



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR**

TESIS

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA
ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL
DIRECTIVO DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO
QUILLABAMBA - 2024**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN MENCIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR**

AUTORA

Br. RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE

ASESOR:

Dr. FREDDY FRANK GONZALES QUISPE

ORCID:0000-0002-5821-5448

CUSCO-PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor FREDY FRANK GONZALES QUISPE
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: RELACION ENTRE LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION
LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO DEL INSTITUTO
SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO QUILLABAMBA - 2024

Presentado por: RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE DNI N° 41127635;
presentado por: DNI N°:

Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRO EN EDUCACION
MENTION EDUCACION SUPERIOR

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto**
las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 13 de marzo de 2026

Firma

Post firma Freddy Frank Gonzales Quispe

Nro. de DNI 01344083

ORCID del Asesor 0000-0002-5821-5448

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** 27259:567180672

RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSO...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:567180672

154 páginas

Fecha de entrega

13 mar 2026, 9:58 a.m. GMT-5

27.286 palabras

Fecha de descarga

13 mar 2026, 10:08 a.m. GMT-5

160.560 caracteres

Nombre del archivo

TESIS PARA REPOSITORIO RUTH.docx

Tamaño del archivo

9.2 MB

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas y paráfrasis.

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 9%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



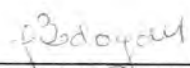
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. TITO LIVIO PAREDES GORDON, Director (e) de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DIRECTIVO DEL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA - 2024 de la Br. RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día DIECISIETE DE NOVIEMBRE DE 2025.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN EDUCACIÓN SUPERIOR.

Cusco, 21 DE NOVIEMBRE DEL 2025


DR. JUAN DE LA CRUZ BEDOYA MENDOZA
Primer Replicante


DR. GREGORIO CORNEJO VERGARA
Segundo Replicante


DR. MAXIMO CORDOVA HUAMANI
Primer Dictaminante


DR. JULIO CESAR LIMACHI QQUESO
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

Me gustaría manifestar mi más sincero agradecimiento a mi orientador de tesis, Dr. Freddy Frank Gonzales Quispe, por su inestimable guía, paciencia y compromiso durante este proceso. Sus recomendaciones expertas, motivación constante y correctivas conscientes fueron esenciales para el progreso y la finalización de este trabajo. Además, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia por su amor sin reservas, comprensión y apoyo continuo. Este éxito no se habría obtenido sin la contribución inestimable de cada uno de ustedes. Agradezco que sea un componente fundamental de este recorrido.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profunda gratitud a mi guía de tesis, Dr. Freddy Frank Gonzales Quispe, por su indispensable orientación, paciencia y dedicación durante este proceso. Sus sugerencias expertas, motivación constante y correctivas conscientes resultaron fundamentales para el avance y la conclusión de este trabajo. Además, deseo manifestar mi más sincero agradecimiento a mi familia por su amor incondicional, entendimiento y respaldo constante. Este logro no habría sido posible sin el aporte invaluable de cada uno de ustedes. Valoro que sea un elemento esencial de este viaje.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRAC.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	3
a. Problema general.....	3
b. Problemas específicos	3
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.3.1 Justificación Teórica.....	4
1.3.2. Justificación Metodológica.....	4
1.3.3. Justificación Pedagógica.....	5
1.3.4. Justificación Psicológica.....	5
1.3.5. Justificación Práctica	6
1.3.6. Justificación Social.....	6
1.4. Objetivos de la investigación	6
a. Objetivo general	6

b. Objetivos específicos.....	7
-------------------------------	---

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas	8
2.1.1. V1 Liderazgo Transformacional	8
2.1.1.1 Generalidades.....	8
2.1.1.2. Importancia del Liderazgo en Educación	9
2.1.1.3. Teorías y estilo de Liderazgo	11
2.1.1.4. El director líder	18
2.1.1.5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	20
2.1.2. V2 Clima Organizacional	20
2.1.2.1. Generalidades.....	21
2.1.2.2. Enfoques del clima organizacional	21
2.1.2.3. Factores del clima organizacional.....	22
2.1.2.4. Dimensiones.....	22
2.1.2.4.1. Identidad	22
2.1.2.4.2. Integración	23
2.1.2.4.3. Motivación	24
2.1.3. V3 Satisfacción laboral.....	25
2.1.3.1. Definiciones	25
2.1.3.2. Equipos de trabajo.....	31
2.1.3.3. Condiciones de trabajo.....	32
2.1.3.4. Beneficios	32

2.1.3.5. Las oportunidades o desarrollo profesional	33
2.1.3.6. Dimensiones de la satisfacción laboral.	33
2.1.3.6.1. Aspecto cognoscitivo	33
2.1.3.6.2. Aspecto afectivo.....	33
2.1.3.6.3. Aspecto conductual.....	34
2.2. Marco conceptual	34
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación.....	35
2.3.1. Antecedentes Internacionales	35
2.3.2. Antecedentes Nacionales	38
2.3.3. Antecedentes Locales	41
2.4. Hipótesis.....	42
a. Hipótesis general	42
b. Hipótesis específicas	42
2.5. Identificación de variables e indicadores	43
2.6. Operacionalización de variables.....	45

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica	47
3.2. Tipo y nivel de investigación	49
3.2.1. Tipo de investigación:	49
3.2.1.1. Paradigma	49
3.2.1.2. Enfoque	50
3.2.2. Nivel de investigación:	50

3.2.3. Diseño de investigación:.....	50
3.3. Unidad de análisis	51
3.4. Población de estudio.....	51
3.5. Tamaño de muestra	52
3.6. Técnicas de selección de muestra.....	53
3.7. Técnicas de recolección de información	53
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	54
3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	54

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	56
4.1.1. Descriptores de baremación de variables	57
4.2. Pruebas de hipótesis	59
4.3. Presentación de resultados	68
DISCUSIÓN.....	91
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS.....	114
Anexo 1: Matriz de consistencia	115
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información.....	117
Anexo 3: Medios de verificación	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio	52
Tabla 2 Tamaño de muestra.....	52
Tabla 3 Baremo de la variable liderazgo transformacional	57
Tabla 4 Baremo de la variable clima organizacional.....	57
Tabla 5 Baremo de la variable satisfacción laboral	58
Tabla 6 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional directivo, clima organizacional y satisfacción laboral	59
Tabla 7 Análisis de correlación entre influencia idealizada y satisfacción laboral	60
Tabla 8 Análisis de correlación entre inspiración motivacional y satisfacción laboral	61
Tabla 9 Análisis de correlación entre estimulación intelectual y satisfacción laboral	62
Tabla 10 Análisis de correlación entre consideración individual y satisfacción laboral	63
Tabla 11 Análisis de correlación entre tolerancia psicológica y satisfacción laboral.....	64
Tabla 12 Análisis de correlación entre identidad y satisfacción laboral.....	65
Tabla 13 Análisis de correlación entre integración y satisfacción laboral.....	66
Tabla 14 Análisis de correlación entre motivación y satisfacción laboral.....	67
Tabla 15 Frecuencias de la variable liderazgo transformacional.....	68
Tabla 16 Frecuencias de las dimensiones de liderazgo transformacional	69
Tabla 17 Frecuencias de la variable clima organizacional	70
Tabla 18 Frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional	71
Tabla 19 Frecuencias de la variable satisfacción laboral.....	73
Tabla 20 Frecuencias de las dimensiones de la variable satisfacción laboral.....	74
Tabla 21 Nivel de liderazgo transformacional y satisfacción laboral.....	75
Tabla 22 Nivel de clima organizacional y satisfacción laboral	77
Tabla 23 Frecuencias del nivel de influencia idealizada y satisfacción laboral	78

Tabla 24 Frecuencias del nivel de inspiración motivacional y satisfacción laboral	80
Tabla 25 Frecuencias del nivel de estimulación intelectual y satisfacción laboral.....	81
Tabla 26 Frecuencias del nivel de consideración individual y satisfacción laboral	83
Tabla 27 Frecuencias del nivel de tolerancia psicológica y satisfacción laboral.....	84
Tabla 28 Frecuencias del nivel de identidad y satisfacción laboral.....	86
Tabla 29 Frecuencias del nivel de integración y satisfacción laboral.....	87
Tabla 30 Frecuencias del nivel de motivación y satisfacción laboral.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Jerarquía de necesidades humanas	26
Figura 2 Comparación de Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg	30
Figura 3 Ámbito de estudio.....	49
Figura 4 Variable liderazgo transformacional	68
Figura 5 Dimensiones de liderazgo transformacional	69
Figura 6 Variable clima organizacional	70
Figura 7 Dimensiones de la variable clima organizacional	72
Figura 8 Variable satisfacción laboral	73
Figura 9 Dimensiones de la variable satisfacción laboral.....	74
Figura 10 Liderazgo transformacional y satisfacción laboral.....	76
Figura 11 Nivel de clima organizacional y satisfacción laboral	77
Figura 12 Nivel de influencia idealizada y satisfacción laboral	79
Figura 13 Nivel de inspiración motivacional y satisfacción laboral.....	80
Figura 14 Nivel de estimulación intelectual y satisfacción laboral	82
Figura 15 Nivel de consideración individual y satisfacción laboral	83
Figura 16 Nivel de tolerancia psicológica y satisfacción laboral	85
Figura 17 Nivel de identidad y satisfacción laboral.....	86
Figura 18 Nivel de integración y satisfacción laboral	88
Figura 19 Nivel de motivación y satisfacción laboral	89

RESUMEN

El liderazgo transformacional directivo desempeña un papel clave en la configuración del clima organizacional y la satisfacción laboral. Este estudio analiza la relación entre estos factores en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba. El objetivo general del estudio fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo, clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. La muestra estuvo constituida por 35 docentes, plana jerárquica, técnico y auxiliares. El diseño que se utilizó correlacional simple. Los instrumentos que se usaron fueron tres cuestionarios de liderazgo transformacional, clima organizacional y la satisfacción laboral. Y los resultados obtenidos han sido que, existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo, el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. En primer lugar, se encontró una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, con un valor de significancia de 0,015 ($p < 0,05$) y un coeficiente de correlación $\rho = 0.408$, lo que indica una relación positiva moderada. Asimismo, se identificó una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,01$), lo que confirma que un ambiente organizacional adecuado contribuye a una mayor satisfacción laboral en los trabajadores. Estos hallazgos sugieren que la forma en que los directivos lideran y el entorno laboral que se genera dentro de la institución tienen un impacto directo en el bienestar y la percepción de satisfacción de los colaboradores.

Palabras clave: Liderazgo, Director, Clima, Satisfacción

ABSTRACT

Transformational leadership plays a key role in shaping organizational climate and job satisfaction. This study analyzes the relationship between these factors at the Quillabamba Public Higher Pedagogical Institute. The overall objective of the study was to determine the relationship between transformational leadership, organizational climate, and job satisfaction at the Quillabamba Public Higher Pedagogical Institute in 2024. The sample consisted of 35 teachers, administrative staff, technicians, and support staff. A simple correlational design was used. The instruments used were three questionnaires on transformational leadership, organizational climate, and job satisfaction. The results obtained show a significant relationship between transformational leadership, organizational climate, and job satisfaction at the Quillabamba Public Higher Pedagogical Institute in 2024. First, a significant relationship was found between transformational leadership and job satisfaction, with a significance value of 0.015 ($p < 0.05$) and a rho correlation coefficient of 0.408, indicating a moderate positive relationship. Similarly, a significant relationship was identified between organizational climate and job satisfaction, with a significance value of 0.000 ($p < 0.01$), confirming that a positive organizational environment contributes to greater job satisfaction among employees. These findings suggest that the leadership style and the work environment fostered within the institution have a direct impact on employee well-being and perceived job satisfaction.

Keywords: Leadership, Director, Climate, Satisfaction

INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional se ha posicionado como un factor clave para el desarrollo de instituciones que buscan adaptarse a los desafíos contemporáneos. Este estilo de liderazgo, caracterizado por su capacidad para inspirar, motivar y fomentar la innovación entre los colaboradores, ha demostrado tener un impacto significativo en el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal directivo. En este contexto, la presente investigación se enfoca en establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. Este estudio busca contribuir al entendimiento de cómo estas variables interactúan en una institución educativa pública, ofreciendo perspectivas valiosas para la mejora de la gestión institucional.

Escribí esta investigación con el propósito de explorar y comprender cómo el liderazgo transformacional directivo influye en el clima organizacional y, a su vez, cómo este clima afecta la satisfacción laboral de los docentes y administrativos del ISPPQ. La relevancia de este estudio radica en la necesidad de identificar estrategias que permitan fortalecer el ambiente laboral y, por ende, mejorar el desempeño institucional. Además, este trabajo busca proporcionar evidencia empírica que sustente la importancia de un liderazgo inspirador y proactivo en entornos educativos públicos, donde los recursos suelen ser limitados y los desafíos, multifacéticos.

Esta investigación está dirigida principalmente a directivos, gestores educativos, investigadores en el campo de la administración educativa, así como a los propios docentes y personal administrativo del ISPPQ. Los hallazgos de este estudio serán de utilidad para quienes buscan implementar prácticas de liderazgo efectivas que promuevan un clima organizacional positivo y, en consecuencia, incrementen la satisfacción laboral. Asimismo,

servirá como referencia para futuras investigaciones que aborden temáticas similares en contextos educativos públicos.

La relación entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional ha sido ampliamente estudiada en diversos contextos, demostrando que un liderazgo inspirador y visionario tiende a generar un ambiente laboral más colaborativo y motivador. Por otro lado, el clima organizacional se ha identificado como un factor determinante en la satisfacción laboral, ya que un entorno positivo fomenta el compromiso y la realización personal de los trabajadores. En el caso del ISPPQ, se presume que estas variables están interconectadas, y que un liderazgo transformacional efectivo podría ser la clave para mejorar tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Antes de iniciar la investigación, planteamos la hipótesis existe relación significativa entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. Específicamente, se espera que un liderazgo transformacional fuerte esté asociado con un clima organizacional más favorable, lo que a su vez se traducirá en mayores niveles de satisfacción laboral entre los docentes y administrativos. Esta hipótesis se basa en estudios previos que han demostrado la influencia del liderazgo en el ambiente laboral y su impacto en la percepción de los trabajadores.

Finalmente, este estudio es importante para la comunidad científica porque contribuye a llenar un vacío en la literatura existente sobre la aplicación del liderazgo transformacional en instituciones educativas públicas, particularmente en contextos regionales como el de Quillabamba. Además, los resultados de esta investigación podrían servir como base para el diseño de políticas y estrategias de gestión que promuevan un liderazgo efectivo y un clima organizacional positivo, no solo en el ISPPQ, sino también en otras instituciones similares.

De esta manera, se espera que este trabajo aporte tanto al avance del conocimiento académico como a la mejora práctica de la gestión educativa.

Para ello, el trabajo de investigación se organiza de la siguiente manera.

Capítulo I: Aborda el planteamiento del problema de la tesis, la descripción de la situación problemática, formulación del problema, justificación de la investigación, y objetivos de la investigación.

Capítulo II: Corresponde al desarrollo del marco teórico y conceptual, en el cual se presentan las conceptualizaciones o bases teóricas de la investigación, el marco conceptual y los antecedentes de estudios previos relacionados con el tema. Asimismo, se incluye la formulación de la hipótesis, la identificación de variables e indicadores, así como la operacionalización de dichas variables.

Capítulo III: Se refiere al ámbito de estudio, así como al tipo y nivel de investigación; además, incluye la unidad de análisis, la población de estudio y el tamaño de la muestra. Asimismo, se detallan las técnicas de selección de muestra, las técnicas de recolección de información, y las técnicas de análisis e interpretación de los datos. Finalmente, se describen las técnicas empleadas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Capítulo IV: En este capítulo se desarrollaron el procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados; además, se llevaron a cabo las pruebas de hipótesis y la presentación de los resultados obtenidos.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Varios estudios han demostrado que la aplicación de un liderazgo transformacional en instituciones educativas tiene una mayor satisfacción laboral entre los empleados y en la mejora del clima organizacional. Un estudio en México conducido por García et al. (2019) concluyó que los docentes que percibían un liderazgo transformacional de parte de sus directivos presentaban mayor compromiso y satisfacción laboral. Según estadísticas de Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020), hay además un 54% de los profesores en el sistema educativo a nivel mundial que se declaran total o parcialmente insatisfechos en su profesión debido a la ausencia de un liderazgo acertado y un clima organizacional negativo.

Desde la visión peruana, investigaciones como de Díaz y Rodríguez (2021) informan que sólo el 37% de los maestros en instituciones públicas perciben un liderazgo transformacional en los directores que está en relación a bajo nivel de satisfacción laboral. Además, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2020) reportó que un 45% de docentes en la educación del sistema público afirmaron estar insatisfechos de su ambiente laboral, señalando falta de apoyo emocional y cognitivo de parte de los jefes como una de las causas fundamentales.

En la ciudad de Cusco, los problemas con el entorno laboral y la felicidad de los empleados se han notado en varias investigaciones locales. El informe de la Dirección Regional de Educación de Cusco (DREC, 2020), mostró que el 43% de los educadores en las escuelas de Cusco sintieron que su entorno laboral no era satisfactorio debido a la gestión ineficaz. Esto impacta negativamente la calidad del servicio educativo ofrecido. Una investigación de Paredes y Sánchez (2022) descubrió que una atmósfera organizacional adversa se asoció con una menor motivación entre los educadores, lo que afectó su eficacia.

En el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba, ubicado en la provincia de La Convención, región Cusco, esta investigación tendrá como propósito fundamental contribuir a la comprensión profunda de la relación entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral dentro del contexto institucional. Específicamente, se analizará cómo las diversas dimensiones del liderazgo transformacional que incluyen la influencia idealizada, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica interactúan con las dimensiones del clima organizacional, tales como la identidad institucional, la integración grupal y la motivación de los colaboradores. La satisfacción laboral, entendida como la variable central de estudio, será asociada en función de cómo estos elementos de liderazgo y clima se relacionan en el bienestar, compromiso y desempeño del personal docente y administrativo. Este enfoque permitió identificar si existe una relación positiva o negativa entre el estilo de liderazgo y el ambiente organizacional con la percepción y grado de satisfacción laboral, lo que resulta esencial para el desarrollo sostenible de la institución. El análisis detallado de estas variables ofrecerá valiosos insumos para fortalecer los procesos de gestión educativa, facilitar la toma de decisiones orientadas a mejorar la calidad del ambiente laboral, y promover entornos organizacionales más saludables, colaborativos y productivos. Así, los hallazgos de la investigación podrán servir como base para diseñar estrategias y políticas que potencien el liderazgo efectivo y un clima organizacional favorable, contribuyendo al desarrollo integral de los profesionales de la educación y al logro de los objetivos institucionales en beneficio de toda la comunidad educativa.

Esta investigación permitirá adquirir un conocimiento contextual y correlacional respecto a la relación entre liderazgo transformacional directivo y satisfacción laboral en el contexto regional de La Convención. Del análisis de la asociación entre dimensiones del liderazgo transformacional directivo, clima organizacional y satisfacción laboral se espera

apreciar patrones y relaciones significativas que informen a la vez en cuánta medida interactúan dichas variables en la realidad del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba. Además, los resultados contribuirán a establecer propuestas de intervención de carácter práctico para la dirección en la educación que apunten a fortalecer un clima organizacional más motivador y de mayor integración, que propicie a su vez mayor satisfacción laboral, retención del talento docente y mejora continua en la calidad de la formación de la institución.

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

b. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?

1.3. Justificación de la investigación

Relación entre liderazgo transformacional directivo, clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.

1.3.1 Justificación Teórica

El liderazgo transformacional ha sido objeto de estudio intenso hacia su impacto en el clima organizacional y lo relativo a la satisfacción de los docentes. Teóricamente se busca motivar e inspirar a los docentes y también genera entornos adecuados para su crecimiento personal y profesional. En educación, la obra de Díaz y Rodríguez (2021) prueba cómo el liderazgo transformacional de los directores mejora clima organizacional a través de la creación de una cultura de cooperación y participación activa entre los docentes. Esto incidiría directamente sobre la satisfacción laboral, puesto que los trabajadores con entornos de labor más agradable están más motivados y comprometidos con su actividad laboral.

1.3.2. Justificación Metodológica

El enfoque cuantitativo permite objetivizar la medición de las percepciones y experiencias de los docentes sobre el liderazgo transformacional, clima organizacional y su nivel de satisfacción laboral a través de la encuestas y análisis estadística. Según Hernández, Fernández & Baptista (2018), este estudio cuantitativo se enfoca sobre la recopilación de datos numéricos a ser analizados para correlaciones entre variables. En este caso, la

metodología cuantitativa es apropiada para evaluar, de manera precisa, la magnitud de la influencia del liderazgo transformacional en la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba. De esta manera, se generarán datos estadísticos que respaldan las conclusiones del estudio.

1.3.3. Justificación Pedagógica

Desde la óptica educativa, la calidad del director en centros educativos tiene consecuencias directas sobre la efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Según Sánchez y Ramírez (2020), la calidad del liderazgo no solo ayuda a aumentar el clima institucional y a generar procesos de cambios y novedades en las instituciones de la educación, sino a incidir en los rendimientos del alumno, porque un docente satisfecho de su actividad educativa tiene más voluntad de generar procesos de cambio e innovar sus actos de enseñanza. En este aspecto, la presente investigación pretende ofrecer evidencia empírica a ser utilizada en la creación de estrategias de mejora en la gestión de dirigentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba para promover un entorno de labor y generar desarrollo pedagógico.

1.3.4. Justificación Psicológica

Psicológicamente hablando, insatisfacción laboral y clima organizacional están firmemente ligadas al bienestar emocional y salud mental de los docentes. Según García (2019), un clima laboral negativo es a falta de un soporte emocional y cognitivo provocando grados altos de estrés y agotamiento profesional (burnout), lo cual a su vez afecta el rendimiento laboral. Este estudio pretende determinar las fuentes principales de insatisfacción laboral del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba asociadas a la carencia de liderazgo transformacional. Los resultados pueden ser de ayuda a la definición de políticas de intervención a favor del bienestar psicológico de los docentes.

1.3.5. Justificación Práctica

El estudio también es justificado en términos de su aplicación práctica a nivel de directivos del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba, ya que sus conclusiones pueden ser utilizadas a fin de implementar estrategias de liderazgo destinadas a mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes. Como señalan López y Núñez (2020), los estudios sobre liderazgo transformacional tienen un impacto directo en las políticas de gestión institucional, ya que proporcionan pautas claras para mejorar la interacción entre líderes y empleados. Este estudio pretende ofrecer recomendaciones basadas en datos cuantitativos que puedan ser aplicadas de manera efectiva en la institución, contribuyendo así al desarrollo organizacional y a la mejora del desempeño docente.

1.3.6. Justificación Social

Socialmente, el estudio tiene relevancia por su contribución a mejorar las condiciones laborales en el sector educativo regional, que repercute en la calidad del servicio que reciben los estudiantes y la comunidad en general. De acuerdo con Fernández y Gómez (2021), un clima organizacional saludable y líderes transformacionales pueden reducir el estrés laboral y aumentar la cohesión social dentro de las instituciones, generando así impactos positivos en la comunidad educativa y su entorno. Así, esta investigación promoverá un desarrollo social más equitativo y sostenible a nivel local, apoyando la consolidación de instituciones educativas resilientes y comprometidas.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

b. Objetivos específicos

Analizar la relación que existe entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Estimar la relación que existe entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Comparar la relación que existe entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Establecer la relación que existe entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Analizar la relación que existe entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Estimar la relación que existe entre la identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Comparar la relación que existe entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Asociar la relación que existe entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. V1 Liderazgo Transformacional

2.1.1.1 Generalidades

Collao (1997) señaló que el líder desempeña el papel de guía, superior y jefe en una organización. Es la figura que dirige todo el entorno organizacional, articulando de manera precisa los métodos para alcanzar los objetivos y formulando una visión futura hacia la cual aspira llegar.

Según Fischman (2002), el liderazgo implica el conjunto de habilidades que una persona posee para influir en la mentalidad de los demás, generando un compromiso apasionado en el equipo, ya que el logro o fracaso de los objetivos establecidos depende de ello.

Además, se define como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, impulsar, motivar, estimular y capacitar a un grupo o conjunto.

El principio fundamental del liderazgo transformacional, delineado en la obra fundamental de Burns (1978), sostiene que el propósito esencial del liderazgo radica en inspirar a los seguidores a trabajar hacia metas trascendentales en lugar de centrarse exclusivamente en sus objetivos inmediatos. Asimismo, implica fomentar el impulso hacia el éxito y la autorrealización, en contraste con la simple búsqueda de seguridad y protección. Esta orientación hacia los estados emocionales de los seguidores establece una convergencia entre las aproximaciones transformacionales del liderazgo y el concepto más ancestral de "carisma" propuesto por Weber (1947). De acuerdo con Weber, los líderes carismáticos emplean su carisma para guiar a sus seguidores, idealmente en pos del bien común

("carismáticos sociales"), aunque en ocasiones lo hacen en función de sus propios intereses ("carismáticos personalistas").

2.1.1.2. Importancia del Liderazgo en Educación

Los actuales enfoques e investigaciones sobre la calidad de la educación se centran y dedican especial atención al uso de un liderazgo institucional específico, lo que lleva a que el papel del director sea un factor determinante de dicha calidad educativa.

De acuerdo con Álvarez (2001), las razones se organizan en tres grupos, los cuales explican lo siguiente:

a. Razones de tipo sociológico

En relación con este tema, analizamos la perspectiva de Álvarez (2001), quien sostiene que: “Ningún conjunto humano, especialmente si es de tamaño mediano o grande, logra operar de manera eficiente sin la presencia de algún tipo de liderazgo. Este liderazgo puede surgir tanto de la estructura formal o institucional como del ámbito informal o liderazgo eventual”.

De esta manera, surge la reflexión sobre por qué no se tiene en cuenta esta afirmación en el ámbito educativo, ya que es poco común reconocer la necesidad de un líder que guíe a las instituciones educativas hacia el logro exitoso de su visión institucional. Según Álvarez (2001), esto podría atribuirse a tres razones:

1. Dentro de las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, se espera que todos actúen como líderes, y este principio se aplica aún más en el ámbito educativo. Los educadores están capacitados para ejercer el liderazgo en el aula con sus estudiantes.
2. Este liderazgo condiciona o cuestiona cualquier otro modelo de liderazgo externo que intente dirigir simultáneamente a los líderes. En caso de que alguien

intente hacerlo, debería llevarse a cabo desde el ámbito informal y de manera esporádica, a cargo de alguien capaz de fomentar intereses corporativos en contraposición a intereses institucionales.

3. En una enseñanza que se basa en una cultura administrativa, cada funcionario está consciente de sus responsabilidades desde la perspectiva de técnicas y reglas.

b. Razones de tipo psicológico

La dinámica institucional diseñada para mejorar la calidad siempre genera tensiones entre los involucrados, ya que están habituados a operar en una cultura específica. Por lo tanto, al cambiar las normas, los intereses tanto personales como institucionales pueden entrar en conflicto, llegando incluso a desestructurar la organización y desafiar la calidad educativa requerida.

En este sentido, se evidencia la necesidad de un líder que conecte las metas institucionales con los intereses individuales. Esta función no puede ser desempeñada por un director técnico; es responsabilidad del líder, ya sea de manera informal, surgido del mismo grupo, o de manera formal, originario de la institución.

c. Razones de tipo profesional:

Con respecto a estos motivos, hay dos aspectos esenciales que no deben pasarse por alto al abordar la calidad de la gestión en las instituciones educativas, los cuales contribuyen a la eficiencia institucional. Uno de ellos se refiere a la satisfacción del usuario (alumno), mientras que el otro se centra en las relaciones humanas. Esto implica que para alcanzar la calidad en las instituciones educativas, es necesario contar con un director que motive y inspire a todos los empleados para brindar una atención mejorada y satisfactoria a los alumnos y sus padres. Desde otra perspectiva, se destacan las relaciones humanas positivas que se fomenten dentro de la organización.

En consecuencia, la habilidad de proporcionar una visión del futuro que estimule el arduo trabajo diario, junto con la capacidad de conmovir para alcanzar objetivos de calidad de manera eficaz, es decir, con recursos iguales o menores y más esfuerzo, solo puede ser lograda por un líder.

2.1.1.3. Teorías y estilo de Liderazgo

Teoría situacional o contingencial

En relación con esta teoría, Robbins (1999) explicó que el liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. El enfoque en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes deciden aceptar o rechazar al líder. A pesar de las acciones del líder, la eficacia depende de cómo actúen sus seguidores. El término "disponibilidad" se refiere a la medida en que las personas tienen la capacidad y la disposición para llevar a cabo tareas específicas.

Esta teoría se fundamenta en la consideración de dos variables clave: la madurez laboral y la madurez psicológica de los subordinados. La madurez laboral se refiere al nivel de habilidad, capacidad y disposición que los subordinados demuestran en sus tareas diarias, mientras que la madurez psicológica se evidencia en la confianza en sí mismos, generando un sentido de seguridad en el individuo.

Basándose en el grado de madurez exhibido por los subordinados, el líder debe ajustar su enfoque en consecuencia. Puede dirigir su atención y esfuerzos hacia las tareas que realizan o hacia la construcción de relaciones con y entre ellos. Este planteamiento implica que a mayor madurez, mayor debe ser el grado de información proporcionada y menor la asignación de tareas, y viceversa. Esto se debe a que se espera facilitar el tiempo necesario para que los subordinados maduros dirijan sus esfuerzos hacia el desarrollo cualitativo de sus

tareas, aportando ideas creativas y criterios positivos para mejorar la calidad y efectividad institucional. En contraste, con los subordinados inmaduros, la prioridad es mantenerlos ocupados constantemente, enfocándose más en mantenerlos ocupados que en proporcionarles información, con el objetivo de canalizar sus energías hacia un rendimiento mejorado.

Según esta teoría, se identifican cuatro tipos de estilos de liderazgo:

- El estilo informativo: Se aplica cuando el subordinado se encuentra en una fase inicial de aprendizaje, es prematuro o muestra falta de madurez, entre otras circunstancias. Implica una baja interacción, pero una orientación intensa hacia la tarea.
- El estilo persuasivo: Se emplea cuando el subordinado posee un nivel de capacitación mayor, es decir, se encuentra en una etapa más madura. Se concede importancia tanto a los logros como a la tarea en este enfoque.
- El estilo participativo: Se adopta cuando el subordinado ha alcanzado un nivel más avanzado de madurez, disminuyendo la orientación hacia la tarea y enfocándose más en las relaciones interpersonales.
- El estilo delegatorio: Se corresponde con un alto nivel de madurez en el subordinado, permitiendo asignar tareas sin la necesidad de supervisión constante. Este enfoque se caracteriza por una confianza sólida, lo que resulta en una menor atención a las relaciones interpersonales.

En resumen, esta teoría propone una aplicación progresiva y adaptada del liderazgo, ajustada al desarrollo evolutivo de la madurez de los subordinados.

Teoría del Liderazgo Transformacional (Gerald Burns – Bernard Bass)

Burns (1978) es atribuido como el creador de la idea, y Bass B. M. (1985) se reconoce como un seguidor. Ambos sostuvieron la creencia de que la necesidad de cambios significativos en valores y normas de conducta requiere la presencia de nuevos líderes

capacitados para concebir e impartir una visión clara del futuro. Además, subrayaron la importancia de estos líderes en la creación de un ambiente social y una cultura organizacional que pueda enfrentar los desafíos futuros.

Lussier y Achua (2005) señalan que los líderes transformacionales se destacan por efectuar cambios significativos al inspirar a sus subordinados, alentándolos a perseguir ideales elevados y causas comunes, y al proporcionar una visión distintiva del futuro. Estos líderes transformacionales prevalecen al dirigir el cambio desde la atención en intereses individuales hacia la promoción de intereses colectivos.

De manera similar, según la definición de Palomo (2000), el liderazgo transformacional se caracteriza por la habilidad para guiar y motivar a los recursos humanos hacia niveles elevados de satisfacción. En otras palabras, implica que los empleados logren más de lo que anticipaban alcanzar por sí mismos antes de ser liderados.

A continuación, se presenta una síntesis de las mega habilidades asociadas a este tipo de líder, detalladas por (Alvarado, 2003):

- Autoconfianza, al tener confianza en las propias habilidades para generar confianza en los demás.
- Motivación, no solo implica tener habilidades, sino también el deseo de realizar lo deseado.
- Proactividad, para tomar la iniciativa y adelantarse a los demás.
- Tenacidad, para concluir lo que se inicia y evitar dejar tareas inconclusas.
- Dedicación, ya que alcanzar metas significativas requiere esfuerzo y trabajo arduo.
- Responsabilidad, fundamental para llevar a cabo las tareas de manera efectiva.
- Empatía, demostrando un interés genuino por los demás.

- Agente de cambio, acelerando la superación de viejas formas de pensar y generando reacciones positivas.
- Carisma, con la capacidad de generar simpatía y conexión.

Teoría de Liderazgo Transformacional y transaccional

(Burns, 1978) propuso una distinción entre dos tipos de liderazgo opuestos a lo largo de un continuo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Según (Mendoza, 2005), en relación con esto, se destaca que "Burns (1978) indica que el liderazgo transaccional pone énfasis en los intercambios entre el líder y los subalternos, donde estos últimos adquieren cierto valor como resultado de su desempeño laboral. Por otro lado, el liderazgo transformacional se centra en aumentar el interés de los subalternos, fomentar el desarrollo de la autoconciencia, la aceptación de la misión organizacional y superar sus intereses individuales en favor del bienestar del grupo".

En la misma línea de pensamiento, (Thieme, 2005) destaca: "A diferencia de Burns, quien concibe el liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional en un continuo, (Bass B. M., 1985) da forma operativa a estos conceptos convirtiéndolos en áreas de investigación. Dado que los líderes en sus roles administrativos pueden exhibir patrones de comportamiento que combinan elementos de varios estilos de liderazgo, Bass, en colaboración con Bruce Avolio, propone el modelo de liderazgo de rango completo "Full Range Leadership" (FRL). Este modelo abarca los elementos del liderazgo transformacional y transaccional para crear una totalidad que resulta en la satisfacción de las necesidades individuales y grupales, el esfuerzo adicional necesario para alcanzar objetivos compartidos, y la eficacia y efectividad de la organización".

Las dimensiones del modelo de liderazgo de rango completo creado por (Bass & Avolio, MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, 2000) fueron ajustadas y utilizadas en diversas investigaciones empíricas en el ámbito educativo, mencionando a (Maureira, 2004) y

a (Thieme, 2005), entre otros. Para este estudio, consideraremos las dimensiones desarrolladas por estos investigadores.

Dimensiones de liderazgo transformacional:

A continuación, se detallan las dimensiones del liderazgo transformacional:

Influencia idealizada o carisma (atributo y conducta)

Los líderes transformacionales exhiben comportamientos que sirven como ejemplos a seguir para sus subordinados, generando admiración. Los subalternos se identifican con ellos y expresan el deseo de imitarlos. Estos líderes desarrollan estas cualidades al priorizar las necesidades de los demás por encima de las propias. Además, demuestran un alto nivel de ética y moral, evitando el uso de su poder en beneficio personal. (Bass & Avolio, 1994), como se menciona en (Thieme, 2005).

Inspiración Motivacional

De acuerdo con (Mendoza, 2005), el líder se esfuerza por desempeñar el papel de un ejemplo a seguir para sus subordinados, comunica una visión y utiliza símbolos para dirigir sus sacrificios y esfuerzos. Comunica expectativas elevadas, expresa aspiraciones significativas con gran claridad y guía a los subordinados a través de la acción, construyendo confianza e inspirando la creencia en una causa.

Las acciones características de este enfoque son:

- Abordar a cada empleado según sus particularidades.
- Reconocer los éxitos o las tareas bien ejecutadas.
- Brindar respaldo.
- Salvaguardar el bienestar de los empleados.
- Mantener una comunicación constante de información.

Estimulación Intelectual

El líder debe poseer habilidades para comprender y abordar obstáculos de manera innovadora, explorando nuevas vías y rompiendo con esquemas anteriores.

El líder transformacional estimula intelectualmente a los subordinados al presentar nuevas perspectivas que desafían los paradigmas existentes, fomentando así la reconsideración de ideas y enfoques convencionales.

En líneas generales, el líder transformacional promueve la inteligencia, la lógica y la resolución cuidadosa de problemas, destacando la importancia de la creatividad y la innovación. Establece un entorno flexible y receptivo para aprender de la experiencia.

Consideración Individual

Las habilidades del líder incluyen tratar a los subordinados con atención y consideración, asegurándose de que cada miembro se sienta valorado por su contribución. Proporciona orientación y apoyo personalizado sobre el desempeño, permitiendo que cada integrante acepte, comprenda y crezca.

El líder demuestra conocimiento de las necesidades específicas de cada subordinado, actuando como consejero. Establece conexiones entre las necesidades individuales de cada miembro del equipo y los objetivos de la organización. Dedicar atención personalizada a los empleados, brindando orientación y asesoramiento a cada trabajador de manera individual.

Tolerancia Psicológica

Se habla sobre el uso del sentido del humor como una estrategia por parte del líder para abordar situaciones problemáticas en el ámbito de las relaciones humanas. Se emplea el sentido del humor para señalar errores, resolver problemas y gestionar momentos difíciles de manera efectiva.

Liderazgo Transaccional

A continuación, se detallan el liderazgo transaccional:

Recompensa Contingente

El líder recompensa a los subordinados por alcanzar niveles específicos de desempeño, vinculando la compensación al sacrificio y esfuerzo realizados. Establece un intercambio de recompensas por esfuerzos, prometiendo incentivos por un rendimiento destacado y reconociendo los logros.

Las compensaciones pueden adoptar diversas formas, ya sea en términos materiales, como premios por tareas bien realizadas, bonificaciones y ascensos, o en términos inmateriales, como reconocimiento público y honores por servicios destacados. Asimismo, el líder puede recurrir a diversas formas de penalización cuando la labor no se lleva a cabo de manera adecuada. (Bass B. M., 1985), según lo citado por (Thieme, 2005).

Dirección por excepción activo

El líder supervisa y se asegura de que no haya desviaciones con respecto a las reglas y normas, tomando medidas correctivas cuando sea necesario. Mantiene una supervisión constante del desempeño de los seguidores y se centra en identificar y abordar fallas, errores e irregularidades.

Dirección por Excepción Pasivo

Representa a aquellos líderes que intervienen solo después de que han ocurrido desviaciones o desigualdades, actuando cuando no se cumplen los estándares esperados.

Hasta el momento, hemos explicado las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional propuestas por (Bass & Avolio, MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire,

2000), destacando que se ajustan al modelo de liderazgo de rango completo (LRC) adaptando cada factor a la naturaleza de la investigación.

En la actualidad, esta teoría tiene una gran relevancia en el ámbito educativo. La demanda de una educación de calidad con equidad, así como los cambios e innovaciones, requieren que los directores adopten estilos de liderazgo efectivos. En este contexto, el liderazgo transformacional se presenta como el más adecuado. Los directores eficaces deben considerar de manera integral a los miembros del equipo directivo, a los docentes y a los estudiantes.

2.1.1.4. El director líder

Gento (2002) señaló que el liderazgo que debe ejercer el director de un centro educativo debe ser principalmente pedagógico, centrándose en la promoción del potencial de los miembros del centro con el objetivo de lograr una educación de calidad que responda integralmente a las características de una institución educativa de calidad.

Lo óptimo es que el director escolar sea un líder eficaz, capaz de desempeñar su rol de manera adaptable a las circunstancias, como lo demanda una institución educativa de calidad. (Delgado, 2004) detalla las competencias específicas del factor liderazgo:

- Mantener un ambiente positivo en las relaciones humanas mediante una comunicación ágil entre los docentes y fomentar el trabajo en equipo.
- Motivar a los docentes, especialmente al informarles acerca de todas sus opciones personales y profesionales.
- Desarrollar una visión institucional y educativa que sea coherente, integral y compartida.
- Otros aspectos relacionados con la delegación de responsabilidades y la toma de decisiones.

Según (Fernández, Álvarez y Herrero, 2002), se identifican ciertas características del

liderazgo educativo:

Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo

El director gestiona su tiempo priorizando sus objetivos de acuerdo a la necesidad que tienen los docentes de comunicarse con él, delegando la responsabilidad administrativa a un secretario.

Respecto a la gestión de los recursos

Sobre este asunto el director dedica tiempo a:

- Concienciar al profesorado sobre la importancia de incorporar las nuevas tecnologías como un respaldo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Proporcionarles diversos recursos funcionales y materiales para facilitar y mejorar su labor en el aula.
- Ofrecer programas de formación y autoformación que les permitan experimentar con las nuevas tecnologías desde su propia práctica y aplicarlas en su enfoque pedagógico.
- Mantenerlos informados sobre los progresos y resultados de la institución.

Respecto al clima y a la interacción

Los directores fomentan el establecimiento y la preservación de un ambiente relacional entre el cuerpo docente (y otros colaboradores) y entre el cuerpo docente y los estudiantes, facilitando así el proceso de aprendizaje tanto para los profesores (colaboradores) como para los alumnos. Asimismo, reconocen que las relaciones son un medio altamente efectivo para formar equipos de trabajo y abordar dificultades que de otra manera serían insuperables para lograr los objetivos de mejora que benefician a todos.

Respecto al contenido de su trabajo

Estos directores poseen la capacidad de delegar responsabilidades y llegar a acuerdos a través de consensos. Centran su esfuerzo en cuatro aspectos fundamentales:

- Al seguimiento y evaluación de los proyectos desarrollados por los profesores y equipos de profesores (colaboradores).
- A la investigación y autoformación en todo lo relacionado con la enseñanza y el aprendizaje.
- A las interacciones humanas con los padres de familia para involucrarlos en el proceso de aprendizaje de sus hijos.
- A la coordinación de las estructuras organizativas del centro dirigidas hacia los alumnos y el bienestar de los profesores (y otros colaboradores).

2.1.1.5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

- Influencia idealizada
- Inspiración motivacional
- Estimulación intelectual
- Consideración individual
- Tolerancia psicológica

2.1.2. V2 Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia al entorno psicológico y emocional presente en una organización, ejerciendo influencia en las actitudes, percepciones y conductas de sus integrantes. Se trata de una dimensión subjetiva dentro de la cultura organizacional que impacta en la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Robbins y Judge, 2009).

2.1.2.1. Generalidades

En cuanto al ambiente organizacional, (Etkin, 2007) explicó que el uso del concepto de clima se refiere al entorno de trabajo en la organización, si es propicio o desfavorable para las labores, especialmente en el ámbito social.

En relación con la organización, (James, 1996) afirmó que una organización es un conjunto de relaciones a través de las cuales los individuos, bajo la dirección de los gerentes, persiguen objetivos comunes.

Campbell (1970) lo describió como un conjunto de atributos específicos de una organización en particular, que puede ser percibido en la forma en que la organización interactúa con sus asociados y su entorno. Para el miembro individual dentro de la organización, el clima adquiere la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estables de la organización, así como las contingencias del comportamiento y los resultados.

2.1.2.2. Enfoques del clima organizacional

Rodríguez (2004), describió los distintos enfoques:

- Perspectiva objetiva o realista: El clima implica la descripción de las características distintivas de la organización, que establecen diferencias entre unas organizaciones y otras, son bastante perdurables y afectan la interacción de las personas con el entorno laboral.
- Perspectiva fenomenológico o subjetivo: Se concibe el clima como una propiedad de las personas, siendo de naturaleza subjetiva y originándose en las percepciones que los individuos tienen sobre las diversas características del entorno laboral.
- Perspectiva interaccionista: Relacionada con las interacciones interpersonales e

inter ambientales, se sostiene que el clima comprende las percepciones personales generales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

2.1.2.3. Factores del clima organizacional

Brunet (2007), consideró:

- a. Factores vinculados al liderazgo y métodos de dirección (modalidades de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras).
- b. Factores asociados al sistema formal y la configuración organizativa (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, ascensos, compensaciones, etc.).
- c. Los resultados del desempeño laboral (sistemas de incentivos, respaldo social, interacción con otros miembros, etc.).

2.1.2.4. Dimensiones

Berrocal (2007) sugiere que el estado afectivo, focalizado en el clima institucional u organizacional, ejerce una influencia en las actitudes de los colaboradores, las cuales son cuantificables de manera objetiva. Para lograr esto, llevó a cabo un análisis de las dimensiones y elementos de la escala desarrollada por (Acero, 2003) y las resumió en tres dimensiones:

2.1.2.4.1. Identidad

Promover un sentido de pertenencia en instituciones educativas, tanto entre los docentes como los padres de familia y estudiantes, es esencial para construir la identidad institucional. Al reconocerse como parte integral de la comunidad educativa, los miembros pueden identificarse con la institución y adoptar comportamientos y prácticas que reflejen dicha identidad.

A través de la identidad institucional, se exploran y abordan tres conceptos que permiten examinar el tema desde la perspectiva individual hasta la colectiva y grupal. Según

(Márquez, 2007), el sentimiento de identidad se refiere al reconocimiento de la individualidad de una persona como una entidad separada y diferente de otras, implicando la influencia del repertorio y la experiencia adquirida durante su desarrollo sociohistórico.

En el contexto del proceso de identidad en la organización educativa, planteado por (Martini, 2009), se destaca la integración entre comunicación y gestión. Este fenómeno surge como respuesta a la creciente complejidad que las organizaciones han experimentado en el mundo contemporáneo. Las instituciones educativas públicas no son ajenas a esta realidad, ya que precisamente en estas instituciones se hace más evidente la necesidad de que el personal se identifique y se comprometa con los objetivos institucionales.

2.1.2.4.2. Integración

De acuerdo con Leithwood (1999), las instituciones necesitan ser receptivas al cambio, fomentando una mayor participación democrática por parte de docentes, estudiantes y padres.

Gento (2002) especifica distintos niveles de comunicación como un componente fundamental para comprender la realidad educativa. En este sentido, todos los miembros de la comunidad educativa tienen la responsabilidad de estar informados sobre:

- Información: Consiste en la transmisión directa de una decisión tomada por la autoridad correspondiente, con la expectativa de que los afectados la lleven a cabo.
- Consulta: Implica solicitar la opinión de los afectados, aunque la decisión final sigue siendo responsabilidad de la autoridad competente.
- Elaboración de propuestas: En este nivel, los afectados tienen la oportunidad de presentar opciones y respaldarlas con argumentos. Sin embargo, la autoridad conserva la decisión final, ya sea aprobando, modificando o adoptando

propuestas diferentes.

- Delegación: En esta etapa, se concede una delegación de atribuciones en un ámbito específico, manteniendo la responsabilidad última en manos del delegante.
- Codecisión: La decisión se toma de manera conjunta, con la participación activa de los afectados.
- Cogestión: Implica la participación de los involucrados tanto en la toma de decisiones como en su implementación.
- Autogestión: En este caso, la decisión recae en aquellos que llevarán a cabo la acción, quienes actúan con completa autonomía.

2.1.2.4.3. Motivación

Hablar sobre motivación implica comenzar con la teoría de las necesidades, la cual fue desarrollada por Maslow (1970) como una fuente generadora de conductas específicas. A continuación, se describirán cada una de estas necesidades.

- Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades esenciales para el mantenimiento de la vida humana, como la alimentación, el agua, el abrigo y el descanso.
- Necesidades de seguridad. Estas son las necesidades destinadas a mitigar riesgos físicos y el temor a perder el empleo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- Necesidades de asociación o aceptación. Como seres sociales, las personas experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptadas por los demás.
- Necesidades de estimación. De acuerdo con Maslow (1970), una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, suelen buscar el reconocimiento y la estima de los demás.

- Necesidades de autorrealización. Maslow (1970) identificó esta como la necesidad más elevada en la jerarquía. Se refiere al deseo de alcanzar el máximo potencial, de realizar algo extraordinario.

En cuanto a la motivación institucional, Berrocal (2007) explica que se refiere al grado de claridad que tiene la alta dirección sobre el futuro de la organización, así como la medida en que los objetivos y programas de las áreas son coherentes con las ideas y políticas de la gerencia. Además, implica el nivel en que los líderes apoyan, impulsan y brindan participación a sus trabajadores, haciendo que perciban oportunidades claras de crecimiento y evaluando las ideas de conservación o despido. En resumen, se trata de la percepción de equidad en el salario y los beneficios derivados del trabajo, evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral.

2.1.3. V3 Satisfacción laboral

2.1.3.1. Definiciones

Para Atalaya (2022) la satisfacción en el trabajo es el conjunto de rasgos comunes del miembro respecto a sus obligaciones. El miembro que esté plenamente contento con sus funciones correspondientes adquirirá características positivas; al igual que, el que no está satisfecho, exhibirá características negativas. Esta conceptualización ofrece la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que surge de la interconexión dialéctica entre las características subjetivas del trabajador y las características operativas, así como del ambiente organizacional en su totalidad. Esto significa que se admite que la satisfacción no es algo inherente y se examina desde un enfoque psicosocial.

Según Davis & Newstrom (2003), La satisfacción o insatisfacción en el trabajo se define como la mezcla de sentimientos y emociones positivas o negativas, que los trabajadores se sienten en relación a su trabajo. Se refiere a la percepción personal del nivel

de satisfacción o insatisfacción en la relación con sus obligaciones laborales, y se distingue de los factores objetivos y las intenciones de conducta.

Según Koontz & O'Donell (1995), la satisfacción laboral se refiere al bienestar experimentado en el lugar de trabajo, relacionado con la realización de deseos y la motivación en el ámbito laboral.

Según Gunn & Holdaway (1986), se observa una conexión entre la satisfacción y la dedicación pedagógica, junto con una estrecha relación entre el entorno educativo y la satisfacción de los docentes. También se evidencia una conexión entre la satisfacción de los educadores y el desempeño de los estudiantes. Teorías acerca de la satisfacción en el trabajo.

Teoría de las necesidades básicas de Maslow

A pesar de su antigüedad (1954), este modelo es ampliamente reconocido y aplicado. El creador de la teoría sugiere que a medida que se satisfacen las necesidades fundamentales o esenciales, surge la búsqueda de satisfacción en necesidades de niveles superiores, avanzando progresivamente hacia la autorrealización.

Figura 1

Jerarquía de necesidades humanas



Las necesidades según Maslow

- **Necesidades fisiológicas:** Estas necesidades están asociadas con la supervivencia, abarcando aspectos como la alimentación, la hidratación y el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada. Además, engloban aspectos más personales, como aquellos relacionados con la sexualidad y la maternidad, entre otros.
- **Necesidades de seguridad:** Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, se manifiesta el deseo de generar y preservar un ambiente seguro y organizado. Esto abarca la necesidad de estabilidad, protección y el anhelo de ejercer dominio sobre la propia existencia. Estas necesidades también están vinculadas con el temor, como la ansiedad ante lo incierto o la posibilidad de perder el control.
- **Necesidades sociales:** Una vez satisfechas las necesidades iniciales, la motivación se enfoca en las necesidades sociales. Estas se centran en las relaciones emocionales y el anhelo de interactuar con otros, que incluyen manifestar y recibir cariño, formar amistades, comunicarse, ser parte de grupos y sentirse integrado en ellos, entre otros elementos.
- **Necesidades de reconocimiento:** Estas necesidades, también conocidas como necesidades de autovaloración, están relacionadas con la aspiración humana de conseguir reconocimiento, sintiéndose apreciado y sobresalir en su contexto social. Esto incluye la valoración positiva de uno mismo y el respeto hacia la propia importancia.
- **Necesidades de autorrealización:** En este grado, estas necesidades simbolizan el máximo anhelo de cada individuo. En este lugar, las personas aspiran a perdurar, dejar un legado, crear su trabajo personal y lograr su máximo potencial.

Teoría de Herzberg

La teoría de Herzberg, conocida como la teoría de los dos factores (motivacionales y de higiene), tiene un impacto significativo en el comportamiento humano.

Los factores motivacionales, también llamados intrínsecos, están vinculados al contenido de las responsabilidades laborales y a la naturaleza de las funciones ejecutadas por un individuo. Estos factores son controlables a nivel individual y se refieren a las actividades y desempeño laboral de un individuo. Comprenden aspectos como el desarrollo personal, oportunidades de crecimiento, asunción de responsabilidades, reconocimiento profesional y autorrealización son componentes clave según esta teoría, ya que los factores motivacionales ejercen un impacto significativo y duradero en la motivación de las personas. Cuando se encuentran en un nivel óptimo, generan satisfacción, pero su insuficiencia puede evitarla.

Por otro lado, los factores higiénicos o extrínsecos se refieren al entorno que rodea a las personas en el lugar de trabajo y abarcan las condiciones en las que realizan sus labores. Estos factores engloban aspectos como la remuneración, los beneficios sociales, el tipo de supervisión recibida, las condiciones físicas del entorno laboral, las políticas de la empresa, las dinámicas de relación entre colegas y la regulación interna, entre otros. Considerados como contextuales, estos factores forman parte del entorno externo que influye en el individuo en su ambiente laboral.

En su análisis de los dos factores, Herzberg amplía el conjunto de elementos y los segmenta en factores que provocan insatisfacción y factores que generan satisfacción. Los factores que provocan descontento incluyen aspectos como el sueldo, la estabilidad laboral, las circunstancias sociales, los procesos de la organización, la calidad de la supervisión técnica y las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, superiores y subalternos. Por otro lado, Herzberg reconoce como elementos que producen elementos de satisfacción como la consecución, el reconocimiento, la responsabilidad, el avance, la naturaleza del

trabajo y la posibilidad de desarrollo. Estos factores motivadores están íntimamente relacionados con la naturaleza inherente de las actividades o tareas realizadas a cabo, y su existencia ayuda a fomentar la satisfacción laboral.

La investigación de Herzberg puso de manifiesto que los factores higiénicos ejercen un impacto principalmente como preventivos de la insatisfacción laboral cuando son adecuados, aunque su mejora no logra mantener la satisfacción a largo plazo. Sin embargo, cuando estos factores son deficientes, pueden generar insatisfacción en los empleados, siendo considerados como elementos preventivos, dado que su función principal es prevenir la insatisfacción, los factores higiénicos no generan satisfacción de manera independiente.

Los elementos higiénicos y motivadores son independientes entre ellos y no poseen una relación directa. Los elementos que favorecen la satisfacción en el trabajo son totalmente diferentes a los que provocan descontento en el entorno de trabajo. La falta de satisfacción laboral no significa necesariamente insatisfacción; en realidad, hace referencia a la falta de satisfacción en el trabajo.

En el ámbito educativo, esta teoría ha sido útil para identificar los factores que generan satisfacción o insatisfacción entre los docentes. Esto ha contribuido a una gestión más efectiva que implica la participación activa de los docentes en la toma de decisiones, promoviendo su involucramiento y generando un aumento en su productividad laboral.

Las teorías de Maslow y Herzberg muestran áreas en las que se encuentran en sintonía. Los factores de higiene de Herzberg están vinculados con las necesidades esenciales de Maslow, tales como las de seguridad y fisiológicas, además de ciertas necesidades sociales. De forma parecida, los elementos motivadores están vinculados con las necesidades secundarias de Maslow, que incluyen las de autovaloración y autorrealización.

Figura 2

Comparación de Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg



Análisis comparativo de los modelos de Motivación de Maslow y Herzberg.

El modelo de Herzberg sobre los dos factores se fundamenta en los siguientes principios:

- a) a) La satisfacción en el trabajo se relaciona con los elementos motivadores, que comprenden el núcleo del trabajo y las tareas desafiantes y estimulantes relacionadas con el papel que juega el individuo.
- b) b) Los factores higiénicos influyen en la insatisfacción laboral, que abarcan el ambiente de trabajo, el sueldo, las prestaciones, las relaciones con los compañeros de trabajo, la supervisión y el entorno global en el que se desarrolla la posición desempeñada.

Herzberg, en su teoría, sostiene que los factores que originan la insatisfacción en el trabajo son sustancialmente distintos de aquellos que generan la satisfacción. (Davis, 2003), al describir el concepto de satisfacción laboral de Herzberg, en ocasiones fusiona la

satisfacción con la insatisfacción al mencionar que la satisfacción puede ser percibida como un estado que puede ser positivo o negativo. Esto fue citado por (Bueso, 2016).

Este enfoque lleva a pensar que la satisfacción y la insatisfacción están vinculadas, aunque son afectadas por distintos factores. Desde un enfoque multidimensional, los factores cruciales de la satisfacción en el trabajo abarcan elementos como el sueldo, la relación con el jefe, el tipo de responsabilidades laborales, las interacciones con colegas o equipos, además de las condiciones de trabajo inmediatas.

Factores relacionados a la satisfacción laboral

2.1.3.2. Equipos de trabajo

Para (Torrelles, 2011), La colaboración en un equipo exige que los miembros movilicen recursos tanto internos como externos, además de contar con ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes. Estos componentes posibilitan que una persona se ajuste y colabore con otros para alcanzar una meta en un contexto y situación particular. La falta de estos elementos por parte de algunos individuos puede dificultar el logro de los objetivos establecidos por el equipo y, en consecuencia, obstaculizar su integración en las dinámicas organizacionales donde operen.

(Bueso, 2016) La eficacia del sistema se basa en La habilidad individual de cada uno de sus elementos, que aportan al progreso de los procesos y la interacción con el propósito de generar un resultado compartido.

La evidencia respalda que la colaboración en equipo facilita una utilización más efectiva de las habilidades, conocimientos y experiencias de los integrantes, generando niveles más elevados de productividad, eficacia y eficiencia en la organización.

Adicionalmente, establece un contexto en el que los miembros identifican posibilidades para su desarrollo personal tanto en su desempeño laboral como en su crecimiento personal.

2.1.3.3. Condiciones de trabajo

Según lo manifestado por (Abrajan Castro, Contreras & Montoya., 2009), Las condiciones laborales engloban una serie de aspectos relacionados con la ejecución de las labores, que incluyen los Ingresos (Hacen referencia a la adecuación del salario según las necesidades económicas personales y la modalidad de pago). Tiempo (Entiende la esencia del día laboral, el horario de trabajo y los periodos de descanso). Beneficios (Concuerdan con ventajas tales como las vacaciones, el aguinaldo, las ganancias, el transporte, los servicios de salud y la entrega de uniformes). Formación (Conlleva la capacitación necesaria para ocupar el cargo, la preparación frente a circunstancias de riesgo y la educación en otros campos pertinentes). Seguridad y limpieza (Se vinculan con el equipo indispensable, la higiene y la organización en el ambiente laboral). Bienestar (Abarca elementos como la presencia de infraestructuras sanitarias, la provisión de agua potable, la protección de propiedades, los lugares de reposo y las zonas de alimentación). Incentivos (Pueden ser premios tanto monetarios como de naturaleza motivacionales orientados a impulsar el desempeño). Carga laboral (Hace referencia a la magnitud y complejidad de las tareas asignadas a un trabajador).

2.1.3.4. Beneficios

Según (Gonzales., 1998), La política de remuneración en una empresa se enfrenta a tres problemas fundamentales: la falta de claridad en la relación entre el esfuerzo y el salario, la información incompleta de la empresa sobre el nivel de esfuerzo de los empleados y la dificultad para distribuir equitativamente las ganancias entre el trabajo y el capital.

Basándonos en las directrices de la literatura económica y de recursos humanos, podemos destacar tres razones para implementar un sistema de remuneración variable basado en los beneficios, tal como sucede con los sueldos de eficiencia. Las investigaciones han evidenciado que este método ayuda a disminuir tanto la falta de asistencia como la migración de trabajadores hacia otras compañías.

2.1.3.5. Las oportunidades o desarrollo profesional

Para (Madero, 2010), Sin duda, cuando los empleados perciben que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, su nivel de satisfacción aumenta, lo que a su vez fomenta una mayor retención y compromiso con la organización. La promoción y el desarrollo de la carrera son aspectos clave que demuestran el interés de la empresa en el crecimiento de sus empleados, este objetivo puede alcanzarse a través de diversas estrategias, como la implementación de planes de carrera y programas de desarrollo profesional.

El diseño y la evolución de las trayectorias profesionales de los empleados influyen directamente en su nivel de satisfacción, compromiso y rendimiento en sus roles laborales. Es importante destacar que muchos profesionales en la actualidad son jóvenes menores de 30 años y valoran más las perspectivas de carrera dentro de una empresa que un salario más alto. Buscan oportunidades significativas para su crecimiento y desarrollo dentro del entorno laboral. Gunn y Holdaway (1986) considera las siguientes dimensiones.

2.1.3.6. Dimensiones de la satisfacción laboral.

2.1.3.6.1. Aspecto cognoscitivo

En este escenario, resulta crucial considerar el grado de habilidad de los profesores, su grado de educación y capacitación, además de su crecimiento profesional, que comprende la implementación de nuevas tácticas y técnicas de enseñanza, entre otros factores.

2.1.3.6.2. Aspecto afectivo

En este contexto, es vital tener en cuenta las relaciones laborales de los docentes con todos los demás involucrados en el sector educativo, además del reconocimiento de su trabajo como educadores y las motivaciones que obtienen en su ambiente laboral, ya sea de los jefes, compañeros o incluso de los alumnos.

2.1.3.6.3. Aspecto conductual

En este escenario, resulta relevante valorar la conducta y el grado de dedicación tanto del empleado hacia la organización como de la organización hacia el empleado.

2.2. Marco conceptual

Clima organizacional

Según Peña y Martel, (2023), afirman que el clima organizacional comprende una serie de atributos del ambiente de trabajo que son vistos por las personas que trabajan en dicho sitio, y que influyen en su motivación y conducta.

Dirección

Para Team (2025) afirma que la dirección es un papel crucial para asegurar el correcto funcionamiento de la organización, garantizando que los planos se implementen, los procesos funcionen correctamente y se alcancen los objetivos fijados .

Evaluación

Según Saldaña (2022) define a la evaluación como un proceso analítico y reflexivo organizado que permite entender la esencia del objeto de estudio, emitiendo valoraciones sobre este y suministrando datos para optimizar la acción educativa.

Identidad

Según Urrieta y Hatt (2019) señalan que la identidad hace referencia al conjunto de atributos que diferencian a una persona u objeto de otros en un colectivo.

Integración

Según Moreno y Bustos (2020) afirman que la integración es un gesto vital para todas las comunidades, pues se acerca a sus integrantes a la convivencia, la paz y una vida en equilibrio.

Liderazgo

Según Soto et al., (2020) afirman que el liderazgo se refiere a la acción de orientar a las personas hacia un rumbo a través de métodos no coercitivos, fundamentados en ideas, carácter, habilidad, determinación y en la consecución de metas institucionales previamente fijadas.

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación

2.3.1. Antecedentes Internacionales

Rodelo, Bolívar, Rodríguez (2023) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente en la ciudad Barranquilla del país Colombia. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional humanizado y la gestión laboral. La muestra estuvo constituida por las Instituciones Públicas de educación Básica y media. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se utilizó fue el cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que, se evidenciaron un coeficiente de correlación de 1.0, por lo tanto, es una correlación positiva grande y perfecta, lo que representa que el liderazgo ejerce influencia sobre la gestión docente, es decir, si el nivel de liderazgo transformacional humanizado es bueno, la gestión docente alcanza un nivel eficiente. Se concluye que la variable liderazgo transformacional humanizado y gestión docente presentan una correlación con valor de significancia, la cual es de 1.0, es decir, una correlación positiva grande y perfecta, lo que representa que ejerce influencia sobre la gestión docente.

Delgado, Gahona, (2022) realizó un estudio titulado: Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo en la ciudad Antofagasta del país de Chile. El objetivo general del estudio fue analizar la relación entre el liderazgo transformacional (LT), la satisfacción laboral (SL) y la intención de dejar el trabajo (IDT). La muestra estuvo constituida por 223 docentes de diferentes escuelas públicas primarias de la ciudad de Antofagasta. El diseño que se utilizó fue una investigación cuantitativa de corte transversal con un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos que se usaron fue un cuestionario en base a los instrumentos validados en la literatura internacional. Y los resultados obtenidos han sido que el modelo planteado tiene una significativa e importante capacidad de explicar la satisfacción laboral y la intención de dejar el trabajo. Los resultados muestran una asociación negativa y significativa entre la edad y la intención de dejar el trabajo. Se concluye que el estilo de liderazgo transformacional juega un importante rol en la satisfacción laboral, y a su vez esta última en la intención de dejar el trabajo por parte de los docentes.

Leon, (2022) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional y desempeño docente de una institución educativa de la ciudad de, Guayaquil, 2022. El objetivo general del estudio fue analizar la medida en que el desempeño docente se afecta por la falta de liderazgo transformacional en una institución educativa de Guayaquil 2022. La muestra estuvo constituida por 35 docentes y 2 directivos. El diseño que se utilizó fue descriptiva, no experimental y correlacional. Los instrumentos que se usaron fueron cuatro cuestionarios. Y los resultados obtenidos han sido que, se identificó que es débil la correlación (0.350) entre las variables liderazgo transformacional y desempeño docente, ante esto se diría que el liderazgo ejercido por las autoridades del plantel está en un nivel regular y sus implicaciones a nivel de desempeño docente ha incidido que estos también tengan un nivel regular, por lo

que, el liderazgo ejercido por las autoridades del plantel no es transformacional y éste está afectando a la praxis docente.

Calderón (2023) realizó un estudio titulado: Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara” en la ciudad Cuenca del país Ecuador. El objetivo general del estudio fue identificar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara” ESINGM. La muestra estuvo constituida por 44 miembros de la institución. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se utilizó fue la encuesta. Y los resultados obtenidos han sido que, la variable estilos de liderazgo no se relaciona con el clima organizacional, debido que alcanzaron una significancia mayor a 0.05. Sin embargo, estas dos variables son percibidas como buenas de acuerdo a la escala utilizada.

Ponce, Baquero, Poveda, Molina, Fernández (2023) realizó un estudio titulado: Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes del circuito educativo C01 del distrito 23DO2 de Educación en la ciudad Santo Domingo del país Ecuador. El objetivo general del estudio fue indagar el “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de la unidad educativa “C01”, Santo Domingo-Ecuador 2022”. La muestra estuvo constituida por 150 docentes de instituciones educativas. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se usaron fueron dos cuestionarios para cada variable. Y los resultados obtenidos indicaron que tanto los elementos intrínsecos como los extrínsecos en la satisfacción laboral fueron altos, con 93% y 92%, respectivamente. La comunicación (97 %), las circunstancias laborales (58 %) y la responsabilidad institucional (60 %) obtuvieron buenos puntajes. Se ha demostrado que el clima organizacional y la satisfacción laboral están sustancialmente correlacionados; el análisis de dimensiones arrojó hallazgos similares, lo que respalda estos resultados.

Zabala (2020) realizó un estudio titulado: Clima organizacional y estrés laboral en maestros de nivel primario de la unidad educativa republica de cuba de la ciudad de la paz del país de Bolivia. El objetivo general del estudio fue describir el grado de relación que existe entre el Clima Organizacional con el nivel de Estrés Laboral de los maestros de nivel primario de la unidad educativa República de Cuba de la ciudad de La Paz. La muestra estuvo constituida por 25 maestros de aula y de ramas técnicas de edades entre 31 a 60 años. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se usaron fueron el cuestionario y la Escala de evaluación. Y los resultados obtenidos fueron sometidos a un respectivo análisis e interpretación, las cuales muestran un grado de relación considerable entre las variables de Clima Organizacional y Estrés Laboral, existiendo una relación inversa entre ambas, comprobándose la hipótesis planteada.

2.3.2. Antecedentes Nacionales

Zapata, (2022) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas, El Agustino 2022 en la ciudad de Lima del país de Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre el nivel del liderazgo transformacional y el nivel del clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas, El Agustino 2022. La muestra estuvo constituida por 71 docentes en sus tres niveles educativos en las instituciones educativas públicas del distrito El Agustino. El diseño que se utilizó fue descriptivo - no experimental con nivel correlacional. Los instrumentos que se usaron fueron dos cuestionarios físicos con escalas tipo Likert. Y los resultados obtenidos han sido que, para la variable Liderazgo transformacional un 0.976 de fiabilidad y para las variables Clima organizacional un 0.914 de fiabilidad; para la correlación de variables se estudió con el coeficiente estadístico Rho de Spearman los cuales se midieron las variables de liderazgo transformacional y clima organizacional obteniendo así un $Rho=0,680$ con un $p\text{-valor}= 0,000$. Dentro del análisis, los

resultados estadísticos confirmaron la correlación positiva moderada; por lo tanto, se concluyó que, si hay coherencia con la hipótesis planteada y relación.

Tinoco (2023) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de compromisos de desempeño en una UGEL de Huancavelica, 2023 en la ciudad Lima del país Perú. El objetivo general del estudio fue Analizar el alcance del liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de los compromisos de desempeño en una unidad de gestión educativa local de Huancavelica. La muestra estuvo constituida por 3 directores, 3 jefes de línea de las diferentes áreas de gestión, 2 trabajadores profesionales y 1 trabajador técnico. El diseño que se utilizó fue descriptiva e interpretativa. Los instrumentos que se utilizó fue entrevistas. Y los resultados obtenidos evidenciaron que existe un efecto positivo del liderazgo transformacional como característica de los directores en cuanto a la eficiencia en el cumplimiento de los compromisos de desempeño. Sin embargo, no se alcanza al 100% los indicadores de desempeño, ya que existen barreras que obstaculizan el logro de dichos objetivos.

Ruiz (2023) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional y la práctica pedagógica de los docentes de una institución educativa en Colcabamba –Tayacaja, 2023 en la ciudad de Trujillo del país de Perú. El objetivo general del estudio fue Determinar la relación entre liderazgo transformacional y la práctica pedagógica de los docentes de una Institución Educativa de Colcabamba, Tayacaja. La muestra estuvo constituida por 14 docentes. El diseño que se utilizó fue el descriptivo correlacional. Los instrumentos que se usaron fueron el cuestionario de encuesta. Y los resultados obtenidos han sido que, expusieron una correlación significativa ($\rho = ,097$; $p < 0,01$) entre las variables liderazgo transformacional y la práctica pedagógica, afirmándose que existe una relación significativa positiva entre el liderazgo transformacional y la práctica pedagógica en los docentes de una Institución Educativa de Colcabamba - Tayacaja.

López, Rosas (2022) realizó un estudio titulado: “Clima organizacional y satisfacción laboral del Hospital de Chulucanas de Piura, 2022” en la ciudad Piura del país Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del Hospital de Chulucanas de Piura en el año 2022. La muestra estuvo constituida por 48 trabajadores. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se utilizó para esta investigación fue la encuesta conteniendo dos cuestionarios de tipo ordinal. Y los resultados obtenidos han sido que, existe una relación a nivel medio o regular entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Hospital. El estudio concluye que el clima organizacional y la satisfacción laboral se relacionan a nivel medio o regular; el coeficiente de correlación de Pearson confirma que existe una correlación positiva significativa, es decir, a medida que el clima organizacional mejora, la satisfacción laboral de los colaboradores también tiende a aumentar.

Luna (2022) realizó un estudio titulado: Clima organizacional y acompañamiento pedagógico docente de instituciones educativas de la provincia de Chucuito, Puno, 2022 en la ciudad Lima del país Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y acompañamiento pedagógico docente en instituciones educativas públicas de la provincia de Chucuito, Puno 2022. La muestra estuvo constituida por 100 docentes de instituciones educativas públicas de la provincia de Chucuito. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se usaron fueron dos cuestionarios uno para clima organizacional y otro para acompañamiento pedagógico. Y los resultados obtenidos han sido que, existe una relación directa positiva y significativa entre las variables de estudio corroborado por el coeficiente de spearman $r = 0.762$ y un p valor 0.000 lo cual indica que existe una relación directa y positiva entre el clima organizacional y el acompañamiento pedagógico.

Martinez (2022) realizó un estudio titulado: Comunicación asertiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas públicas de Huancabamba, Piura, 2022 en la ciudad Lima del país Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación que hay entre la comunicación asertiva y clima organizacional. La muestra estuvo constituida por 45 docentes nombrados de cinco instituciones educativas de Huancabamba. El diseño que se utilizó fue no experimental. Los instrumentos que se usaron fueron dos cuestionarios. Y los resultados obtenidos han sido obtenidos de las correlaciones procesadas con Rho Spearman obteniendo el valor de $p > 0,05$ (0,287) indicando los niveles de independencia entre las variables en estudio y evidenciándose que no hay relación significativa entre comunicación asertiva y clima organizacional donde se rechazó la hipótesis de investigación y se aceptó la hipótesis nula.

2.3.3. Antecedentes Locales

Taco, (2020) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Red Educativa Rural Waytaqucha de Paruro Cusco 2020 en la ciudad Cusco del país de Perú. El objetivo general del estudio fue determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional del personal directivo y la satisfacción laboral en los docentes, de la Red Educativa de Waytaqucha del distrito de Ccapi. La muestra estuvo constituida por 44 sujetos muestrales, entre directores, profesores y personal administrativo. El diseño que se utilizó fue teórico básico, con diseño correlacional transversal. Los instrumentos que se usaron fue el cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que, el liderazgo transformacional del personal directivo se relaciona en forma directa con la satisfacción laboral de los docentes de la Red Educativa de Waytaqucha del distrito de Ccapi, provincia de Paruro, departamento del Cusco, 2020.

Huamán (2019) realizó un estudio titulado: Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Escuela Superior Autónoma de Bellas Artes del Cusco Filial Checacupe

en la ciudad Cusco del país Perú. El objetivo general del estudio fue determinar en qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el clima organizacional en la Escuela Superior Autónoma de Bellas Artes del Cusco filial Checacupe. La muestra estuvo constituida por 23 miembros de la Institución. El diseño que se utilizó fue no experimental de tipo descriptivo correlacional de corte transversal. Los instrumentos que se usaron fueron cuestionario pre-categorizado y se hizo uso de la encuesta para acceder a la información. Y los resultados obtenidos han sido el liderazgo del director tiene relación predictiva en el clima organizacional, este liderazgo directivo no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares; pero también fortalecer valores, logrando así un buen desempeño docente de tal forma que se mejore la calidad de la educación.

2.4. Hipótesis

a. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

b. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la y identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Existe relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

2.5. Identificación de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
Liderazgo transformacional	Carisma Conducta Altruismo Expectativas Optimismo Creencias Inteligencia Racionalidad Creatividad Valoración Asesoramiento Preocupación Conflictos Problemas Aceptación
Clima organizacional	Pertenencia Comunicación Relaciones Pertenencia Participación Responsabilidad en los roles

	Intercambio de información de agentes Necesidades Aprendizaje Satisfacción Necesidades
Satisfacción laboral	Nivel de competencia. Nivel profesional. Desarrollo laboral. Nivel de interrelaciones laborales. Reconocimiento. Motivaciones Nivel de comportamiento personal. Nivel de compromiso

2.6. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALAS/ NIVELES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO	Burns (1978), sostiene que el propósito esencial del liderazgo radica en inspirar a los seguidores a trabajar hacia metas trascendentales en lugar de centrarse exclusivamente en sus objetivos inmediatos. Asimismo, implica fomentar el impulso hacia el éxito y la autorrealización, en contraste con la simple búsqueda de seguridad y protección.	Esta variable liderazgo transformacional se va a medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Influencia idealizada	Carisma	1, 2,3	Siempre (5)
				Conducta		
				Altruismo		
			Inspiración motivacional	Expectativas	4,5,6, 7,8,9	Casi Siempre (4)
				Optimismo		
				Creencias		
			Estimulación intelectual	Inteligencia	10, 11, 12, 13, 14, 15,	Algunas veces (3)
				Racionalidad		
				Creatividad		
			Consideración individual	Valoración	16,17,18	Casi nunca (2)
				Asesoramiento		
				Preocupación		
Tolerancia psicológica	Conflictos	19, 20, 21	Nunca (1)			
	Problemas					
	Aceptación					
CLIMA ORGANIZACIONAL	El clima organizacional hace referencia al entorno psicológico y emocional presente en una organización, ejerciendo influencia en las actitudes, percepciones y conductas de sus integrantes. Se trata de una dimensión subjetiva dentro de la cultura organizacional que impacta en la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados (Robbins y Judge, 2009).	Esta variable clima organizacional se va a medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Identidad	Pertenencia	1,2,3,4,5, 6	
				Identidad institucional		
				Perspectiva individual y colectiva		
			Integración	Participación	7,8,9,10,11,12,13,14,15	
				Responsabilidad en los roles		
				Intercambio de información de agentes		

			Motivación	Necesidades de asociación o aceptación	15,16,17,18,19,20,21	
				Necesidades de estimación		
				Necesidades de autorrealización		
SATISFACCIÓN LABORAL	Para Atalaya (2022) la satisfacción laboral es el conjunto de características habituales del integrante hacia sus responsabilidades. El integrante que se haya muy satisfecho con sus respectivas funciones obtendrá características buenas; así como también, el que no se encuentra satisfecho, demostrara características malas. Esta conceptualización tiene la ventaja de meditar la satisfacción como un procedimiento aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las individualidades subjetivas del que labora y las cualidades de la operación, y del clima organizacional completa. Esto quiere decir, que se reconoce la satisfacción que no es algo connatural y la analiza desde una perspectiva psicosocial	En esta variable numérica, satisfacción laboral se va medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Aspecto cognoscitivo	Nivel de competencia.	1,2,3,4,5,6,7,8,9	
				Nivel profesional.		
				Desarrollo laboral.		
			Aspecto afectivo	Nivel de interrelaciones laborales.	10,11,12,13,14,15	
				Reconocimiento. Motivaciones		
			Aspecto conductual	Nivel de comportamiento personal.	16,17,18,19,20,21	
Nivel de compromiso						

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. **Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

Según Márquez et al. (2020) Indican que el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba está ubicado en la ciudad de Quillabamba, capital de la provincia de La Convención, en el departamento de Cusco, Perú. Políticamente, Quillabamba pertenece a la región sur del país y está administrativamente integrada a la provincia de La Convención, la cual es una de las trece provincias que conforman el departamento de Cusco. Esta área tiene relevancia económica debido a su producción agrícola, especialmente de café y cacao, lo que influye en el contexto socioeconómico en el que se desenvuelve la institución

Geográficamente, Quillabamba se encuentra en una zona de selva alta, a una altitud promedio de 1,050 metros sobre el nivel del mar. La ciudad se localiza en el Valle de La Convención, caracterizado por un clima cálido tropical, con una temperatura media anual de aproximadamente 25°C. La región cuenta con una geografía diversa, que incluye montañas, ríos y selva, lo que hace que el acceso a ciertas áreas pueda ser limitado, pero también le otorga un gran valor paisajístico. La conectividad con la ciudad de Cusco se da principalmente a través de la carretera Cusco-Quillabamba, aunque el viaje por vía terrestre puede tomar varias horas debido a la complejidad del terreno.

Coordenadas geográficas: La ciudad de Quillabamba está ubicada aproximadamente a 13° 35' S y 73° 24' O.

Altitud: Se encuentra a una altitud de aproximadamente 1,050 metros sobre el nivel del mar (msnm).

Accesibilidad: Es accesible por carretera desde la ciudad de Cusco, siendo una de las principales rutas de transporte hacia la región oriental de la selva alta.

El Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba juega un papel fundamental en la formación de docentes en esta región, dado que su ubicación en una zona geográficamente diversa y políticamente relevante lo convierte en un punto estratégico para la educación de los futuros maestros que servirán en comunidades rurales y urbanas cercanas.

Piso Vegetativo

Según Rivas (2007) manifiesta que el piso vegetativo de la región está determinado por su altitud y clima. En el área de Quillabamba, encontramos el piso amazónico o selva alta, que se caracteriza por una vegetación tropical, con una gran biodiversidad. El clima cálido y húmedo permite la existencia de bosques montanos y selvas con una variedad de especies vegetales

Vegetación predominante: Especies de plantas como orquídeas, helechos, y árboles como el cedro, la caoba y diversas especies frutales tropicales.

Uso de la tierra: La región es importante en la agricultura, especialmente en la producción de café, cacao, frutas y productos típicos de la zona.

Piso Bioclimático

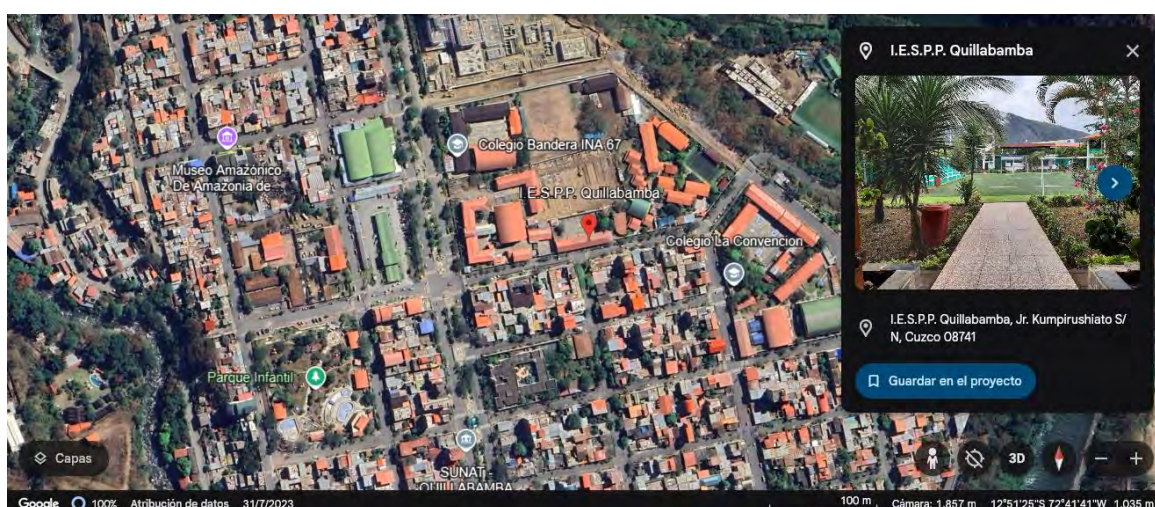
Según Cordero (2009) indica que el piso bioclimático en Quillabamba corresponde a un clima tropical húmedo, que se ve reflejado en el predominio de las temperaturas cálidas durante todo el año, con lluvias abundantes. El clima de la región es propicio para el desarrollo de la agricultura de cultivos tropicales

Temperatura: Las temperaturas en la ciudad de Quillabamba oscilan entre los 20°C y 30°C durante el día, con una ligera disminución de temperatura en la noche.

Humedad: Es considerablemente alta, con frecuentes lluvias especialmente entre los meses de noviembre a marzo, lo que contribuye a la densidad y la variedad de la vegetación tropical.

El ambiente cálido y húmedo favorece la actividad agrícola, pero también implica desafíos en cuanto a la gestión de la infraestructura y la construcción, lo que impacta en las condiciones de habitabilidad de las viviendas en la zona.

Figura 3
Ámbito de estudio



Fuente: Google earth

3.2. Tipo y nivel de investigación

3.2.1. Tipo de investigación:

Martinez y Espinal (2023), la presente investigación es de tipo básica porque es de diseño descriptivo, las variables no se han modificado y no se ha hecho algo que solucione el problema planteado, motivo por el que se realizó este estudio.

3.2.1.1. Paradigma

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), El paradigma positivista surge de la tradición científica y filosófica del positivismo, propuesto inicialmente por Auguste Comte en el siglo XIX. Este paradigma asume que la realidad es objetiva, externa y medible, por lo que puede ser investigada a través de métodos empíricos y sistemáticos. El paradigma positivista

enfatisa la importancia de la observación directa, la experimentación y el análisis cuantitativo para descubrir leyes universales que expliquen fenómenos.

El paradigma positivista se basa en la creencia de que la realidad es externa al investigador y puede ser estudiada de forma objetiva mediante métodos empíricos y cuantitativos. Este enfoque busca describir fenómenos con precisión y descubrir leyes generales a través de hipótesis y experimentación.

3.2.1.2. Enfoque

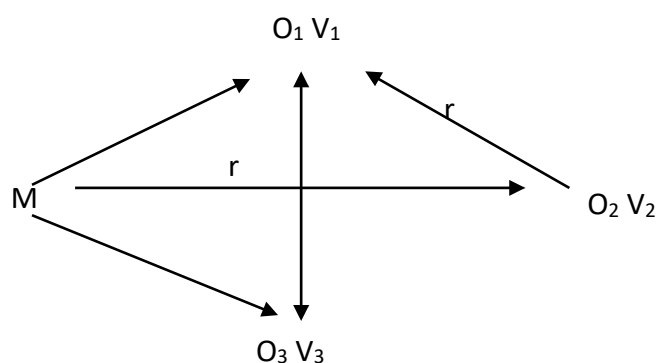
Según Rana et al., (2022) afirman que el enfoque cuantitativo en la investigación se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones, establecer relaciones y probar hipótesis. Este enfoque permite realizar mediciones precisas y objetivas, utilizando herramientas estadísticas para analizar los datos y realizar inferencias sobre un fenómeno o población. Es comúnmente utilizado en ciencias sociales, salud, educación y otras disciplinas que requieren análisis estadísticos rigurosos.

3.2.2. Nivel de investigación:

Es de nivel Relacional por que busca determinar cómo se comportan las variables. Según. Supo (2012) manifiesta que la característica más importante de este nivel es que posee análisis estadístico bivariado (de dos variables) y es, precisamente, lo que lo diferencia del nivel descriptivo (donde el análisis estadístico es univariado); y la diferencia con el nivel explicativo es que no pretenden demostrar relaciones de causalidad.

3.2.3. Diseño de investigación:

El diseño de investigación es de tipo no experimental, correlacional simple, según Cancela (2010), los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación.



M = Muestra.

V₁ = Variable Liderazgo Transformacional

V₂ = Variable Clima Organizacional

V₃ = Variable Satisfacción Laboral

r = Coeficiente de correlación

3.3. Unidad de análisis

La entidad bajo estudio es el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.

3.4. Población de estudio

La población de la investigación estuvo integrada por los docentes, el personal administrativo, los técnicos y los auxiliares del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.

Según QuestionPro (2022) manifiesta que la población de estudio en una investigación es el conjunto completo de elementos, personas, objetos o eventos que cumplen con ciertos criterios específicos y que son de interés para el investigador. Esta población constituye el universo sobre el cual se pretende obtener información y realizar generalizaciones. Es fundamental definir claramente la población de estudio para garantizar la validez y la representatividad de los resultados obtenidos. Una definición precisa permite

seleccionar una muestra adecuada y aplicar los hallazgos de manera efectiva al grupo objetivo.

Tabla 1
Población de estudio

	POBLACIÓN	TOTAL
Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba 2024.	Docentes	35
	Personal administrativo	
	Técnicos	
	Auxiliares	

Nota: Elaboración propia

3.5. Tamaño de muestra

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este se define como un pequeño conjunto de la población de donde se extrae cierta información, y dicha información puede ser tan valiosa que puede extenderse al conjunto de la población. En resumen, los datos obtenidos de una muestra pueden utilizarse para realizar caracterizaciones, confrontar conceptos, vincular fenómenos y causas para toda la población. El método empleado fue el muestreo no probabilístico, dado que no se cuenta con una fórmula estadística y se determinará según el criterio del investigador. Para la investigación, se seleccionó como grupo de estudio a 35 profesores de nivel superior, técnico y auxiliares del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.

Tabla 2
Tamaño de muestra

Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba	JERARQUICO	DOCENTE	TECNICO	AUXILIAR	TOTAL
	05	26	01	03	35

Nota: Elaboración propia

3.6. Técnicas de selección de muestra

Para Hernández-Sampieri (2018), La muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo poblacional donde la selección de los elementos no se basa en la probabilidad, sino en las características de la muestra. Por lo tanto, la muestra de este estudio no es probabilística, seleccionando de esta manera a profesores, puestos jerárquicos, técnicos y auxiliares del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.

3.7. Técnicas de recolección de información

a. Técnica:

Según Tafur e Izaguirre (2015), para alcanzar los objetivos de la investigación y comprobar las hipótesis establecidas, se deben conseguir datos. Por tal motivo, existen procedimientos específicos para reunir los datos, los cuales se denominan técnicas. La técnica que se empleará en esta investigación es la encuesta. Se tomó esta decisión porque la información que se va recabar permitirá adquirir información objetiva. Para Carrasco (2019), la encuesta es “una técnica dedicada para la investigación social por excelencia, debido a varias características como su utilidad, sencillez, versatilidad y objetividad de los datos que se obtienen. Estas preguntas pueden plantearse de manera directa o indirecta a los individuos que componen el estudio” (p.314). Particularmente, se utilizará esta técnica porque permitirá recolectar información objetiva para su análisis y procedimiento posterior de ambas variables de estudio.

b. Instrumento:

El instrumento que se ha empleado en esta investigación es el cuestionario. Según el aporte de los investigadores Tafur e Izaguirre (2015, p. 197) manifiestan que el cuestionario es el instrumento que tiene su nombre debido a que consiste en un conjunto de preguntas que se elaboran luego de tener en cuenta las variables y sus dimensiones. Además, el cuestionario

está relacionado a la técnica llamada encuesta. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...). El contenido de las preguntas del cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p. 310). En este caso, se optará por las de tipo cerrada, es decir, aquellas en las que los estudiantes deben optar por una de cuatro alternativas

3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para probar su nivel de confiabilidad se utilizará el Alfa de Cronbach, estas se colocaron en los anexos del trabajo de investigación, y para el análisis e interpretación de la información del cuestionario se utilizará la valoración en la escala de Likert para luego proceder a una baremación y procesarlo en el software estadístico SPSS, versión 26, a fin de determinar la correlación que existe entre las variables en el estudio, se aplicó la técnica estadística de Correlación de Rho de Spearman, luego los resultados se presentan en tablas y figuras.

3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Respecto a las hipótesis, que la estadística bivariada nos permite hacer asociaciones Coeficiente de correlación de alfa de Crombach y medidas de asociación; correlaciones y medidas de correlación (Rho de Spearman), en caso el valor de dicha significancia sea menor a 0.05 se aceptará la hipótesis del investigador, caso contrario; es decir, si el valor de significancia es mayor a 0.05 se rechazará la hipótesis del investigador, de esta manera se podrá determinar si las hipótesis planteadas demuestran verdad o falsedad.

Para realizar la prueba de hipótesis de investigación, previamente se han planteado las hipótesis alterna y nula para la hipótesis general y para las hipótesis específicas, luego se

aplicará la técnica estadística de Correlación de Rho de Spearman a fin de determinar la verdad o falsedad de las hipótesis de investigación.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

Para la recolección de datos destinada a determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024., se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado. Este instrumento fue administrado a un total de 35 docentes, plana jerárquica, técnico y auxiliares, quienes representaban una muestra significativa de la comunidad educativa. Seguimos las recomendaciones descritas en algunas referencias, donde las actitudes y percepciones que las personas tenían hacia ciertas variables podían cuantificarse utilizando una escala de Likert.

La entrada y análisis de datos se realizaron usando Microsoft Excel. Por lo tanto, se generaron tablas y gráficos con esta herramienta para dar una primera caracterización de nuestros resultados. Además de usarlos para calcular estadísticas descriptivas (frecuencias, modas, Para calcular), estos procesos fueron necesarios para evaluar cómo los cambios en las variables afectarían a cada individuo. Realiza pruebas adicionales y se probó la asociación de las variables utilizadas que SPSS v. 26. Este programa proporciona correlaciones que permitieron identificar tanto la magnitud como la dirección de los enlaces entre (a) el liderazgo transformacional del director, (b) la conducta organizacional y la satisfacción laboral. Un análisis de este software estadístico, estandarizado y, en última instancia, neutro, es esencial para obtener resultados rigurosos. SPSS introduce nuevos métodos, valida hipótesis con medios avanzados que van más allá incluso de los estadísticos más experimentados; también ofrece hallazgos con máxima precisión que pueden entenderse fácilmente.

4.1.1. Descriptores de baremación de variables

Tabla 3

Baremo de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Ítems	Mínimo	Máximo	Niveles	Rango
Influencia idealizada	1,2,3	3	15	Bajo Medio Alto	3 – 7 8 – 11 12 - 15
Inspiración motivacional	4,5,6,7,8,9	6	30	Bajo Medio Alto	6 – 14 15 – 22 23 - 30
Estimulación intelectual	10,11,12,13,14,15	6	30	Bajo Medio Alto	6 – 14 15 – 22 23 - 30
Consideración individual	16,17,18	3	15	Bajo Medio Alto	3 – 7 8 – 11 12 - 15
Tolerancia psicológica	19,20,21	3	15	Bajo Medio Alto	3 – 7 8 – 11 12 - 15
Global	21	21	105	Bajo Medio Alto	21 – 49 50 – 77 78 - 105

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Baremo de la variable clima organizacional

Dimensiones	Ítems	Mínimo	Máximo	Niveles	Rango
Identidad	1,2,3,4,5,6	6	30	Bajo Medio Alto	6 – 14 15 – 22 23 - 30
Integración	7,8,9,10,11,12,13,14,15	9	45	Bajo Medio Alto	9 – 21 22 – 33 34 - 45
Motivación	16,17,18,19,20,21	6	30	Bajo Medio Alto	6 – 14 15 – 22 23 - 30
Global	21	21	105	Bajo Medio Alto	21 – 49 50 – 77 78 - 105

Nota: Elaboración propia

Tabla 5
Baremo de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Ítems	Mínimo	Máximo	Niveles	Rango
Aspecto cognoscitivo	1,2,3,4,5,6, 7,8,9	9	45	Bajo Medio Alto	9 – 21 22 – 33 34 - 45
Aspecto afectivo	10,11,12,13,14, 15	6	30	Bajo Medio Alto	6 – 14 15 – 22 23 - 30
Aspecto conductual	16,17,18,19, 20,21	6	30	Bajo Medio Alto	6 – 14 15 – 22 23 - 30
Global	21	21	105	Bajo Medio Alto	21 – 49 50 – 77 78 - 105

Nota: Elaboración propia

4.2. Pruebas de hipótesis

Hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 6

Análisis de correlación entre liderazgo transformacional directivo, clima organizacional y satisfacción laboral

			Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,408*	,772**
		Sig. (bilateral)	,015	,000
		N	35	35

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

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 6, en las variables liderazgo y satisfacción laboral se observa el valor de significancia de $0,015 < 0,05$ por lo que existe relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral con coeficiente de correlación $\rho = 0.408$, por otro lado, en la variable clima organizacional y satisfacción laboral se encontró el valor de significancia de $0,000 < 0,01$ por lo que existe relación entre ambas variables, consecuentemente se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo, clima organizacional y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 7

Análisis de correlación entre influencia idealizada y satisfacción laboral

Correlaciones			Influencia idealizada	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coefficiente de correlación	1,000	,468**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,468**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	35	35

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

En la tabla 7, se encontró el valor de significancia de $0,005 < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la influencia idealizada y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,468$ lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en la influencia idealizada por parte de la dirección, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 8

Análisis de correlación entre inspiración motivacional y satisfacción laboral

Correlaciones			Inspiración n motivacio nal	Satisfacción n laboral
Rho de Spearman	Inspiración motivacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 35	,410* ,014 35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,410* ,014 35	1,000 . 35

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 8, se encontró el valor de significancia de $0,014 < 0,05$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,410$ lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en la inspiración motivacional por parte de la dirección, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024.

H1: Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024.

Tabla 9

Análisis de correlación entre estimulación intelectual y satisfacción laboral

Correlaciones			Estimulación intelectual	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coeficiente de correlación	1,000	,266
		Sig. (bilateral)	.	,122
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,266	1,000
		Sig. (bilateral)	,122	.
		N	35	35

En la tabla 9, se encontró el valor de significancia de $0,122 > 0,05$ por lo que se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que no existe relación significativa entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024.

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 10

Análisis de correlación entre consideración individual y satisfacción laboral

Correlaciones			Consideración individual	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Consideración individual	Coefficiente de correlación	1,000	,484**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,484**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	35	35

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

En la tabla 10, se encontró el valor de significancia de $0,003 < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la consideración individual y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,484$ lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en la consideración individual por parte del director, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución.

Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 11

Análisis de correlación entre tolerancia psicológica y satisfacción laboral

Correlaciones			Tolerancia psicológica	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Tolerancia psicológica	Coefficiente de correlación	1,000	,385*
		Sig. (bilateral)	.	,022
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,385*	1,000
		Sig. (bilateral)	,022	.
		N	35	35

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 11, se encontró el valor de significancia de $0,022 < 0,05$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,385$ lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en la tolerancia psicológica por parte del director, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución, en caso inverso a niveles bajos en la tolerancia psicológica se tiene niveles bajos de satisfacción laboral.

Hipótesis específica 6

Ho: No existe relación significativa entre la identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre la identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 12

Análisis de correlación entre identidad y satisfacción laboral

Correlaciones			Identidad	Satisfacción
			d	laboral
Rho de Spearman	Identidad	Coefficiente de correlación	1,000	,511**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,511**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	35	35

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

En la tabla 12, se encontró el valor de significancia de $0,002 < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la identidad y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,511$ lo que indica una correlación positiva considerable, es decir que a niveles altos en la identidad, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución, en caso inverso a niveles bajos en la identidad se tiene niveles bajos de satisfacción laboral.

Hipótesis específica 7

Ho: No existe relación significativa entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

H1: Existe relación significativa entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.

Tabla 13

Análisis de correlación entre integración y satisfacción laboral

Correlaciones				
			Integración	Satisfacción
			n	laboral
Rho de Spearman	Integración	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

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

En la tabla 13, se encontró el valor de significancia de $0,00 < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la integración y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,803$ lo que indica una correlación positiva muy fuerte, es decir que a niveles altos en la práctica de integración, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución.

Hipótesis específica 8

Ho: No existe relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024.

H1: Existe relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024.

Tabla 14

Análisis de correlación entre motivación y satisfacción laboral

Correlaciones				
			Motivación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1,000	,664**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	35	35
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,664**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	35	35

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

En la tabla 14, se encontró el valor de significancia de $0,00 < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024, siendo el coeficiente de correlación $Rho = 0,664$ lo que indica una correlación positiva considerable, es decir que a niveles altos de motivación, se presenta niveles altos de satisfacción laboral por parte del personal de la institución, y viceversa a niveles bajos de motivación de evidencia baja satisfacción laboral.

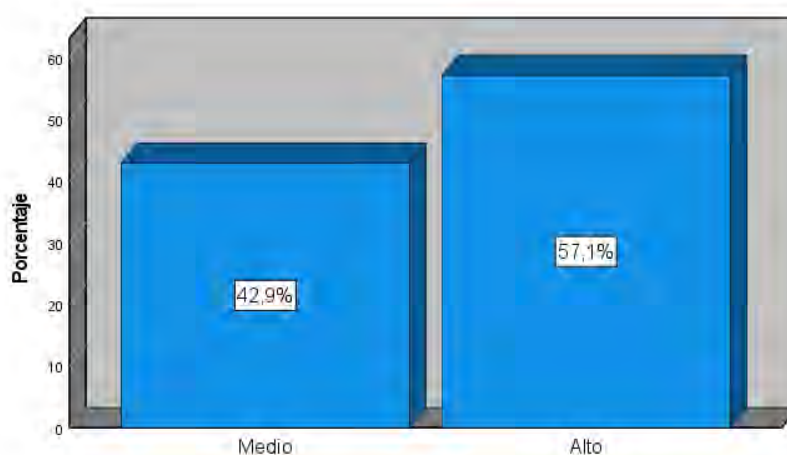
4.3. Presentación de resultados

Tabla 15
Frecuencias de la variable liderazgo transformacional

Liderazgo transformacional		
	N	%
Bajo	0	0
Medio	15	42,9
Alto	20	57,1
Total	35	100,0

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 4
Variable liderazgo transformacional



La tabla 15 y figura 4 presentan los niveles de liderazgo transformacional percibidos por una muestra de 35 participantes. No se registraron casos de liderazgo bajo, lo que evidencia que todos los encuestados consideran la existencia de prácticas transformacionales en algún grado. Un 42,9 % del público encuestado (15 personas) la percibe como de nivel medio, y un 57,1 % del público encuestado (20 personas) como de nivel alto.

En estos resultados, se deduce que el liderazgo transformacional se encuentra firmemente asentado, pero aún persisten posibilidades para su reforzamiento. La prevalencia de percepciones altas de liderazgo destaca prácticas que fomentan una motivación inspiradora, estimulan la mente para luego actuar y son, con suerte, personalizadas. No

obstante, dado que una parte sustancial informa sobre un liderazgo medio, esto enfatiza la necesidad de seguir fomentando activamente prácticas que contribuyan al compromiso, la innovación y la motivación en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización para reforzar aún más una cultura institucional más profunda y transformadora.

Tabla 16

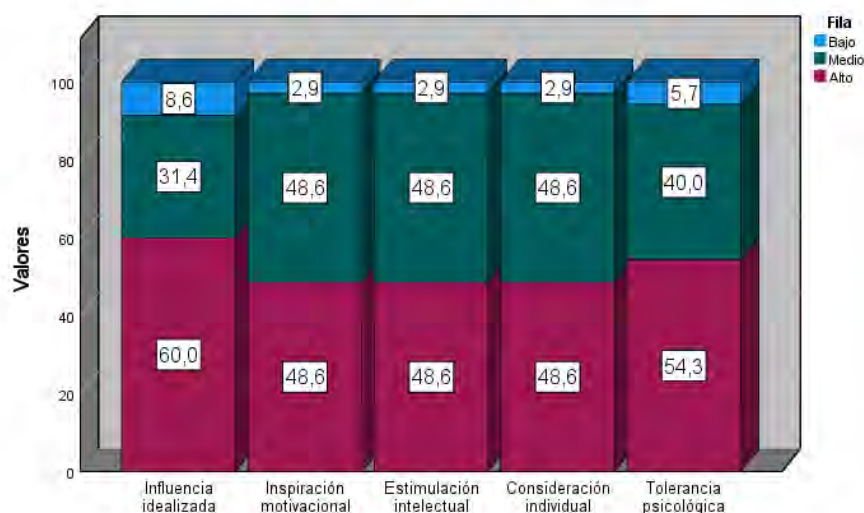
Frecuencias de las dimensiones de liderazgo transformacional

	Influencia idealizada		Inspiración motivacional		Estimulación intelectual		Consideración individual		Tolerancia psicológica	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	3	8,6	1	2,9	1	2,9	1	2,9	2	5,7
Medio	11	31,4	17	48,6	17	48,6	17	48,6	14	40,0
Alto	21	60,0	17	48,6	17	48,6	17	48,6	19	54,3
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 5

Dimensiones de liderazgo transformacional



En la tabla 16 y figura 5 se muestra que, en los cinco componentes evaluados del liderazgo transformacional, la mayoría de los participantes perciben un nivel alto, especialmente en influencia idealizada (60 %) y tolerancia psicológica (54,3 %). No obstante, en inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual, los niveles alto y medio se encuentran equilibrados (48,6 % cada uno). Los niveles bajos se eliminan, ya

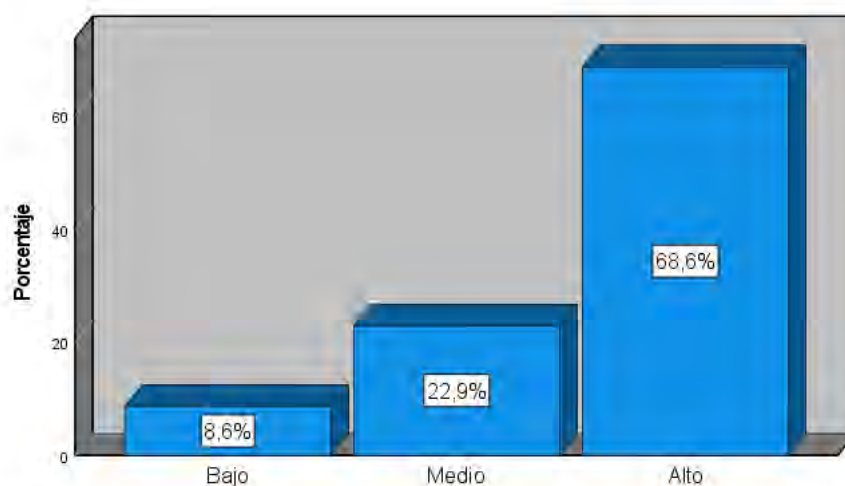
que rangos del 2.9% al 8.6% sugieren que pocas personas consideran estos elementos como problemáticos. En este conjunto de datos, la influencia idealizada parece ser la dimensión mejor valorada, seguida muy de cerca por la tolerancia psicológica, ambos aspectos cruciales para fomentar la confianza y la resiliencia en una organización. Sin embargo, el hecho de que aproximadamente la mitad de los encuestados califiquen la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada como de nivel medio sugiere que maximizar los medios que mejoren la motivación y el crecimiento personal de los empleados debería seguir siendo un área de mejora. En conclusión, el liderazgo transformacional institucional, basado en un núcleo sólido, aún está en proceso de pleno desarrollo para alcanzar la excelencia en todos los aspectos.

Tabla 17
Frecuencias de la variable clima organizacional

	Clima organizacional	
	N	%
Bajo	3	8,6
Medio	8	22,9
Alto	24	68,6
Total	35	100,0

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 6
Variable clima organizacional



En la Tabla 17 y la Figura 6. La percepción del clima organizacional de los 35 encuestados se presenta que el 68.6% de los participantes califica el estado del clima como alto, y esto permite concluir que, en la organización, la relación y la satisfacción laboral son buenas. Por otro lado, el 22.9% identifica un clima organizacional medio, lo que sugiere posibles inconvenientes o diferencias que se pueden mejorar en las dinámicas institucionales. Solo un 8.6% siente que el clima es bajo, lo cual indica que este grupo experimenta sentimientos de insatisfacción, conflicto y menor cohesión en su lugar de trabajo en medida relativamente menor.

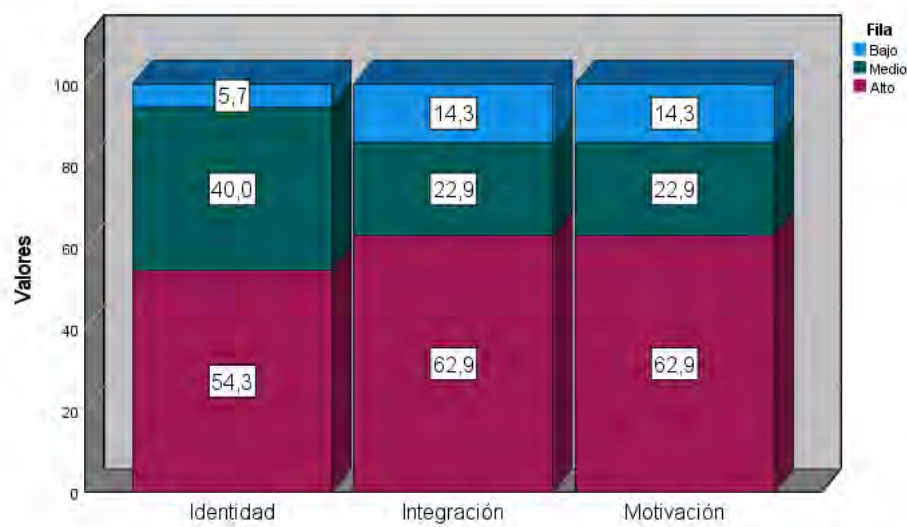
En estos resultados, se desprende que el clima organizacional es principalmente favorable, siendo un factor determinante del bienestar y la eficacia de los colaboradores. Sin embargo, la presencia de percepciones de clima medio y bajo significa que no todos los integrantes de la institución están completamente incluidos o satisfechos. Esto es, a su vez, una oportunidad de iniciar medidas que respalden la pertenencia, la motivación, y la integración. El reforzamiento de estas dimensiones permitirá consolidar un ambiente organizacional más favorable, capaz de favorecer el compromiso, la eficacia, y la calidad de los resultados institucionales.

Tabla 18
Frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional

	Identidad		Integración		Motivación	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	2	5,7	5	14,3	5	14,3
Medio	14	40,0	8	22,9	8	22,9
Alto	19	54,3	22	62,9	22	62,9
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 7
Dimensiones de la variable clima organizacional



La tabla 18 y la figura 7 presentan los niveles de percepción en tres dimensiones del clima organizacional: identidad, integración y motivación. El 54,3 % de los encuestados reporta un nivel alto de identidad, mientras que, en integración y motivación, un 62,9 % percibe niveles altos, indicando un sentido de pertenencia y cohesión positivos del grupo, pero un 40 % percibe identidad a un nivel intermedio, y entre 22,9 % y 14,3 % perciben niveles medios y bajos en integración y motivación, respectivamente.

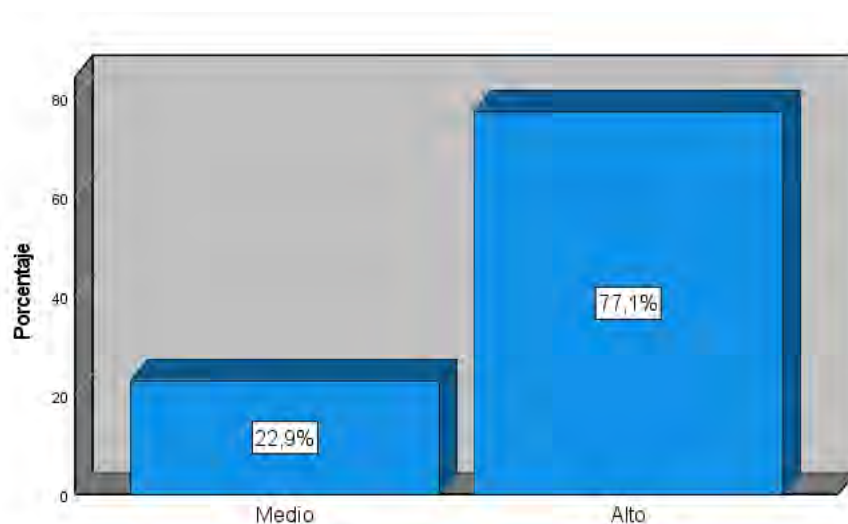
Siguiendo a estos hallazgos, se debe concluir que la institución tiene un fuerte sentido de pertenencia y cohesión, ya que la mayoría de sus integrantes se percibe identificados, incluidos y motivados. Sin embargo, confluyen porcentajes de percepción media y bajo nivel sobre la necesidad de reforzar prácticas que favorezcan una identidad más inclusiva organizacional y programas que respalden la motivación interna. Incrementar estas dimensiones podría asegurar un compromiso más profundo y rendimiento general, reforzando un ambiente institucional más cohesionado, dinámico y orientado a la consecución de fines comunes.

Tabla 19
Frecuencias de la variable satisfacción laboral

Satisfacción laboral		
	N	%
Bajo	0	0
Medio	8	22,9
Alto	27	77,1
Total	35	100,0

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 8
Variable satisfacción laboral



En la tabla 19 y figura 8, queda claro que la satisfacción profesional entre los 35 encuestados es alta la mayoría de las veces, ya que el 77,1 % afirma que se encuentra satisfecho en su entorno laboral. Un 22,9 % tiene un nivel medio de satisfacción, y no ha habido casos de satisfacción bajo.

Aportando estos datos, pueden concluir que la institución ha tenido éxito en crear condiciones de trabajo favorables que favorecen un elevado nivel de satisfacción entre sus encuestados. No obstante, la presencia de un grupo percibiendo satisfacción media nos habla de la necesidad de identificar y atender aspectos puntuales que podrían estar influyendo en su experiencia laboral, como oportunidades de crecimiento, carga de tarea o agradecimientos.

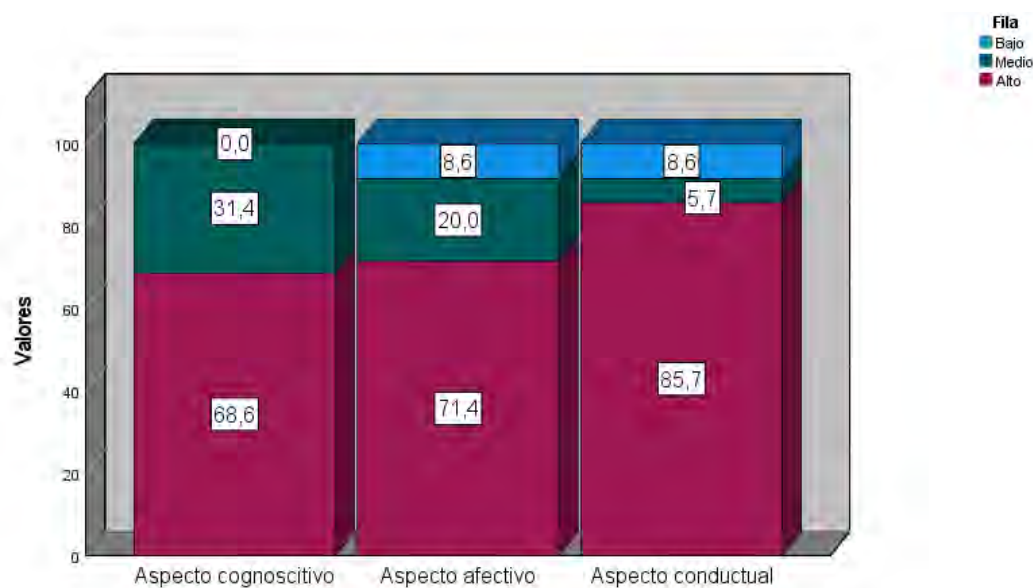
Potenciar estos factores ayudará a elevar aún más los niveles de satisfacción, influyendo de manera positiva en la actuación organizacional y en la consecución de los objetivos institucionales.

Tabla 20
Frecuencias de las dimensiones de la variable satisfacción laboral

	Aspecto					
	cognoscitivo		Aspecto afectivo		Aspecto conductual	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	0	,0	3	8,6	3	8,6
Medio	11	31,4	7	20,0	2	5,7
Alto	24	68,6	25	71,4	30	85,7
Total	35	100,0	35	100,0	35	100,0

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 9
Dimensiones de la variable satisfacción laboral



La tabla 20 y la figura 9 evidencian la opinión de los encuestados a propósito de los aspectos cognoscitivo, afectivo y conductual en su ambiente de trabajo. En lo que respecta al aspecto cognoscitivo, un 68,6 % expresó un nivel alto, luego un 31,4 % un nivel medio, sin ningún público en nivel bajo. Si nos remitimos al aspecto afectivo, un 71,4 % informó un nivel alto, pero un 8,6 % lo percibió como bajo. Por último, en el aspecto conductual se

presentó un porcentaje más elevado a nivel alto 85,7 %, con mínimos porcentajes en niveles medio y bajo.

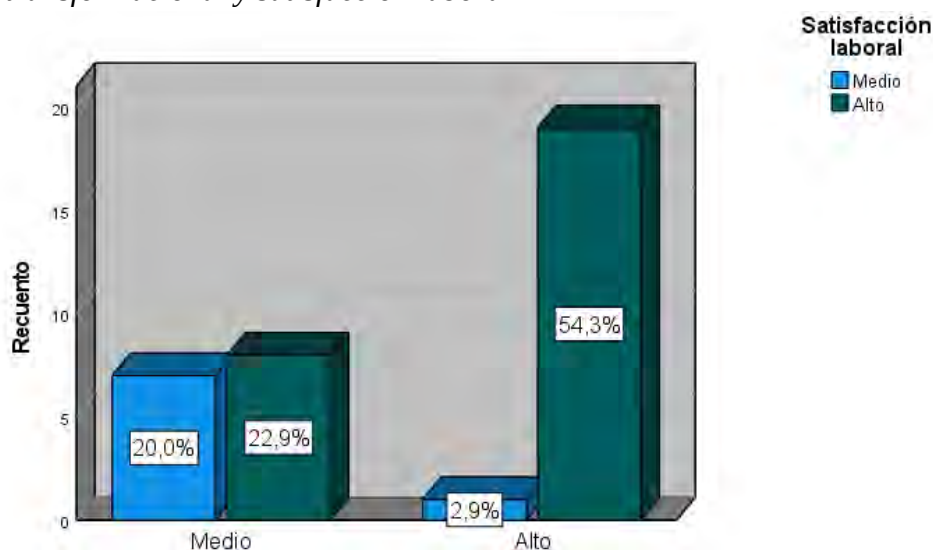
Interpretando los resultados, como se dice, llegamos a la conclusión de que los encuestados no solo saben adecuadamente (aspecto cognoscitivo) su entorno organizacional, sino que también tienen sentimientos de cariño (aspecto afectivo) y expresan actitudes correspondientes (aspecto conductual). Aunque se encuentran bajas las percepciones negativas, la ocurrencia de niveles medio y bajo tanto en aspecto afectivo como conductualmente indica ámbitos de intervención en la consolidación de enlaces afectivos y actitudes proactivas. Potenciar esas dimensiones de manera integral beneficiará a un clima de trabajo más unificado, motivador y comprometido con la alcanzada de objetivos institucionales.

Tabla 21
Nivel de liderazgo transformacional y satisfacción laboral

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Liderazgo transformacional	Medio	N	7	8	15
		%	20,0%	22,9%	42,9%
	Alto	N	1	19	20
		%	2,9%	54,3%	57,1%
Total		N	8	27	35
		%	22,9%	77,1%	100,0%

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 10
Liderazgo transformacional y satisfacción laboral



La tabla 21 y figura 10 examina la relación entre satisfacción laboral estrictamente y percepción de liderazgo transformacional en una corte de 35 encuestados. Se encuentra evidencia de que, en aquellos que perciben un liderazgo transformacional medio, tan sólo el 20 % tiene una satisfacción laboral media y tan solo el 22,9 % tiene una satisfacción laboral alta. En otro caso, en aquellos sujetos con alto liderazgo percibido transformacional de líder acaudaleño, la mayor parte (54,3 %) observa alta satisfacción laboral y tan sólo podría menguar a la baja un 2,9 %.

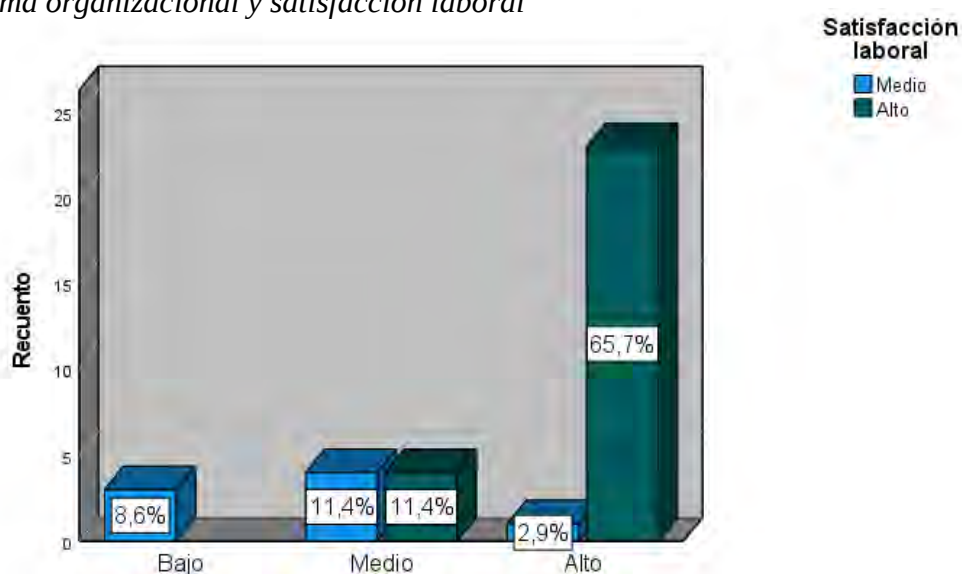
Confirmando estos resultados, través de este estudio se llega a la conclusión de que la fuerza del liderazgo ejerce influencia sobre la satisfacción de los trabajos. La alta relación de trabajos satisfechos entre un clima de liderazgo reforzado destaca la necesidad de directivas inspiracionales enfocadas en apoyo individual e incentivo intelectual. Sin embargo, la considerable presencia de satisfacción media entre quienes perciben un liderazgo como moderado indica que fortalecer el estilo transformacional en toda la organización podría aumentar aún más la satisfacción general, conduciendo a una mejora del clima organizacional, el compromiso y el desempeño institucional.

Tabla 22
Nivel de clima organizacional y satisfacción laboral

Tabla cruzada Clima organizacional*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Clima organizacional	Bajo	N	3	0	3
		%	8,6%	0,0%	8,6%
	Medio	N	4	4	8
		%	11,4%	11,4%	22,9%
	Alto	N	1	23	24
		%	2,9%	65,7%	68,6%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 11
Nivel de clima organizacional y satisfacción laboral



La tabla 22 y la figura 11 ilustran la relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral en una muestra de 35 encuestados. Podemos observar que aquellos que perciben un clima organizacional bajo (8,6 %) presentan únicamente niveles medianos de satisfacción laboral, sin casos de satisfacción alta. Para quienes perciben un clima organizacional medio, la satisfacción laboral se distribuye entre un nivel medio (11,4 %) y un nivel alto (11,4 %). Finalmente, quienes perciben un clima organizacional alto

representan la mayoría (68,6 %), y entre ellos, un 65,7 % tiene una alta satisfacción laboral, mostrando una asociación muy fuerte entre un excelente clima organizacional y una alta satisfacción laboral.

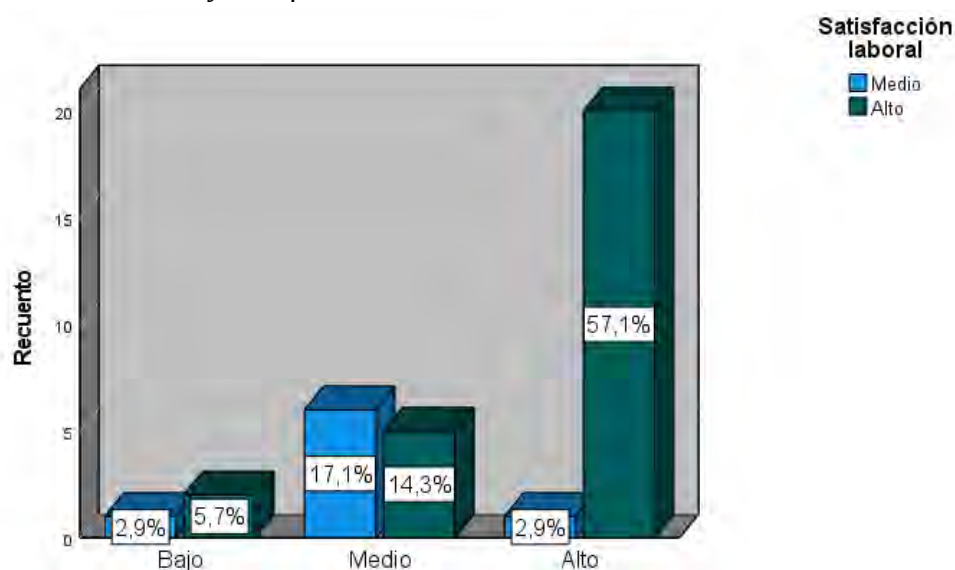
Estos resultados se entienden al finalizar con la conclusión de que un clima organizacional alto tiene una influencia beneficiosa sobre la satisfacción de los trabajadores. Dicha carencia de alta satisfacción de aquellos empleados percibiendo próspero clima destaca a su vez la necesidad de fomentar entornos laborales diferenciales generados a través de la comunicación efectiva, del respeto y de la inclusión. La mayoría de los empleados con percepción de clima alto también tiene alta satisfacción, de lo cual se deduce que la mejora en las condiciones internas de labor mejora lo institucionalmente sano del clima de la organización, eleva la comprometividad del personal y maximiza la rendición institucional.

Tabla 23

Frecuencias del nivel de influencia idealizada y satisfacción laboral

Tabla cruzada Influencia idealizada *Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Influencia idealizada	Bajo	N	1	2	3
		%	2,9%	5,7%	8,6%
	Medio	N	6	5	11
		%	17,1%	14,3%	31,4%
	Alto	N	1	20	21
		%	2,9%	57,1%	60,0%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 12*Nivel de influencia idealizada y satisfacción laboral*

La tabla 23 y figura 12, ilustran la relación entre influencia idealizada del liderazgo y nivel de satisfacción laboral en un muestreo de 35 encuestados. Aquellos con baja percepción de influencia idealizada (8,6 %) tienen niveles de alta satisfacción (5,7 %), pero también niveles de moderada satisfacción (2,9 %). Entre aquellos con percepción de influencia efectiva de medio (31,4 %), la satisfacción está más balanceada entre medios (17,1 %) e alto (14,3 %). Aquellos con percepción de influencia idealizada alta (60,0 %), con mayor predominio reportarán primariamente alta satisfacción laboral (57,1 %).

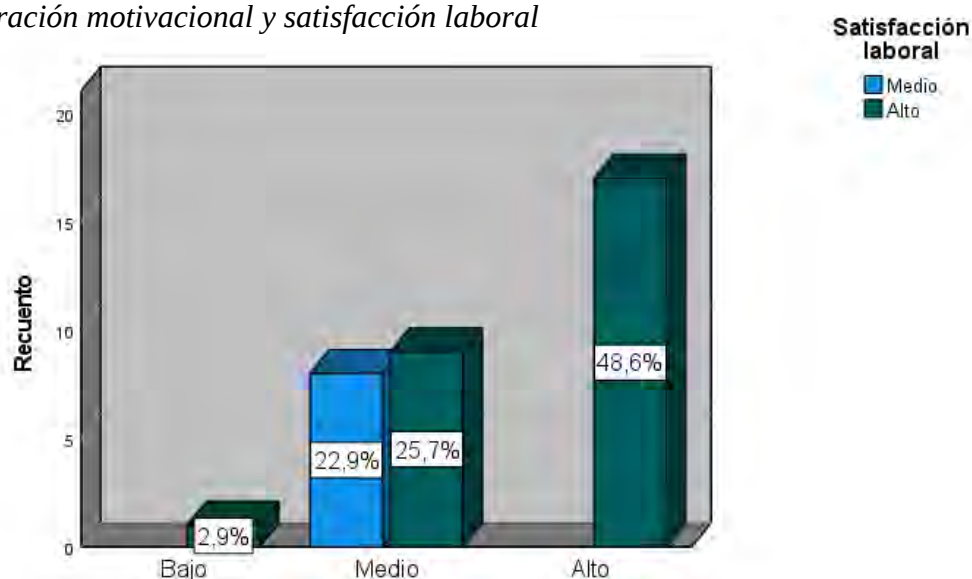
Entendiendo los resultados, se puede concluir que hay una relación positiva entre alta percepción de influencia idealizada y alto nivel de satisfacción laboral. La mayoría de los empleados que perciben su jefe con características de influencia idealizada tal como ser un modelo de conducta, inspirar respeto y generar confianza también informan alto nivel de satisfacción. No obstante, la existencia de trabajadores con percepción media de influencia y satisfacción media sugiere áreas de oportunidad para fortalecer el liderazgo ético y ejemplar, con el fin de elevar aún más los niveles de satisfacción en toda la organización.

Tabla 24*Frecuencias del nivel de inspiración motivacional y satisfacción laboral*

Tabla cruzada Inspiración motivacional *Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Inspiración motivacional	Bajo	N	0	1	1
		%	0,0%	2,9%	2,9%
	Medio	N	8	9	17
		%	22,9%	25,7%	48,6%
	Alto	N	0	17	17
		%	0,0%	48,6%	48,6%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 13*Nivel de inspiración motivacional y satisfacción laboral*

En la tabla 24 y figura 13 se analiza la inspiración motivacional del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en 35 sujetos. Se ve que los sujetos con inspiración motivacional baja (2.9 %) tienen únicamente satisfacción laboral alta. Entre los que perciben un nivel medio de inspiración motivacional (48,6 %), la satisfacción laboral se divide entre media (22,9 %) y alta (25,7 %). Finalmente, el 48,6 % que percibe un nivel alto de inspiración motivacional presenta exclusivamente satisfacción alta (48,6 %), lo cual revela

una fuerte asociación entre altos niveles de inspiración y elevados niveles de satisfacción laboral.

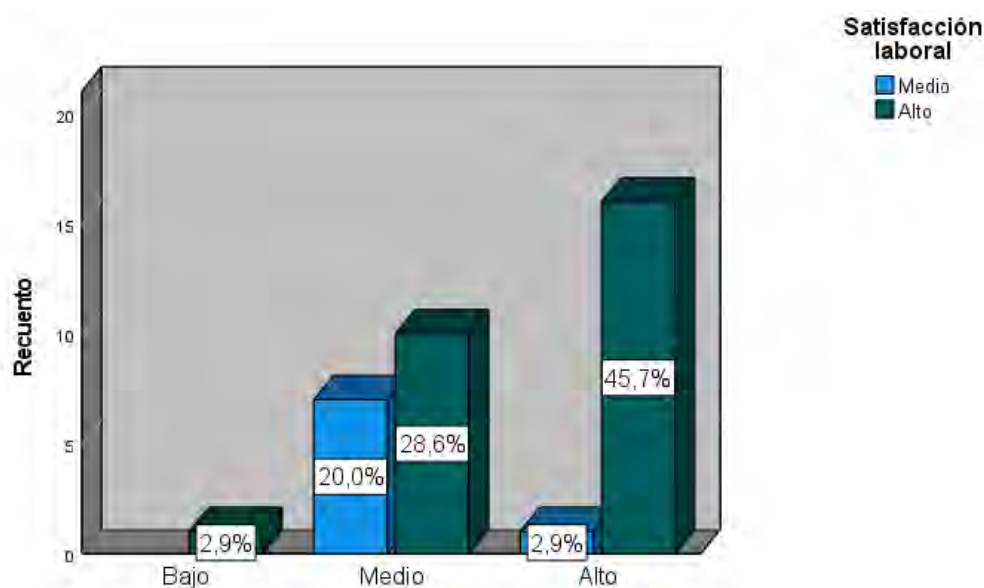
Confirmando estos resultados, la alta inspiración motivacional orienta activamente hacia la satisfacción laboral, demostrando efecto del impacto de sucesos de liderazgo compartiendo entusiasmo, visión y propósito. Todo los encuestados con percepción alta de inspiración se sienten satisfechos, mientras aquéllos con percepción intermedia tienen una satisfacción menos consistente. Este resultado destaca la necesidad de reforzar la inspiración motivacional entre los líderes con la finalidad de fomentar entornos de trabajo más motivadores, comprometidos y de mayor satisfacción, lo cual a su vez contribuye a incrementar la mejora del desempeño individual y organizacional.

Tabla 25

Frecuencias del nivel de estimulación intelectual y satisfacción laboral

Tabla cruzada Estimulación intelectual*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Estimulación intelectual	Bajo	N	0	1	1
		%	0,0%	2,9%	2,9%
	Medio	N	7	10	17
		%	20,0%	28,6%	48,6%
	Alto	N	1	16	17
		%	2,9%	45,7%	48,6%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 14*Nivel de estimulación intelectual y satisfacción laboral*

En la tabla 25 y figura 14 se encuentra la relación entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de una muestra de 35 personas. De los que perciben baja estimulación intelectual (2,9 %), todos tienen alta satisfacción. Entre los que perciben nivel medio (48,6 %), la satisfacción está repartida entre media (20,0 %) e alta (28,6 %). En cambio, los que perciben alta estimulación intelectual (48,6 %) tienen mayoría de alta satisfacción (45,7 %), y tan solo un pequeño porcentaje (2,9 %) manifiestan media satisfacción. Esto nos indica una tendencia claramente afirmativa entre estimulación intelectual y satisfacción laboral.

Entendiendo esas cifras, se afirma que la estimulación intelectual ejercida por los jefes que nos estimula a pensar críticamente, de manera creativa e innovadora tiene influencia beneficiosa sobre la satisfacción de los encuestados. Los elevados niveles de satisfacción entre los encuestados de alta estimulación intelectual prueban que generar desafíos intelectuales y valorar creaciones de tipo novedoso afianzan la motivación laboral y el apego. Sin embargo, la emergencia de satisfacción moderada entre los encuestados de estimulación

moderada prueba la necesidad de continuar fomentando jefaturas que estimulen a pensar por uno mismo para potenciar incluso más la atmósfera laboral y la performance organizacional.

Tabla 26

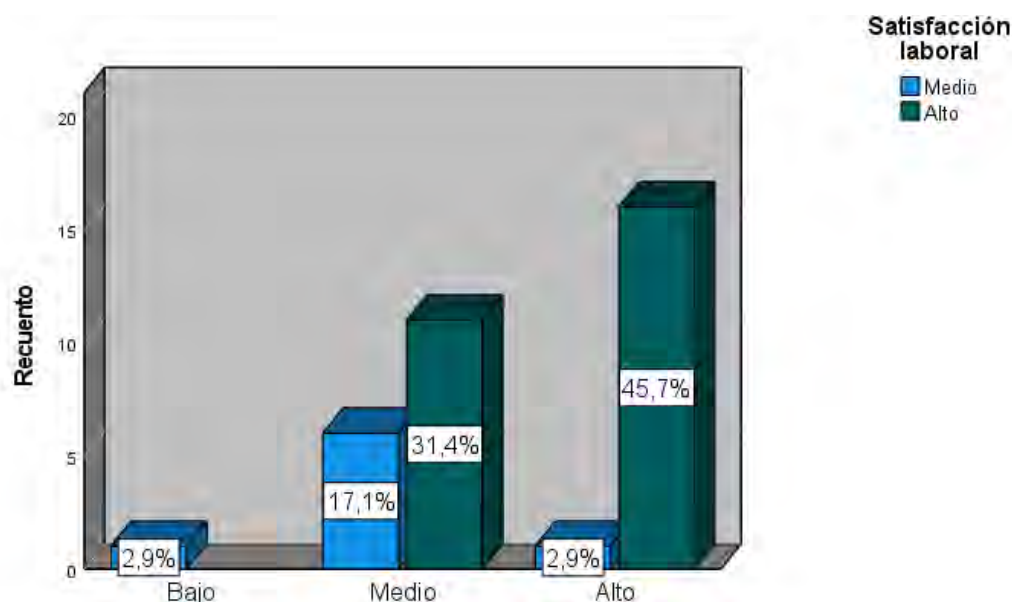
Frecuencias del nivel de consideración individual y satisfacción laboral

Tabla cruzada Consideración individual*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Consideración individual	Bajo	N	1	0	1
		%	2,9%	0,0%	2,9%
	Medio	N	6	11	17
		%	17,1%	31,4%	48,6%
	Alto	N	1	16	17
		%	2,9%	45,7%	48,6%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 15

Nivel de consideración individual y satisfacción laboral



En la tabla 26 y figura 15 analiza la relación entre la percepción individual de la consideración del liderazgo y la satisfacción trabajadora en la muestra de 35 participantes. Se

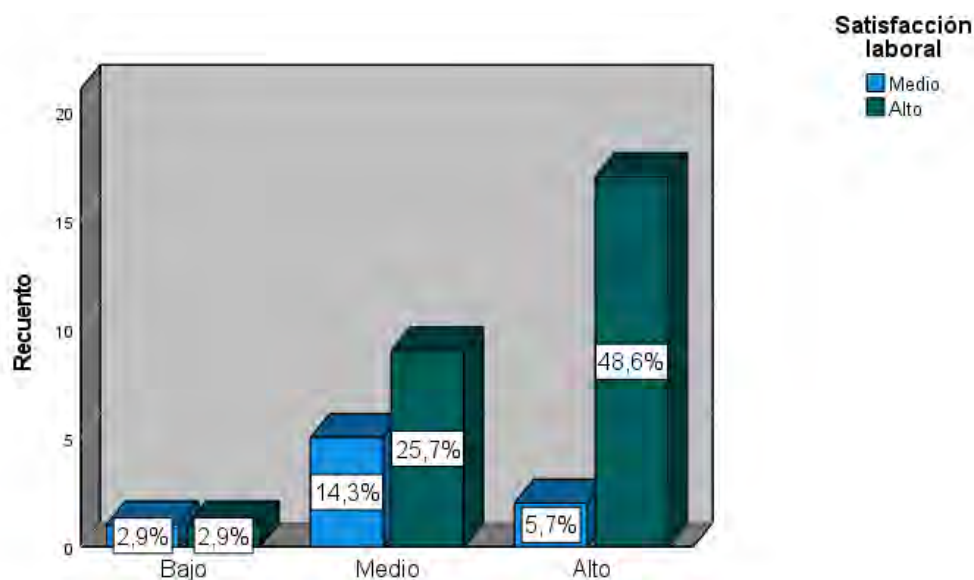
tiene la percepción de baja consideración individual (2,9 %), con resultados únicamente de satisfacción media. Entre aquellas personas percibiendo un nivel medio de consideración (48,6 %), la satisfacción trabajadora se encuentra entre la media (17,1 %) y la alta (31,4 %). Entre aquellas personas que perciben alto nivel de consideración individual (48,6 %), la mayor parte (45,7 %) informa de alta satisfacción, y sólo de manera muy minoritaria (2,9 %), de satisfacción media. Esto indica una tendencia asociada entre aquellas dos variables.

Explicando estos resultados podemos concluir sobre la necesidad del liderazgo de atención personal para respaldar desarrollo individual y la valoración de necesidades de cada trabajador influencia de manera positiva sobre la labor individual. El elevado nivel de percepción de satisfacción por parte de trabajadores de mayor consideración destaca la importancia de consolidar empatía y acompañamiento individualizado en lo relativo a esfuerzos de gestión. La distribución entre trabajadores encuestados de nivel medio de consideración plantea retos de mejora con el fin de cultivar condiciones de mayor valoración y de reconocimiento de trabajadores más en su entorno laboral.

Tabla 27
Frecuencias del nivel de tolerancia psicológica y satisfacción laboral

Tabla cruzada Tolerancia psicológica*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Tolerancia psicológica	Bajo	N	1	1	2
		%	2,9%	2,9%	5,7%
	Medio	N	5	9	14
		%	14,3%	25,7%	40,0%
	Alto	N	2	17	19
		%	5,7%	48,6%	54,3%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 16*Nivel de tolerancia psicológica y satisfacción laboral*

En la tabla 27 y figura 16 se analiza la relación entre la percepción de tolerancia psicológica y la satisfacción laboral en una muestra de 35 sujetos. Entre los perceptores de baja tolerancia psicológica (5,7 %), se distribuye la satisfacción de manera similar entre media (2,9 %) y alta (2,9 %). En el grupo percibiendo un nivel medio de tolerancia (40,0 %), el 14,3 % tiene satisfacción media y el 25,7 % de ellos tiene una alta satisfacción. Los que perciben alta tolerancia psicológica (54,3 %) tienen en su mayoría alta satisfacción (48,6 %), ratificando una relación positiva entre estas dos variables.

Interpuestos estos resultados, se abstrae la conclusión de que la disponibilidad de un entorno de trabajo que fomenta la tolerancia psicológica entendiendo por tal la aceptación de diferencias, la gestión del estrés adecuada y la resiliencia ante la presión mejora de manera significativa la satisfacción laboral. La elevada proporción de satisfacción entre aquellas personas que perciben altos grados de tolerancia nos indica que fortalecer esta competencia en los equipos y directivos afecta de manera negativa sobre el bienestar organizacional. Sin embargo, la disponibilidad de grados medios de percepción nos hace entender que incluso se

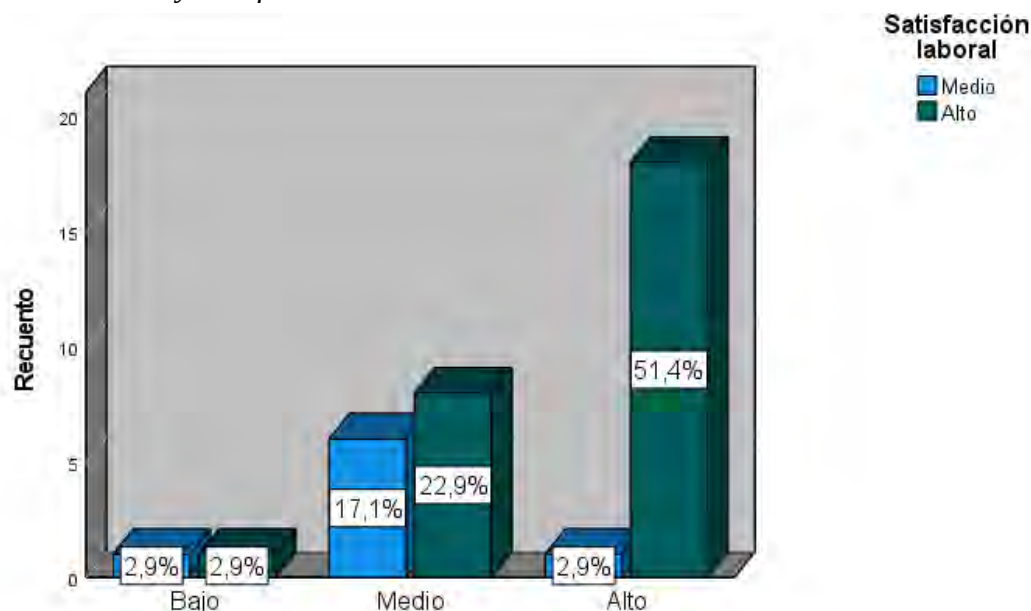
pueden diseñar estrategias para estimular entornos laborales más compasivos, inclusivos y emocionalmente sanos.

Tabla 28
Frecuencias del nivel de identidad y satisfacción laboral

Tabla cruzada Identidad*Satisfacción laboral					
				Satisfacción laboral	
				Medio	Alto
Identidad	Bajo	N	1	1	2
		%	2,9%	2,9%	5,7%
	Medio	N	6	8	14
		%	17,1%	22,9%	40,0%
	Alto	N	1	18	19
		%	2,9%	51,4%	54,3%
Total		N	8	27	35
		%	22,9%	77,1%	100,0%

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 17
Nivel de identidad y satisfacción laboral



En la tabla 28 y figura 17 se evidencia la relación entre percepción de identidad organizacional y satisfacción laboral en una población de 35 encuestados. Es evidente que

aquellas personas que percibían baja identidad (5.7 %) tienen su satisfacción distribuida entre nivel medio (2.9 %) y alto (2.9 %). En aquellas personas con mediana percibimiento de identidad (40.0 %), la satisfacción se reparte en nivel medio con un 17.1 % y nivel alto con 22.9 %. Aquellos perciben alta identidad (54.3 %) tienen principalmente alta satisfacción (51.4 %), mostrando claramente una relación de efecto entre ambas variables.

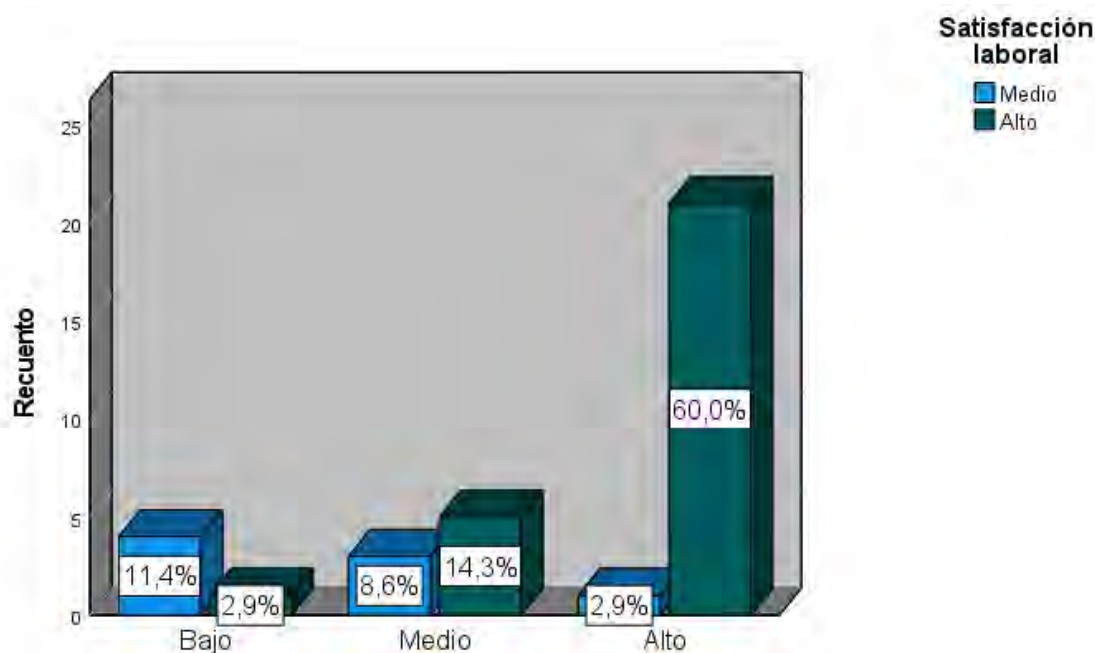
Clarificando dichos resultados, se obtiene que la intensa percepción de identidad organizacional o sentirse activa y valorada dentro de la institución—funciona en gran medida a favor de la satisfacción laboral. La mayoría de aquellos que se sienten plenamente identificados con la organización tienen elevados niveles de satisfacción, lo cual enaltece la función de fortalecer sentimiento de pertinencia y orgullo institucional. Pero la existencia de percepciones medias delinea experiencias de mejora para afianzar una organizacional más inclusiva y participativa, que motive compromiso y bienestar de todos los colaboradores.

Tabla 29

Frecuencias del nivel de integración y satisfacción laboral

Tabla cruzada Integración *Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Integración	Bajo	N	4	1	5
		%	11,4%	2,9%	14,3%
	Medio	N	3	5	8
		%	8,6%	14,3%	22,9%
	Alto	N	1	21	22
		%	2,9%	60,0%	62,9%
Total	N		8	27	35
	%		22,9%	77,1%	100,0%

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 18*Nivel de integración y satisfacción laboral*

En la tabla 29 y figura 18 se examina la correlación entre percepción de integración organizacional y satisfacción laboral en una cohorte de 35 encuestados. Se ve que entre aquellos cuya percepción es baja de integración (14,3 %), la mayoría tienen clasificación de satisfacción media (11,4 %) y solo hay un bajo porcentaje (2,9 %) de clasificación de alta satisfacción. En aquella grupa de percibirse a sí misma con integración media (22,9 %), habiendo un mayor balanceo entre clasificación de satisfacción media (8,6 %) y alta (14,3 %). Por último, aquellos percibiendo alta integración (62,9 %) tienen clasificación de alta satisfacción (60,0 %), lo cual evidencia una alta correlación claramente positiva entre organizacional integración y satisfacción laboral.

Clarificando estos resultados se concluye que la integración organizacional definida como la participación activa, el trabajo en equipo y la sensación de pertenencia incide de manera significativa sobre la intensidad de la satisfacción laboral. Una alta percepción de integración beneficia mayoritariamente la satisfacción del colaborador, mientras sucede lo contrario cuando hay bajos niveles de integración. Los resultados cobran fuerza en la

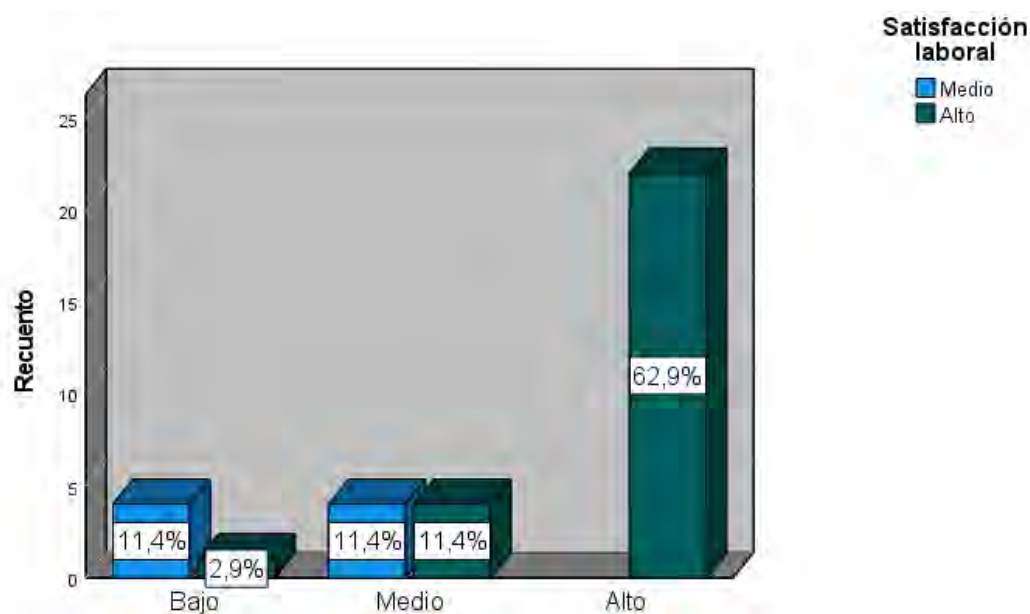
necesidad de reforzar dinámicas de cooperación, comunicación y cohesión grupal para asegurar un clima de trabajo más armonioso, a motivo y orientado hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Tabla 30
Frecuencias del nivel de motivación y satisfacción laboral

Tabla cruzada Motivación*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		Total
			Medio	Alto	
Motivación	Bajo	N	4	1	5
		%	11,4%	2,9%	14,3%
	Medio	N	4	4	8
		%	11,4%	11,4%	22,9%
	Alto	N	0	22	22
		%	0,0%	62,9%	62,9%
Total	N	8	27	35	
	%	22,9%	77,1%	100,0%	

Donde: N = recuento, % = porcentaje

Figura 19
Nivel de motivación y satisfacción laboral



En la tabla 30 y la figura 19 analiza la relación entre motivación organizacional y satisfacción laboral en una muestra de sujetos de 35 participantes. Se ve claramente que aquellos que perciben baja motivación (14,3 %) tienen sobre todo satisfacción media (11,4 %) y en menor medida alta (2,9 %). Entre aquellos que perciben motivación media (22,9 %), la satisfacción nos hace ver disuelta de manera balanceada entre media (11,4 %) y alta (11,4 %). Por último, los que perciben alta motivación (62,9 %) tienen en su totalidad alta satisfacción (62,9 %), mostrando relación directa y proporcional entre motivación y satisfacción laboral.

Interpretando estos resultados se encuentra que la motivación organizacional es cuello de botella para obtener niveles elevados de satisfacción laboral. La totalidad de encuestados con percepción de alta motivación también presentan alta satisfacción de manera que se resalta a mantener programas de reconocimiento, incentivos y desarrollo. Por otro lado, los valores de motivación baja o media están a su vez ligados a niveles bajos de satisfacción a lo que se concluye necesidad de reforzar estrategias a fin de estimular la motivación interior, percepción de logro y participación activa a fin de aumentar bienestar y rendimiento en la organización.

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación confirman que el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Se encontró que el liderazgo transformacional presenta una correlación positiva moderada con la satisfacción laboral ($\rho = 0.408$, $p < 0.05$), mientras que el clima organizacional mostró una correlación aún más fuerte ($p < 0.01$), lo que sugiere que un ambiente laboral adecuado es un factor clave en el bienestar de los trabajadores. Estos hallazgos resaltan la importancia de la calidad del liderazgo y del entorno organizacional en la percepción de satisfacción laboral, alineándose con estudios previos que destacan la influencia del liderazgo en la gestión y el desempeño de los colaboradores. Sin embargo, los resultados de la presente investigación difieren del estudio de Rodelo, Bolívar y Rodríguez (2023), en el cual se encontró un coeficiente de correlación de 1.0, indicando una relación perfecta entre liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. Esta diferencia podría deberse a factores contextuales, metodológicos o a las variables analizadas. Mientras que la presente investigación se centra en la satisfacción laboral dentro de un contexto educativo, el estudio de Rodelo et al. (2023) aborda el impacto del liderazgo en la gestión docente, lo que podría explicar la diferencia en la magnitud de la correlación. Desde un análisis reflexivo, esto sugiere que el liderazgo transformacional puede influir en distintos aspectos de la organización, pero su impacto puede variar dependiendo del contexto y las variables involucradas. Futuras investigaciones podrían explorar cómo la interacción entre liderazgo, clima organizacional y otros factores, como la motivación o el compromiso laboral, afectan de manera integral el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en el ámbito educativo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que la influencia idealizada dentro del liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral del personal del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,005 ($p < 0,01$) y un coeficiente de correlación Rho = 0,468, se confirma una correlación positiva media entre ambas variables, lo que indica que un liderazgo inspirador y ejemplar por parte de los directivos contribuye a un mayor nivel de satisfacción laboral en los trabajadores. Estos hallazgos resaltan la relevancia del liderazgo transformacional como un factor clave en la gestión institucional, promoviendo un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y motivados. Los resultados de esta investigación guardan relación con el estudio de Delgado y Gahona (2022), quienes también encontraron que el liderazgo transformacional influye en la satisfacción laboral y, a su vez, en la intención de los docentes de dejar o permanecer en su trabajo. Sin embargo, el estudio chileno además destacó que factores como la edad pueden modular esta relación, sugiriendo que la satisfacción laboral puede estar mediada por otros elementos contextuales y personales. Desde un análisis reflexivo, esto sugiere que aunque la influencia idealizada del liderazgo es un factor importante para la satisfacción laboral, su impacto puede variar dependiendo del contexto organizacional y de las características individuales de los empleados. Futuras investigaciones deberían explorar cómo otros componentes del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora o la estimulación intelectual, influyen en la satisfacción y la retención laboral en diferentes instituciones y sectores.

Los resultados de la presente investigación evidencian que la inspiración motivacional dentro del liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral del personal del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,014 ($p < 0,05$) y un coeficiente de correlación Rho = 0,410, se confirma una correlación positiva media entre ambas variables, lo que sugiere que cuando los

directivos inspiran y motivan a su equipo, la satisfacción laboral tiende a aumentar. Esto resalta la importancia de un liderazgo basado en la motivación y el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores para fortalecer el clima organizacional y generar un entorno laboral más positivo y comprometido. En contraste, el estudio de León (2022) en una institución educativa de Guayaquil encontró una correlación débil (0,350) entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente, concluyendo que el liderazgo ejercido por las autoridades del plantel no era transformacional, lo que afectaba negativamente la praxis docente. Esto sugiere que, aunque el liderazgo transformacional puede influir positivamente en diferentes aspectos organizacionales, su impacto dependerá de cómo se implemente y del contexto institucional. Desde un análisis reflexivo, esto implica que un liderazgo inspirador debe ser genuino y sostenido en el tiempo para generar cambios significativos en la satisfacción y el desempeño de los colaboradores. Futuras investigaciones deberían explorar cómo otros elementos del liderazgo transformacional, como la estimulación intelectual y la consideración individualizada, pueden fortalecer no solo la satisfacción laboral, sino también la productividad y el compromiso organizacional en distintos entornos educativos.

Los resultados de la presente investigación indican que no existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,122 ($p > 0,05$), se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, lo que sugiere que la estimulación intelectual ejercida por la dirección no impacta directamente en la satisfacción laboral del personal. Esto podría deberse a que otros factores, como el clima organizacional, el reconocimiento laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, juegan un papel más relevante en la percepción de satisfacción de los trabajadores. En este sentido, los líderes pueden fomentar el pensamiento crítico y la resolución de problemas, pero si estos estímulos no van acompañados de incentivos laborales o un ambiente organizacional adecuado, su

impacto en la satisfacción laboral podría ser limitado. Estos hallazgos guardan similitud con el estudio de Calderón (2023), quien encontró que los estilos de liderazgo no estaban relacionados con el clima organizacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara” en Cuenca, Ecuador, ya que la significancia obtenida fue mayor a 0,05. Sin embargo, en ambos estudios, las variables analizadas fueron percibidas como positivas por los participantes, lo que sugiere que, aunque no exista una correlación estadística significativa, la percepción sobre la estimulación intelectual y el liderazgo sigue siendo importante en el contexto laboral. Desde un análisis reflexivo, esto plantea la necesidad de explorar cómo diferentes estilos de liderazgo pueden influir en otros aspectos del bienestar organizacional, más allá de la satisfacción laboral. Futuras investigaciones podrían centrarse en analizar el impacto de la estimulación intelectual en el compromiso laboral, la innovación o la productividad, con el fin de identificar su verdadero alcance en el ámbito educativo y organizacional.

Los resultados de la presente investigación evidencian que la consideración individual por parte del liderazgo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,003 ($p < 0,01$) y un coeficiente de correlación $Rho = 0,484$, se confirma una correlación positiva media entre ambas variables. Esto indica que cuando los directivos muestran mayor interés en las necesidades y el desarrollo individual de los colaboradores, la satisfacción laboral tiende a incrementarse. Estos hallazgos resaltan la importancia de un liderazgo cercano, basado en la empatía y el reconocimiento, como un factor clave para mejorar el bienestar y el compromiso del personal dentro de la institución. En relación con estos resultados, el estudio de Ponce, Baquero, Poveda, Molina y Fernández (2023) en docentes del circuito educativo C01 de Ecuador también encontró que la satisfacción laboral está influenciada por factores tanto intrínsecos como extrínsecos, con una fuerte correlación con el clima organizacional. Esto

sugiere que, además del liderazgo, otros elementos como la comunicación institucional, las condiciones laborales y la responsabilidad organizacional pueden contribuir significativamente a la satisfacción laboral. Desde un análisis reflexivo, se podría inferir que la consideración individual es un componente esencial dentro del liderazgo transformacional, pero su efectividad en la satisfacción laboral puede verse reforzada por un clima organizacional favorable. Futuras investigaciones deberían explorar cómo la combinación de un liderazgo empático y un entorno organizacional positivo pueden potenciar el desempeño, la retención del talento y la motivación de los colaboradores en diferentes contextos educativos y laborales.

Los resultados de la presente investigación confirman que la tolerancia psicológica del director influye significativamente en la satisfacción laboral del personal del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,022 ($p < 0,05$) y un coeficiente de correlación $Rho = 0,385$, se confirma una correlación positiva media entre ambas variables, lo que indica que cuando los directivos demuestran mayor tolerancia psicológica, los trabajadores experimentan un mayor nivel de satisfacción en su entorno laboral. Por el contrario, bajos niveles de tolerancia psicológica en la dirección pueden generar insatisfacción y afectar negativamente el clima organizacional. Esto resalta la importancia de que los líderes educativos posean habilidades de inteligencia emocional y gestión de conflictos para mantener un ambiente laboral armonioso y motivador. En relación con estos hallazgos, el estudio de Zabala (2020) en maestros de nivel primario en Bolivia encontró que el clima organizacional y el estrés laboral presentan una relación inversa, lo que sugiere que cuando el clima organizacional es favorable, el nivel de estrés en los trabajadores disminuye. Aunque el presente estudio se centra en la satisfacción laboral en lugar del estrés, ambos resultados coinciden en que un liderazgo con habilidades emocionales adecuadas puede generar un entorno más positivo para los trabajadores. Desde un análisis reflexivo, esto

indica que la tolerancia psicológica del líder no solo impacta en la satisfacción, sino que también puede ser un factor clave en la reducción del estrés y la mejora del bienestar general de los empleados. Futuras investigaciones podrían explorar cómo la inteligencia emocional del liderazgo impacta en otros factores organizacionales, como la motivación, la productividad y el compromiso laboral, permitiendo desarrollar estrategias más efectivas para la gestión de equipos en el ámbito educativo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman que la identidad institucional influye significativamente en la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,002 ($p < 0,01$) y un coeficiente de correlación $Rho = 0,511$, se establece una correlación positiva considerable entre ambas variables, lo que sugiere que a medida que los trabajadores se sienten más identificados con la institución, su satisfacción laboral aumenta. En contraste, niveles bajos de identidad institucional se asocian con menores niveles de satisfacción. Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional como estrategias clave para mejorar la motivación y el bienestar del personal, fortaleciendo la cohesión y el propósito compartido dentro de la institución. Por otro lado, los resultados del estudio de Zapata (2022) en docentes de instituciones educativas públicas de El Agustino, Lima, encontraron una correlación positiva moderada entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($Rho = 0,680$, $p = 0,000$). Aunque la presente investigación se centra en la identidad institucional y la satisfacción laboral, ambos estudios coinciden en la importancia de factores organizacionales y de liderazgo en la percepción de bienestar de los trabajadores. Desde un análisis reflexivo, esto sugiere que la identidad institucional no solo impacta en la satisfacción, sino que también podría estar relacionada con otros elementos clave como el clima organizacional, la motivación y la retención del talento. Futuras investigaciones deberían analizar cómo la identidad institucional interactúa con otros factores

organizacionales y cómo su fortalecimiento puede contribuir a mejorar la cultura laboral y el desempeño de los empleados en diferentes contextos educativos.

Los resultados de la presente investigación confirman que la integración dentro del equipo de trabajo influye significativamente en la satisfacción laboral del personal del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,01$) y un coeficiente de correlación $Rho = 0,803$, se evidencia una correlación positiva muy fuerte entre ambas variables. Esto sugiere que a medida que se fomenta la integración en la institución, los trabajadores experimentan mayores niveles de satisfacción en su entorno laboral. Estos hallazgos refuerzan la importancia de crear un ambiente de trabajo colaborativo y cohesionado, en el que los empleados se sientan valorados, conectados y motivados para alcanzar objetivos comunes. La integración dentro del equipo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede fortalecer el compromiso organizacional y la eficiencia en la ejecución de tareas. Por otro lado, los hallazgos del estudio de Tinoco (2023) en una UGEL de Huancavelica evidenciaron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la eficiencia del cumplimiento de compromisos de desempeño, aunque persisten barreras que limitan el logro de los objetivos. Si bien la presente investigación se enfoca en la relación entre integración y satisfacción laboral, ambos estudios destacan la importancia de factores organizacionales en el bienestar y desempeño de los trabajadores. Desde un análisis reflexivo, se puede inferir que la integración no solo influye en la satisfacción, sino que también podría estar relacionada con la productividad y el logro de metas organizacionales. Futuras investigaciones deberían explorar cómo la integración dentro del equipo de trabajo puede contribuir a la mejora del desempeño, así como identificar estrategias para eliminar las barreras que impiden una mayor eficiencia y cohesión organizacional en distintos contextos laborales y educativos.

Los resultados de la presente investigación confirman que la motivación tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral del personal del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,01$) y un coeficiente de correlación $Rho = 0,664$, se evidencia una correlación positiva considerable entre ambas variables. Esto indica que a medida que se fortalecen los niveles de motivación en los trabajadores, la satisfacción laboral también aumenta, lo que resalta la importancia de implementar estrategias que fomenten la motivación dentro de la institución. Acciones como el reconocimiento laboral, incentivos adecuados y oportunidades de desarrollo profesional pueden contribuir al bienestar y compromiso del personal, promoviendo un entorno de trabajo más positivo y productivo. En relación con estos hallazgos, el estudio de López y Rosas (2022) en el Hospital de Chulucanas de Piura encontró una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque con un nivel de relación medio o regular. Si bien la presente investigación se enfoca en la motivación como factor clave en la satisfacción laboral, ambos estudios coinciden en que aspectos internos de la organización, ya sea el clima laboral o la motivación, tienen un impacto directo en la percepción de satisfacción del personal. Desde un análisis reflexivo, se puede inferir que la motivación y el clima organizacional son elementos interconectados que pueden potenciarse mutuamente para generar un ambiente de trabajo óptimo. Futuras investigaciones deberían explorar cómo la combinación de estos factores influye en el desempeño y la retención del talento, además de analizar estrategias específicas que permitan fortalecer la motivación de los empleados en distintos contextos laborales y educativos.

CONCLUSIONES

PRIMERA. Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo, el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. En primer lugar, se encontró una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, con un valor de significancia de 0,015 ($p < 0,05$) y un coeficiente de correlación $\rho = 0.408$, lo que indica una relación positiva moderada. Asimismo, se identificó una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,01$), lo que confirma que un ambiente organizacional adecuado contribuye a una mayor satisfacción laboral en los trabajadores. Estos hallazgos sugieren que la forma en que los directivos lideran y el entorno laboral que se genera dentro de la institución tienen un impacto directo en el bienestar y la percepción de satisfacción de los colaboradores.

SEGUNDA. Los resultados de la investigación indican que existe una relación significativa entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,005 ($p < 0,01$), se confirma la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, evidenciando que la percepción de liderazgo basado en la influencia idealizada por parte de la dirección impacta directamente en los niveles de satisfacción laboral del personal. Además, el coeficiente de correlación $Rho = 0,468$ señala una correlación positiva media, lo que sugiere que a medida que los directivos ejercen un liderazgo más inspirador y ejemplar, los trabajadores experimentan un mayor grado de satisfacción en su entorno laboral. Esto resalta la importancia del liderazgo transformacional en la gestión institucional y su efecto en el bienestar y compromiso del personal.

TERCERA. Los resultados de la investigación confirman que existe una relación significativa entre la inspiración motivacional y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,014 ($p < 0,05$), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, lo que evidencia que el nivel de inspiración motivacional ejercido por la dirección influye en la satisfacción del personal. Además, el coeficiente de correlación $Rho = 0,410$ indica una correlación positiva media, lo que sugiere que a medida que los directivos inspiran y motivan a sus colaboradores, la percepción de satisfacción laboral tiende a incrementarse. Esto resalta la importancia de un liderazgo transformacional enfocado en la motivación para mejorar el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores.

CUARTA. Los resultados de la investigación indican que no existe una relación significativa entre la estimulación intelectual y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,122 ($p > 0,05$), se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, lo que sugiere que la estimulación intelectual ejercida por la dirección no tiene un impacto directo en la satisfacción laboral del personal. Esto implica que otros factores pueden estar influyendo en el nivel de satisfacción de los trabajadores, como el clima organizacional, el reconocimiento laboral o el desarrollo profesional, en lugar del estímulo intelectual proporcionado por los líderes.

QUINTA. Los resultados de la investigación confirman que existe una relación significativa entre la consideración individual y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,003 ($p < 0,01$), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, lo que demuestra que el nivel de atención y reconocimiento que el director brinda a cada trabajador influye en su satisfacción laboral. Además, el coeficiente de correlación $Rho = 0,484$ indica una correlación positiva media, lo que sugiere que cuando los directivos muestran mayor interés en las necesidades y

el desarrollo individual de sus colaboradores, la percepción de satisfacción laboral tiende a aumentar. Estos hallazgos destacan la importancia de un liderazgo cercano y empático en la mejora del bienestar y el compromiso del personal dentro de la institución.

SEXTA. Los resultados de la investigación evidencian que existe una relación significativa entre la tolerancia psicológica y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,022 ($p < 0,05$), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, lo que confirma que el nivel de tolerancia psicológica del director influye en la satisfacción laboral del personal. Además, el coeficiente de correlación $Rho = 0,385$ indica una correlación positiva media, lo que sugiere que cuando los directivos muestran mayor tolerancia psicológica, los trabajadores experimentan mayores niveles de satisfacción en su entorno laboral. En contraste, niveles bajos de tolerancia psicológica en la dirección pueden generar insatisfacción y afectar el clima organizacional. Estos resultados resaltan la importancia de la inteligencia emocional y la capacidad de gestión de conflictos por parte de los líderes en el ámbito educativo.

SETIMA. Los resultados de la investigación confirman que existe una relación significativa entre la identidad y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,002 ($p < 0,01$), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, evidenciando que la identidad institucional influye directamente en la satisfacción del personal. Asimismo, el coeficiente de correlación $Rho = 0,511$ indica una correlación positiva considerable, lo que sugiere que cuando los trabajadores se sienten identificados con la institución, su satisfacción laboral tiende a ser mayor. Por el contrario, niveles bajos de identidad institucional están asociados con menores niveles de satisfacción. Estos hallazgos resaltan la importancia de fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional para mejorar el bienestar y la motivación de los empleados.

OCTAVA. Los resultados de la investigación evidencian que existe una relación significativa entre la integración y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,01$), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, confirmando que la integración dentro del equipo de trabajo influye directamente en la satisfacción laboral del personal. Además, el coeficiente de correlación $Rho = 0,803$ indica una correlación positiva muy fuerte, lo que sugiere que a medida que se promueve la integración dentro de la institución, los trabajadores experimentan mayores niveles de satisfacción laboral. Esto resalta la importancia de fomentar un ambiente laboral colaborativo y cohesionado, donde los empleados se sientan valorados y conectados con sus compañeros y la organización.

NOVENA. Los resultados de la investigación evidencian que existe una relación significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en el Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba – 2024. Con un valor de significancia de 0,000 ($p < 0,01$), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, lo que confirma que la motivación del personal influye directamente en su satisfacción laboral. Además, el coeficiente de correlación $Rho = 0,664$ indica una correlación positiva considerable, lo que significa que cuando los niveles de motivación son altos, la satisfacción laboral también tiende a ser elevada. Por el contrario, niveles bajos de motivación están asociados con una menor satisfacción en el trabajo. Estos hallazgos destacan la importancia de implementar estrategias que fomenten la motivación, como el reconocimiento laboral, incentivos adecuados y oportunidades de desarrollo profesional, para mejorar el bienestar y compromiso del personal.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda al Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba ampliar el análisis incluyendo otras variables que podrían influir en la satisfacción laboral, como el estilo de comunicación interna, la motivación intrínseca y extrínseca, o la percepción de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución. Asimismo, sería pertinente realizar estudios longitudinales para evaluar cómo evolucionan estas relaciones a lo largo del tiempo y si intervenciones en liderazgo o mejoras en el clima organizacional generan cambios en la satisfacción laboral. Finalmente, se sugiere replicar esta investigación en otras instituciones educativas y sectores laborales para determinar si los resultados obtenidos son consistentes en diferentes contextos organizacionales.

SEGUNDA. Se recomienda a los docentes y formadores analizar otros componentes del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, con el fin de determinar su impacto en la satisfacción laboral y en otros aspectos del desempeño organizacional. Asimismo, sería pertinente realizar estudios comparativos en diferentes instituciones educativas para evaluar si la influencia idealizada presenta el mismo efecto en distintos contextos y niveles de gestión. Finalmente, se sugiere la implementación de estudios cualitativos que permitan comprender en mayor profundidad cómo los trabajadores perciben y experimentan el liderazgo de sus directivos, lo que podría proporcionar información valiosa para diseñar estrategias de gestión más efectivas.

TERCERA. Se recomienda a la UGEL La Convención ampliar el análisis incluyendo otros factores que puedan influir en la satisfacción laboral, como el estilo de comunicación de los líderes, la cultura organizacional o el nivel de compromiso de los empleados. Asimismo, sería pertinente realizar estudios en diferentes instituciones educativas para comparar los efectos de la inspiración motivacional en distintos contextos. Además, se sugiere el uso de

metodologías cualitativas que permitan explorar en mayor profundidad cómo el personal percibe y responde a las estrategias motivacionales de la dirección, lo que podría proporcionar información clave para optimizar las prácticas de liderazgo dentro de la organización.

CUARTA. Se recomienda a los directores de instituciones educativas de Cusco analizar otras dimensiones del liderazgo transformacional que puedan tener un impacto en la satisfacción laboral, como la influencia idealizada, la inspiración motivacional o la consideración individualizada. Asimismo, sería pertinente realizar estudios que exploren cómo la estimulación intelectual influye en otras variables organizacionales, como el desempeño laboral, la creatividad o la innovación en el entorno educativo. Además, se sugiere la aplicación de metodologías cualitativas que permitan comprender la percepción del personal sobre la estimulación intelectual en el liderazgo y su posible influencia en otros aspectos del desarrollo profesional.

QUINTA. Se recomienda al personal administrativo y jerárquico de las instituciones educativas explorar cómo la consideración individual influye en otras variables organizacionales, como el compromiso laboral, la productividad y el sentido de pertenencia dentro de la institución. Asimismo, sería útil realizar estudios en diferentes niveles educativos o sectores laborales para evaluar si esta relación se mantiene en distintos contextos. Además, se sugiere aplicar metodologías cualitativas, como entrevistas y grupos focales, para comprender de manera más profunda cómo los trabajadores perciben la consideración individual por parte de sus líderes y qué aspectos específicos de esta práctica generan mayor impacto en su satisfacción y desempeño laboral.

SEXTA. Se recomienda a los investigadores en gestión educativa profundizar en cómo la tolerancia psicológica del liderazgo impacta en otras variables organizacionales,

como el compromiso laboral, la comunicación interna y el clima organizacional. Asimismo, sería pertinente realizar estudios comparativos en distintas instituciones educativas y sectores laborales para evaluar si esta relación se mantiene en diferentes contextos. Además, se sugiere la aplicación de metodologías cualitativas, como entrevistas y grupos focales, para comprender con mayor detalle las percepciones del personal sobre la tolerancia psicológica de sus líderes y cómo esta influye en su bienestar y desempeño laboral.

SETIMA. Se recomienda a la Gerencia Regional de Educación del Cusco (GEREDU) analizar los factores que influyen en la construcción de la identidad institucional y su impacto en otros aspectos organizacionales, como el desempeño laboral, la retención de talento y la cultura organizacional. Además, sería pertinente realizar estudios comparativos en distintas instituciones educativas y sectores laborales para evaluar si esta relación se mantiene en diferentes contextos. También se sugiere la aplicación de metodologías cualitativas, como entrevistas y estudios de caso, para comprender cómo los trabajadores perciben su identidad institucional y qué estrategias pueden implementarse para fortalecerla y mejorar la satisfacción laboral.

OCTAVA. Se recomienda a los equipos de trabajo y comités de convivencia escolar explorar en mayor profundidad los factores que fortalecen la integración en los equipos de trabajo y su impacto en otros aspectos organizacionales, como el rendimiento laboral, la retención del talento y la cultura organizacional. Asimismo, sería pertinente realizar estudios comparativos en diferentes instituciones educativas y sectores laborales para evaluar si esta relación se mantiene en distintos contextos. Además, se sugiere emplear metodologías cualitativas, como entrevistas y grupos focales, para analizar cómo los trabajadores perciben la integración en su entorno y qué estrategias pueden implementarse para mejorar la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

NOVENA. Se recomienda a los investigadores universitarios y tesisistas en gestión educativa explorar los factores específicos dentro del entorno laboral influyen en la motivación del personal y cómo estos pueden optimizarse para incrementar la satisfacción laboral. Asimismo, sería pertinente realizar estudios en otras instituciones educativas y sectores laborales para analizar si esta relación se mantiene en distintos contextos. También se sugiere el uso de metodologías cualitativas, como entrevistas y estudios de caso, para comprender mejor las percepciones del personal sobre la motivación y su impacto en la satisfacción laboral, con el objetivo de desarrollar estrategias más efectivas de gestión y liderazgo en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrajan Castro, Contreras & Montoya. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal., 105-118.
- Alvarado, O. (2003). Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa. Perú: Fondo editorial Universidad Alas Peruanas.
- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de la calidad total. Barcelona: Praxis S. A.
- Atalaya, M. (2022). Satisfacción laboral y productividad.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership and Performance Beyond Expectations." Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, : Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. Human Resource Managemen,
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. . Menlo Park, CA: Mind Garden. .
- Bernal, S. A. M. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional: un estudio correlacional en la Escuela de Ingeniería Militar “Gral. Guillermo Rodríguez Lara”. Killkana sociales: Revista de Investigación Científica, 7(1), 53-68.
- Berrocal, S. (2007). Medición del clima institucional. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Brunet, L. (2007). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Trillas, 9, 44-45.
- Bueso. (2016). La relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción laboral en los empleados de Industrias el Calan en la zona Norte. Universidad Tecnológica de Honduras. Honduras: Tesis de Maestría.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. USA: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). "Leadership." Harper & Row.
- Campbell, G. (1970). *El clima laboral*. . Montevideo: Pléyade.
- Cancela G., Rocío; Cea M., Noelia; Galindo L., Guido; Valilla G., Sara. (2010). *Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto*. Universidad Autónoma de Madrid, p. 8.
- Carrasco Díaz, S. (2019). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.
- Cordero, A. M. (2009). *Geografía del Perú*. Lima: Editorial Universitaria.
- Davis & Newstrom. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill. Interamericana de México.
- Delgado, Gahona, (2022). *Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo*.
- Delgado, L. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal*. Universidad de Salamanca.
- Díaz, J. & Rodríguez, M. (2021). El liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas del Perú. *Revista Peruana de Educación*, 12(3), 89-105.
- Díaz, J. & Rodríguez, M. (2021). El liderazgo transformacional en las instituciones educativas públicas del Perú. *Revista Peruana de Educación*, 12(3), 89-105.
- Dirección Regional de Educación de Cusco (DREC). (2020). *Informe sobre las condiciones laborales de los docentes en la región Cusco*.
- Etkin, G. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Granica.
- Fernández, L., & Gómez, R. (2021). *Impacto del clima organizacional en la reducción del*

- estrés laboral en instituciones educativas. *Revista de Psicología Educativa*, 27(2), 105-117. <https://doi.org/10.1234/rpe.v27i2.5678>
- Fernández, M., Álvarez, M., & Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. España: Síntesis.
- Fischman, D. (2002). *El secreto de las siete semillas*. México: Trillas.
- García, L. (2019). Estrés laboral docente y satisfacción en el trabajo: una relación necesaria de abordar. *Psicología Educativa*, 25(1), 45-61.
- García, L. et al. (2019). Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los docentes. *Educación y Sociedad*, 17(2), 54-72.
- Gento, S. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La Muralla S.A.
- Gonzales. (1998). El reparto de beneficios entre los trabajadores y la búsqueda de flexibilidad en Europa. *Revista Asturiana de economía*.
- Gunn & Holdaway. (1986). Perceptions of effectiveness, influence, and satisfaction of senior high school principals. *Educational Administration Quarterly*.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. In Mc Graw Hill (Vol. 1, Issue Mexico).
- HUAMÁN ALVAREZ, N. (2019). *Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Escuela Superior Autónoma de Bellas Artes del Cusco Filial Checacupe*
- James, A. (1996). *Administración*. México: Pretince Hall Hispanoamericana.
- Koontz & O'Donell. (1995). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc Graw Hill.
- Leithwood, K. (1999). *Efectos del liderazgo transformador, una perspectiva global*. Colombia: Mc Graw Hill. .

- Leon Ortiz, A. Y. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño docente de una institución educativa de la ciudad de, Guayaquil, 2022.
- López Sánchez, J. C., & Rosas Alban, G. A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral del Hospital de Chulucanas de Piura, 2022.
- López, A. & Núñez, P. (2020). El liderazgo transformacional y su impacto en la gestión educativa. *Gestión y Educación*, 8(2), 33-46.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Internacional Thomson Editores.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. Monterrey México: Escuela de Negocios ITESM.
- Márquez, J. (2007). Psicología de la organización. México : Trillas.
- Márquez-Romero, F. R., Huamán, S., Carrión-Sánchez, H. M., Valdeiglesias, J. P., & Márquez, S. C. (2020). Caracterización de la calidad física y sensorial de café de Cirialo – La Convención Cusco-Perú. *TAYACAJA*, 3(2). <https://doi.org/10.46908/riect.v3i2.106>
- Martinez, R y Espinal, K. (2023). Cómo terminar una tesis. (1ra ed.)
- Martini, S. (2009). Participación y calidad educativa. . Santiago de Chile: Expansiva.
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. (3era ed.).
- Maslow, A. (1970). Motivation and personality. New York: Harper & Row
- Maureira, O. (2004). El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar, Hacia un Modelo Causal.
- Mendoza, I. (2005). Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica de Nivel Nacional. . México: Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2020). Informe Anual sobre la Situación del Personal Docente en el Perú.
- Moreno, A. G. Y., & Bustos, M. R. C. (2020). La inclusión educativa en la Universidad Central

- del Ecuador desde las percepciones del estudiantado. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 4(8), 1. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.01>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Condiciones laborales en el sector educativo a nivel global*. Ginebra: OIT.
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Paredes, M. & Sánchez, F. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas de la región Cusco. *Revista de Psicología Educativa*, 9(1), 45-60.
- Peña, Y. F. R., & Martel, N. Z. T. S. de. (2023). El clima organizacional y la satisfacción comunitaria en la ejecución de una obra pública: estudio de caso. *Innovación Empresarial*, 3(1). <https://doi.org/10.37711/rcie.2023.3.1.23>
- QuestionPro. (2022). ¿Qué es una población de estudio? Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/poblacion-de-estudio/>
- Rana, J., Luna Gutiérrez, P., & Oldroyd, J. C. (2022). Quantitative Methods. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_460
- Rivas, P. S. (2007). *Geografía del Perú: Una Aproximación a la Realidad Física y Humana*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. . México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Rodelo, L. A. A., Bolívar, K. C., & Rodríguez, Y. A. C. (2023). Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(6), 44-57.
- Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Ruiz Ricse, H. (2023). *Liderazgo transformacional y la práctica pedagógica de los docentes de una institución educativa en Colcabamba –Tayacaja, 2023*.
- Saldaña, J. J. C. (2022). La evaluación formativa en la educación. *Comuni Cción Revista de*

- Investigación En Comunicación y Desarrollo, 13(2), 149.
<https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.672>
- Sánchez, F. & Ramírez, G. (2020). Liderazgo pedagógico en instituciones educativas: una revisión crítica. *Educación y Cultura*, 19(4), 75-88.
- Soto, M., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. J. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95.
<https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>
- Supo, J (2020). Metodología de la investigación científica. (3ra Ed).
- Taco romero, R. N. (2020) realizó un estudio titulado: liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la red Educativa Rural Waytaqucha De Paruro Cusco 2020
- Tafur e Izaguirre (2015) Como hacer un proyecto de investigación. Colombia. Editorial Alfaomega
- Team, M. (2025). Importance of Directing Function.
https://www.managementstudyguide.com/importance_of_directing.htm
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y Eficiencia en la Educación Primaria. El caso de Chile.España: Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Tinoco Garcia, M. M. (2023). Liderazgo transformacional para la eficiencia en el logro de compromisos de desempeño en una UGEL de Huancavelica, 2023
- Torrelles, C. (2011). La competencia de Trabajo en Equipo de los Profesionales de la Formación Continua. Lleida.
- Urrieta, L., & Hatt, B. (2019). Qualitative Methods and the Study of Identity and Education. In Oxford Research Encyclopedia of Education.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.550>
- Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York: The Free Press.

Zabala Jimenez, E. C. (2020). Clima organizacional y estrés laboral en maestros de nivel primario de la Unidad Educativa República de Cuba de la ciudad de La Paz (Doctoral dissertation).

Zapata Lazo, H. E. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas, El Agustino 2022.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Liderazgo transformacional	Tipo de investigación No experimental
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?	Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	Influencia idealizada Inspiración motivacional Estimulación intelectual Consideración individual Tolerancia psicológica	Paradigma: Positivista Enfoque: Cuantitativo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Clima organizacional	Nivel de Investigación Relacional
1) ¿Cuál es la relación que existe entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?	1) Analizar la relación que existe entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	1) Existe relación significativa entre la Influencia idealizada y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	Identidad Integración Motivación	Diseño de Investigación Descriptivo – correlacional Población La población está conformada por los docentes, plana jerárquica, técnico y auxiliares del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.
2) ¿Cuál es la relación que existe entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?	2) Estimar la relación que existe entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	2) Existe relación significativa entre la Inspiración motivacional y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	Satisfacción laboral	
3) ¿Cuál es la relación que existe entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?	3) Comparar la relación que existe entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	3) Existe relación significativa entre la estimulación intelectual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	Aspecto cognoscitivo Aspecto afectivo Aspecto conductual	
4) ¿Cuál es la relación que existe				

entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024? 5) ¿Cuál es la relación que existe entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024? 6) ¿Cuál es la relación que existe entre la y identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024? 7) ¿Cuál es la relación que existe entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024? 8) ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024?	Quillabamba - 2024. 4) Establecer la relación que existe entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 5) Analizar la relación que existe entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 6) Estimar la relación que existe entre la y identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 7) Comparar la relación que existe entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 8) Asociar la relación que existe entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	4) Existe relación significativa entre la consideración individual y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 5) Existe relación significativa entre la tolerancia psicológica y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 6) Existe relación significativa entre la y identidad y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 7) Existe relación significativa entre la integración y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024. 8) Existe relación significativa entre la motivación y satisfacción laboral en el personal directivo del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba - 2024.	Tamaño de la Muestra La muestra está conformada por 35 docentes, plana jerárquica, técnico y auxiliares del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba Tipo de muestreo No probabilístico
--	--	---	--

Anexo 2: Instrumentos de recolección de información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO

Estimado(a) docente, personal jerárquico, técnico, auxiliar:

Te invito a completar este breve cuestionario, cuyo objetivo es conocer el estilo de liderazgo transformacional del director en vuestra institución. Tu participación es esencial para entender cómo el liderazgo influye en el ambiente laboral y en la motivación del equipo docente.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Las alternativas consideradas son:

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca.	Nunca
5	4	3	2	1

ÍTEM		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
INFLUENCIA IDEALIZADA		5	4	3	2	1
1.	El director inspira y motiva al personal con su carisma y actitud positiva en el entorno laboral.					
2.	El director es un ejemplo positivo que seguir para el personal y los estudiantes de la institución.					
3.	El director está dispuesto/a a apoyar al personal, incluso si eso implica un esfuerzo adicional de su parte.					
INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
4.	El director motiva al personal estableciendo altos estándares de desempeño.					
5.	El director expresa confianza en que el equipo pueda alcanzar los objetivos propuestos.					
6.	El director transmite una actitud optimista frente a los desafíos que enfrenta la institución.					
7.	El director motiva al personal mostrando confianza en un futuro positivo para la institución.					
8.	El director fomenta en el personal la creencia de que el trabajo en conjunto puede superar cualquier obstáculo.					
9.	El director transmite confianza en los valores y misión de la institución, inspirando al equipo a alinearse con ellos.					
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

10.	El director utiliza su conocimiento para fomentar el pensamiento crítico y la reflexión entre el personal.					
11.	El director se mantiene actualizado/a sobre las tendencias educativas y comparte esa información con el equipo.					
12.	El director toma decisiones basadas en un análisis lógico y fundamentado de la información disponible.					
13.	El director fomenta un ambiente donde se valoran las soluciones racionales y el pensamiento crítico entre el personal.					
14.	El director fomenta un ambiente donde se alienta la creatividad y la innovación en las prácticas educativas.					
15.	El director anima al personal a experimentar y explorar diferentes métodos de enseñanza y aprendizaje.					
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
16.	El director reconoce y valora los logros individuales de cada miembro del personal.					
17.	El director ofrece orientación y asesoramiento individual a los miembros del personal cuando lo necesitan.					
18.	El director muestra preocupación por el bienestar emocional y personal de cada miembro del personal.					
TOLERANCIA PSICOLÓGICA		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
19.	El director maneja los conflictos de manera efectiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.					
20.	El director apoya a los integrantes del equipo en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan.					
21.	El director crea un ambiente inclusivo donde todos los miembros se sienten aceptados y valorados.					

Agradezco sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a este importante estudio.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) docente, personal jerárquico, técnico, auxiliar:

Te invito a completar este breve cuestionario, cuyo objetivo es conocer el clima organizacional en vuestra institución. Tu participación es esencial para entender cómo el clima organizacional influye en el ambiente laboral y en la motivación del equipo docente.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Las alternativas consideradas son:

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca.	Nunca
5	4	3	2	1

ÍTEMS		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
IDENTIDAD		5	4	3	2	1
1	Los integrantes del personal sienten que sus contribuciones son valoradas y que forman parte integral de la misión de la organización.					
2	El director fomenta actividades que refuercen la identidad y el compromiso de los miembros con la organización.					
3	Los integrantes del personal sienten un fuerte sentido de identificación con la misión y visión de la institución.					
4	El director promueve iniciativas que fortalecen la cultura y la identidad institucional entre los miembros del equipo.					
5	El personal siente que sus logros individuales son reconocidos y valorados dentro de la institución.					
6	El director promueve un ambiente donde se celebran tanto los éxitos individuales como los colectivos.					
INTEGRACIÓN		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
7	Los miembros del equipo participan activamente en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y al ambiente organizacional.					
8	El director y líderes de la institución valoran y toman en cuenta la participación del personal en proyectos y actividades.					
9	Existen canales efectivos para que los empleados puedan participar en la					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

	mejora de procesos y en la resolución de problemas.					
10	Los miembros del equipo asumen la responsabilidad por sus tareas y proyectos asignados en la institución.					
11	Cada persona en la organización se esfuerza por cumplir con los plazos y objetivos establecidos.					
12	Los integrantes del equipo son proactivos en la identificación y solución de problemas relacionados con sus roles.					
13	Las reuniones periódicas son utilizadas efectivamente para intercambiar información relevante entre los colaboradores.					
14	Existen canales establecidos que facilitan el flujo de información entre los diferentes niveles de la organización.					
15	Los agentes sienten que la información que reciben es clara y relevante para sus funciones y responsabilidades.					
MOTIVACIÓN		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
16	Existen oportunidades para que los miembros del equipo participen en actividades sociales y de integración.					
17	Los agentes sienten que sus opiniones y contribuciones son tenidas en cuenta por sus compañeros.					
18	Los líderes muestran aprecio por las contribuciones individuales de los miembros del equipo.					
19	Los agentes sienten que sus esfuerzos son valorados y tienen un impacto positivo en la organización.					
20	Los agentes educativos sienten que tienen oportunidades para desarrollar su potencial y habilidades en el entorno laboral.					
21	Existen espacios para que los agentes expresen sus ideas y proyectos que reflejan sus aspiraciones y valores personales.					

Agradezco sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a este importante estudio.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado(a) docente, personal jerárquico, técnico, auxiliar:

Te invito a completar este breve cuestionario, cuyo objetivo es conocer la satisfacción laboral en vuestra institución. Tu participación es esencial para entender cómo la satisfacción laboral influye en el ambiente laboral y en la motivación del equipo docente.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Las alternativas consideradas son:

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca.	Nunca
5	4	3	2	1

ÍTEMS		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
ASPECTO COGNOSCITIVO		5	4	3	2	1
1	Usted siente que posee las competencias necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.					
2	Usted se siente preparado para adquirir nuevas habilidades relacionadas con su puesto de trabajo.					
3	Usted cree que su formación y experiencia son suficientes para el desarrollo de su carrera profesional.					
4	Usted considera que sus habilidades y conocimientos son valorados en su entorno laboral.					
5	Usted cree que tiene oportunidades para avanzar en su carrera profesional dentro de la organización.					
6	Usted siente que su trabajo actual se alinea con sus metas profesionales y aspiraciones.					
7	Usted siente que tiene oportunidades para aprender y desarrollarse en su puesto de trabajo.					
8	Usted recibe apoyo de sus superiores para su crecimiento profesional.					
9	Usted considera que su organización promueve el desarrollo laboral de sus empleados.					
ASPECTO AFECTIVO		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

10	Usted siente que tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.					
11	Usted percibe que hay un ambiente de apoyo y colaboración entre los miembros de su equipo.					
12	Usted considera que sus aportes son valorados por sus compañeros de trabajo.					
13	Usted considera que sus logros son celebrados y mencionados en su equipo de trabajo.					
14	Usted se siente motivado por el reconocimiento que recibe por su esfuerzo y dedicación.					
15	Usted aprecia que sus contribuciones al equipo son destacadas en reuniones o comunicaciones internas.					
ASPECTO CONDUCTUAL		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
16	Usted se presenta puntualmente a su lugar de trabajo.					
17	Usted muestra una actitud respetuosa hacia sus compañeros y superiores.					
18	Usted se esfuerza por cumplir con las normas y políticas de la institución.					
19	Usted participa activamente en las actividades y proyectos de la institución.					
20	Usted asume responsabilidades adicionales cuando es necesario.					
21	Usted muestra interés por mejorar el ambiente laboral y las relaciones con sus compañeros.					

Agradezco sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a este importante estudio.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAID DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO

Estimado(a) docente, personal jerárquico, técnico, auxiliar:

Te invito a completar este breve cuestionario, cuyo objetivo es conocer el estilo de liderazgo transformacional del director en vuestra institución. Tu participación es esencial para entender cómo el liderazgo influye en el ambiente laboral y en la motivación del equipo docente.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Las alternativas consideradas son:

Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ITEMS		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
INFLUENCIA IDEALIZADA		5	4	3	2	1
1.	El director inspira y motiva al personal con su carisma y actitud positiva en el entorno laboral.			X		
2.	El director es un ejemplo positivo que seguir para el personal y los estudiantes de la institución.		X			
3.	El director está dispuesto/a a apoyar al personal, incluso si eso implica un esfuerzo adicional de su parte.	X				
INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
4.	El director motiva al personal estableciendo altos estándares de desempeño.			X		
5.	El director expresa confianza en que el equipo pueda alcanzar los objetivos propuestos.			X		
6.	El director transmite una actitud optimista frente a los desafíos que enfrenta la institución.			X		
7.	El director motiva al personal mostrando confianza en un futuro positivo para la institución.			X		
8.	El director fomenta en el personal la creencia de que el trabajo en conjunto puede superar cualquier obstáculo.			X		
9.	El director transmite confianza en los valores y misión de la institución, inspirando al equipo a alinearse con ellos.			X		
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAAD DEL CUSCO

10.	El director utiliza su conocimiento para fomentar el pensamiento crítico y la reflexión entre el personal.			X		
11.	El director se mantiene actualizado/a sobre las tendencias educativas y comparte esa información con el equipo.			X		
12.	El director toma decisiones basadas en un análisis lógico y fundamentado de la información disponible.			X		
13.	El director fomenta un ambiente donde se valoran las soluciones racionales y el pensamiento crítico entre el personal.			X		
14.	El director fomenta un ambiente donde se alienta la creatividad y la innovación en las prácticas educativas.			X		
15.	El director anima al personal a experimentar y explorar diferentes métodos de enseñanza y aprendizaje.			X		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
16.	El director reconoce y valora los logros individuales de cada miembro del personal.		X			
17.	El director ofrece orientación y asesoramiento individual a los miembros del personal cuando lo necesitan.		X			
18.	El director muestra preocupación por el bienestar emocional y personal de cada miembro del personal.		X			
TOLERANCIA PSICOLÓGICA		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
19.	El director maneja los conflictos de manera efectiva, buscando soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.		X			
20.	El director apoya a los integrantes del equipo en la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan.		X			
21.	El director crea un ambiente inclusivo donde todos los miembros se sienten aceptados y valorados.		X			

Agradecemos sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a este importante estudio.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) docente, personal jerárquico, técnico, auxiliar:

Te invito a completar este breve cuestionario, cuyo objetivo es conocer el clima organizacional en nuestra institución. Tu participación es esencial para entender cómo el clima organizacional influye en el ambiente laboral y en la motivación del equipo docente.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

Las alternativas consideradas son:

Siempre	Casi Siempre	A Vezes	Casi Nunca	Nunca
5	4	3	2	1

ITEMS	Siempre	Casi Siempre	A Vezes	Casi Nunca	Nunca
IDENTIDAD	5	4	3	2	1
1. Los integrantes del personal sienten que sus contribuciones son valoradas y que forman parte integral de la misión de la organización.		X			
2. El director fomenta actividades que refuercen la identidad y el compromiso de los miembros con la organización.		X			
3. Los integrantes del personal sienten un fuerte sentido de identificación con la misión y visión de la institución.		X			
4. El director promueve iniciativas que fortalicen la cultura y la identidad institucional entre los miembros del equipo.		X			
5. El personal siente que sus logros individuales son reconocidos y valorados dentro de la institución.		X			
6. El director promueve un ambiente donde se celebran tanto los éxitos individuales como los colectivos.		X			
INTEGRACIÓN	Siempre	Casi Siempre	A Vezes	Casi Nunca	Nunca
7. Los miembros del equipo participan activamente en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y al ambiente organizacional.	X				
8. El director y líderes de la institución valoran y toman en cuenta la participación del personal en proyectos y actividades.	X				
9. Existen canales efectivos para que los empleados puedan participar en la	X				

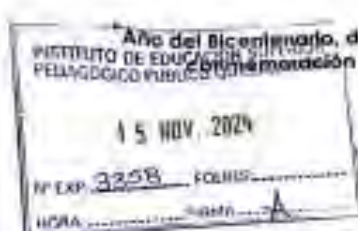


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAAD DEL CUSCO

	Mejora de procesos y en la resolución de problemas.					
10	Los miembros del equipo asumen la responsabilidad por sus tareas y proyectos asignados en la institución.	X				
11	Cada persona en la organización se esfuerza por cumplir con los plazos y objetivos establecidos.	X				
12	Los integrantes del equipo son proactivos en la identificación y solución de problemas relacionados con sus roles.	X				
13	Las reuniones periódicas son utilizadas efectivamente para intercambiar información relevante entre los colaboradores.	X				
14	Existen canales establecidos que facilitan el flujo de información entre los diferentes niveles de la organización.	X				
15	Los agentes sienten que la información que reciben es clara y relevante para sus funciones y responsabilidades.	X				
MOTIVACIÓN		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
16	Existen oportunidades para que los miembros del equipo participen en actividades sociales y de integración.		X			
17	Los agentes sienten que sus opiniones y contribuciones son tenidas en cuenta por sus compañeros.		X			
18	Los líderes muestran aprecio por las contribuciones individuales de los miembros del equipo.		X			
19	Los agentes sienten que sus esfuerzos son valorados y tienen un impacto positivo en la organización.		X			
20	Los agentes educativos sienten que tienen oportunidades para desarrollar su potencial y habilidades en el entorno laboral.		X			
21	Existen espacios para que los agentes expresen sus ideas y proyectos que reflejan sus aspiraciones y valores personales.		X			

Agradecemos sinceramente su colaboración y el tiempo dedicado a este importante estudio.

Anexo 3: Medios de verificación



"SOLICITA: Autorización para aplicar cuestionario de investigación."

Dr. ROLANDO CESPEDAS VASQUEZ
DIRECTOR DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA.

YO, **RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE**, identificado con DNI N° 41127635, domiciliado en Jr. Abraham Baldelomar B-12 del distrito de Santa Ana-Quillabamba ante Ud. me presento y digo:

Que, en mi condición de egresada de la Maestría en Educación Mención Educación Superior de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, en la que estoy elaborando una investigación para optar grado Maestro, por tal motivo **SOLICITO** autorización para aplicar cuestionario en el Instituto Superior que Ud. dirige, la información recabada será eminentemente académica.

POR LO EXPUESTO:

A Ud. Ruego acceder a mi solicitud.

Quillabamba, 14 de noviembre del 2024


RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE
DNI N° 41127635





MINISTERIO DE EDUCACIÓN
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN CUSCO
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA
D. L. 02 - 90 - 15 06 1967



"AÑO DE LA RECUPERACION Y CONSOLIDACION DE LA ECONOMICA
PERUANA"
"CUSCO CAPITAL HISTORICA DEL PERU"

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA.

HACE CONSTAR:

Que, el bachiller RUTH ROXANA NUÑEZ MONGE, llevo a cabo la aplicación del instrumento de investigación entre los docentes y administrativos del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba, desde el 18 de noviembre al 22 de noviembre de 2024. Este trabajo de investigación fue desarrollado con el propósito de obtener el título de **Maestría en Educación con mención en Educación Superior**. El título de la investigación lleva por nombre: **RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA-2024**

Se emite la presente constancia a solicitud de la interesada para fines que viera por conveniente

Quillabamba, 07 de febrero del 2025.



[Signature]
Ruth Roxana Nuñez Monge
DIRECTORA GENERAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Av. de la Cultura 773, Ciudad Universitaria de Perayoc, Anexo 1001-(084)232398
Cusco-Perú



ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS, JUICIO DE EXPERTOS

TITULO: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA - 2024

CUESTIONARIOS: Sobre gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente.

I. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz.

1.2. ESPECIALIDAD: Primaria

1.3. CARGO ACADÉMICO : Docente Universitario

1.4. CÓDIGO ORCID: 0009-0002-4473-6143

II. ASPECTO DE EVALUACIÓN

0,0 Muy Deficiente (MD)	0,5 Deficiente (D)	1,0 Regular (R)	1,5 Bueno (B)	2,0 Muy Bueno (MB)
-------------------------	--------------------	-----------------	---------------	--------------------

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 0,0 a 2,0 donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN				
	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores mediables y observables					X
3. ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumento de investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.					X
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.				X	
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de investigación.				X	
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.				X	
8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los instrumentos básicos.				X	
10. ORIGINALIDAD: El instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.				X	

Promedio de valoración: Dieciséis

a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena ~~X~~ e) Muy buena ()

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (c>75%)

b) Desaprobado (c<75%)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Av. de la Cultura 773, Ciudad Universitaria de Perayoc, Anexo 1001-(084)232398
Cusco-Perú



ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS, JUICIO DE EXPERTOS

TITULO: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA - 2024

CUESTIONARIOS: Sobre gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente.

V. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Epifanio Luis Caudal Apaza.

1.2. ESPECIALIDAD: Ciencias Sociales

1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente - Universitario

1.4. CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8954-3121

VI. ASPECTO DE EVALUACIÓN

0,0 Muy Deficiente (MD)	0,5 Deficiente (D)	1,0 Regular (R)	1,5 Bueno (B)	2,0 Muy Bueno (MB)
-------------------------	--------------------	-----------------	---------------	--------------------

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 0,0 a 2,0 donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN				
	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.					X
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores mediables y observables					X
3. ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumento de investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.				X	
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de investigación.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.					X
8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los instrumentos básicos.				X	
10. ORIGINALIDAD: El instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.				X	

Promedio de valoración: Dieciocho

a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena () e) Muy buena ☒

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (c>75%)

b) Desaprobado (c<75%)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABADEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Av. de la Cultura 773, Ciudad Universitaria de Perayoc, Anexo 1001-(084)232398
Cusco-Perú
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE ACOPIO DE DATOS, JUICIO DE EXPERTOS

TITULO: RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGÓGICO PÚBLICO QUILLABAMBA - 2024

CUESTIONARIOS: Sobre gestión educativa, gestión institucional y desempeño docente.

III. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Alvaro Guerrero Carrón Sulec
1.2. ESPECIALIDAD: Psicólogo
1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente Universitario
1.4. CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8789-5625

IV. ASPECTO DE EVALUACIÓN

0,0 Muy Deficiente (MD)	0,5 Deficiente (D)	1,0 Regular (R)	1,5 Bueno (B)	2,0 Muy Bueno (MB)
-------------------------	--------------------	-----------------	---------------	--------------------

NOTA: Para cada criterio considere la escala de 0,0 a 2,0 donde:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	VALORACIÓN				
	MD	D	R	B	MB
1. CLARIDAD: Está escrito en lenguaje científico de fácil comprensión y es apropiado al tipo de investigación que se pretende realizar.					X
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en forma de indicadores medibles y observables					X
3. ACTUALIDAD: Los ítems corresponden a las formas actuales de formulación de instrumento de investigación.					X
4. ORGANIZACIÓN: La formulación de los ítems tienen una secuencia lógica según el tipo de investigación que se pretende realizar.				X	
5. COHERENCIA ESTRUCTURAL: La cantidad de ítems es correspondiente a la cantidad de indicadores que se requiere medir.				X	
6. COHERENCIA SEMÁNTICA: Los ítems se refieren a las incógnitas de los problemas de investigación o al sentido de investigación.					X
7. CONSISTENCIA TEÓRICA: Los ítems se sustentan en el marco teórico que se asume en la investigación.					X
8. METODOLOGÍA: Este instrumento corresponde a la técnica de investigación apropiada para recoger los datos confiables.					X
9. ESTRUCTURA FORMAL: El instrumento contiene todos los instrumentos básicos.				X	
10. ORIGINALIDAD: El instrumento es elaboración propia, de lo contrario se menciona la fuente.				X	

Promedio de valoración: Dieciocho

a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena () e) Muy buena (X)

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (c>75%)

b) Desaprobado (c<75%)

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																											
	INFLUENCIA IDEALIZADA				INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL								INFLUENCIA INTELECTUAL								CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL				TOLERANCIA PSICOLÓGICA			
	1	2	3	TOTAL	4	5	6	7	8	9	TOTAL	10	11	12	13	14	15	TOTAL	16	17	18	TOTAL	19	20	21	TOTAL		
1	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	4	4	4	12		
2	3	4	5	12	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	12	4	4	4	12		
3	3	2	3	8	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	2	2	15	3	2	2	7	3	3	2	8		
4	4	5	5	14	5	5	5	5	5	5	30	4	5	5	4	5	5	28	4	4	4	12	4	4	5	13		
5	4	3	4	11	3	3	4	4	3	2	19	3	3	3	2	4	4	19	3	4	4	11	3	4	4	11		
6	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18	4	3	4	4	4	4	23	4	3	3	10	4	4	4	12		
7	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18	3	4	4	3	3	4	21	3	4	3	10	4	3	3	10		
8	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	12	3	4	3	10		
9	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	9	3	3	3	9		
10	4	4	4	12	5	5	4	4	4	3	25	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	3	4	4	11		
11	4	4	4	12	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	12	4	4	4	12		
12	4	4	4	12	4	4	4	5	4	5	26	5	4	4	5	5	5	28	5	5	4	14	4	4	4	12		
13	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	3	3	3	3	3	19	4	4	4	12	4	4	4	12		
14	4	4	4	12	4	5	4	4	3	4	24	4	3	4	3	4	3	21	4	4	3	11	4	3	4	11		
15	4	4	4	12	3	4	5	4	4	4	24	4	5	4	4	4	3	24	3	4	4	11	4	4	4	12		
16	4	4	4	12	4	4	3	3	3	3	20	4	4	3	3	3	3	20	4	4	4	12	4	4	4	12		
17	5	5	5	15	5	5	5	4	5	5	29	4	4	5	5	5	5	28	4	5	5	14	4	4	5	13		
18	4	5	4	13	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	13	4	4	5	13		
19	3	3	5	11	4	4	3	3	4	4	22	4	4	4	5	4	3	24	4	3	4	11	4	5	5	14		
20	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	5	5	29	4	4	5	13	5	4	5	14		
21	3	2	2	7	3	4	3	4	4	3	21	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	9	4	4	4	12		
22	3	4	4	11	3	2	1	1	3	3	13	1	3	1	1	1	1	8	3	3	3	9	3	3	3	9		
23	3	3	2	8	4	3	3	3	3	3	19	3	3	3	3	3	3	18	3	2	3	8	4	4	4	12		
24	4	3	3	10	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	9	3	3	3	9		
25	3	2	4	9	3	3	4	3	3	3	19	4	4	3	3	3	3	20	3	3	2	8	3	3	3	9		
26	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	30	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	12	4	4	4	12		
27	5	5	5	15	3	3	5	5	3	3	22	5	5	3	3	3	5	24	3	5	3	11	3	3	5	11		
28	5	5	5	15	3	3	5	3	3	3	20	5	5	3	3	3	3	22	3	5	3	11	3	3	5	11		
29	2	2	1	5	2	3	2	3	2	3	15	2	2	3	4	4	2	17	3	2	3	8	3	1	3	7		
30	4	4	3	11	3	4	5	4	4	4	24	3	3	4	4	3	4	21	4	3	4	11	3	4	3	10		
31	4	4	5	13	4	3	4	4	3	3	21	5	3	5	5	4	5	27	4	3	5	12	5	5	5	15		
32	2	2	1	5	2	3	2	3	2	3	15	2	2	3	2	4	2	15	3	2	3	8	3	1	3	7		
33	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	12	4	4	4	12		
34	4	4	4	12	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	12	4	4	4	12		
35	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	3	3	3	9		

CLIMA ORGANIZACIONAL	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																								
	IDENTIDAD							INTEGRACIÓN										MOTIVACIÓN							
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL	16	17	18	19	20	21	TOTAL	
1	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42	4	4	4	4	4	4	24	
2	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	4	4	4	4	24	
3	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	3	17	
4	4	4	5	4	4	5	26	4	5	4	4	4	4	5	4	4	38	5	5	5	5	5	2	27	
5	3	3	4	3	3	3	19	2	2	2	2	2	2	4	2	2	20	2	2	2	2	2	2	12	
6	3	4	3	4	3	4	21	4	3	4	3	4	4	3	4	3	32	5	5	5	5	5	5	30	
7	3	3	3	3	2	3	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	12	

SATISFACCIÓN LABORAL	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																							
	ASPECTO COGNOSCITIVO										ASPECTO AFECTIVO								ASPECTO CONDUCTUAL					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	10	11	12	13	14	15	TOTAL	16	17	18	19	20	21	TOTAL
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	3	3	3	2	1	2	14	4	4	4	4	3	4	23
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	2	2	2	2	2	2	12
5	4	5	4	3	4	4	5	4	3	36	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	12
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	5	30

En la presente imagen se visualiza al Mg. SENON HUILLCA docente de Ed. Primaria en el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Publico Quillabamba.



En esta imagen se demuestra la aplicación del cuestionario al Mg JAIME CLAROS VALLE docente de Ed, primaria del Instituto Superior Pedagógico Publico Quillabamba.



En la presente imagen se visualiza el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.



En la presente imagen se visualiza a la Mg. YONI NUÑEZ HUAMANTICA docente de Ed. Primaria en el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.



En la presente imagen se visualiza el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.



En la presente imagen se visualiza el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.



En la presente imagen se visualiza a la docente KARLA HERRERA GALLEGOS del nivel de Ed.Inicial en el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.



En la presente imagen se visualiza a la Mg. SOLEDAD LUNA ORE especialista BIOLOGA en el desarrollo de la aplicación del cuestionario en docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Quillabamba.

