre estas variables externas genera la posibilidad de incorporar sesgos que podrían haber influido en las relaciones observadas entre LT, MI y SL, y esto afecta a dichos resultados y su validez en entornos de variables terceras.

Además, se presentaron algunas limitaciones que condicionaron el alcance del estudio. Una de las principales restricciones fue el acceso limitado a la información detallada de la empresa en estudio, lo que nos impidió obtener una visión más exhaustiva y precisa sobre las dinámicas organizacionales. Como consecuencia de esta limitación, nos enfocamos en estudiar dos variables de control: la edad y el cargo de los empleados. Estas variables nos permitieron tener en cuenta y considerar ciertos factores demográficos que podrían influir en la relación entre el LT, la MI y la SL.

Sin embargo, la restricción en la disponibilidad de datos impidió incorporar otras posibles variables que podrían haber enriquecido el análisis, lo que limita la generalización de los resultados. A pesar de estas limitaciones, creemos que los hallazgos obtenidos nos proporcionaron una visión válida y aceptable, aunque futuras investigaciones podrían profundizar más al contar con un acceso más amplio a datos y la inclusión de otras variables de control.

Para estudios futuros, se sugiere considerar estas limitaciones, ampliando la variedad geográfica y cultural, utilizando enfoques longitudinales que faciliten el examen de los cambios a lo largo del tiempo y incluyendo una gama más amplia de variables de control. Esto podría mejorar, en gran medida, la capacidad explicativa del modelo y ofrecería una comprensión más robusta de cómo interactúan el LT, la MI y la SL en diferentes contextos organizacionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. Revisión de la literatura

2.1. Estilo de Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional impulsa y estimula a los trabajadores, su finalidad es que los individuos bajo su responsabilidad lleguen a su plena capacidad en el entorno laboral y en su desarrollo profesional futuro. Este estilo transforma la cultura organizacional al alinear metas personales con objetivos de la empresa que a la larga genera un mayor compromiso laboral (Rosas y Venegas, 2021). Altunoğlu et al. (2019), muestran que el liderazgo permite una visión compartida donde los líderes son personas consideradas modelos a seguir que construyen confianza entre sus seguidores.

En entornos donde la innovación es necesaria, el liderazgo transformacional resulta básico. García y Martínez (2023) manifiestan su impacto en el sentido de autonomía y responsabilidad de los empleados. Esto impulsa un alto desempeño. Wang et al. (2021) afirman que incrementa el compromiso organizacional mediante un entorno de apoyo y confianza. Salazar y Chávez (2022) encuentran que este estilo se asocia con mayor satisfacción laboral y menor rotación. Este efecto es notorio en áreas con movilidad de personal. Los trabajos coinciden en que el liderazgo transformacional genera productividad, compromiso y un ambiente positivo.

El enfoque de las cuatro "I" de Bass y Avolio señala las dimensiones esenciales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y atención individualizada (Rosas y Venegas, 2021). Los líderes inspiran mediante una visión motivadora. Inducen la confianza y la creatividad al dar libertad para resolver problemas. Esto incrementa el vínculo entre empleados y organización.

Yukl (2020) y García y Martínez (2023) proponen una visión contextual del liderazgo transformacional. No funciona de la misma forma en todos los entornos. Debe adaptarse a las necesidades de cada equipo y situación organizacional. En contextos de cambio constante, los líderes deben ser flexibles. Ajustar sus estrategias es necesaria para mantener la cohesión y el desempeño a largo plazo.

2.2 Motivación Intrínseca

La motivación intrínseca (MI) impulsaría a las personas a realizar actividades gratificantes por sí mismas, sin necesidad de recompensas externas. Según Bureau et al. (2021), la Teoría de la Autodeterminación (SDT) indica que la MI surge cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y relación. La autonomía permite, decidir libremente, la competencia otorga confianza en la eficacia, y la relación incrementa vínculos que serán útiles en el entorno laboral y fuera de dicho lugar en el trabajo, la MI mejora el trabajo y el sentido de las ideas deja motivación incrementando la responsabilidad y mejorando su bienestar en el entorno laboral (Yusuf, 2021).

La teoría de Deci y Ryan ha evolucionado. Broeck et al. (2021) aplicaron la SDT en contextos laborales, demostrando que la MI es necesaria para el compromiso y el desarrollo. Cuando los empleados se sentirían satisfechos, desarrollan resiliencia y buscan mejorar habilidades, como parte de su naturaleza humana. García y Martínez (2023), también mencionan que en un entorno que demanda innovación, la MI se muestra como un recurso para el desarrollo individual y de la organización.

La MI también influiría en la satisfacción laboral (SL) y la retención de talento. Avolio y Yammarino (2020) indican que empleados motivados intrínsecamente experimentarían mayor satisfacción y menos intención de abandonar la organización, a pesar de una mejor retribución. Wang, Zhang y Li (2021) menciona que la MI genera el desarrollo de habilidades innatas, aumentando el valor del recurso humano dentro y fuera de la organización, por tanto, se logra mejorar el desempeño, la lealtad y el crecimiento profesional.

Existen dos enfoques destacados en el estudio de la MI. El enfoque cognitivo analiza cómo las expectativas y los procesos mentales influyen en la motivación. Fishbach y Woolley (2021) afirman que las personas se motivan cuando perciben control, logros y significado en sus tareas. Ryan y Deci (2020) amplían esto al señalar que los factores cognitivos interactúan con las necesidades psicológicas, fortaleciendo el deseo de aprender y crecer.

El enfoque de autodeterminación enfatiza la satisfacción de autonomía, competencia y relación como motores de la MI. Bureau et al. (2021) muestran que las personas prefieren actividades donde expresan habilidades, deciden autónomamente e incrementan vínculos. García y Martínez (2023) también manifiestan que las empresas que inducen estas necesidades logran empleados más motivados y comprometidos.

2.3.Satisfacción Laboral

Según la teoría de los factores duales, se hace una distinción entre factores motivacionales y de higiene. Los motivacionales, tales como el logro y el reconocimiento, contribuyen a aumentar la satisfacción laboral. Los factores de higiene, como las condiciones laborales y la remuneración, solo previenen la insatisfacción sin garantizar la satisfacción (Lee et al., 2022). García y Martínez (2023) manifiestan la SL como necesaria para el rendimiento y retención en entornos competitivos.

Actualmente, la SL se reconoce como importante para el bienestar de los empleados y el éxito organizacional. Avolio y Yammarino (2020) vinculan la SL con la productividad y la lealtad. Wang et al. (2021) identifican factores intrínsecos, como el logro personal, como básico en contextos que requieren creatividad y motivación.

Chen et al. (2022) y Northouse (2021) muestran que condiciones físicas, relaciones con supervisores y justicia organizacional afectan la SL. Salazar y Chávez (2022) manifiestan su importancia en entornos modernos, donde se valoran las condiciones tangibles como el apoyo y reconocimiento

El enfoque disposicional sugiere que la SL está determinada por aspectos individuales. Rubenstein et al. (2019) indican que factores como la autoestima, la estabilidad emocional y el locus de control desempeñan un papel clave en cómo se percibe esta satisfacción. Por su parte, Wang et al. (2021) amplían esta idea al incluir resiliencia y autoconfianza como elementos esenciales para enfrentar problemas.

El Enfoque situacional prioriza las condiciones laborales y los factores externos. Rosas y Venegas (2021) manifiestan el impacto de condiciones físicas, políticas de remuneración y estilos de supervisión en la SL. Chen et al. (2022) agregan la importancia del equilibrio vida-trabajo, desarrollo profesional y justicia organizacional.

2.4. Marco teórico

2.4.1. Teoría de la autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación (SDT), propuesta por Deci y Ryan en 1985, divide la motivación humana en dos tipos: intrínseca y extrínseca, se basa en la satisfacción de tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y la relación. La autonomía emerge con la autonomía de las personas y su capacidad para tomar decisiones. Bureau et al. (2021) mencionan que esas necesidades incrementan dicha motivación, esto mejora su desempeño en entornos desafiantes como el área educativa, laboral y organizacional (Ridwan & Kesuma, 2022). Bureau et al. (2021) mencionan que respetar la autonomía, incentivar el desarrollo de habilidades, y crear relaciones de apoyo mejora el bienestar a largo plazo y su desarrollo den el entorno laboral.

Ryan y Deci (2020) menciona que, en el trabajo, donde todo está en constante cambio, los empleados buscan propósito y significado de sus acciones y que los directores deben estar enfocados en satisfacer dichas necesidades. La satisfacción de estas necesidades incrementa la retención de talento e incrementa el aprendizaje continuo y la innovación (García y Martínez, 2023). Avolio y Yammarino (2020) adicionan que las empresas que se basan en los principios de la SDT generan entornos y recursos humanos competitivos.

2.4.2. Motivación Intrínseca en el Contexto Organizacional

Deci y Ryan (1985) hablan de que la MI aumenta cuando las personas pueden decidir con autonomía y perciben competencia en sus habilidades, así como una retribución proporcional a sus habilidades expuestas (Broeck et al., 2021). Avolio y Yammarino (2020) mencionan que las motivaciones en los empleados mejoran la satisfacción en la organización favoreciendo a la retención de talento y la mejora de la institución. Broeck et al. (2021) explica en su estudio que aplicar la SDT en aquellos entornos laborales deja motivación de crearse la resistencia a los problemas y mejora el desarrollo continuo de las habilidades. Por tanto, dicha herramienta de convierte en un recurso necesario para la conformación de la empresa u otras organizaciones de carácter jerárquico

2.4.3. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional (LT) inspira a los empleados a alcanzar su máximo potencial juntar sus metas personales con los objetivos de la empresa. Northouse (2021) y Avolio y Yammarino (2020) menciona que el LT genera una visión compartida donde el líder es el modelo a seguir y la confianza se centra en dicha persona, ganando la lealtad del equipo y convirtiéndose en un modelo a seguir.

La influencia del líder se manifiesta en la capacidad de generar confianza y formar colaboradores, así como un modelo a seguir para ellos e idealización. (Chen et al., 2022). Este tipo de motivación inspiracional se basa en transmitir una visión que moviliza a los empleados hacia metas de la empresa organizadas, emprendiendo objetivos innovadores y de tipo activo (Wang et al., 2021). La estimulación de tipo intelectual genera en los empleados la necesidad de pensar de manera crítica e innovadora para que la resolución de los problemas sea creativa y autónoma. De esta manera, se genera un entorno de solución de problemas bastante eficiente y potente. Este fenómeno tan beneficioso es responsabilidad de los jefes y gerentes de la institución (García y Martínez, 2023).

2.4.4. Satisfacción Laboral

Según la teoría de los factores duales de Herzberg, los factores basados en motivación impulsan a la satisfacción, mientras que las basadas en higiene solo previenen a la insatisfacción sin garantizar una satisfacción real (Lee et al., 2022). En las organizaciones modernas, la SL influye en el rendimiento de las personas, así como su compromiso y lealtad y se recomienda en áreas de alta rotación de personal (Avolio y Yammarino, 2020). García y Martínez (2023) indican que los empleados se sienten más satisfechos cuando en el trabajo reciben valoración por sus contribuciones y llegan a obtener oportunidades de crecimiento. Chen et al. (2022) y Salazar y Chávez (2022) mencionan que la supervisión tiene la responsabilidad de asumir este rol al brindar satisfacción de forma respetuosa y equitativa al personal y en consecuencia aumenten su rendimiento, fortaleciendo su confianza entre empleado-empresa.

2.4.5. Relación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral

Chen et al. (2022) indica que la motivación inspiracional y la estimulación intelectual logran crear un ambiente positivo para los empleados mejorando así su bienestar en la

empresa. Por tanto, la relación entre la motivación y estímulos de parte de la empresa no deben ser infravalorados. Wang et al. (2021) afirman que este estilo de liderazgo incrementa la satisfacción y la lealtad con la empresa. Salazar y Chávez (2022) mencionan que existen barreras estructurales en los entornos laborales actuales y tradicionales para ajustarse a una medida donde se otorgue una adecuada satisfacción y un propósito a los empleados. A pesar de ello, el LT mejora dicha percepción, transformándola en una de justicia, optimizando las áreas y brindando un modelo a seguir.

Dentro del sector de tecnología, Shafi et al. (2021) señalan al liderazgo transformacional como requisito previo para la satisfacción de los empleados, integrando la estimulación intelectual y la atención personalizada. En el contexto peruano, Mendoza y Villanueva (2022) destacan su importancia en entornos de alta presión, donde realmente puede servir en la retención del talento.

2.4.6. Relación entre Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral

Bureau et al. (2021) mencionan que aquellos empleados que encuentran un sentido y valor en sus ideas muestran mayores niveles de satisfacción al cumplir sus tareas. García y Martínez (2023) indican que satisfacer las necesidades de autonomía, competencia y un ambiente de relaciones positivas podría incrementar la MI. En ambos estudios, los autores sostienen que la motivación intrínseca estaría relacionada con la satisfacción laboral siendo causados por el ambiente, la retribución y respeto.

Wang et al. (2021) manifiestan que la curiosidad intelectual y el deseo de aprendizaje, características de la motivación, mejorarían el compromiso en entornos desafiantes. En el contexto peruano, Salazar y Chávez (2022) proponen la necesidad de la MI para superar estructuras jerárquicas rígidas, mejorando así la satisfacción y la productividad en las empresas. Es así que, se encuentra una relación entre dichos conceptos que sugieren generar un mejor rendimiento en el área corporativa.

2.4.7. Relación entre Liderazgo Transformacional y Motivación Intrínseca

Shafi et al. (2021) afirman que los líderes transformacionales fomentan la autonomía y estimulación intelectual. Bureau et al. (2021) indican que, en entornos estresantes, el liderazgo transformacional cubre aquellas necesidades psicológicas básicas de los participantes. Esta satisfacción incrementa la motivación intrínseca y aumenta el

rendimiento con las actividades laborales. En América Latina, Salazar y Chávez (2022) estudian el liderazgo transformacional frente a barreras culturales al promover un propósito claro, este liderazgo impulsa la motivación intrínseca y consolida el compromiso organizacional.

2.4.8. La Motivación Intrínseca como moderadora en la relación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral

En este contexto, la motivación intrínseca (MI) modera la relación entre el liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL). La Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2020) sostiene que satisfacer la autonomía, competencia y relación incrementa la MI. Esto amplifica el impacto del LT en la SL. Bureau et al. (2021) explican que empleados con MI muestran un mayor compromiso laboral, lo cual modula los efectos del LT en la satisfacción laboral percibida. Chen et al. (2022) manifiestan que líderes que inspiran, estimulan intelectualmente y brindan atención individualizada generan entornos laborales positivos. Estos entornos impulsan el bienestar y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, el impacto del LT varía según la cultura organizacional y el estilo de gestión, por lo que el contexto es necesario.

En Perú, el sector de recursos humanos enfrenta retos específicos. Gamarra y Rojas (2021) describen estructuras jerárquicas rígidas y altos niveles de estrés. Aquí, la MI puede actuar como amortiguador ante la presión organizacional. Mendoza y Villanueva (2022) muestran que, en entornos difíciles, la MI mejora la satisfacción laboral. Además, permite a los empleados enfrentar las demandas con mayor resiliencia.

Nuestra investigación busca congeniar estos conceptos en el entorno peruano, rico en entornos culturales y sociales. Las empresas de servicios profesionales en recursos humanos tienen características que funcionan bajo los modelos mencionados. El objetivo es mostrar cómo MI modera los efectos del LT sobre la SL para lograr ofrecer estrategias útiles para aplicar estos conceptos en contextos con dichos problemas únicos.

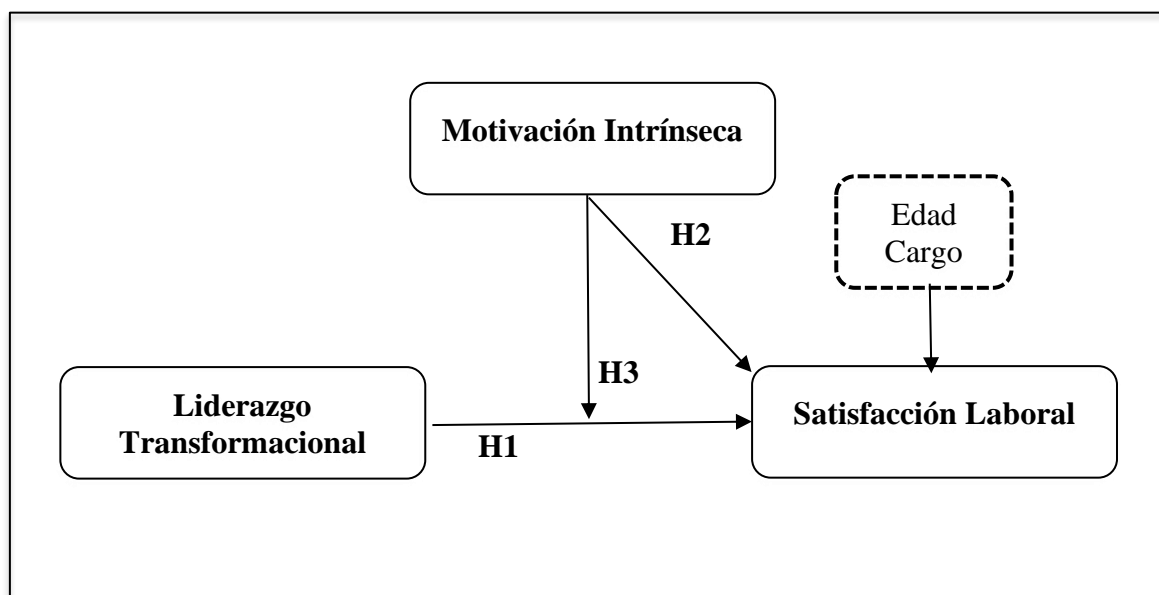
CAPÍTULO III: DISEÑO Y MÉTODO

3.1. Modelo e hipótesis

3.1.1. Modelo de investigación

El marco de este estudio se basa en un modelo que integra tres variables importantes: el liderazgo transformacional (LT), la motivación intrínseca (MI) y la satisfacción laboral (SL). El LT, fundamentado a partir de las cuatro dimensiones propuestas por Bass y Avolio (1994), establece la variable independiente que influye en la SL y se mide a través del bienestar de los empleados y su percepción positiva del entorno laboral. La MI, basada en la Teoría de la Autodeterminación de Ryan y Deci (2020), se considera como variable moderadora.

Figura 1: Gráfica del modelo de investigación



Fuente: Elaboración Propia

Variables

Variable Independiente (VI): LT, concebida como un estilo de liderazgo que motiva e inspira a los empleados, mediante visión, su apoyo, su creatividad y la atención individualizada.

Variable Dependiente (VD): SL, percepción positiva y la actitud del empleado hacia su trabajo y la empresa, entre los factores que influyen en esta se tiene al ambiente, la supervisión y las oportunidades de desarrollo.

Variable Moderadora (VM): MI, deseo de realizar actividades por satisfacción e interés propio, que ajusta la intensidad de la relación entre LT y SL.

3.1.2. Hipótesis

El liderazgo transformacional (LT) crea ambientes laborales positivos. Los empleados se sienten valorados y motivados mediante la inspiración, el estímulo intelectual y la atención personalizada (Avolio y Yammarino, 2020). Además, según la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1985), describe que este estilo de liderazgo práctico inspira a los seguidores, estimulándolos intelectualmente y dándoles una consideración individualizada, lo que crea un ambiente en el que se sienten más comprometidos y satisfechos. Por otro lado, la literatura empírica reciente da fe de su relación positiva y significativa. Por ejemplo, el estudio de Barragán-Ceniceros et al. (2019), en una empresa maquiladora mexicana del sector automotriz, constata que cuando los líderes modelan un estilo intelectualmente estimulante y especialmente de apoyo individualizado y motivacional, la satisfacción con el trabajo de los seguidores es más elevada.

En el contexto peruano, predominan las estructuras jerárquicas y la escasa inversión en desarrollo humano (Gamarra y Rojas, 2021). Aquí, el liderazgo transformacional puede contrarrestar las barreras culturales y mejorar la percepción de los trabajadores.

Salazar y Chávez (2022) afirman que las empresas con prácticas transformacionales logran aumentar la satisfacción laboral. Asimismo, Dappa et al. (2019) y Khan et al. (2020), corroboraron este hallazgo, al evidenciar que el impacto positivo del liderazgo transformacional sobre la satisfacción se mantiene incluso considerando factores como el género, la política organizacional y el compromiso organizacional. En conjunto, estos estudios brindan un sólido sustento teórico y empírico para la hipótesis de que el Liderazgo Transformacional tiene una relación positiva y significativa con la Satisfacción Laboral.

H1: El Liderazgo Transformacional (LT) tiene una relación positiva y significativa con la Satisfacción Laboral (SL).

La motivación intrínseca es un elemento esencial en un entorno laboral en particular, ya que determina la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Dado que los niveles más altos de dedicación y productividad son fundamentales para el éxito, se considera importante comprobar de qué forma la motivación interna influye en la percepción del

trabajo por parte de los empleados. La literatura examinada incluye varios estudios que subrayan el papel de la motivación en los factores clave de la satisfacción de los trabajadores. Un estudio de Carvalho et al. (2020) encontraron que la motivación intrínseca relacionada con los logros y el reconocimiento contribuye significativamente a la satisfacción laboral y, por consiguiente, al rendimiento. Del mismo modo, los datos de Omar et al. (2021) indican que la satisfacción de los académicos en algunos entornos de la educación superior depende directamente de su motivación intrínseca; en otras palabras, si los trabajadores están satisfechos con sus tareas, su compromiso con ellas es mucho mayor. La relación sostenida se basa en la Teoría de los Dos Factores (Herzberg, 1987), ya que los factores que refuerzan la motivación normalmente también fomentan la satisfacción.

H2: La Motivación Intrínseca (MI) tiene una relación positiva y significativa con la Satisfacción Laboral (SL).

La motivación intrínseca (MI) estaría en condiciones de moderar la relación entre el liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL). Como tal, la MI tendría como función principal de incrementar el impacto del liderazgo al facilitar la internalización de objetivos organizacionales (Shafi et al., 2020). A diferencia de la mediación, que introduce un efecto intermedio, la moderación cambia la intensidad de la relación entre dos variables. En el contexto peruano, donde las prácticas de liderazgo transformacional aún evolucionan, la MI podría ser necesaria para aumentar la efectividad del LT.

Shafi et al. (2020) advierten que los resultados de sus trabajos en empresas de software de Pakistán podrían no aplicarse a otras culturas organizacionales. Esto crea la oportunidad de investigar estas dinámicas en contextos distintos, como el de esta investigación. Es así como, se busca llenar ese vacío al analizar cómo la MI modera la relación entre LT y SL en el sector de recursos humanos en Perú. Además, los autores recomiendan ampliar las muestras y considerar nuevas variables moderadoras. Esto incrementa la necesidad de estudiar cómo la MI puede influir en áreas que enfrentan problemas culturales específicos.

Por su parte, Khoirunnisa (2019) destaca que, en entornos con baja autonomía laboral, el LT solo alcanza su máximo impacto si los empleados tienen una base sólida de MI. Esto subraya la importancia de examinar cómo la MI puede incrementar el LT en

organizaciones con diferentes niveles de autonomía. Este análisis es relevante en Perú, donde las dinámicas culturales pueden dificultar la implementación efectiva del liderazgo transformacional.

Además, según la investigación de Fauzan et al. (2021), los beneficios significativos de la satisfacción laboral y la motivación intrínseca en el trabajo de un docente se logran mediante el liderazgo transformacional, que a su vez motiva a los líderes seguidores al establecer sus metas y el camino (House, 1996). Además, según el estudio de Puni et al. (2018), el impacto positivo de los factores impulsados por el cambio en el desempeño del sector bancario puede mejorar aún más las ganancias de eficiencia, como los elogios y la retroalimentación, y puede promover la motivación interna de los empleados. Estos hallazgos respaldan el hecho de que la MI juega un papel importante en la relación entre el LT y la SL.

H3: La Motivación Intrínseca (MI) modera positivamente la relación entre el Liderazgo Transformacional (LT) y la Satisfacción Laboral (SL).

3.2. Diseño de la investigación

Este estudio adopta una visión no experimental, de corte transversal y correlacional, en el cual las variables son observadas y analizadas sin intervención directa. Además, esta forma de análisis es tanto descriptiva como explicativa, ya que busca entender cómo estas variables interactúan en un contexto organizacional concreto.

3.3. Población y muestra

En este estudio, la población comprende 350 trabajadores de una empresa del sector de recursos humanos en Perú. Nolzco et al. (2021) señalan que este sector enfrenta problemas como el limitado reconocimiento formal, la falta de oportunidades de desarrollo y la baja autonomía en decisiones. De esta forma es que se limita la motivación intrínseca y el crecimiento profesional en este sector.

Empresas dedicadas a esta actividad tienen una estructura jerárquica centrada en el talento. Los indicadores más altos aquí son el reclutamiento y selección de personal. En estos términos bajo los cuales se desarrollan estas empresas el entorno resulta ser competitivo y se caracteriza por presentar alta rotación, presión de lograr metas y hoy en

día la lucha con la introducción de nuevas tecnologías. Es así que, la dureza del entorno laboral se ve en el estrés y demandas emocionales excesivas.

La muestra de esta investigación es de 350 empleados, que resulta ser la totalidad de la población, así se evitan posibles sesgos de selección y se garantiza la representatividad de los datos de investigación.

3.4.Recolección de datos

Los datos se recopilaron por un cuestionario estandarizado en formato virtual (Anexos 1 y 2). Esta metodología permitió obtener una base sólida con 350 respuestas válidas. El cuestionario incluye ítems específicos para medir el liderazgo transformacional (LT), la motivación intrínseca (MI) y la satisfacción laboral (SL).

3.5.Procesamiento de datos

Los datos de este trabajo de investigación se analizaron con métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. Las pruebas de normalidad de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk evidenciaron que las variables no seguían una distribución normal ($p < 0.05$), por lo que se aplicaron técnicas no paramétricas. El análisis incluyó correlaciones de Spearman y regresión jerárquica para evaluar las interacciones entre LT y MI en la predicción de SL.

3.6.Selección de escalas y medición de las variables

El liderazgo transformacional (LT) se mide con una versión adaptada del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio (2004). Rosas y Venegas (2021) validaron esta adaptación en el contexto organizacional. El instrumento evalúa cuatro dimensiones: influencia idealizada (carisma y valores del líder), motivación inspiracional (capacidad para inspirar y reconocer logros), estimulación intelectual (fomento de innovación y resolución de problemas) y consideración individualizada (empatía y atención al desarrollo personal). Cada dimensión se evaluó con una escala Likert de 20 ítems, organizados en categorías como conducta, empoderamiento, logros y empatía.

Tabla 1. Ítems por Dimensiones del Liderazgo Transformacional

DIMENSIÓN	ÍTEMS	DESCRIPCIÓN DEL ÍTEM
Influencia idealizada	1-5	Evalúan el carisma y los valores del líder.
Motivación inspiracional	6-9	Miden la capacidad para inspirar y reconocer logros.
Estimulación intelectual	10-15	Analizan cómo deja motivación de crearse la innovación y la resolución de problemas.
Consideración individualizada	16-20	Evalúan la empatía y el interés por el desarrollo personal.

La motivación intrínseca (MI) se evalúa en un cuestionario de 8 ítems, desarrollado y validado por Pérez y Villanueva (2022). El instrumento mide datos de la MI en contextos laborales mediante una escala tipo Likert. El cuestionario demuestra ser válido y confiable, y puede ser usado como una herramienta en trabajos sobre MI en el ámbito laboral.

Para la satisfacción laboral (SL) se empleó el Short Index of Job Satisfaction (SIJS), instrumento reconocido por su simplicidad y efectividad. Esta escala incluye 5 ítems que evalúan el bienestar y la percepción de satisfacción en el entorno laboral. El SIJS mostró una consistencia interna adecuada, con un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0.70 (Sinval & Marôco, 2020).

El SIJS fue elegido debido a que mide la SL como un constructo global unidimensional. Esto lo hace práctico para comprobar las perspectivas de su dimensión. Comparadas a los constructos multidimensionales, las medidas globales proporcionan una mayor prioridad a la consistencia y facilidad de medición. A su vez, su uso y aplicabilidad en ámbitos culturales como Portugal y Brasil permiten incrementar su aplicabilidad al sector de recursos humanos en el Perú.

3.7. Adaptación de escalas y estudio piloto

Las escalas fueron ajustadas al estudio mediante un juicio de expertos, el proceso garantizó la validez conceptual de los instrumentos. Se realizó un estudio piloto con el 10% de la muestra, donde se confirma que los ítems eran claros y comprensibles para los participantes.

3.8. Cálculo de los constructos

Con datos recopilados se generan medidas finales de liderazgo transformacional (LT), motivación intrínseca (MI) y satisfacción laboral (SL). El procedimiento aseguró que los resultados reflejaran con precisión las percepciones organizacionales evaluadas.

3.8.1. Confiabilidad

La consistencia interna de las escalas se verificó y determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Este análisis confirma que los ítems medían de manera coherente cada agrupación de variables o dimensiones (LT, MI y SL).

3.8.2. Validez

La validez se evalúa a través de un juicio de expertos y pruebas estadísticas, dichos instrumentos incluyen la validez convergente y discriminante. Se incluyó el rango de edad como variable de control para reducir la influencia de factores externos, como las diferencias generacionales. (Ryan y Deci, 2020; Salazar y Chávez, 2022).

3.9. Comprobación de hipótesis

Las hipótesis relacionadas con LT, MI y SL se evalúan mediante un análisis de moderación. Este método permitió determinar si la MI modera la relación entre LT y SL. Primero, se analizó la relación directa entre LT, como variable independiente, y SL, como variable dependiente. Luego, se evaluó el efecto directo de MI sobre SL. Finalmente, se examinó si MI modera la relación entre LT y SL, amplificando o reduciendo su impacto. El análisis se realizó con regresión jerárquica. En el primer bloque, se incluyeron LT y MI como predictores de SL. En el segundo bloque, se añadió la interacción entre las variables centradas, evaluando su contribución adicional al R^2 del modelo. El uso de SPSS versión 26 facilitó el análisis.

3.10. Análisis Estadístico

El análisis estadístico abarcó gráficos como histogramas y boxplots que ayudaron a identificar valores atípicos y sesgos en los datos. Se usó la prueba de normalidad Shapiro Wilk, para confirmar la normalidad de la muestra. En caso no sea normal, se usaría la prueba de Rho de Spearman para analizar correlaciones estadísticas. Se calcularon estadísticos descriptivos, como media, mediana, desviación estándar y rango.

El análisis de moderación se realiza en dos etapas en un modelo de regresión jerárquica. Las variables LT y MI fueron centradas para evitar colinealidad, y se creó una variable de interacción al multiplicarlas. En la primera etapa, LT y MI se introdujeron como predictores de SL. En la segunda, se añadió la interacción para evaluar su efecto moderador. La significancia de los coeficientes y el aumento en el R^2 validaron la moderación. Además, se aplicó el análisis ANOVA para las diferencias en la SL según niveles de LT. Los niveles fueron clasificados en bajo, medio y alto mediante terciles. Aunque el ANOVA clásico es sensible a datos no normales, su aplicación se respaldó por el tamaño de la muestra.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Las escalas sugieren altos niveles de consistencia interna. La escala de liderazgo transformacional (LT) alcanzó un alfa de Cronbach de 0.965. Este valor indica una excelente fiabilidad y coherencia entre los ítems.

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad. LT

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
LT	,965	20
MI	,877	8
SL	,822	5

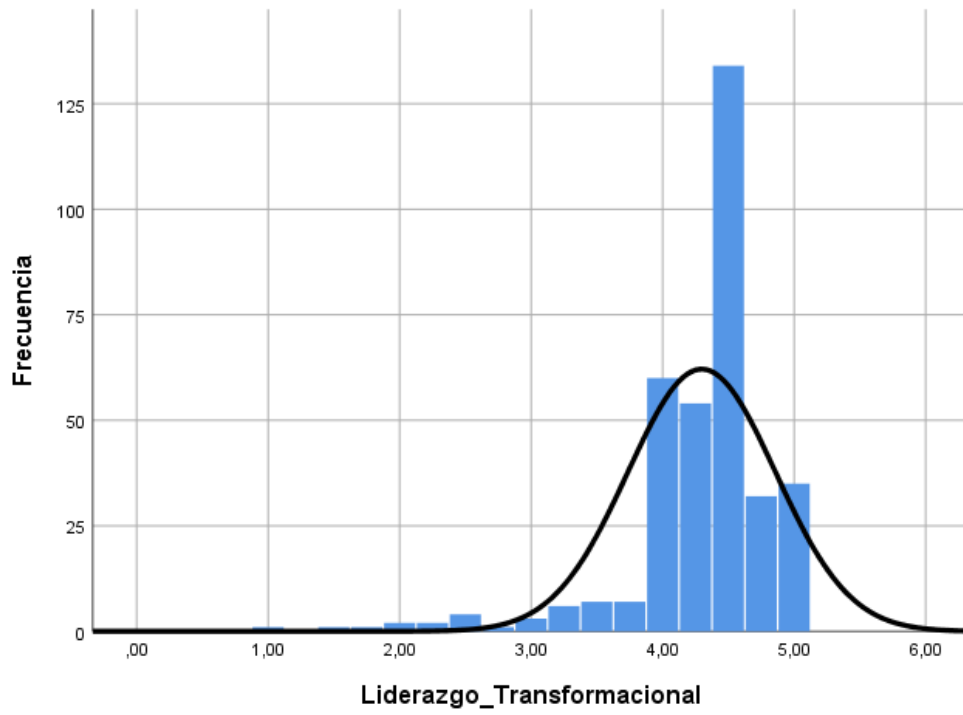
La escala de motivación intrínseca (MI) obtuvo un alfa de 0.877, lo que confirma una buena consistencia interna. El resultado valida la medición del constructo relacionado con la motivación intrínseca en los participantes. La escala de satisfacción laboral (SL) presentó un alfa de 0.822, la cifra refleja fiabilidad, incluso con solo cinco ítems incluidos en la escala.

Tabla 3. Análisis Exploratorio de variables

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
LT	350	1,00	5,00	4,2964	,56180
MI	350	1,00	5,00	4,4757	,46322
SL	350	1,00	5,00	3,7766	,52616
N válido (por lista)	350				

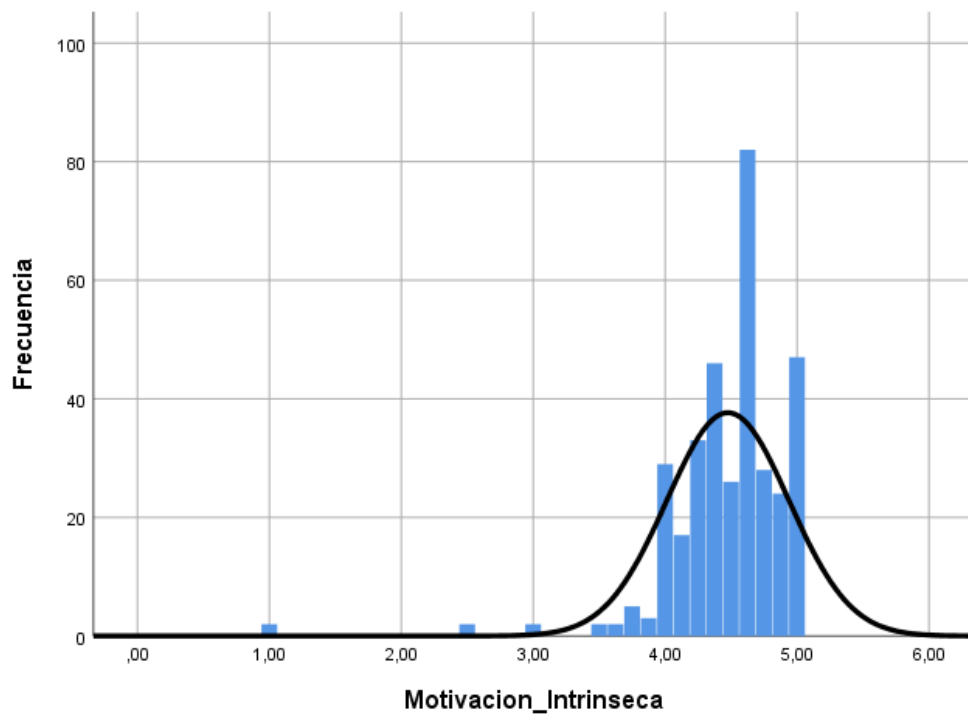
La media de liderazgo transformacional (LT) fue de 4.30 con una desviación estándar de 0.56. Esto indica que los participantes perciben un liderazgo inspirador, centrado en la motivación y la atención individualizada. Los valores oscilaron entre 1.00 y 5.00, con una marcada tendencia hacia niveles altos.

Figura 2 Histograma de LT



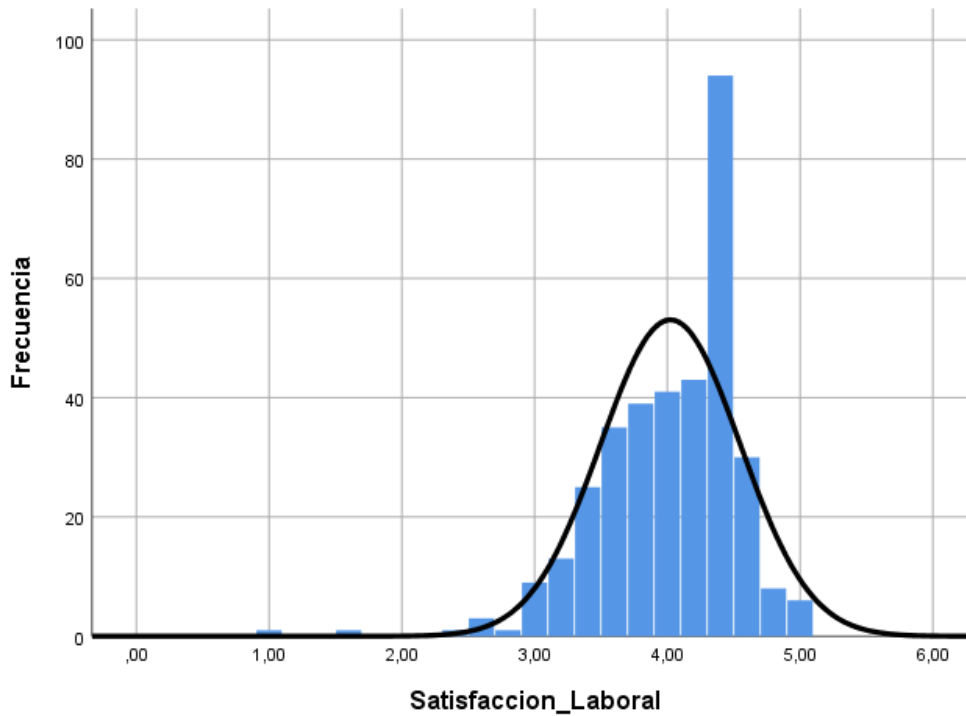
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3 Histograma de MI



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4 Histograma de SL



Fuente: Elaboración Propia

La motivación intrínseca (MI) registró una media de 4.48 y una desviación estándar de 0.46. Este resultado nos muestra altos niveles de motivación interna, con respuestas concentradas en los valores superiores. Los participantes parecen encontrar propósito en su trabajo, independientemente de factores externos. Por su parte, la satisfacción laboral (SL) presentó una media de 3.77 y una desviación estándar de 0.53. Aunque el promedio general es favorable, existe mayor dispersión en las respuestas. Factores externos, como las políticas organizacionales o el entorno laboral, podrían influir en esta variabilidad.

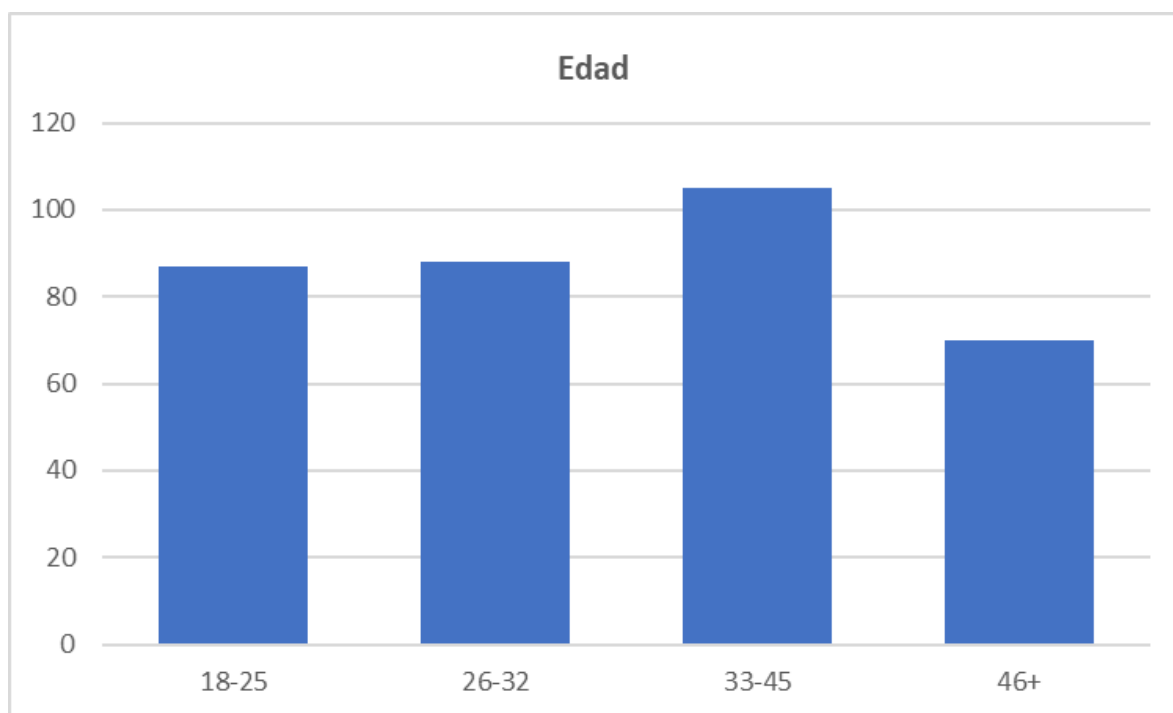
Tabla 4. Analisis Exploratorio de la edad

Edad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-25	87	24,9	24,9	24,9
	26-32	88	25,1	25,1	50,0
	33-45	105	30,0	30,0	80,0
	46+	70	20,0	20,0	100,0
Total		350	100,0	100,0	

La distribución por rangos de edad muestra un equilibrio en la muestra, en el grupo de 18 a 25 años retiene el 24.9%, mientras que el de 26 a 32 años comprende el 25.1%.

En conjunto, estos segmentos suman el 50%, se destaca la mayoría de jóvenes adultos. El grupo de 33 a 45 años es el más retenido, con un 30% de la muestra. Este porcentaje evidencia la participación de individuos en una etapa intermedia de su vida laboral. El grupo de 46 años o más constituye el 20% de la muestra, manteniendo una presencia relevante. El 80% de los participantes tiene 45 años o menos.

Figura 5 Gráfico de barras de distribución de la edad



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Prueba de Normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	,170	350	,000	,783	350	,000
Motivación Intrínseca	,144	350	,000	,769	350	,000
Satisfacción Laboral	,159	350	,000	,938	350	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Las pruebas de normalidad aplicadas a las tres variables principales, mediante los estadísticos de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, indicaron que ninguna de las variables sigue una distribución normal ($p < 0.05$). El resultado justificó el uso de métodos estadísticos no paramétricos para analizar las relaciones entre las variables. Las asimetrías

negativas encontradas en las distribuciones de LT y MI indica que hay mayoritariamente puntuaciones altas, mientras que la curtosis elevada sugiere una concentración de respuestas alrededor de las medias.

Tabla 6. Análisis de correlación de Spearman

		LT	MI	SL	
Rho de Spearman	Edad	Coeficiente de correlación	,087	,033	,008
		Sig. (bilateral)	,104	,538	,882
		N	350	350	350
	LT	Coeficiente de correlación	1,000	,594**	,586**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	350	350	350
	MI	Coeficiente de correlación	,594**	1,000	,367**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	350	350	350
	SL	Coeficiente de correlación	,586**	,367**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	350	350	350

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

Las pruebas de normalidad aplicadas a las variables principales indicaron que ni una de ellas presenta una distribución normal ($p < 0.05$). Los estadísticos de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk justifican este resultado. Es así que se justifica el uso de métodos estadísticos no paramétricos en el análisis de las relaciones entre las variables mencionadas.

El LT mostró una correlación positiva con la MI ($r = 0.594$, $p < 0.001$) y con la satisfacción laboral (SL) ($r = 0.586$, $p < 0.001$). Esto indica que el LT enfocado en el apoyo desde el individuo se asocia con mayores niveles de motivación y satisfacción. La MI también presentó una correlación positiva significativa con la SL ($r = 0.367$, $p < 0.001$).

El análisis de moderación evalúa la influencia del LT, la MI y el cargo como variable de control sobre la SL. Se utiliza un modelo de regresión jerárquica, donde el primer modelo incluyó los efectos principales de las variables predictoras, el segundo modelo añade la interacción entre LT y MI, tomando en cuenta su posible efecto combinado.

Tabla 7. Análisis de Regresión Lineal Jerárquica

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	g1	g2	Sig. Cambio en F
1	,708 ^a	,501	,495	,37375	,501	86,660	4	345	,000
2	,712 ^b	,507	,499	,37229	,005	3,718	1	344	,055

a. Predictores: (Constante), Edad, Motivación Centrada, CARGOS, Liderazgo Centrado

b. Predictores: (Constante), Edad, Motivación Centrada, CARGOS, Liderazgo Centrado, Interacción

En el Modelo 1, se analizan sobre los efectos del liderazgo transformacional (LT), la motivación intrínseca (MI), el cargo como variable de control y la edad. Este modelo explicó el 50.1% de la varianza en la satisfacción laboral (SL) ($F(4,345) = 86.66$, $p < 0.001$).

El LT muestra un impacto positivo significativo ($\beta = 0.586$, $p < 0.001$), esto indica que el liderazgo transformacional se relaciona con mayores niveles de satisfacción en los empleados ya que está enfocado en la inspiración y apoyo individual. La MI también tuvo un efecto significativo ($\beta = 0.243$, $p = 0.001$), indicando que niveles más altos de motivación interna logra aportar a la SL. El cargo es un predictor significativo ($\beta = 0.133$, $p = 0.003$), por tanto, esta relación indicaría que posiciones jerárquicas superiores están relacionadas con mayores niveles de SL. Por el contrario, la edad no tuvo un impacto significativo en la satisfacción laboral ($\beta = 0.032$, $p = 0.446$).

Tabla 8. ANOVA para regresión Jerárquica

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	48,423	4	12,106	86,660	,000 ^b
	Residuo	48,194	345	,140		
	Total	96,617	349			
2	Regresión	48,939	5	9,788	70,618	,000 ^c
	Residuo	47,679	344	,139		
	Total	96,617	349			

a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral (SL)

b. Predictores: (Constante), Edad, Motivación Centrada, CARGOS, Liderazgo Centrado

c. Predictores: (Constante), Edad, Motivación Centrada, CARGOS, Liderazgo Centrado, Interacción

En el Modelo 2 se incluyó la variable de interacción entre LT y MI. Este modelo explicó el 50.7% de la varianza en la SL ($F(5,344) = 70.62$, $p < 0.001$). El incremento en el R^2 fue de solo 0.6% en comparación con el Modelo 1. En este modelo, el LT ($p < 0.001$) y cargo ($p = 0.002$) mantuvieron sus efectos significativos y positivos sobre la SL.

El efecto de MI disminuyó ligeramente en magnitud y fue marginalmente significativo ($p = 0.068$). La edad siguió sin ser significativa ($p = 0.513$). El coeficiente de interacción ($p = 0.055$) no fue estadísticamente significativo al nivel convencional, pero mostró un efecto pequeño y negativo. Esto sugiere que un alto nivel de LT podría reducir ligeramente el impacto positivo de la MI en la SL.

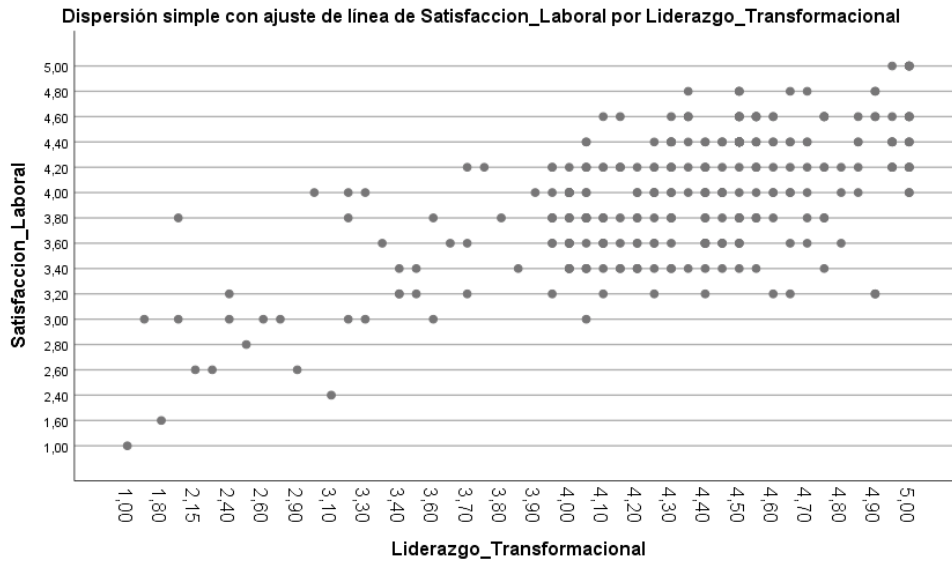
Tabla 9. Coeficientes de Regresión

Modelo	Coeficientes		no estandarizados	Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Desv. Error					Beta	Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	3,915	,071		55,098	,000	3,775	4,055	
	Liderazgo Centrado	,589	,050	,629	11,691	,000	,490	,688	
	CARGOS	,085	,029	,125	2,962	,003	,029	,142	
	Motivación Centrada	,193	,056	,170	3,419	,001	,082	,304	
	Edad	-,014	,019	-,029	-,764	,446	-,051	,023	
2	(Constante)	3,914	,071		55,303	,000	3,775	4,054	
	Liderazgo Centrado	,585	,050	,624	11,640	,000	,486	,683	
	CARGOS	,089	,029	,130	3,095	,002	,032	,146	
	Motivación Centrada	,123	,067	,108	1,833	,068	-,009	,254	
	Edad	-,012	,019	-,025	-,655	,513	-,049	,025	
	Interacción	-,063	,033	-,099	-1,928	,055	-,128	,001	

a. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Los resultados indican la importancia del LT y la MI como secciones para mejorar la SL. Además, el cargo toma relevancia, con empleados en cargos superiores reportando mayores niveles de satisfacción. La interacción entre LT y MI mostró un impacto significativo, pero su efecto fue pequeño, lo que sugiere que no tiene una importancia práctica considerable.

Figura 6 Gráfico de Regresión simple LT vs SL



Fuente: Elaboración Propia

Figura 7 Gráfico de Regresión simple MI vs SL



Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En cuanto al predictor para la SL, que es el LT descrito por su enfoque en la inspiración, la motivación y el apoyo individualizado, se determinó que fue significativamente predicho. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables, $r = 0.586$, $p < 0.001$, resultados coincidentes con las investigaciones previas como la de Ayik y Alpullu (2022) con $r = 0.569$, $p < 0.001$. Estos resultados sugieren que el LT mejora las condiciones generales que experimentan los empleados al trabajar; esto permite que el ambiente de trabajo sea más agradable y productivo. Existen apoyos empíricos para estas predicciones; Minten (2020) informó y confirmó la relación al hallar un coeficiente $\beta = 0.417$, $p < 0.01$.

La motivación intrínseca (MI) mostró una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral (SL) ($r = 0.367$, $p < 0.001$). Los empleados intrínsecamente motivados experimentan mayor satisfacción en sus roles. Este hallazgo coincide con el estudio de Debatara et al. (2019), donde se reportó un coeficiente $\beta = 0.38$ ($p < 0.05$) entre satisfacción y compromiso laboral. El resultado evidencia el valor de la motivación interna para el bienestar laboral. Entornos que promueven autonomía, competencia y propósito favorecen este efecto, como sugieren Wibowo y Abadiyah (2019).

Los resultados, respecto a la moderación, no fueron estadísticamente significativos ($\beta = -0.090$, $p = 0.081$), lo que sugiere que la interacción entre ambas variables no tuvo un rol importante en la predicción de la SL. A pesar de que estudios previos como el de Shafi et al. (2020) han encontrado que la MI modera la relación entre LT y creatividad (incrementando el efecto total del modelo de $R^2 = 0.48$ a $R^2 = 0.62$), este efecto no se replicó en la SL evaluada en este estudio. De manera similar, dada la evidencia anterior, el liderazgo inspirador y de motivación a los empleados parece estimular a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, lo que teóricamente aumentará la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, algunos estudios han mostrado que el vínculo entre estos no es siempre lineal ni sólido. Por ejemplo, Xue et al. (2022), en su reciente metaanálisis revelaron que el liderazgo inspirador se correlaciona positivamente con la motivación intrínseca, pero tal relación depende de varios factores contextuales y, de hecho, no es siempre la más fuerte si se compara con otros tipos de liderazgo, como el empoderamiento o ético. Asimismo, los hallazgos de la teoría de la autodeterminación indicaron que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de las personas es

un requisito previo para la generación de motivación intrínseca. Aunque el liderazgo inspirador puede influir estas necesidades, no todos los aspectos del liderazgo tendrán un efecto similar en la satisfacción en el trabajo y no siempre en la motivación intrínseca (Jensen & Bro, 2018). Por lo tanto, algunos materiales no mostrarán resultados significativos.

La literatura sobre este tema indica que los efectos de la moderación pueden ser diferentes según el contexto laboral o las dimensiones específicas evaluadas. Por ejemplo, Khoirunnisa (2019) observó que la MI potencia los efectos del LT en el desempeño, mientras que Debatara et al. (2019) encontró un efecto sobre el compromiso laboral, dichas diferencias sugieren la importancia de interpretar los resultados de moderación con cautela y evitar generalizaciones fuera del alcance del análisis. Aunque la interacción no fue significativa, el LT y la MI, evaluados como predictores independientes, mostraron un efecto sobre la SL, explicando conjuntamente el 48.7% de su varianza (R^2 ajustado = 0.484).

Las escalas utilizadas para medir LT y MI tuvieron altos niveles de confiabilidad ($\alpha = 0.965$ y $\alpha = 0.877$, respectivamente), lo que muestra la robustez de estos instrumentos, los valores son consistentes con estudios previos como los de Nguyen et al. (2019) y Moghadam et al. (2020), quienes reportaron alfas superiores a 0.80 para medir LT. Los datos no confirman un rol moderador significativo de la MI, lo que nos hace reflexionar si otras variables estuvieran sumándose al modelo de manera independiente en las organizaciones. Estudios complementarios, como los de Jensen y Bro (2018), han demostrado que el LT puede explicar hasta el 42% de la varianza en la MI ($R^2 = 0.42$, $p < 0.01$), lo que sugiere que los líderes transformacionales podrían influir en la SL al atender necesidades psicológicas básicas.

Además, estudios previos como los de Lira y Peralta (2021) indican que las estructuras jerárquicas y la autonomía laboral son comunes en este tipo de empresas, lo que podría dificultar que las necesidades psicológicas básicas, como la autonomía y la competencia, se satisfagan plenamente lo que se podría relacionarse con nuestros resultados. Jensen y Bro (2018), el LT puede influir en la SL al incentivar indirectamente la MI mediante la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. Sin embargo, el efecto indirecto no implica necesariamente un rol moderador en todos los casos estudiados.

Otros datos contextuales también podrían influir en el resultado. El clima organizacional juega un papel importante, ya que un entorno percibido como justo, inclusivo y orientado al bienestar puede amplificar los efectos positivos del LT y fortalecer la MI de los empleados (Gamarra y Rojas, 2021). Además, la percepción de justicia organizacional, tanto distributiva como procedimental, podría afectar cómo los empleados internalizan las prácticas de liderazgo y su disposición a comprometerse con los objetivos organizacionales (Salazar y Chávez, 2022).

Una dirección prometedora compara el efecto del liderazgo transformacional (LT) y la motivación intrínseca (MI) en empresas con niveles altos de estrés organizacional frente a ambientes equilibrados. En áreas de recursos humanos en Perú, donde la presión por cumplir con demandas es constante, estos efectos pueden diferir (Mendoza y Villanueva, 2022). Analizar cómo estas dinámicas operan bajo distintos niveles de estrés ayudaría a personalizar estrategias según el entorno laboral.

Otra línea de análisis evalúa áreas con alta interacción interpersonal, como servicios, frente a aquellos con menos contacto con el público. Según Salazar y Chávez (2022), áreas con mayor interacción generan más demandas emocionales y estrés, lo que puede amplificar o reducir el efecto del LT y la MI. Esta comparación sectorial permite aplicar el modelo de manera más precisa en diferentes organizaciones. En ese sentido, es importante recalcar que tanto la motivación intrínseca como el liderazgo transformacional inciden positivamente de manera independiente sobre la satisfacción laboral (Shafi et al., 2020; Dappa et al., 2019; Barragán-Ceniceros et al., 2019).

Por otra parte, incorporar variables como el estrés organizacional, la antigüedad y el clima organizacional en futuros estudios proporcionaría una visión más completa del impacto de la motivación. Al respecto, Fierro y Lynch (2016) señalaron que un liderazgo ineficaz puede crear un clima organizacional negativo, aumentar el estrés y la insatisfacción de los empleados y reducir significativamente su satisfacción y compromiso. Por su parte, Ortega y Ortega (2017) destacaron que las mayores exigencias de un lugar de trabajo tóxico pueden llevar al agotamiento laboral, lo que a su vez tiene un impacto negativo en la calidad de vida y la productividad. De ello se deduce que la interacción entre estos factores no sólo reduce la motivación intrínseca, sino que también aumenta la probabilidad de compensación y reducción.

De manera similar, en el estudio de Rodríguez et al. (2020) concluyeron que la exposición prolongada a un entorno no laboral puede aumentar el estrés organizacional a través de la motivación. Esto afecta especialmente a los empleados de larga duración, que sufren síntomas de agotamiento debido a la falta de reconocimiento y a un entorno de trabajo poco inspirador. Según Sarabia-Cobo et al. (2016), la sobrecarga emocional persistente en un entorno estresante reduce la motivación de los empleados para participar en el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es importante que las organizaciones utilicen todos los medios para crear un ambiente positivo, reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral.

Es fundamental tener en cuenta que diversas variables contextuales pueden haber influido en los resultados obtenidos, tales como el estrés organizacional, el tiempo de servicio de los empleados y el clima organizacional. Estas variables pueden desempeñar un papel crucial al modificar la relación entre las variables principales estudiadas.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

6.1. Conclusiones

- El estudio confirma la relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL), con una correlación de $r=0.586$, $p<0.001$. Lo cual nos indica que los líderes inspiradores y considerados generarían buenos entornos laborales, alineando metas de la organización con aspiraciones de los propios individuos, este resultado respalda la H2 del estudio.
- La motivación intrínseca (MI) también mostró una relación significativa con la SL ($r=0.367$, $p<0.001$), ello nos muestra que los empleados con altos niveles de motivación intrínseca perciben un bienestar mayor, así como compromiso.
- El análisis de moderación revela un efecto significativo pero menor y negativo en la interacción entre LT y MI ($p=0.050$). Sin embargo, LT tiene un efecto fuerte y positivo ($p<0.001$) y la MI tiene un efecto significativo y menor ($p=0.067$). En consecuencia, estos resultados no permitieron confirmar plenamente la hipótesis general.
- El incremento en R^2 al incluir la interacción no fue lo suficientemente alto como para ser significativo, pasando de 50.1% a 50.7%. En consecuencia, significa que la combinación de LT y MI aporta muy poco a la SL que sus efectos principales de manera individual.

6.2. Implicancias prácticas

En este sentido, la presente investigación demuestra la importancia de implementar estrategias de liderazgo transformacional como solución a las limitaciones presentes en el entorno laboral. Este estilo de liderazgo tiene la capacidad no solo de inspirar a los empleados, sino también de alinear sus objetivos personales con aquellos establecidos por la organización, lo que permite superar la falta de incentivos y, por ende, promover la satisfacción laboral. Aunque los resultados no evidencian un efecto moderador significativo de la motivación intrínseca, es esencial continuar promoviendo esta motivación como un elemento estratégico complementario que ayude a superar las barreras analizadas en las organizaciones y a mejorar el bienestar general de los colaboradores.

Es así que, se proponen las siguientes prácticas para las empresas del sector de servicios profesionales de recursos humanos:

- Los datos obtenidos en la presente investigación apoyan la idea del impacto positivo del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral. Por lo tanto, las organizaciones deben impulsar la creación de programas formativos para líderes, quienes serán capaces de inspirar a los miembros de sus equipos, alineando sus metas con los objetivos de la organización, de esta manera contrarrestarán la falta de reconocimiento formal y de oportunidades de desarrollo, generando un entorno de confianza y compromiso.
- Dar a los empleados la oportunidad de elegir las competencias que deseen desarrollar, esto puede potenciar su curiosidad y motivación. Por lo tanto, sería una buena opción el uso de plataformas de aprendizaje que presenten módulos que se puedan personalizar, con objetivos para el desempeño individual siendo esto beneficioso para el desarrollo individual.
- La creación de líneas de carrera que vinculen las prioridades individuales con las prioridades organizacionales fomentará la satisfacción como la motivación intrínseca. Esas trayectorias deben incluir planificaciones de oportunidades de formación en curso y retroalimentación periódica no solo sobre objetivos profesionales sino también los personales.

- Además, es importante que se pueda considerar la creación de sistemas de reconocimiento personalizados alineados con las prácticas óptimas de liderazgo transformacional. La reafirmación continua de los logros individuales y la retroalimentación constante mejorarán la percepción de competencia en el lugar de trabajo y promoverán una cultura organizacional positiva, impactando así en la satisfacción laboral y en la retención de talento.
- Crear un esquema de rotación de roles en el cual el personal pueda experimentar diferentes áreas de la organización puede contribuir a la creación de nuevos desafíos y oportunidades de aprendizaje. Para ello se podrían llevar a cabo rotaciones trimestrales para aumentar la competencia y hacer el aprendizaje más atractivo y divertido.
- Finalmente, es crucial explorar estrategias que alineen las prácticas organizacionales con las necesidades específicas de cada equipo o sector. En entornos de alta interacción con clientes, como en empresas de servicios, es indispensable proporcionar herramientas para el manejo del estrés y capacitaciones en regulación emocional.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, que muestran una relación débil y negativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, especialmente cuando la motivación intrínseca actúa como variable moderadora, se sugiere profundizar en el análisis de otros factores que puedan influir en estas dinámicas.

Se recomienda que futuras investigaciones exploren en mayor detalle los factores contextuales, como el tipo de industria, la cultura organizacional o incluso las características individuales de los empleados, como su nivel de autonomía, nivel de estrés o su relación con el trabajo. Estos factores podrían moderar de manera diferente la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, o incluso cambiar la forma en que la motivación intrínseca influye en dicha relación.

Asimismo, es pertinente analizar otros modelos de motivación que no se limiten únicamente a la motivación intrínseca, sino que también incluyan motivación extrínseca o la interacción entre distintos tipos de motivación. El análisis comparativo entre diferentes grupos demográficos o tipos de organizaciones también podría ofrecer resultados más específicos y relevantes. Por otra parte, también sería interesante incluir variables como el estrés laboral, el nivel educativo y la generación de los colaboradores, de manera que, se pueda apreciar mejorar o cambios positivos tanto en la motivación como en la satisfacción laboral.

En relación al liderazgo transformacional, sería interesante investigar la dinámica de los líderes y cómo sus comportamientos y experiencias previas afectan la manera en que la motivación intrínseca modera la relación con la satisfacción laboral. Este enfoque podría ayudar a identificar variaciones en la efectividad del liderazgo dependiendo de las características particulares de los líderes y cómo estas influyen en la motivación y satisfacción de sus equipos. Asimismo, también sería ideal utilizar modelos de mediación para apreciar mejoras en la satisfacción laboral.

Finalmente, aunque los resultados obtenidos en esta investigación aportan una base sólida, existen múltiples áreas que requieren un análisis más profundo para comprender completamente cómo la motivación intrínseca actúa como moderadora en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, y cómo estos vínculos pueden variar en distintos contextos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altunoğlu, A., Şahin, F., & Babacan, S. (2019). Transformational leadership, trust, and follower outcomes: a moderated mediation model. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0036>.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2020). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Emerald Publishing.
- Ayik, Ö., & Alpulu, A. (2022). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction: An Application on Trainers. *International Journal of Sport, Exercise & Training Sciences*. <https://doi.org/10.18826/useeabd.1163328>.
- Anindita, R., & Tanuwijaya, J. (2023). The Effect of Transformational Leadership, Job Motivation, Reward on Job Satisfaction and Job Performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 6(3), 1319-1342. <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.3382>
- Avellan-Santana, L. A., Salvatierra-Carranza, M. A., Vera-Santana, A.-D.-R., & García-Vera, F. M. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *EPISTEME KOINONIA*, 5(9), 130. <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i9.1668>
- Bai, Y., & Ghazali, S. S. (2023). Exploring the link between transformational leadership and employee job satisfaction in higher education. *Journal of Educational Studies*, 45(2), 134-150.
- Barragán-Ceniceros, M., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2019). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vinculatégica EFAN*, 5(2), 1194–1208. <https://doi.org/10.29105/vtga5.2-736>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Broeck, A., Howard, J., Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11, 240 - 273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.
- Bureau, J., Howard, J., Chong, J., & Guay, F. (2021). Pathways to Student Motivation: A Meta-Analysis of Antecedents of Autonomous and Controlled Motivations.

Review of Educational Research, 92, 46 - 72.
<https://doi.org/10.3102/00346543211042426>.

- Bustamante Flores, J., & Torres Andrade, P. (2020). Relación entre LT y SL en el sector salud en Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Carvalho, A. D. C., Riana, I. G., & Soares, A. C. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 13-23. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>
- Castillo, C., & Hernández, L. (2022). Leadership and organizational change in Latin America. *Journal of Organizational Psychology*, 45(2), 123-134.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Chen, Q. (2023). Mental Health as a Mediator of Transformational Leadership to Better Performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.54097/ehss.v8i.4660>.
- Dappa, K., Bhatti, F & Aljarah, A. (2019). A study on the effect of transformational leadership on job satisfaction: The role of gender, perceived organizational politics and perceived organizational commitment. *Management Science Letters*, 9(6), 823-834. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.006>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Debataraja, J., Purba, S., & Hutabarat, W. (2019). The Influence of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Job Satisfaction on Affective Commitments of State Vocational Teachers In West Nias Regency. *Proceedings of ACEIVE 2018*.
- Debataraja, J., Purba, S., & Hutabarat, W. (2019). The Influence of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Job Satisfaction on Affective Commitments of State Vocational Teachers In West Nias Regency. *Proceedings of the Proceedings of the 2nd Annual Conference of Engineering and Implementation on Vocational Education (ACEIVE 2018)*, 3rd November 2018, North Sumatra, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.3-11-2018.2285611>.

- Fauzan, S., Mariyah, S., & Setiaji, Y. T. (2021). The Influence of Transformational Leadership in Moderating Job Satisfaction and Intrinsic Motivation on Teachers' Task Performance. *In Proceedings of the 7th Regional Accounting Conference (KRA 2020)* (pp. 300-307). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210416.038>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2021). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>.
- Gamarra, R., & Rojas, A. (2021). Challenges of transformational leadership in Peru. *Peruvian Business Review*, 12(4), 203-217.
- García, P., & Martínez, J. (2023). Motivation and leadership in modern organizations. *Organizational Research Journal*, 38(1), 101-120.
- Goldfarb, A., Tucker, C., & Wang, Y. (2022). Conducting Research in Marketing with Quasi-Experiments. *Journal of Marketing*, 86, 1 - 20. <https://doi.org/10.1177/00222429221082977>.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549.
- Jensen, U., & Bro, L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(5), 535-549.
- Kawiana, I., Riana, I., Rihayana, I., & Adi, I. (2020). HOW TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP INTENSIFY EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATING BY JOB SATISFACTION. *MIX JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i3.010>.
- Khan, S.-U.-R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *Sage Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Khoirunnisa, D. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation On Employee Performance With Work Facility As A Mediation Variable.

- JOURNAL OF RESEARCH IN MANAGEMENT.
<https://doi.org/10.32424/JORIM.V2I1.63>.
- Khoirunnisa, D. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation On Employee Performance With Work Facility As A Mediation Variable. JOURNAL OF RESEARCH IN MANAGEMENT.
<https://doi.org/10.32424/JORIM.V2I1.63>.
- Khoirunnisa, D. (2019). The Effect Of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation On Employee Performance With Work Facility As A Mediation Variable. JOURNAL OF RESEARCH IN MANAGEMENT.
<https://doi.org/10.32424/JORIM.V2I1.63>.
- Leandro Melgarejo, S. P., & Robles Balladares, M. G. P. (2021). LT y la motivación laboral en los superiores de una institución pública, Lima, 2020. Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/60483>
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su141912557>.
- Lee, M., & Ashton, J. (2022). Leadership adaptation in times of crisis. *Global Management Perspectives*, 29(3), 177-189.
- Lira, F., & Peralta, S. (2021). Leadership barriers in Latin America. *Latin American Journal of Management*, 22(3), 150-166.
- Lynch, M. A. J., & Fierro, I. (2016). Ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 4(2), 7-17. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v4i2.130>
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation* (7.^a ed.). Pearson.
- Méndez, V., & López, S. (2023). Human resource development in Latin America. *Journal of Latin American Studies*, 50(1), 89-103.
- Mendoza, D., & Villanueva, F. (2022). Transformational leadership and job satisfaction. *Business and Society Review*, 33(2), 198-214.
- Minten, A. (2020). Transformational Leadership and Job Satisfaction. 39th International Conference on Organizational Science Development. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-388-3.39>.
- Moghadam, M., Mohammadi, M., & Bazaey, G. (2020). Investigating effect of transformational leadership on employees' and administrators' satisfaction of

- telecommunication general department of district 3. *Journal of Management and Accounting Studies*. <https://doi.org/10.24200/JMAS.VOL8ISS2PP%P>.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075. <https://doi.org/10.1002/job.599>
- Nguyen, H., Mai, L., & Huynh, T. (2019). The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201-212.
- Nguyen, H., Mai, L., & Huynh, T. (2019). The Role of Transformational Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.201>.
- Nolazco, F. A., Bustamante, E. I., Moreno, R. Y., & Carhuancho, I. M. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *Innova Research Journal*, 6(1), 162-176.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Omar, M. S., Idrus, I. B. M., & Jamal, N. A. (2021). The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 206-213. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.624>
- Orluwene, G., & Ajala, I. (2020). Determining Research Design and Data Analysis. , 36-57. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0264-8.ch003>.
- Ortega, M. J., & Ortega, O. J. (2017). Clima Laboral: Efecto del agotamiento profesional “Burnout” en la calidad de vida en el trabajo. *Revista empresarial*, 11(41), 6-13. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6053445.pdf>
- Otarola Sedano, L. E., & Sudario Meza, L. A. P. (2023). LT y SL en la Municipalidad Provincial Churcampa - Huancavelica. Universidad Peruana Los Andes. <https://hdl.handle.net/20.500.12848/7583>
- Pérez, C., & Villanueva, M. (2022). LT logra aportar a la MI de los trabajadores de la empresa SERVISCOM Chiclayo 2017. Universidad Señor de Sipán.
- Prasetyo, J., Suriansyah, A., & Aslamiah, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence through Job Satisfaction to Teacher

- Performance of Elementary School in Selat Kapuas. *International Journal of Social Science and Human Research*. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-40>.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522-537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Quispe, L., & Torres, M. (2023). The impact of political instability on organizational culture in Peru. *Management Science Journal*, 17(1), 67-82.
- Ramírez Chaparro, M. G. (2023). LT y SL en los trabajadores: revisión aplicada [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/18482>
- Ramírez, L., & Gómez, E. (2023). Employee motivation and leadership styles. *International Journal of Business Psychology*, 40(2), 222-239.
- Ridwan, B., & Kesuma, T. (2022). THE EFFECT OF INTRINSIC MOTIVATION ON JOB SATISFACTION AND ITS IMPLICATIONS ON COMMITMENT AND PERFORMANCE OF ACEH JAYA DISTRICT EDUCATION OFFICE. *International Journal of Business Management and Economic Review*. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2022.3373>.
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 41(43), 53-68. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n43/a20v41n43p05.pdf>
- Rosas, J., & Venegas, H. (2021). El LT en la SL de los trabajadores del área comercial de las empresas del sector higiene en Miraflores, 2021. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rubenstein, A., Zhang, Y., Ma, K., Morrison, H., & Jorgensen, D. (2019). Trait expression through perceived job characteristics: A meta-analytic path model linking personality and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.02.002>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Salazar, M., & Chávez, T. (2022). The effects of leadership training in Peruvian companies. *Peruvian Journal of Management*, 19(3), 303-319.

- Sánchez Rojas, C., & Rivera Cruz, M. (2021). Influencia del LT en la SL en empleados de una universidad de Arequipa. Universidad Católica San Pablo.
- Sarabia-Cobo, C. M., Díez Saiz, Z., San Millán Sierra, S., Salado Morales, L., & Clemente Campo, V. (2016). Relación entre estrés y calidad de vida en profesionales del área psiquiátrica como medidor de intervención para mejora en el clima laboral. *Gerokomos*, 27(2), 48-52. https://scielo.isciii.es/pdf/geroko/v27n2/03_originales_02.pdf
- Shafi, M., , Z., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia-Pacific Management Review*, 25(2), 166-176.
- Shafie, S., & Raza, S. (2021). The role of transformational leadership on job satisfaction among IT professionals in Pakistan. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 289-300.
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS One*, 15(4), e0231474.
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE*, 15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>.
- Sundararajan, B., & Anand, K. (2020). Transformational leadership and employee satisfaction in the hospitality industry of India. *Journal of Hospitality Management*, 44(1), 77-89.
- Turner, D. (2020). Sampling Methods in Research Design. *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 60. <https://doi.org/10.1111/head.13707>.
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*.
- Vergara, C., & Soto, R. (2023). Transformational leadership and employee retention. *Latin American Journal of Applied Psychology*, 15(1), 45-60.
- Wang, Y., Zhang, L., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: Examining the role of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Psychology*, 45(2), 56-68.

- Wibowo, R., & Abadiyah, R. (2019). Effect of Self Efficacy, Intrinsic Motivation, Employee Engagement, and Transformational Leadership on Productive Behavior of Employees of PT Korin Intiwira Sejahtera Sidoarjo. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*. <https://doi.org/10.21070/ijler.2019.v3.392>.
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Yusuf, M. (2021). The Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. MBIA. <https://doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>.
- Zhang, J., Wang, W., Xia, F., Lin, Y., & Tong, H. (2020). Data-driven Computational Social Science: A Survey. ArXiv, abs/2008.12372. <https://doi.org/10.1016/j.bdr.2020.100145>.
- Zhang, W., & Chang, T. (2023). Transformational leadership and self-determination in relation to job satisfaction among manufacturing workers in China. *Journal of Industrial Psychology, 59*(4), 401-412.


ANEXOS

I. Cuestionario estandarizado utilizado para las encuestas

Tipo de Variable	N°	ITEM	TD	D	I	A	TA
Liderazgo Transformacional	1	Las actitudes de mi líder hacen que sienta respeto por él.					
	2	El trabajo que mi líder ejerce me causa admiración.					
	3	Mi líder ha logrado obtener la confianza de los trabajadores.					
	4	Mi líder se ve interesado por las necesidades de todo el equipo como el de cada colaborador.					
	5	Mi líder es consecuente con lo que expresa y realiza.					
	6	Mi líder determina e informa de forma eficaz la visión de la empresa, objetivos planteados y propósitos deseados.					
	7	Mi líder causa en los colaboradores pasión y entusiasmo por lograr los objetivos.					
	8	Mi líder retroalimenta constantemente a sus colaboradores.					
	9	Mi líder emplea diversos métodos para reconocer el desempeño de un trabajador (felicitaciones escritas, premios, etc.).					
	10	Mi líder provoca que la confianza que tengo en mí incremente.					
	11	Mi líder me incentiva para continuar aprendiendo fuera de mis labores de oficina.					
	12	Mi líder promueve diariamente la mejora continua en el trabajo.					
	13	Mi líder sugiere mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
	14	Mi líder propone nuevas medidas para resolver los problemas.					
	15	Mi líder invita a meditar sobre la solución de conflictos.					
	16	Mi líder colabora a que mis fortalezas y habilidades incrementen.					
	17	Mi líder destaca la labor de cada trabajador para el logro de objetivos					
	18	Mi líder informa el valor que brinda cada puesto en la empresa.					

	19	Mi líder es empático con las necesidades de cada uno de los trabajadores.						
	20	Mi líder brinda apoyo a las propuestas que realizan los trabajadores.						
Motivación Intrínseca	21	Soy persistente hasta lograr obtener un producto de calidad.						
	22	Acepto nuevas funciones porque me gusta incrementar mis conocimientos y habilidades.						
	23	Me capacito constantemente porque me gusta fortalecer mis aprendizajes.						
	24	Me gusta tomar cursos de entrenamiento referente al área donde laboro para estar actualizado.						
	25	Cumplo con todas las tareas asignadas porque es parte de mi responsabilidad.						
	26	Me esfuerzo y doy todo de mí para que el área donde trabajo logre los objetivos de la organización.						
	27	Al cumplir con las tareas diarias en el trabajo, me permite desarrollarme.						
	28	Me gusta esforzarme en mi trabajo para lograr ser más competente.						
Satisfacción Laboral	29	Estoy satisfecho con las condiciones de mi trabajo.						
	30	Estoy contento con mi salario.						
	31	Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores.						
	32	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que se me presentan.						
	33	Me siento abrumado por las responsabilidades de mi trabajo.						

II. Cuestionario Virtual utilizado para las encuestas



**MAESTRÍAS
ESPECIALIZADAS**

INVESTIGACIÓN LABORAL

Bienvenido a responder el cuestionario, por favor toma en cuenta la siguiente escala para tu valoración y marcación :

- 1- Totalmente desacuerdo
- 2-Desacuerdo
- 3- Indiferente
- 4- Acuerdo
- 5- Totalmente de acuerdo

* Indica que la pregunta es obligatoria

EDAD *

18-25

26-32

33-45

46 a más

CARGO *

DIRECCIÓN Y JEFATURAS

COORDINACIÓN Y GESTIÓN

ANALISTA Y ASISTENTES

Las actitudes de mi líder hacen que sienta respeto por él *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Soy persistente hasta lograr obtener un producto de calidad. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Estoy satisfecho con las condiciones de mi trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

El trabajo que mi líder ejerce me causa admiración *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Acepto nuevas funciones porque me gusta incrementar mis conocimientos y habilidades. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Estoy contento con mi salario. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Mi líder ha logrado obtener la confianza de los trabajadores. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Siento que mi trabajo es valorado por mis superiores. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Mi líder se ve interesado por las necesidades de todo el equipo como el de cada colaborador *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Me gusta tomar cursos de entrenamiento referente al área donde laboro para estar actualizado *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción que se me presentan *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder es consecuente con lo que expresa y realiza. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Cumplo con todas las tareas asignadas porque es parte de mi responsabilidad. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me siento abrumado por las responsabilidades de mi trabajo. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder determina e informa de forma eficaz la visión de la empresa, objetivos planteados y propósitos deseados *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me capacito constantemente porque me gusta fortalecer mis aprendizajes. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me esfuerzo y doy todo de mí para que el área donde trabajo logre los objetivos de la organización. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder causa en los colaboradores pasión y entusiasmo por lograr los objetivos. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Al cumplir con las tareas diarias en el trabajo, me permite desarrollarme *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder retroalimenta constantemente a sus colaboradores. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Me gusta esforzarme en mi trabajo para lograr ser más competente. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

**Mi líder emplea diversos métodos para reconocer el desempeño de un trabajador *
(felicitaciones escritas, premios, etc.).**

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder provoca que la confianza que tengo en mí incremente. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder me incentiva para continuar aprendiendo fuera de mis labores de oficina. *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder promueve diariamente la mejora continua en el trabajo *

1 2 3 4 5

Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder sugiere mirar los problemas desde distintos puntos de vista *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder propone nuevas medidas para resolver los problemas. *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder invita a meditar sobre la solución de conflictos. *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder colabora a que mis fortalezas y habilidades incrementen. *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder destaca la labor de cada trabajador para el logro de objetivos *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder informa el valor que brinda cada puesto en la empresa. *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder es empático con las necesidades de cada uno de los trabajadores. *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Mi líder brinda apoyo a las propuestas que realizan los trabajadores. *

1 2 3 4 5
Totalmente desacuerdo Totalmente de acuerdo

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Does this form look suspicious? [Informe](#)

Google Formularios

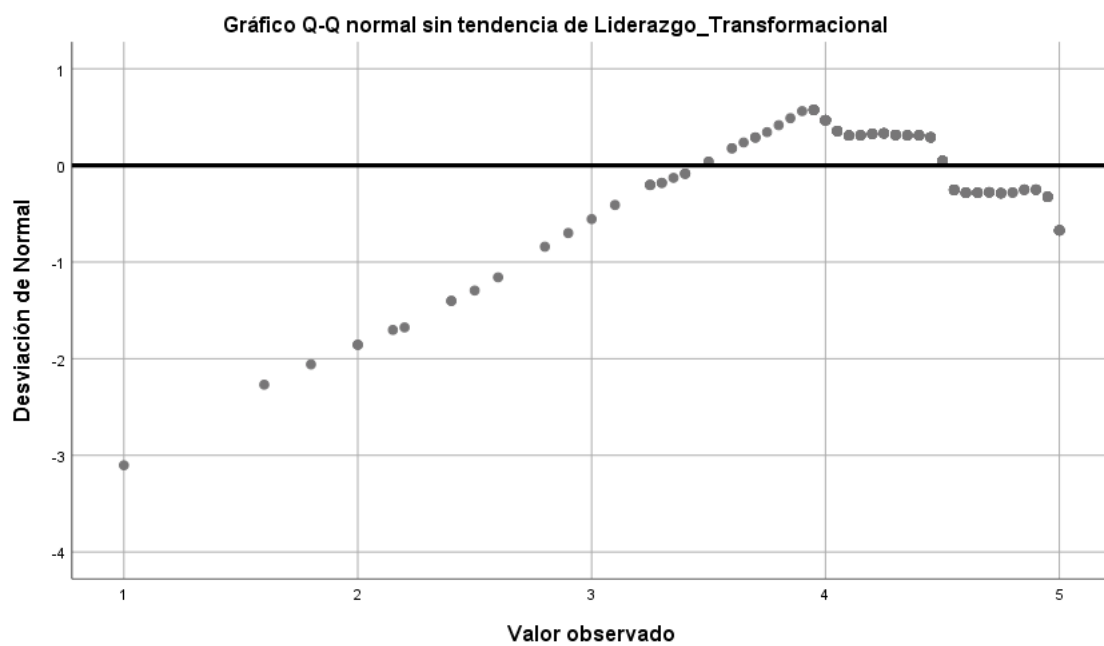
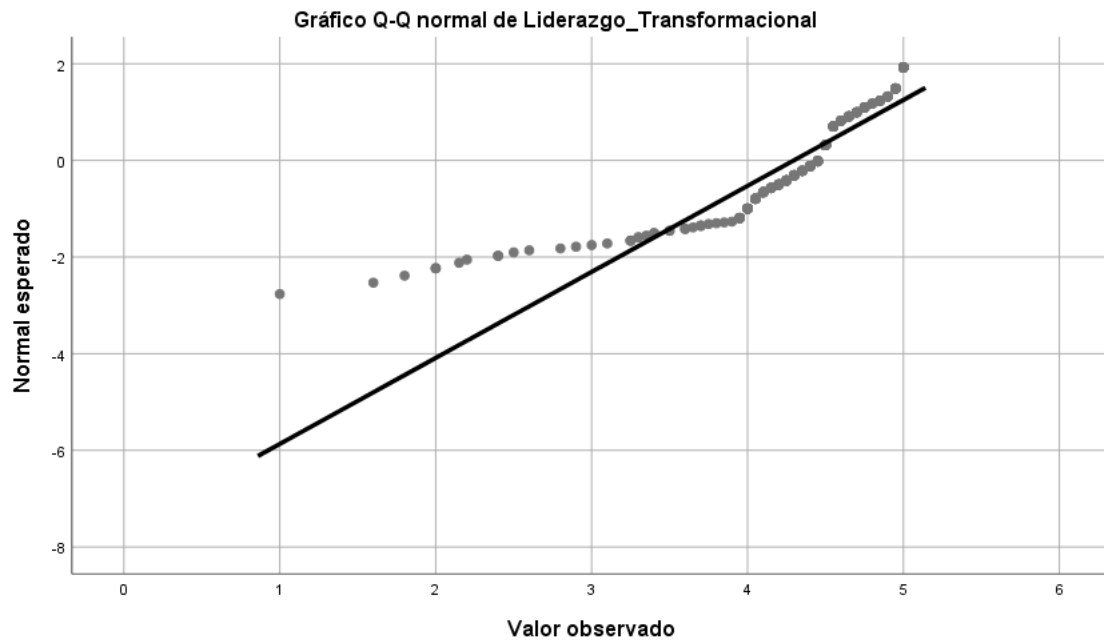
III. Resumen de procesamiento de los casos estudiados

	Resumen de procesamiento de casos					
	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Liderazgo_Transformacional	350	100,0%	0	0,0%	350	100,0%
Motivacion_Intrinseca	350	100,0%	0	0,0%	350	100,0%
Satisfaccion_Laboral	350	100,0%	0	0,0%	350	100,0%

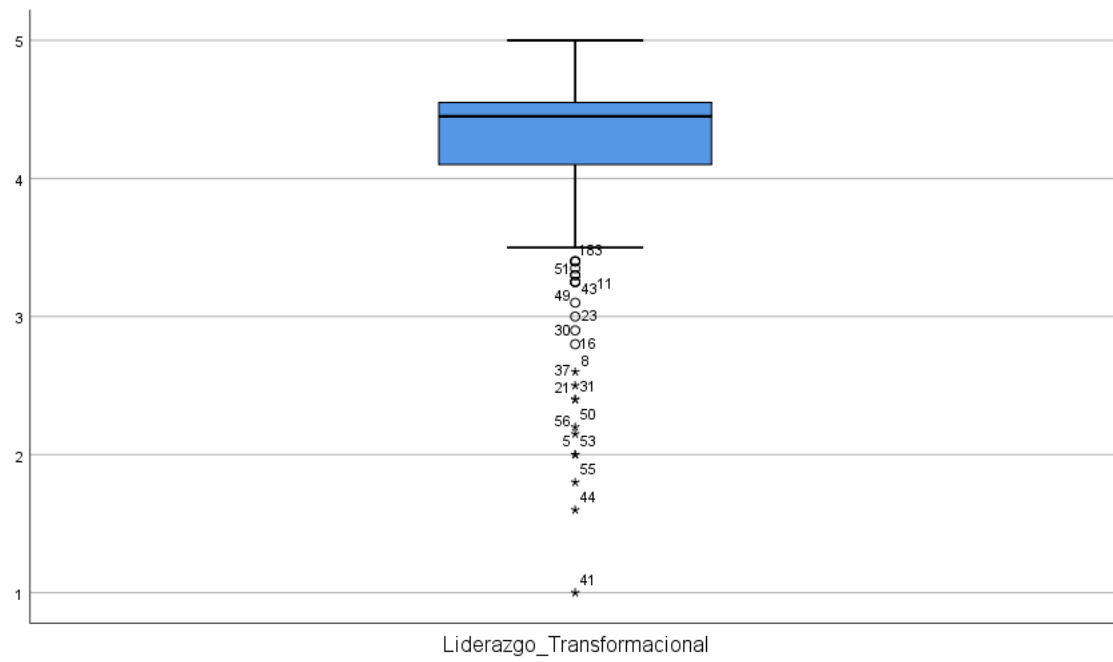
IV. Detalles de análisis descriptivos de los casos estudiados

Descriptivos			Estadístico	Desv. Error
Liderazgo_Transformacional	Media		4,2964	,03003
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	4,2374	
		Límite superior	4,3555	
	Media recortada al 5%		4,3609	
	Mediana		4,4500	
	Varianza		,316	
	Desv. Desviación		,56180	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		5,00	
	Rango		4,00	
	Rango intercuartil		,45	
	Asimetría		-2,382	,130
	Curtosis		8,204	,260
	Motivacion_Intrinseca	Media		4,4757
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	4,4270	
		Límite superior	4,5244	
Media recortada al 5%			4,5185	
Mediana			4,6250	
Varianza			,215	
Desv. Desviación			,46322	
Mínimo			1,00	
Máximo			5,00	
Rango			4,00	
Rango intercuartil			,50	
Asimetría			-3,091	,130
Curtosis			18,669	,260
Satisfaccion_Laboral		Media		3,7766
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,9675	
		Límite superior	4,0782	
	Media recortada al 5%		4,0511	
	Mediana		4,2000	
	Varianza		,277	
	Desv. Desviación		,52616	
	Mínimo		1,00	
	Máximo		5,00	
	Rango		4,00	
	Rango intercuartil		,80	
	Asimetría		-1,230	,130
	Curtosis		3,587	,260

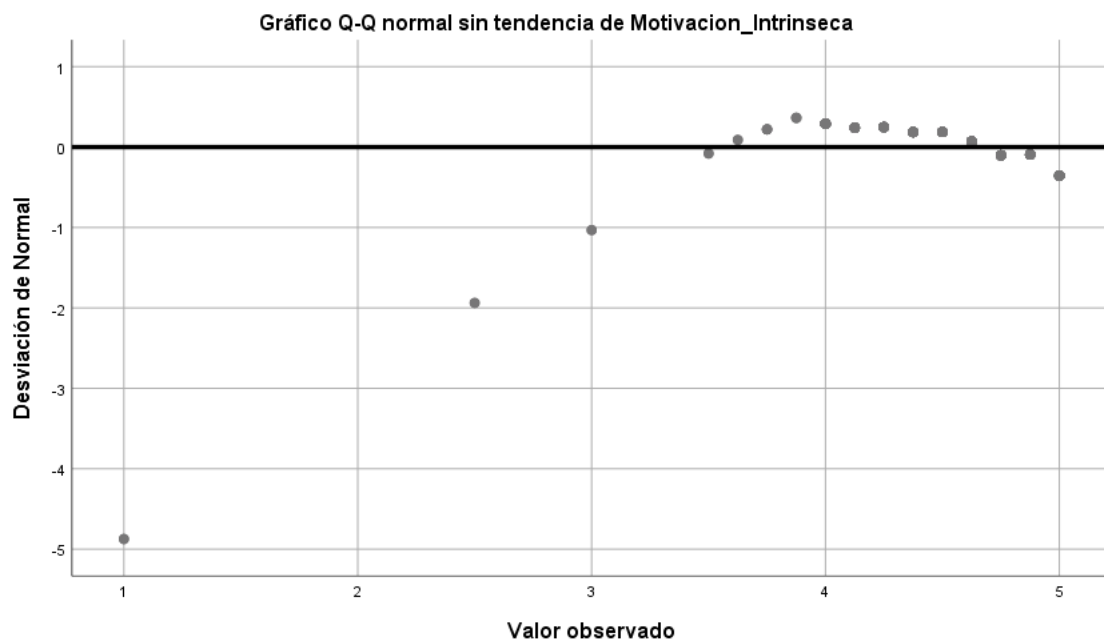
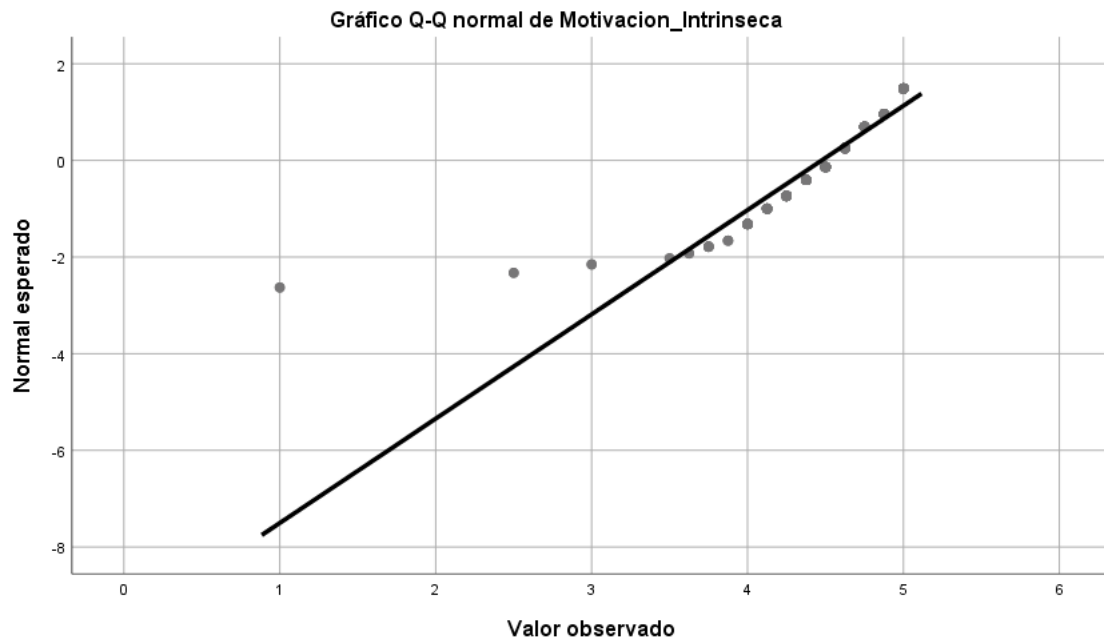
V. Q-Q de Normalización Liderazgo Transformacional



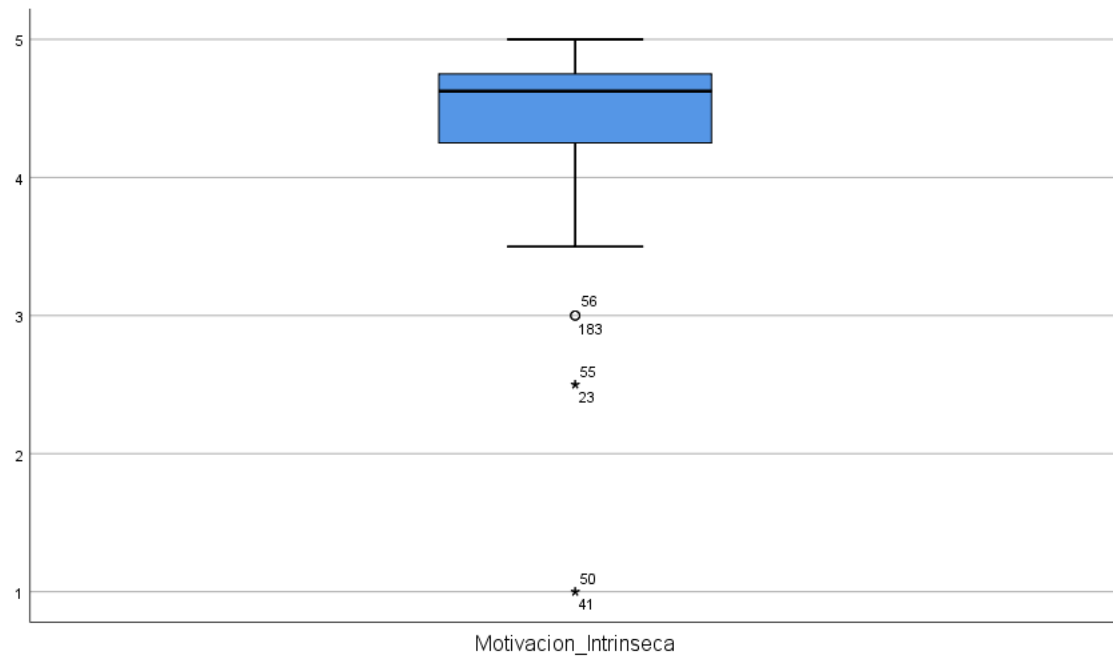
VI. Boxplot de Liderazgo Transformacional



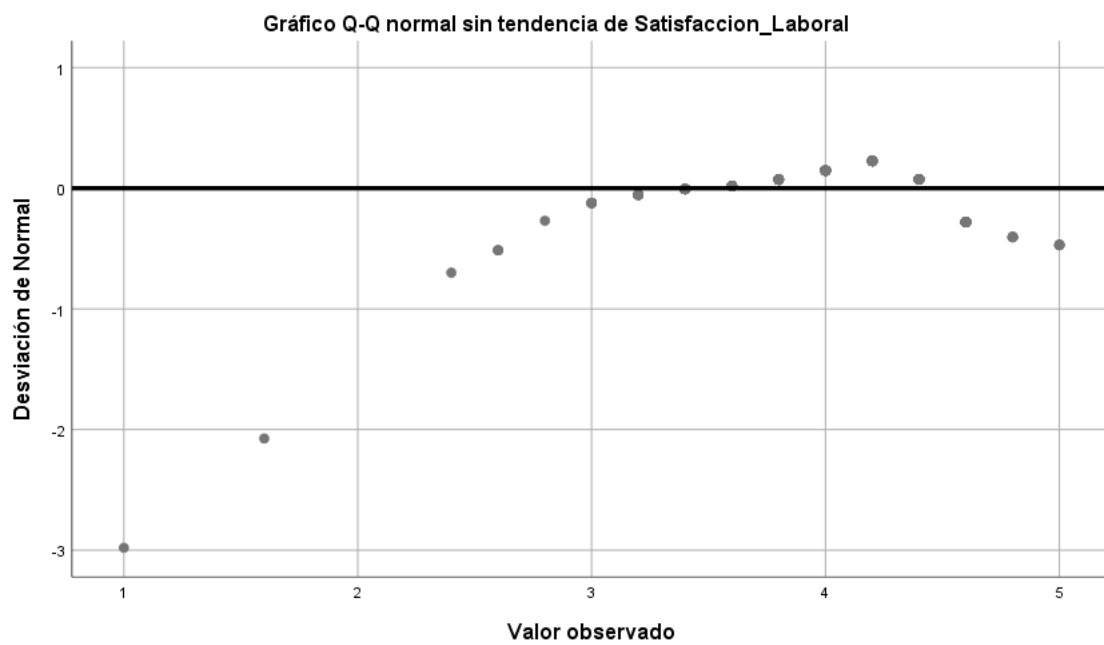
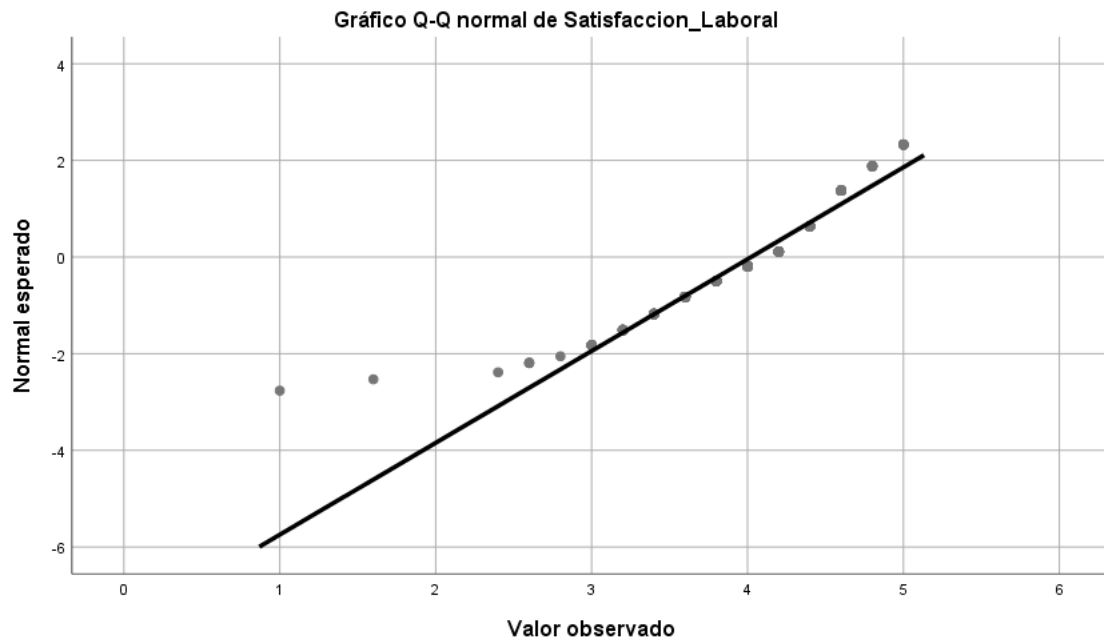
VII. Normal de motivación intrínseca



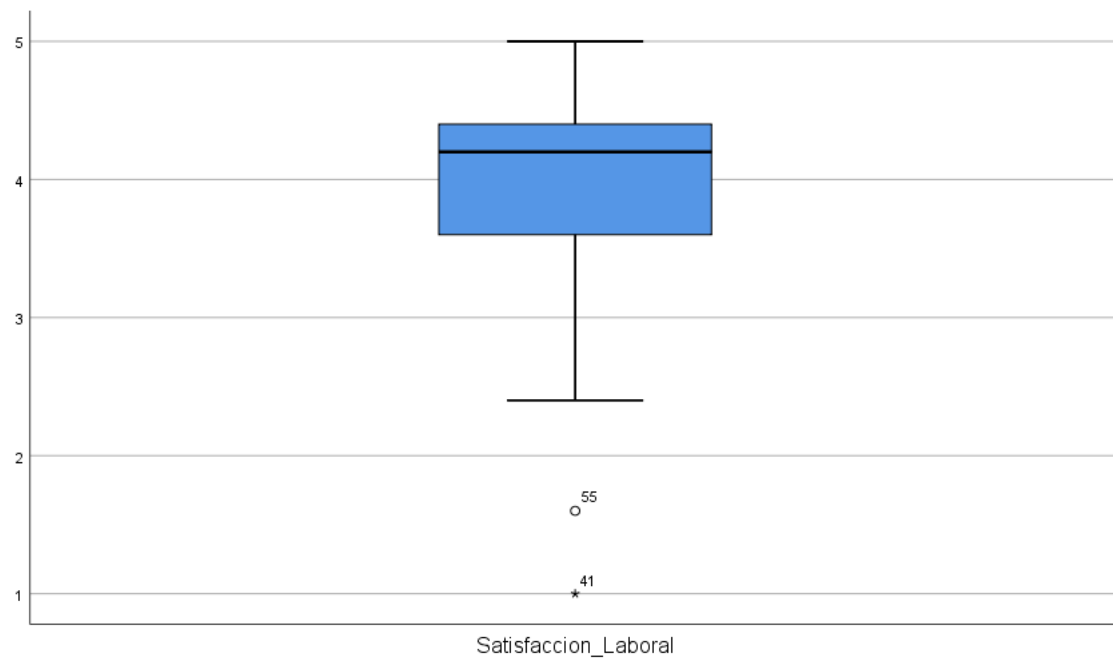
VIII. Boxplot de motivación intrínseca



IX. Q-Q Normal de satisfacción laboral



X. Boxplot de satisfacción laboral



XI. Tabla de frecuencia de Liderazgo Transformacional

Liderazgo Transformacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,3	,3	,3
	1,60	1	,3	,3	,6
	1,80	1	,3	,3	,9
	2,00	2	,6	,6	1,4
	2,15	1	,3	,3	1,7
	2,20	1	,3	,3	2,0
	2,40	2	,6	,6	2,6
	2,50	1	,3	,3	2,9
	2,60	1	,3	,3	3,1
	2,80	1	,3	,3	3,4
	2,90	1	,3	,3	3,7
	3,00	1	,3	,3	4,0
	3,10	1	,3	,3	4,3
	3,25	3	,9	,9	5,1
	3,30	2	,6	,6	5,7
	3,35	1	,3	,3	6,0
	3,40	3	,9	,9	6,9
	3,50	2	,6	,6	7,4
	3,60	2	,6	,6	8,0
	3,65	1	,3	,3	8,3
	3,70	3	,9	,9	9,1
	3,75	1	,3	,3	9,4
	3,80	1	,3	,3	9,7
	3,85	1	,3	,3	10,0
	3,90	1	,3	,3	10,3
	3,95	9	2,6	2,6	12,9
	4,00	21	6,0	6,0	18,9
	4,05	17	4,9	4,9	23,7
	4,10	12	3,4	3,4	27,1
	4,15	8	2,3	2,3	29,4
	4,20	10	2,9	2,9	32,3
	4,25	11	3,1	3,1	35,4
	4,30	17	4,9	4,9	40,3
	4,35	8	2,3	2,3	42,6
	4,40	17	4,9	4,9	47,4
	4,45	13	3,7	3,7	51,1
	4,50	79	22,6	22,6	73,7
	4,55	16	4,6	4,6	78,3
	4,60	9	2,6	2,6	80,9
	4,65	8	2,3	2,3	83,1
4,70	7	2,0	2,0	85,1	
4,75	9	2,6	2,6	87,7	
4,80	3	,9	,9	88,6	

4,85	5	1,4	1,4	90,0
4,90	6	1,7	1,7	91,7
4,95	11	3,1	3,1	94,9
5,00	18	5,1	5,1	100,0
Total	350	100,0	100,0	

XII. Tabla de Frecuencia de Motivación Intrínseca

Motivacion Intrinseca					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	,6	,6	,6
	2,50	2	,6	,6	1,1
	3,00	2	,6	,6	1,7
	3,50	2	,6	,6	2,3
	3,63	2	,6	,6	2,9
	3,75	5	1,4	1,4	4,3
	3,88	3	,9	,9	5,1
	4,00	29	8,3	8,3	13,4
	4,13	17	4,9	4,9	18,3
	4,25	33	9,4	9,4	27,7
	4,38	46	13,1	13,1	40,9
	4,50	26	7,4	7,4	48,3
	4,63	82	23,4	23,4	71,7
	4,75	28	8,0	8,0	79,7
	4,88	24	6,9	6,9	86,6
	5,00	47	13,4	13,4	100,0
	Total	350	100,0	100,0	

XIII. Tabla de Frecuencia de Satisfacción Laboral

Satisfaccion_Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,3	,3	,3
	1,60	1	,3	,3	,6
	2,40	1	,3	,3	,9
	2,60	3	,9	,9	1,7
	2,80	1	,3	,3	2,0
	3,00	9	2,6	2,6	4,6
	3,20	13	3,7	3,7	8,3
	3,40	25	7,1	7,1	15,4
	3,60	35	10,0	10,0	25,4
	3,80	39	11,1	11,1	36,6
	4,00	41	11,7	11,7	48,3
	4,20	43	12,3	12,3	60,6
	4,40	94	26,9	26,9	87,4
	4,60	30	8,6	8,6	96,0
	4,80	8	2,3	2,3	98,3
	5,00	6	1,7	1,7	100,0
	Total	350	100,0	100,0	