



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL



#### TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y  
SATISFACCION LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
SECUNDARIAS - EMBLEMÁTICAS DE LA PROVINCIA DE PUNO 2016 -  
2017**

**PRESENTADA POR:**

**MIRIAN MILAGROS CALLAPANI QUISPE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL**

**CON ESPECIALIDAD EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**PUNO, PERÚ**

**2020**

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y SATISFACCION LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS S ECU**

AUTOR

**MIRIAN MILAGROS CALLAPANI QUISPE**

RECuento DE PALABRAS

**32459 Words**

RECuento DE CARACTERES

**155002 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**112 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.3MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jul 1, 2024 3:31 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jul 1, 2024 3:34 PM GMT-5**

● **16% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

  
CATHY IVONNE ALARCON PORTUGAL  
DOCENTE UNA - PUNO  
C/SP. 6754

  
  
Mirian Milagros Callapani Quispe  
CIP. 116623



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL**

**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y  
SATISFACCION LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
SECUNDARIAS - EMBLEMÁTICAS DE LA PROVINCIA DE PUNO 2016**  
**2017**



**PRESENTADA POR:**

**MIRIAN MILAGROS CALLAPANI QUISPE**  
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
**MAGISTER SCIENTIAE EN TRABAJO SOCIAL**  
**CON ESPECIALIDAD EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

+

.....  
Dra. MARITZA CASTRO TAVARA (+)

PRIMER MIEMBRO

.....  
Dra. LUZ MARIA MENESES CARIAPAZA

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
M.Sc. CARLOS ABAD VARGAS ORTEGA

ASESOR DE TESIS

.....  
M.Sc. JUANA CLOTILDE ORDOÑEZ COLQUE

Puno, 13 de enero de 2020.

**ÁREA:** Cambio y desarrollo organizacional.

**TEMA:** Liderazgo transformacional de los directivos y satisfacción laboral en Instituciones Educativas Secundarias.

**LÍNEA:** Gestión organizacional.



## DEDICATORIA

A Dios padre eterno y a la virgen María, quienes fueron mi inspiración en mi espíritu para la conclusión de esta tesis de Maestría.

A la memoria de mi querida madre Doña Carmen Quispe Flores, quien desde donde está me ilumina y aun me da fuerza para lograr mis metas y propósitos, a pesar que no está físicamente.

A mi Padre Antero Daniel Callapani Avendaño, a mis hermanos Nelson Daniel, Mary Carmen, por haber sido mi motivo de inspiración en mi vida y fortaleza para continuar en este camino de mi formación profesional.

*Mirian Milagros Callapani Quispe.*



## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi profundo agradecimiento a la Divinidad, que ha sido mi guía constante y ha colmado mi vida de bendiciones. El haber alcanzado este hito significativo es una prueba evidente de su amor y cuidado hacia mí. Estaré eternamente agradecida por su presencia y orientación en mi camino.

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los Doctores y Magísteres de la Maestría en Trabajo Social, con especialidad en Gestión de Recursos Humanos, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. Durante mi proceso formativo, valoro enormemente el tiempo y el esfuerzo que dedicaron para compartir sus conocimientos y enseñanzas, contribuyendo así a mi desarrollo académico y profesional en esta etapa.

Con profundo cariño y respeto, quiero expresar mi gratitud a la Dra. Maritza Castro Távara, quien nunca dejó de esforzarse por motivarme y alentarme durante esta etapa de mis estudios de Maestría. Agradezco sinceramente su dedicación incansable, la cual fue fundamental para que pudiera alcanzar mi grado de Magíster. Su apoyo y compromiso han dejado una huella indeleble en mi camino académico y personal.

*Mirian Milagros Callapani Quispe.*



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	i
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1	Marco teórico	5
1.1.1	Liderazgo	5
1.1.2	Teorías en base al liderazgo	7
1.1.3	El liderazgo directivo	8
1.1.4	Características del Liderazgo	9
1.1.5	El liderazgo transformacional	9
1.1.6	Dimensiones del liderazgo transformacional	11
1.1.7	Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación	13
1.1.8	Satisfacción Laboral	14
1.1.9	Importancia de la satisfacción laboral	16
1.1.10	Efectos de la satisfacción laboral	16
1.1.11	Evaluación de desempeño y redimiendo laboral.	19
1.1.12	Dimensiones de la satisfacción laboral	20
1.1.13	Teoría de las necesidades: Abraham Maslow	25
1.2	Antecedentes	26
1.2.1	Internacionales	26
1.2.2	Nacionales	27
1.2.3	Locales	33

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



2.1	Identificación del problema	34
2.2	Enunciados del problema	35
2.2.1	Problema general	35
2.2.2	Problemas específicos	36
2.3	Justificación	36
2.4	Objetivos	37
2.4.1	Objetivo general	37
2.4.2	Objetivos específicos	37
2.5	Hipótesis	38
2.5.1	Hipótesis general	38
2.5.2	Hipótesis específicas	38

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	Lugar de estudio	39
3.2	Población	39
3.3	Muestra	39
3.4	Método de investigación	40
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	42
3.5.1	Descripción de las variables examinadas en los objetivos específicos	42
3.5.2	Descripción de variables	42
3.5.3	Explicación detallada sobre el empleo de materiales, equipos, suministros y otros recursos	44
3.5.4	Aplicación de prueba estadística inferencial	44

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Resultados	47
4.1.1	Características de liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los docentes	47
4.1.2	Aspectos del liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los docentes	56
4.1.3	Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los docentes	64
4.2	Discusión	71
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	77



BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	88

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Objetivos y técnicas de recolección de datos	42
2. Variable independiente	43
3. Variable dependiente	43
4. Niveles de valoración	43
5. Distribución Chi Cuadrado $\chi^2$	46
6. Influencia idealizada de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	48
7. Motivación inspiracional de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	49
8. Estimulación intelectual de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	51
9. Consideración individualizada de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	52
10. Prueba de chi- cuadrado de la específica 1	55
11. Influencia idealizada de los directivos según satisfacción de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	57
12. Motivación inspiracional de los directivos según motivación de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	59
13. Estimulación intelectual de los directivos según supervisión de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	60
14. Consideración individualizada de los directivos según capacitación a los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	61
15. Prueba de chi- cuadrado de la específica 2	63
16. Liderazgo transformacional de los directivos según motivación de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	65
17. Liderazgo transformacional de los directivos según satisfacción de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	66
18. Liderazgo transformacional de los directivos según capacitación del docente de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	67
19. Liderazgo transformacional de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017	68



20. Prueba de chi- cuadrado de la hipótesis general

70



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Componentes del Liderazgo	6
2. Evolución de las teorías del Liderazgo	7
3. Dimensiones del Liderazgo Transformacional.	11
4. Correlativos de la satisfacción laboral	19
5. Pirámide de Maslow	26
6. Relación de variables	41



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia	88
2. Cuestionario dirigido al personal docente de las instituciones educativas secundarias emblemáticas de la provincia de Puno	89
3. Base de datos	92



## RESUMEN

La satisfacción laboral es la réplica emocional que sienten los trabajadores en su institución; así mismo, son las condiciones internas que existan y la facilidad que tengan los trabajadores para realizar sus actividades. El objetivo de esta investigación, fue determinar la influencia del liderazgo transformacional de los directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la Provincia de Puno. En el aspecto metodológico, se consideró un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, método hipotético-deductivo y diseño correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 229 docentes y para la muestra de estudio se consideró 133 docentes. Para la recolección de datos se utilizó el instrumento cuestionario a través de la técnica encuesta, para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS V° 22 y para la determinación de la correlación entre ambas variables, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrada cuyo resultado muestra que existe una correlación positiva significativa de 0.003. Concluyendo que, el liderazgo transformacional de los directivos ejerce una influencia significativa en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno. Según los hallazgos, el 53.4%. Por tanto, el liderazgo transformacional de los directivos es regular. Esto sugiere que no todos los directivos están motivando de manera efectiva a su personal docente para alcanzar los resultados esperados en el marco institucional.

**Palabras clave:** Administración de personal, directivos, instituciones educativas, liderazgo transformacional, satisfacción laboral.



## ABSTRACT

The job satisfaction is the emotional response that workers feel in their institution; Likewise, they are the internal conditions that exist and the ease that workers have to carry out their activities. The objective of this research was to determine the influence of the transformational leadership of managers on the job satisfaction of teachers of the Emblematic Secondary Educational Institutions of Puno Province. In the methodological aspect, a quantitative approach was considered, non-experimental, hypothetical-deductive method and correlational design. The study population was made up of 229 teachers and 133 teachers were considered for the study sample. For data collection, the questionnaire instrument was used through the survey technique, for data processing the SPSS V° 22 software was used and to determine the correlation between both variables, the Chi square statistical test was used, the result of which shows that there is a significant positive correlation of 0.003. Concluding that, the transformational leadership of managers exerts a significant influence on the job satisfaction of teachers of the Emblematic Secondary Educational Institutions of the province of Puno. According to the findings, 53.4%. Therefore, the transformational leadership of managers is regular. This suggests that not all managers are effectively motivating their teaching staff to achieve the expected results in the institutional framework.

**Keywords:** Emblematic secondary educational institutions, job satisfaction, managers, personnel administration, transformational leadership.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación, titulada "El Liderazgo Transformacional de los Directivos en la Satisfacción Laboral de los Docentes en Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno 2016-2017", contribuye a comprender la influencia del liderazgo transformacional de los directivos en la satisfacción laboral de los docentes, quienes representan el recurso humano más importante en el contexto educativo. Esta investigación es relevante en el ámbito social y educativo, ya que resalta la importancia y el significado del liderazgo en diferentes instituciones educativas, enfatizando la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo tanto de directores como de docentes para lograr eficazmente los objetivos y metas propuestas. Además, busca identificar y promover políticas que contribuyan a mejorar el liderazgo transformacional no solo en instituciones educativas, sino también en entidades públicas y privadas.

El estudio se realizó dentro del campo de la Gestión, específicamente en el área de Recursos Humanos. Se empleó un enfoque cuantitativo y el método hipotético-deductivo, centrado en la medición numérica y estadística de la hipótesis a partir de datos empíricos recolectados a través de encuestas administradas al personal docente de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la Provincia de Puno, incluyendo a María Auxiliadora, Gran Unidad Escolar San Carlos y Glorioso San Carlos.

El informe final está estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I aborda la revisión de la literatura, presentando el marco teórico y los antecedentes que respaldan las variables del estudio, con el propósito de profundizar en el análisis y sustentar los resultados obtenidos en la investigación.

El capítulo II plantea el problema de investigación, explicando y justificando la razón del estudio realizado.

El capítulo III detalla los materiales y métodos utilizados en la investigación, describiendo el tipo de estudio, el diseño, las técnicas e instrumentos empleados, así como los procedimientos de análisis de datos.



El capítulo IV analiza los resultados de la investigación en relación con las variables estudiadas, y concluye con las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Liderazgo

Druker (2014) señala que no se trata de una personalidad magnética, eso puede ser solo facilidad de palabra; tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales.

En tanto, Robbins y Judge (2013) entienden el liderazgo como concepto es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. El liderazgo se define como la capacidad de ejercer influencia sobre otros con un objetivo específico. Un seguidor, en este contexto, se describe como una persona que es influenciada por otros para alcanzar un propósito determinado.

Palomo (2013) indica que el liderazgo puede conceptualizarse como un rol, implicando que el individuo asume una posición específica dentro de una ocupación. Este concepto se utiliza cuando la influencia del líder es voluntariamente aceptada o compartida por los miembros del grupo. Además, el líder es aquel que tiene un papel importante en el logro de los objetivos del grupo mediante su influencia significativa.

Flores (2011) menciona que el liderazgo es un asunto crucial en la actualidad, especialmente en un contexto de comercio globalizado, donde las organizaciones y empresas se encuentran en una lucha constante por aumentar su competitividad. Este entorno exige que los miembros de dichas entidades sean altamente eficientes y capaces, contribuyendo significativamente al bienestar de la organización o empresa. Un líder, como cualquier individuo, tiene defectos y virtudes que debe reconocer. Esto implica una introspección para conocerse a sí mismo, comprender a los demás y reflejar los objetivos que se desean alcanzar en colaboración con el equipo, con el fin de lograr el éxito. Aunque algunos

consideran "Administración" y "Liderazgo" como términos sinónimos, es crucial distinguir entre ambos. Esta distinción analítica permite un estudio más enfocado del liderazgo, sin las implicaciones más amplias y generales asociadas a la administración.

El liderazgo es un componente esencial de la gestión. La capacidad de ejercer un liderazgo eficaz es fundamental para la efectividad de un administrador; además, el desempeño adecuado de los otros elementos esenciales de la gestión influye de manera significativa en la capacidad de un administrador para ser un líder eficiente. El liderazgo y la motivación están estrechamente vinculados. Entender la motivación proporciona una mejor comprensión de los deseos y las razones que impulsan las acciones de las personas.

La figura siguiente presenta diversos elementos que pueden ser considerados en relación con el liderazgo.

**Figura 1**

*Componentes del Liderazgo*



*Nota.* Esquema de componentes de liderazgo. Gómez (2008).

A partir de los datos presentados en la tabla anterior, podemos proponer la siguiente definición para el líder que se describe como una persona que, a través del grado de influencia sobre un grupo de individuos, y empleando habilidades como la comunicación efectiva, la creatividad, la iniciativa y la colaboración,

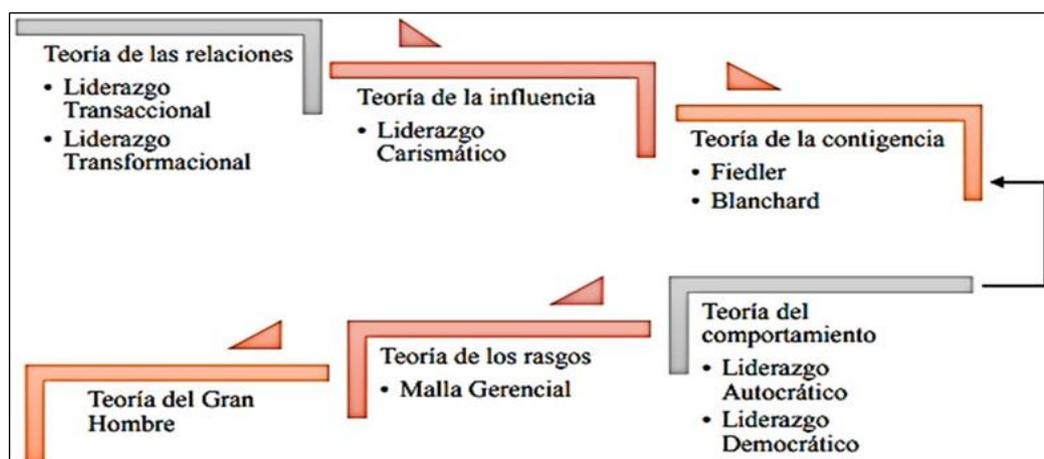
consigue alcanzar las metas y objetivos compartidos con sus seguidores (Gómez, 2008).

### 1.1.2 Teorías en base al liderazgo

Daft (2006) menciona al principio, el estudio del liderazgo se centraba en desarrollar estructuras que delinearán cómo alcanzar dirigir la sociedad, así como en analizar las acciones de líderes históricos destacados, identificando las características distintivas que los destacaban. Se solía creer que los líderes nacían con esas habilidades innatas y que no podían ser creados. Sin embargo, hacia el siglo X d.C., esta suposición comenzó a ser desafiada por nuevos expertos en el campo, quienes argumentaban que todos los tipos de liderazgo presentes en la actualidad podían ser adquiridos. Se hace mención a las competencias de dirección y la capacidad de influencia sobre individuos con el propósito de dirigirlos hacia la consecución de proyecciones compartidos. Como resultado de renuentes concepciones sobre el liderazgo, surgieron investigadores, y proyectos adicionales para explorar este fenómeno. Estos esfuerzos pueden ser categorizados en diversas teorías, cada una de las cuales puede albergar uno o más modelos de liderazgo. La figura siguiente ilustra las distintas teorías con sus correspondientes enfoques y/o representantes principales (Daft, 2006).

#### Figura 2

*Evolución de las teorías del Liderazgo*



*Nota.* Esquema de evolución sobre teorías del Liderazgo. Daft (2006).

### 1.1.3 El liderazgo directivo

De acuerdo con, Arias y Cantón (2008) mencionan que el quien dirige una institución educativa, su función es lograr óptimos resultados, orientados a la calidad educativa. De esta manera, el director desempeña un papel de gran influencia al comprometerse con la Institución Educativa. Además, el liderazgo ejerce un impacto significativo en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, ya que la forma en que actúan los profesores se ve influenciada por el liderazgo directivo, lo que afecta tanto en la participación considerando al aprendizaje como en el desarrollo profesional de los docentes, es evidente la importancia del liderazgo. Todo esto conduce a la conclusión de que un líder necesita cultivar una variedad de habilidades. Por consiguiente, es crucial que los directores de los diferentes centros educativos reciban formación para mejorar sus competencias. La carencia del liderazgo es una preocupación recurrente entre la comunidad educativa, ya que con frecuencia se encuentran directores que solo cumplen con algunas de sus funciones debido a esta carencia. Como resultado, los líderes no pueden interactuar ni relacionarse efectivamente con los docentes para fomentar un entorno de motivación. En resumen, se espera que el director gane reconocimiento y respeto, además de gestionar emociones positivas para mantener una relación estrecha con los docentes. También se espera que sean capaces de adaptarse a diferentes contextos y motivar al equipo, promoviendo un clima escolar positivo mediante la escucha activa, la creación de espacios participativos y la implementación de una estructura organizativa eficiente que permita el desarrollo profesional de los maestros. Por lo general, se observa que los directores muestran falta de liderazgo desde el momento de su ingreso hasta que generen conciencia y emitan una respuesta a causas de manera específicas, como la presión, el bajo rendimiento, la supervisión o el estrés, reaccionando cuando sienten que se desequilibra la relación entre su salario y la carga laboral.

De acuerdo con Tracy (2015) se define como la habilidad de guiar a un conjunto de los individuos; de manera similar, encabezar implica manejar sentimientos esenciales para comunicar energía positiva durante las actividades o al cumplir tareas. En consecuencia, a través de la formación, el líder logra un estado de equilibrio y elimina comportamientos que no contribuyen al buen

rendimiento de los escolares. Es crucial que quienes aspiren a liderar reconozcan el conflicto entre su propia naturaleza y las demandas del liderazgo, así como entre sus instintos fundamentales y los modelos de liderazgo necesarios dentro del espacio educativo. También, el liderazgo en la gestión pedagógica ha experimentado cambios significativos en su evolución. Según Pacheco, Ducoing y Navarro (2008) la gestión educativa puede concebirse como iniciativas más enfocadas en proyectos de innovación educativa. Es importante señalar que estos investigadores reconocen la gestión educativa como iniciativas enfocadas en mejorar la educación a través de propuestas innovadoras que pretenden cambiar la interacción entre profesores, administradores y estudiantes.

#### **1.1.4 Características del Liderazgo**

Para García (2014) es un conjunto de prácticas intencionalmente pedagógicas e innovadoras; que buscan facilitar, animar orientar y regular procesos complejos de delegación, cooperación y formación. Dentro del contexto del Ministerio de Educación (2014), se enfatiza que el director debería idear estrategias basadas en un enfoque crítico y reflexivo para impulsar la participación de docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad, fomentando una convivencia democrática positiva. Desde este enfoque, el liderazgo directivo se concibe como la labor llevada a cabo por el administrador y los docentes con el fin de lograr el fomento del desarrollo de las habilidades de los alumnos.

#### **1.1.5 El liderazgo transformacional**

Para Durán et al. (2015) el líder fomenta el espíritu emprendedor en sus colaboradores, a través de un enfoque de crecimiento humano completo. Esto habilita a estos empleados para adquirir conocimientos y cultivar hábitos, actitudes y valores fundamentales para emprender iniciativas destinadas al avance individual y el cambio en su entorno y la sociedad.

Jiménez (2014) por su parte, indica que el liderazgo transformador tiene como objetivo inspirar y guiar a los docentes más allá de sus expectativas individuales, dirigiéndolos hacia la consecución de un objetivo compartido. En otras palabras, el liderazgo transformador ayuda al crecimiento personal y profesional de los docentes mediante un entorno organizacional favorable, que

proporciona estímulo intelectual, atención personalizada a sus necesidades y motivación, así como tolerancia.

Ganga y Navarrete (2014) expresaron que el líder transformacional abarca a una persona con capacidad de juicio, que actúa proactivamente, con impulso dinámico y en un impulso persuasivo y mediante la obtención de resultados idóneos. Los líderes que transforman, que a través del grado de influencia en los vínculos relacionales con los miembros que conforman el equipo, fomentan cambios de perspectiva que orientan a cada individuo a dar prioridad al bien común sobre sus intereses personales. Esto sucede incluso cuando sus necesidades básicas de seguridad, salud y relaciones personales, como el amor y la afiliación, no están completamente cubiertas.

Para Robbins y Judge (2013) los líderes que se encargan de las transformaciones motivan a sus seguidores para que superen sus propios intereses en favor de la organización, y pueden tener un impacto excepcional en ellos. Además, según Bracho y García (2013) el liderazgo transformador implica un proceso de dirección donde el cambio en el entorno es crucial para avanzar en la gestión. Esto se logra mediante la influencia del líder, quien motiva y estimula a quienes lo siguen. En este contexto, el liderazgo se enfoca en impulsar el cambio organizacional, que está directamente relacionada con el cumplimiento de metas y objetivos.

Para lograrlo, el liderazgo como estrategia debe estar integrado con los diferentes elementos que lo convierten en un agente de transformación. Estos elementos se refieren a una serie de componentes esenciales para desarrollar y poner en práctica el liderazgo en el contexto institucional. En este sentido, Moreno y Espíritu (2010) afirman que la verdadera dificultad radica no en alcanzar la posición de líder en el mercado, sino en mantenerse en esa posición y conservarla.

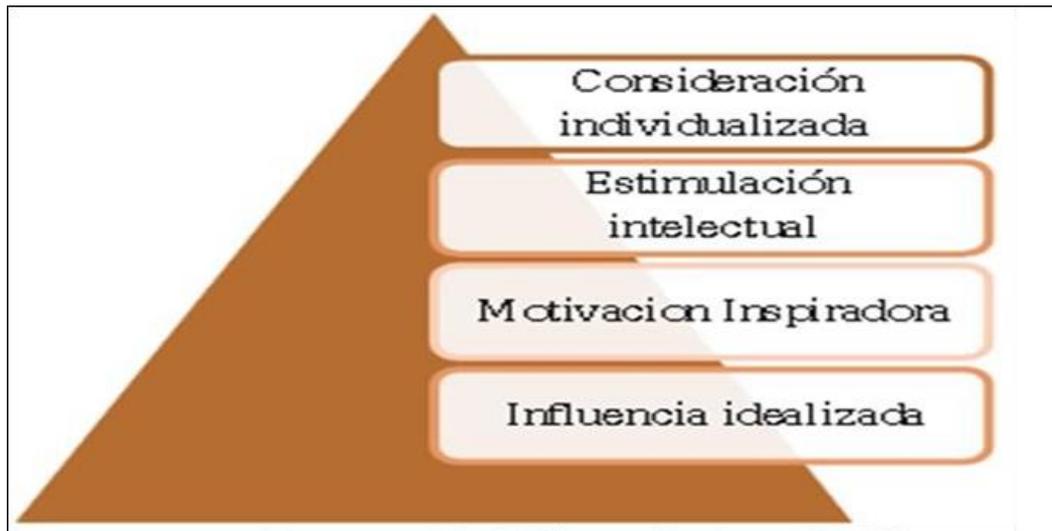
Según Lussier y Achua (2011) el liderazgo transformador se define desde la perspectiva del líder en lugar de centrarse en las habilidades de quienes lo siguen: El líder transformador se destaca por su habilidad para inspirar a las personas durante períodos de cambio al comunicar una visión única del futuro. Se vale de los ideales y motivaciones innatas de sus seguidores para cambiar la

situación presente e influenciar a las personas para promover la idea hacia una visión. y oportunidades renovadas.

En este contexto, se exponen los elementos del liderazgo transformacional (Robbins y Judge, 2013).

### Figura 3

*Dimensiones del Liderazgo Transformacional.*



*Nota.* Esquema de las dimensiones de Liderazgo Transformacional. Robbins y Judge (2013).

#### 1.1.6 Dimensiones del liderazgo transformacional

Según Chiavenato (2009) identifica cuatro atributos del líder transformacional, los cuales son:

##### A. El Liderazgo Carismático

Ofrece una visión clara y un propósito definido, genera un sentimiento de orgullo, motiva con confianza y gana respeto. Los líderes carismáticos, a través de su visión y personalidad destacada, ejercen una influencia significativa en sus subordinados. Los esfuerzos del líder no solo conducen a resultados esperados, sino que también inspiran a sus seguidores a superar las expectativas. Estos líderes establecen relaciones emocionales sólidas con su equipo, generando identificación y entusiasmo

hacia sus ideas, lo que motiva a los subordinados a trabajar arduamente en su apoyo.

### **B. Liderazgo de Inspiración**

Es el que transmite objetivos significativos, emplea símbolos para unir esfuerzos mediante medios simples. Según la información proporcionada, se puede inferir que el liderazgo inspiracional se fundamenta principalmente en comunicar una visión atractiva del futuro a los colaboradores. Esta visión se comunica utilizando señales que dirigen a los subordinados o trabajadores hacia el esfuerzo y compromiso.

### **C. Liderazgo de estimulación Intelectual**

Este enfoque de liderazgo busca estimular la creatividad y la innovación entre los trabajadores o subordinados al fomentar la reflexión sobre sus propias creencias, métodos de trabajo y enfoques para resolver problemas. Se enfatiza la importancia de evitar críticas, especialmente en público, y se alienta a los subordinados a asumir riesgos para potenciar su creatividad. Además, se promueve la participación activa de los subordinados en la identificación de problemas y en la toma de decisiones.

### **D. Liderazgo consideración personal**

El líder se destaca por su capacidad para ofrecer un trato personalizado, brindando orientación, asesoramiento y motivación a nivel individual. Según lo expuesto y respaldado por el autor, este estilo de liderazgo se distingue por su reconocimiento y aceptación de las diferencias individuales de los subordinados. Además, el líder crea oportunidades de aprendizaje personalizado para cada miembro del equipo, proporcionándoles apoyo y orientación específica. Las interacciones con los seguidores son adaptadas a las necesidades individuales, ya que el líder escucha activamente a cada uno y les asigna tareas desafiantes que contribuyen a su desarrollo.

Se ha observado, de acuerdo con lo propuesto por varios autores, que existe una necesidad importante de adoptar estilos consistentes con el modelo líder, ya que este modelo implica la participación del subordinado en el proceso de toma de decisiones y una relación más personal y cercana con sus seguidores.

Gutiérrez (2003) ratifica que los líderes señalados, mediante su influencia en las relaciones con los integrantes del equipo, fomentan transformaciones de perspectiva y buscan el bien común en la organización. Además, se destaca que es característico del líder transformador promover el desarrollo individual de cada persona. Por lo tanto, si las instituciones educativas optan por este enfoque, podrán lograr transformaciones duraderas en sus composiciones organizativas a través del tiempo. Por esta razón, se argumenta que el liderazgo transformador es una modalidad esencial en las organizaciones, dado que promueve cambios genuinos en el pensamiento y comportamiento de sus miembros, centrándose en el crecimiento humano.

### **1.1.7 Liderazgo transformacional y los procesos de mejora en Educación**

Bernal (2000) manifiesta que el desafío en este nuevo entorno es muy significativo para el ámbito educativo, en este periodo de la "i" (información e internet), y con la presencia de una nueva generación de estudiantes en las aulas, se plantea la importancia de reformular la educación. El objetivo es preparar individuos con un conocimiento extenso y una notable capacidad para adaptarse a los cambios. Se aspira a formar personas con habilidades avanzadas, potencial innovador y principios como la independencia personal y la inventiva.

Se sugiere una institución educativa receptiva a las transformaciones, y se subraya la necesidad de comprender que la concepción convencional de la escuela como el único entorno será superado por diversos entornos. Se argumenta además que los diferentes actores en el ámbito educativo, como estudiantes, profesores y padres de familia, enfrentarán nuevos desafíos desde sus respectivos roles (Bernal, 2000).

El proceso de adquisición de conocimientos está evolucionando conforme nuevas informaciones adquieren importancia, destacando la creatividad, la interpretación, la exploración, la habilidad para trabajar en equipo, la apertura y el respeto mutuo, lo que fortalece los valores fundamentales.

Por estas razones, se requiere que las escuelas mejoren y fortalezcan un liderazgo adecuado, que se sustente en los siguientes principios fundamentales (Bernal, 2000):

- Las instituciones escolares son entidades imperfectas pero indispensables y permanentes en la sociedad, ya que a través de ellas se lleva a cabo la educación y el desarrollo de sus miembros.
- Las escuelas desempeñan un papel crucial como agentes de transformación social, ya que el proceso educativo que promueven y en el que participan ayuda a difundir conocimientos, siendo visto como una fuente de recursos y crecimiento que enriquece el bienestar de los individuos en una comunidad.
- En esta situación, el liderazgo, busca principalmente tres cosas: promover una participación extensa, crear una visión definida y respaldar en motivar a los integrantes de la comunidad escolar para que enfrenten los retos en su camino hacia el logro de los objetivos de la institución.

El liderazgo transformacional es conceptualizado como una perspectiva que enfatiza el cambio, donde el líder transformador facilita la expansión de las habilidades de los seguidores y los incentiva a enfrentar los desafíos organizacionales de manera individual o colectiva. Este modelo promueve la participación en la toma de decisiones y busca establecer una cultura organizacional que refleje la visión, la misión y los valores compartidos por los seguidores.

#### **1.1.8 Satisfacción Laboral**

Según Sánchez (2011) la sensación de bienestar laboral se vincula estrechamente con los pensamientos constructivos y gratificantes derivadas de las vivencias laborales favorables. Este aspecto puede influirse por diversos factores,

como las relaciones interpersonales en el entorno laboral, la remuneración, el rol ocupacional y la estabilidad en el empleo, los cuales son determinantes para que el trabajador experimente confort y satisfacción en su labor diaria. El escritor describe la satisfacción en el trabajo como una sensación emocional positiva o agradable derivada de cómo el individuo percibe sus experiencias laborales. Las particularidades y condiciones laborales propias de cada puesto, así como las características personales del trabajador, influirán en la respuesta afectiva del individuo hacia distintos aspectos de su trabajo.

Según Milkovich y Boundreau (2004) la satisfacción en el trabajo presenta una diversidad de particularidades personales, que incluyen habilidades, competencias, necesidades y características individuales, entre otros aspectos. Estos elementos interactúan con la naturaleza de las tareas laborales y las dinámicas organizativas, influyendo en los comportamientos que inciden en los resultados laborales. La satisfacción laboral se define como una dimensión relativa a las actitudes, que abarca un amplio espectro de reacciones emocionales positivas hacia el trabajo. Esta percepción se forma mediante la comparación entre las expectativas del individuo y los resultados que efectivamente ha obtenido de su desempeño laboral.

A partir de esta definición se infiere que la satisfacción en el trabajo es una particularidad personal que el empleado tiene, y que sin duda influye en los resultados de la empresa.

Según Benavides (2002) se refiere a las habilidades, indicando que, al mejorar sus habilidades, el empleado experimentará una mayor satisfacción laboral. Esta autora define las habilidades como "comportamientos y destrezas observables que el individuo aporta en su puesto de trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y satisfactoria". Además, señala que los estudios en el ámbito organizacional se centran en tres tipos principales de habilidades, las cuales deben ser identificadas y empleadas de acuerdo con los objetivos de la empresa. Estas habilidades son: habilidades generales, habilidades laborales y habilidades esenciales.

### **1.1.9 Importancia de la satisfacción laboral**

Según Castillo y Limón (2006) las compañías que involucran a sus empleados en la participación durante el proceso de decisión les otorga una sensación de responsabilidad en el mismo, fomentando su compromiso con la causa y motivándolos a esforzarse en la ejecución para lograr el éxito empresarial. En esta situación, el rol de los líderes y sus obligaciones son esenciales, ya que deben estar abiertos a escuchar las ideas, opiniones y metas de los empleados, y contagiarles entusiasmo y compromiso por su trabajo. Otro factor importante que afecta la satisfacción laboral de los empleados es la concordancia entre la personalidad del individuo y los requisitos del puesto que ocupa. siendo determinantes en esto tanto las características específicas del trabajo como la naturaleza de las responsabilidades asignadas.

Resulta de gran utilidad tener una comprensión clara de los objetivos y valores de cada individuo que colabora hacia un objetivo común. Es esencial buscar comprender los sentimientos de cada persona antes de comprometerse con determinados comportamientos. Para todas las organizaciones, es importante explorar diversas perspectivas que ayuden a comprender el comportamiento social de las personas. La motivación es fundamental para la satisfacción en el trabajo, ya que refleja hasta qué punto la persona siente que se están cumpliendo sus necesidades. Por lo tanto, es crucial que haya una concordancia entre las necesidades del empleado y los estímulos que se le proporcionan, asegurándose que se complementen adecuadamente.

### **1.1.10 Efectos de la satisfacción laboral**

Según Robbins (2009) los administradores suelen concentrarse en el impacto que tienen en el rendimiento del personal. Los investigadores han reconocido esta perspectiva y han realizado numerosas investigaciones para examinar cómo el contenido en el trabajo influye en el rendimiento laboral, la asistencia al trabajo y la rotación de empleados.

- Satisfacción y productividad: Los primeros puntos de vista sobre la conexión entre la satisfacción y la productividad resumen que un trabajador

contenido es más eficiente. La investigación indica que existe una asociación positiva entre ambos. Por ejemplo, esta relación es más fuerte cuando el desempeño del empleado no está limitado o controlado por influencias externas. En roles donde el trabajo es dictado por el ritmo de una máquina, la productividad del empleado está más influenciada a la rapidez de la máquina tiene más impacto en el desempeño que el grado de satisfacción. Del mismo modo, el rendimiento de un corredor de bolsa está principalmente determinado por la actividad general del mercado de valores. Cuando el mercado está en alza y hay un alto volumen de transacciones, tanto los corredores satisfechos como los insatisfechos logran significativos. Sin embargo, si el mercado muestra tendencia a la baja, la satisfacción del corredor es poco relevante. El nivel del cargo también emerge como una variable crucial en este contexto. Las relaciones entre contenido y rendimiento son más evidentes en trabajadores de categorías superiores, tales como profesionales y personal de dirección. Otra faceta importante en la relación entre satisfacción y productividad es la dirección del flujo causal. La mayoría de los estudios sobre esta relación emplearon metodologías que no permitían establecer una relación causal clara. Los estudios que han tenido en cuenta esta variable sugieren que el hallazgo más firme es que la eficiencia influye en la satisfacción, más que viceversa. Realizar un buen trabajo genera una satisfacción intrínseca. Además, si la organización recompensa la productividad, un mayor rendimiento debería traducirse en un reconocimiento verbal más frecuente, un salario más elevado y mayores oportunidades de ascenso. Estas recompensas, a su vez, incrementan la satisfacción en el trabajo. Se nota que las compañías con trabajadores altamente contentos tienden a ser más eficientes que aquellas con empleados menos satisfechos. Las investigaciones han dado prioridad al examen de individuos en lugar de organizaciones, y las mediciones de productividad a nivel individual no tienen en cuenta todos los intercambios y complejidades del contexto laboral.

- Satisfacción y ausentismo: Enfermedades constituyen el principal motivo de inasistencia al trabajo en la empresa, y hay una conexión constante de signo adverso entre la satisfacción laboral y el ausentismo. Esto significa

que los empleados que no están satisfechos tienen una mayor probabilidad de ausentarse del trabajo, lo que puede llevar a que los empleados satisfechos adopten una conducta similar para beneficiarse de los permisos sin sufrir consecuencias. Los trabajadores descontentos no siempre justifican su inasistencia, pero hallan más fácil aprovechar las ocasiones para hacerlo. Es habitual que estas faltas no justificadas (causadas por actitudes desfavorables) sean más prevalentes en ciertos grupos de trabajadores y tiendan a suceder los lunes o viernes. Aunque el ausentismo no intencional (por motivos médicos) a veces puede ser predecible, como en el caso de una operación programada, y puede ser reducido mediante exámenes médicos previos a la contratación y la verificación del historial laboral. Otra manera en que los empleados suelen manifestar su descontento con las condiciones laborales es llegando tarde. Llegar tarde implica presentarse para trabajar después de la hora designada de inicio de la jornada laboral y, aunque se consideran como ausencias de corta duración, que pueden variar desde unos minutos hasta varias horas, constituyen una forma de retirarse físicamente de la participación en la empresa. Este comportamiento suele afectar la finalización oportuna del trabajo e influye en las interacciones eficientes con los compañeros. Aunque podría existir fundamentos válidos para llegar tarde en ciertas ocasiones, las demoras recurrentes denotan actitudes desfavorables que necesitan la intervención de la dirección.

- Satisfacción y rotación: La satisfacción laboral y la rotación están fuertemente relacionadas, siendo esta conexión más pronunciada que la que se observa con el ausentismo. Los elementos que influyen en la decisión de abandonar el empleo actual incluyen las circunstancias del mercado laboral, las previsiones acerca de otras opciones de empleo y el sentido de pertenencia a la organización. Un factor clave que modera esta relación es el rendimiento del empleado: para aquellos con un desempeño superior, la satisfacción en el trabajo tiene menos peso en su decisión de permanecer en la empresa. Las organizaciones suelen hacer esfuerzos notables para retener a estos empleados, ofreciéndoles aumentos salariales, reconocimientos y oportunidades de ascenso. Por otro lado, los empleados con un desempeño

deficiente reciben menos atención y a menudo se ven presionados para dejar la empresa. Por ende, la satisfacción en el trabajo puede tener un impacto mayor en la retención de empleados con un rendimiento inferior. Además, la disposición general de una persona hacia la vida también juega un papel en esta relación: aquellos con una actitud más positiva son menos propensos a renunciar, incluso si están insatisfechos con su trabajo.

**Figura 4**

*Correlativos de la satisfacción laboral*



*Nota.* Esquema dimensional demostrando relación con la satisfacción en el trabajo. Robbins (2009).

### 1.1.11 Evaluación de desempeño y redimiendo laboral.

De acuerdo con los hallazgos de Vega (2008) la actuación del trabajador se define como el nivel en que satisface los requisitos inherentes a su rol laboral. La evaluación de desempeño, por lo tanto, constituye un procedimiento destinado a analizar la eficacia laboral de los empleados, con el propósito de valorar su impacto en el rendimiento global de las entidades organizativas.

Chiavenato (2005) sugiere que el rendimiento en el trabajo se caracteriza por la medida en que un empleado cumple con los requisitos inherentes a su puesto de trabajo. De este modo, se puede inferir que la evaluación del desempeño laboral implica la utilización de métricas que determinan qué tan eficaz y eficiente es un trabajador en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales.

Werther (2000) como citado por Vega (2008) argumenta que la evaluación del desempeño implica el procedimiento mediante el cual se calcula la eficiencia global del trabajador. lo que significa que dicha evaluación busca medir de manera integral el desempeño laboral del trabajador.

### **1.1.12 Dimensiones de la satisfacción laboral**

Las dimensiones de la satisfacción laboral son las siguientes:

#### **A. La satisfacción personal**

Este interés surge por diversas razones, las cuales están vinculadas con la evolución histórica de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado modificaciones con el paso del tiempo. El escritor sugiere los siguientes argumentos: una eventual asociación directa entre la productividad y la satisfacción en el trabajo, la posibilidad y pruebas de una conexión inversa entre la satisfacción y la pérdida de tiempo, la potencial correlación entre la satisfacción y el ambiente dentro de la organización, y el cada vez mayor reconocimiento por parte de la dirección de la empresa sobre la importancia de las actitudes y emociones de los trabajadores hacia su labor, la manera de liderar. los superiores y toda la estructura organizativa (Weinert, 1987).

Los hallazgos de Weinert (1987) sugieren que hay una relación directa entre la productividad, el entorno de trabajo y la satisfacción laboral. Sin embargo, en lo que se refiere a la pérdida de tiempo y la satisfacción, la conexión es adversa.

Gibson (2006) el contento en el empleo es una inclinación que los individuos perciben en relación con sus tareas laborales. El propio escritor la describe como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos los siguientes factores: Pago es la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga. El trabajo es el

grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades. La oportunidad de ascenso es la existencia de oportunidades para ascender. El jefe es la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados. Colaboradores es el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Se puede concluir que la satisfacción del trabajo tiene que ver mucho con el ambiente donde el trabajador se desenvuelve, el estilo de dirección, las políticas de la organización, etc. todos estos factores hacen que el trabajador se sienta mucho más satisfecho en su trabajo.

## **B. La Supervisión**

Bartle (2011) indicó que el término supervisión, por su naturaleza de índole observacional, según su etimología significa “mirar desde lo alto”, hace referencia al proceso de llevar de manera regular, un registro de actividades y movimientos que se realizan en un proyecto o programa. Es también, un proceso de acumulación de información que se lleva a cabo de forma rutinaria, sobre todos los aspectos de un proyecto, conlleva un debido control de los procesos que van presentando las actividades de un proyecto, en el cual interviene de manera esencial, los procesos de observación sistemática e intencionada en donde se aplique constancia, dedicación, perseverancia y continuidad. Una supervisión para que sea realmente efectiva requiere de los siguientes factores:

- **Planificar:** Programar, establecer prioridades, hacer proyecciones de corto, mediano y largo plazo, en cuanto a recursos, tiempo, tomar en cuenta el grado de efectividad de los trabajadores en lo que respecta al desarrollo de sus funciones
- **Organizar:** Mantener el orden, estableciendo prioridades, con el fin de conformar una estructura organizacional efectiva y eficaz, coordinando a través de métodos y estrategias de nivel gerencial y laboral, con el fin de alcanzar las metas propuestas y de poder también superarlas. Lo que conlleva el establecimiento de un

- sistema que este bien estructurado, que se desarrolle y ejecute, de manera coordinada, natural y dinámica; y, en un contexto armonioso
- **Dirigir:** Administrar, manejar, toma de decisiones, delegación de autoridad, instruir de manera concisa, clara, precisa y a la vez específica, procurando mantener un ambiente de cordialidad entre los empleados a nivel de toda la organización.
  - **Ejecutar:** Diseñar y conformar con responsabilidad un plan, fundamentado en un procedimiento metodológico, para mejorar de forma constante y continua, al personal que labora en la organización, a efecto que los colaboradores puedan desarrollar aptitudes y destrezas en el trabajo, lo cual conlleva la observación, análisis y razonamiento del clima organizacional, así como la aplicación de métodos de índole laboral, desarrollando para ello planes de capacitación para el personal tanto antiguo como nuevo, de manera que se puedan elevar los niveles de eficiencia, lo cual motiva la productividad laboral, que a su vez aumenta la satisfacción y con ello se puede obtener el logro de un desempeño de alta calidad y rendimiento a nivel organizacional.
  - **Retroalimentar:** Basándose en las necesidades de la organización y de las distintas situaciones que se presentan, con el fin de realizar acciones que permitan alcanzar los objetivos determinados, a través de la ejecución de acciones que, basadas en el pasado, en adelante presenten un mejor desarrollo, un crecimiento buscando resultados mejores.

Continúa exponiendo el autor que, en el proceso de supervisión, también se debe aprovechar al máximo todos los recursos humanos, materiales, técnicos y demás que la empresa provea, teniendo en todo momento una percepción y enfoque crítico constructivo y positivo, en toda la gestión que genera, este proceso. Debe llevarse a cabo de manera pluridireccional, teniendo en cuenta observaciones, inquietudes, propuestas y sugerencias, de las personas, tanto de forma individual como colectiva, entre iguales, así como en un nivel jerárquico y en distintos

sentidos, en función de mejorar continuamente todos los procesos laborales y de funcionamiento de la organización en general.

Sugiere que la retroalimentación hace referencia a las reacciones o respuestas que se realizan, con respecto de una actuación o actividad anteriormente llevada a cabo, para cambiar, modificar y/o mejorar y superar lo presente. La supervisión también involucra el hecho de comunicar e informar acerca de los procesos y del progreso de un proyecto, de manera continua, a los donantes, implementadores y beneficiarios del mismo. Los referidos informes posibilitan el procesamiento de los datos y la utilización de la información recabada en la toma de decisiones para con ello implementar las mejoras que sean necesarias y pertinentes, en función del rendimiento óptimo de determinado proyecto o proyectos.

Asimismo, apunta, que la supervisión hace alusión a una actividad técnica y especializada que tiene como propósito utilizar de manera racional, los recursos que le favorecen para llevar a cabo los procesos de trabajo respectivos y coadyuvan de manera directa o indirecta al éxito de la organización, entre ellos están:

Para Bartle (2011) la supervisión persigue el logro de altos niveles de producción, y que sus trabajadores se desarrollen en un ambiente agradable, motivador y de satisfacción laboral, a fin de que la organización en general pueda beneficiarse con resultados realmente efectivos.

### **C. Capacitación del trabajador**

Rodriguez (2010) explica que la capacitación es un aporte específico e invaluable a las organizaciones actuales, las actividades de capacitación se ubican en la mera actividad profesional, una empresa que capacita a sus colaboradores está en camino de la profesionalización. Naturaleza de la capacitación y el adiestramiento. Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación, no hay una empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. Capacitar siempre es la única

respuesta que es útil en cuanto a la necesidad de los individuos y las comunidades laborales. Este proceso es considerado como el conjunto de actividades encaminadas al desarrollo y conseguir mejores habilidades en el personal a todo nivel para conseguir un mejor desempeño.

El adiestramiento suele ser un conjunto de actividades que están pensadas para volver más diestro al personal, aumentar sus conocimientos y las habilidades de cada trabajador de acuerdo con los puestos de la organización y sus características, siempre para buscar efectividad. En el uso de los términos capacitación y adiestramiento se tienen dos limitaciones que se distinguen de la enseñanza escolar, la primera es que tienen una directa relación con el trabajo organizado y la productividad, y la segunda es que es una referencia a los adultos.

La capacitación suele ser práctica, humanista o técnica y puede ser general o específica, mientras que el adiestramiento es práctico, técnico y es bastante específico sobre una tarea. Con las dos técnicas se consigue desarrollo que según Rodríguez es la capacidad de desplegar algo que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud, tanto la capacitación como la educación en general basan su éxito en el potencial que tengan los sujetos de aprender y crecer que de los propósitos de los instructores para inculcar y transmitir los contenidos.

Siliceo (2009) refiere que la capacitación es una actividad planteada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

#### **D. La Motivación**

Gómez (2001) nos dice que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía". Se puede deducir que la motivación engloba todos

los elementos que permiten incentivar, mantener y dirigir una conducta hacia una meta.

La teoría postula que la satisfacción laboral se logra al atender las necesidades dentro del contexto laboral, estableciendo una estructura de necesidades que comprende cinco niveles de importancia progresiva. A medida que el individuo satisface un nivel de necesidades, progresa hacia el siguiente nivel. El primer nivel aborda las necesidades fisiológicas básicas, como la alimentación y la supervivencia. Le siguen las necesidades de seguridad, que incluyen protección contra riesgos y daños físicos, así como estabilidad laboral. En el tercer nivel se encuentran las necesidades sociales, como la interacción y el compañerismo en el entorno laboral. Luego, las necesidades de estima abarcan el reconocimiento personal y externo, como logros laborales y reputación. Finalmente, en el nivel superior están las necesidades de autorrealización, que incluyen el desarrollo personal y la autoexpresión. Los primeros dos niveles representan necesidades básicas, urgentes y fácilmente satisfechas con medios materiales como salario y seguro médico, conocidas como necesidades de orden inferior.

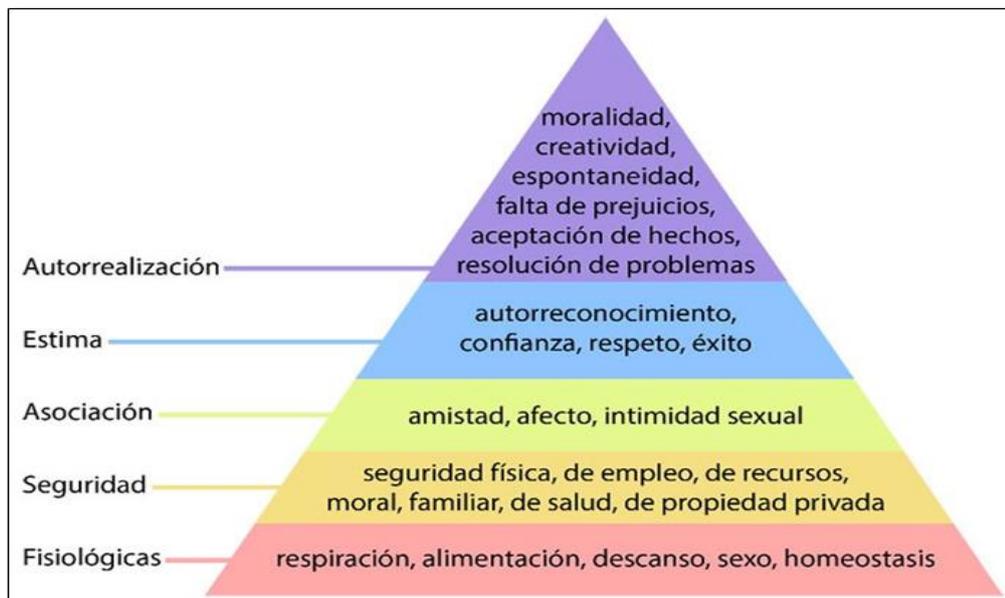
Las tres últimas, que no son materiales, nunca se satisfacen plenamente y se ven como necesidades superiores. A medida que una persona avanza en la pirámide de necesidades, experimenta un mayor nivel de contenido, acercándose a su autorrealización.

### **1.1.13 Teoría de las necesidades: Abraham Maslow**

Se puede decir que la teoría de necesidades es la más popular y fue otorgada por Abraham H. Maslow y se fundamenta en que cada una de las personas se logra conseguir y compensar sus necesidades de manera de escalones, así mismo que cada uno satisfagan desde lo inferior a lo superior. En la siguiente figura se puede apreciar las necesidades de manera escalonada:

## Figura 5

### *Pirámide de Maslow*



*Nota.* Enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. Agut y Carrero (2007).

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1 Internacionales

En Chile, Villalón (2014) se analizaron los aspectos cruciales del liderazgo a partir de las percepciones de los maestros y los administradores. Para asegurar la precisión en la descripción de los datos y las variables, se utilizó la triangulación basada en las principales categorías emergentes del discurso de los maestros, los administradores y el contenido del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Colegio Simón Bolívar. Se llegó a la conclusión de que la Comunidad Educativa del Colegio Simón Bolívar carecía de una identidad y un propósito claros. Se enfatizó la importancia de tener elementos que promuevan la comunicación entre los miembros, lo cual es fundamental para el éxito de cualquier comunidad.

En Granada y España, García (2014) llevó a cabo una investigación con el propósito de analizar el liderazgo transformacional en el ámbito de las organizaciones de seguridad. Se determinó que el liderazgo transformacional resulta fundamental para entender los aspectos psicosociales que emergen en la dinámica organizacional, como la formación de equipos de trabajo y la cohesión

grupales, lo cual contribuye a mejorar la eficacia en el funcionamiento de la organización.

En su estudio realizado de Jiménez (2014) se planteó indagar sobre el vínculo relacional de la motivación laboral, el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes y el desempeño de los profesores en una universidad determinada. Los resultados de este estudio no mostraron una relación directa entre el liderazgo transformacional y la motivación en el trabajo. Sin embargo, se observó una asociación significativa entre el rendimiento laboral y la motivación intrínseca de los maestros participantes. Otro hallazgo relevante fue la ausencia de un vínculo entre la estimulación intelectual y el desempeño docente, lo que subraya la necesidad de que los gerentes promuevan actividades que fomenten el desarrollo del personal y estimulen la creatividad para mejorar tanto la institución como el crecimiento profesional de los profesores.

En su estudio realizado Rojas (2021) se plantearon dos objetivos generales para la investigación: el primero consistió en analizar el nivel de liderazgo en los directivos en una región de Chile. Los resultados del primer análisis, basados en las opiniones de los profesores, generando una evidencia donde los profesionales manifestaron indicadores idóneos de tal capacidad. En relación a otro análisis, que contrastaba las percepciones de los profesores de ambos tipos de liceos, se concluyó que había desbalances a nivel dimensional de la variable de estudio.

### **1.2.2 Nacionales**

En su investigación realizada de Huacachino (2019) se planteó como objetivo principal identificar un tipo de liderazgo transformacional presente y evaluar el nivel de satisfacción laboral de colaboradores en un hospital en el Salvador. Los resultados obtenidos mostraron que el 54 % del personal de enfermería considera el liderazgo transformacional como moderado, mientras que el 19 % lo percibe como elevado. Además, el 73 % de este personal considera que su nivel de satisfacción laboral es moderado, y el 11 % la califica como alta. En cuanto a la relación entre la edad y estas variables, se observó que el nivel medio prevalece entre el personal de 31 a 35 años, con una significancia estadística del 0.05.

En su estudio llevado, Retuerto (2018) planteó como objetivo principal investigar La investigación se centró en analizar la conexión entre durante el año 2017, consideró investigar sobre el liderazgo y el clima organizacional en una Municipalidad de Lima. Los resultados obtenidos indicaron una clara evidencia que respalda la existencia de un vínculo positivo y significativa entre ambos constructos, con un  $Rho=0,865$  y un valor de  $p$  considerablemente inferior a 0.05 ( $p$  valor=0.000). En síntesis, se demostró que conforme aumenta el liderazgo transformacional, también se produce una mejora en el clima organizacional.

Sánchez (2019) se propuso examinar las posibles conexiones: La investigación se enfocó en explorar la relación el liderazgo y el clima organizacional en un distrito de Lima. A través del análisis estadístico, se encontró una correlación de  $r=0,550$  entre estas variables. La interpretación de estos resultados sugiere una relación positiva, aunque de intensidad moderada. Además, los hallazgos estadísticos, con un valor de  $p=0,000$ , indican una relación significativa, dado que  $p$  es menor que 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula en favor de la hipótesis alterna.

En su estudio Redolfo (2017) se planteó investigar sobre el vínculo asociativo entre el liderazgo transformacional y el grado de satisfacción laboral en una Ugel en Lima. Los resultados del análisis estadístico utilizando el chi cuadrado indicaron una relación significativa entre ambos constructos ( $p$ -valor =  $0.000 < 0.005$ ).

En su estudio Sapaico (2016) se planteó investigar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas en el distrito de Ancón. Los hallazgos revelaron una conexión directa y significativa entre ambos aspectos, con un nivel de relevancia menor al 0,01 y un coeficiente de correlación de 0,637. Además, se constató que, en la muestra estudiada, se observó un alto nivel de liderazgo transformacional, representando el 29%, mientras que la satisfacción laboral también fue alta, llegando al 45.2%.

En otro estudio realizado por Aronés (2016) se buscó investigar la relación entre el tipo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal

docente del distrito de Barranca. Los resultados arrojaron una asociación significativa entre el estilo de liderazgo predominante y la satisfacción laboral, con un valor de significancia de 0.00, por debajo de 0.05, y un coeficiente de correlación de  $Rho=0,510$ .

Macahuache y Gonzales (2016) el propósito principal fue establecer la relación entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño de los docentes en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de la Esperanza en Puerto Maldonado durante el año 2016. Según los resultados obtenidos, se encontró una conexión significativa y directa entre la percepción del liderazgo directivo y el rendimiento docente en dicha institución. Este hallazgo se sustenta en el coeficiente de correlación de 0.546 entre las variables "liderazgo del director" y "rendimiento docente", indicando una correlación positiva con un nivel de confianza del 95%. Además, el coeficiente de determinación R cuadrado de 0.298 muestra que casi el 30% de las variaciones en el rendimiento docente pueden explicarse por las variaciones en la percepción del liderazgo directivo. El valor de  $p = 0.000$  sugiere que el modelo de regresión lineal entre estas variables es apropiado, con una significancia estadística por debajo del 5%. Esto respalda la validez de la relación propuesta entre el liderazgo del director y el rendimiento docente.

Nino (2016) se propuso como objetivo principal establecer la conexión, la investigación investigó la correlación entre el liderazgo y la satisfacción laboral entre el personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Los resultados indicaron la presencia predominante de estilos de liderazgo tanto Transaccional como Transformacional, y se observó que la satisfacción laboral en general, tanto del personal docente como del administrativo, es alta.

Reymundo (2016) el objetivo del estudio fue investigar cómo el liderazgo directivo y la motivación laboral afectan la satisfacción del personal docente en las escuelas del distrito de Carmen de la Legua en la región Callao hasta el año 2016. Se determinó que tanto el liderazgo transformacional como la motivación

laboral tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes, como se demuestra por el valor de  $p = 0.00$ , que es menor que  $0.05$ .

Ordoñez y Chávez (2015) el objetivo fue investigar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Los resultados revelaron una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, demostrado por un coeficiente de correlación de Spearman de  $0.656$ .

El estudio realizado por Castro (2015) el estudio se centró en identificar las principales dimensiones del liderazgo transformacional presentes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal, ubicada en la provincia de Talara. Esto se llevó a cabo mediante observaciones realizadas por los docentes y la percepción que la directora tiene de sí misma. Los resultados mostraron que, según la opinión de los profesores y la autoevaluación de la directora, ella exhibe ciertas dimensiones del liderazgo transformacional, confirmando así el objetivo del estudio. Específicamente, la autoevaluación de la directora reveló un alto grado de liderazgo transformacional en áreas como la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la motivación inspiracional, como se evidencia en las altas calificaciones asignadas a estos elementos.

El estudio llevado a cabo por Huillca (2015) en Lima, se realizó un estudio con el fin de investigar la relación entre el liderazgo transformacional y el rendimiento docente, evaluado desde la perspectiva de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Histórico-Sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Como resultado, se obtuvo suficiente evidencia que respalda una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el rendimiento docente, según lo observado y percibido por los estudiantes de esta institución. Además, se identificó una conexión notable entre el liderazgo transformacional y aspectos específicos del desempeño docente, particularmente en los ámbitos pedagógico y social.

El trabajo realizado por Chanducas (2014) en Lima tenía como propósito principal determinar la relación entre El estudio realizado sobre el liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la

Asociación Educativa Adventista Nor Oriental mostró resultados destacados. Se encontró una correlación significativa y un coeficiente de correlación alto entre la variable del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes, con un valor de  $R= 0.788$ , lo que indica una correlación por encima del promedio.

Minaya (2014) se propuso determinar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" en Callao. Una conclusión relevante de la investigación señala que el 56.6% de los docentes y directivos de esta institución perciben un nivel alto de liderazgo transformacional por parte de los directivos. Además, un 34.9% lo considera de nivel medio, mientras que un 5.4% lo califica como muy alto. Por otro lado, se observa que el 59.3% de los docentes encuestados muestran un compromiso organizacional medio, mientras que el 40.7% muestra un nivel bajo de compromiso.

Párraga y Bartolo (2014) se propusieron determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal de servicio en las instituciones educativas públicas, según la percepción de los docentes de la Red 18-Ate en 2014. Como conclusión principal, se evidenció una correlación positiva muy robusta y significativa (0.959), con un valor de  $p$  (0.001) menor que 0.05, entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal de servicio.

Martínez (2013) se propuso reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Como conclusión destacada, se encontró que tres atributos del liderazgo transformacional, en particular la motivación, la influencia y la estimulación docente, contribuirían significativamente a mejorar las relaciones institucionales en el contexto educativo.

Cervera (2012) se propuso analizar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos. Como conclusión destacada, se encontró una relación

significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de dicho distrito.

Idone (2012) el objetivo del estudio fue determinar el estilo de liderazgo del director según la percepción y autoevaluación del desempeño docente en una institución educativa de Ventanilla. Los resultados mostraron que alrededor del 51.22% de los docentes estaban moderadamente de acuerdo con el estilo democrático de liderazgo. En cuanto a las responsabilidades en el desempeño de sus funciones, se observó que estaban en un nivel medio, representando un 41.4%. En conclusión, se evidenció que el estilo de liderazgo democrático del director tuvo un impacto positivo en la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

El estudio de Vásquez (2012) examinó el liderazgo entre docentes de secundaria en una institución educativa en La Perla - Callao. Se propuso dos objetivos: identificar el estilo y la dimensión de liderazgo predominante, usando autoevaluaciones docentes y evaluaciones estudiantiles. Se empleó un enfoque no experimental y un diseño descriptivo simple. Los resultados indicaron que el liderazgo transaccional fue más predominante que el transformacional, aunque la diferencia fue estrecha. Esto sugiere posibles áreas de mejora en la práctica educativa.

El estudio de Reyes (2012) ofrece una visión sobre la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en una institución educativa de la Región Callao. Su objetivo fue determinar esta relación específicamente en el nivel secundario durante el año 2009. Los resultados sugieren que el desempeño docente está influenciado por una variedad de factores, como el clima organizacional, la cultura escolar y la situación económica, entre otros. Además, señala que la percepción del liderazgo del director es solo un aspecto dentro de este panorama complejo. Esto subraya la importancia de considerar múltiples variables al analizar el desempeño docente y su relación con el liderazgo en el contexto escolar.



### 1.2.3 Locales

El estudio de Aroquipa (2015) analizó la relación entre el clima organizacional y el liderazgo transformacional en instituciones educativas secundarias en el distrito de Asillo. Encontró que tanto el clima organizacional como el liderazgo transformacional eran evaluados negativamente. Además, identificó una correlación moderada y directa entre ambas variables. Esto resalta la necesidad de mejorar tanto el ambiente de trabajo como el estilo de liderazgo en estas instituciones para promover un mejor funcionamiento y efectividad.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

La reflexión sobre nuestra época actual revela un panorama complejo y dinámico, caracterizado por una rápida evolución en los ámbitos económico, social y político. En este contexto, se está moldeando una nueva generación que forma parte de la sociedad del conocimiento, donde el dominio de las tecnologías de la información y la comunicación, así como el conocimiento científico, son esenciales para una participación exitosa en la vida productiva. Vivimos en un mundo globalizado donde el valor del individuo a menudo se mide por sus posesiones, y donde la deshumanización es una preocupación constante. En este escenario, la educación juega un papel crucial en la formación de las nuevas generaciones, dotándolas de las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del presente y del futuro. Los líderes educativos tienen una responsabilidad fundamental en la configuración del sistema educativo, asegurando que este se adapte a las demandas cambiantes de la sociedad y proporcione a los estudiantes los conocimientos y habilidades relevantes para su desarrollo personal y el progreso económico del país. En este sentido, es imperativo que la educación no solo se centre en la transmisión de conocimientos, sino que también fomente valores humanos, el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de adaptación. Solo así podremos asegurar que las nuevas generaciones estén preparadas para afrontar los desafíos de un mundo en constante transformación y contribuir de manera significativa al desarrollo de la sociedad.

La realidad problemática podemos enfocarle desde una perspectiva del contexto internacional, los problemas referidos al liderazgo hoy en día se han constituido en un tema de preocupación clave en el entorno organizacional, inclusive en las organizaciones eclesíásticas, económicas, educativas. Todas esas organizaciones necesitan reevaluar y reestructurarse para satisfacer las demandas de un mercado mundial cambiante.

A nivel nacional, el Ministerio de Educación dentro de sus políticas priorizadas asume El fortalecimiento de las instituciones educativas a través de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados es un enfoque fundamental para mejorar la calidad de la educación. La descentralización permite una

mayor autonomía y flexibilidad en la toma de decisiones a nivel local, lo que puede adaptarse mejor a las necesidades específicas de cada comunidad educativa. El "Marco del buen desempeño directivo" es una herramienta importante en este proceso, ya que proporciona un marco de referencia para evaluar y mejorar el desempeño de los líderes educativos. Al enfocarse en prácticas de liderazgo efectivas y en el logro de resultados educativos, este marco puede contribuir significativamente al fortalecimiento de las instituciones educativas y al mejoramiento de la calidad de la educación en general, el mismo que busca revalorar el rol de los directivos de la escuela, así como establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico, conducente a una buena práctica de gestión escolar frente a los actores educativos.

A nivel regional de Puno, en los últimos años, se viene capacitando a los directivos sobre como direccionar una Institución Educativa, sin embargo, no se ha llegado a obtener buenos resultados, ya que en el momento todavía no se viene practicando un liderazgo directivo el mismo que se encuentra divorciado del personal docente y directivo de las Instituciones Educativas, lo que ha conllevado a que no se tenga un buen clima institucional.

En el contexto actual los directivos de las Instituciones Educativas Secundarias del distrito de Puno, tienen dificultades de manera directa en sus relaciones humanas con los docentes, por cuestiones de no saber cómo direccionar sus instituciones de manera estratégica y planificada, estableciendo un clima favorable, lo que conlleve y fortalezca la motivación, capacitación y supervisión y/o monitoreo; y así el personal de la Instituciones Educativas se sientan contentos de trabajar, en un clima armonioso y encuentren una satisfacción laboral adecuada. Frente a ello el estudio de Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral es crucial, ya que esta contribuirá a superar dichas dificultades que afectan a las Instituciones Educativas.

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Problema general**

- ¿Cómo influye el liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017?

### 2.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo influyen las características del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017?
- ¿Qué aspectos del liderazgo transformacional de los directivos influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017?

## 2.3 Justificación

La investigación sobre la gestión de personas y equipos en el ámbito profesional es crucial para el éxito organizacional. Este estudio no solo aporta a futuras investigaciones similares, sino que también enriquece el conocimiento sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, especialmente en entornos competitivos. Los resultados de la investigación, al ser una fuente confiable de datos e información, son valiosos para investigadores, académicos y profesionales interesados en el tema, y pueden influir en la práctica empresarial y la toma de decisiones.

La investigación adopta un enfoque cuantitativo para explorar la relación entre el liderazgo transformacional de los directivos en Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la Provincia de Puno y la satisfacción laboral. El objetivo es mejorar los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral en estas instituciones durante el período de 2016 a 2017, con miras a elevar la calidad académica y lograr la acreditación. Se busca entender cómo el liderazgo afecta la satisfacción laboral y cómo esto influye en el desempeño educativo, para promover una cultura de excelencia académica.

El liderazgo en las Instituciones Educativas es esencial para la satisfacción laboral de los directivos, especialmente en la gestión administrativa. Este vínculo es clave tanto a nivel teórico como práctico. Comprender cómo el liderazgo afecta la satisfacción laboral puede conducir al desarrollo de estrategias para mejorar el ambiente laboral y, por ende, la calidad educativa. Investigar esta relación tiene implicaciones significativas para la mejora del sistema educativo y el bienestar de todos los involucrados.

Según el diario oficial El Peruano se conoce que, durante el período 2012-2019 la inversión en educación se duplicó, el gobierno de turno viene priorizando este sector con un incremento del 11% en su presupuesto, pasando de 15,000 millones a 30,500 millones de soles. Dentro de esta inversión se encuentran también focalizadas las instituciones educativas Emblemáticas como pilotos para mejorar la educación a nivel inicial, primario y secundario, básicamente como parte de seguir cumpliendo el plan económico de reconstrucción de la infraestructura educativa. Por otra parte, la falta de líderes en el Perú, hace necesario invertir en el capital humano de las instituciones educativas y así lograr mejorar los indicadores de calidad en educativa, teniendo en cuenta que apostar por la educación implica un mejor desarrollo de capacidades para la región de Puno y del Perú.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo general**

- Explicar la influencia del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017.

### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar cómo influye las características del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundaria Emblemáticas de la provincia de Puno 2016 - 2017.
- Precisar qué aspectos del liderazgo transformacional de los directivos influyen directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundaria Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

- El liderazgo transformacional de los directivos influye significativamente en la satisfacción laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la Provincia de Puno 2016 - 2017.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- Las características del liderazgo transformacional de los directivos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundaria emblemáticas de la Provincia de Puno 2016 - 2017.
- El liderazgo transformacional caracterizado por una influencia carismática de los directivos y el líder que considera la individualidad de las personas influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S Emblemática de la Provincia de Puno 2016 – 2017.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

El estudio se realizó en las distintas Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno, que está ubicado a 3500 m.s.n.m., al sur del país, Instituciones Educativas denominadas Emblemáticas, porque tienen una larga trayectoria y prestigio ganado a través de los años. Algunos fueron fundados en los años iniciales de la República.

#### 3.2 Población

La población universo que se ha considerado en el presente proyecto está conformada por 229 docentes educativos de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas (María Auxiliadora, Glorioso San Carlos y Gran Unidad Escolar San Carlos) de la Provincia de Puno, de sexo masculino y femenino.

#### 3.3 Muestra

Para el estudio se utilizó el muestreo probabilístico. Según CICADE (2004), este método incluye el muestreo aleatorio simple, que es un procedimiento en el cual se selecciona una muestra de tamaño “n” a partir de una población de tamaño N, asegurando que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido.

$$P = 0.5 = 50\% \quad \text{Proporción favorable}$$

$$Q = 1 - P = 1 - 0.5 = 0.5 = 50\% \quad \text{Proporción no favorable}$$

$Z_{(1-\alpha/2)}$  = Valor de la distribución normal de acuerdo con las tablas estadísticas.

$$Z_{(1-\alpha/2)} = Z_{(1-0.05/2)} = Z_{(1-0.025)} = 1.96$$

$e = 5\% = 0.05$  = Margen de error de una muestra.

Para determinar el tamaño de muestra óptimo, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 PQ}{(N-1)e^2 + Z^2 PQ}$$

**Dónde:**

$Z_{(1-\alpha/2)}$  = Valor de la distribución normal conforme al nivel de confianza seleccionado.

P = Proporción positiva.

Q = P-1 = Proporción negativa y margen de error de una muestra

N= 229 profesores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la provincia de Puno.

$$(203) (1.96)^2(0.5) (0.5)$$

$$n = \frac{(203) (1.96)^2(0.5) (0.5)}{(229 - 1) (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)} = 133.04$$

Al reemplazar los valores asumidos, se ha obtenido un tamaño de muestra de n = 133 profesores de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la provincia de Puno.

### 3.4 Método de investigación

El trabajo de investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo y es de tipo no experimental según Hernández y Mendoza (2018). Su objetivo es medir las variables de estudio: liderazgo transformacional y satisfacción laboral en las Instituciones Emblemáticas de la provincia de Puno.

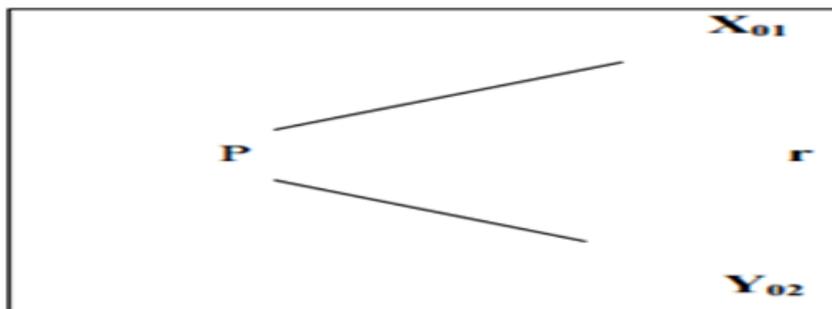
El método de investigación adoptado fue el hipotético-deductivo, el cual implica una serie de pasos específicos, como la observación del fenómeno bajo estudio, la formulación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, la deducción de proposiciones más básicas que la hipótesis original y la verificación de la validez de estas proposiciones mediante la comparación con la experiencia.

El tipo de investigación es descriptivo correlacional, centrándose en describir las variables y en determinar el grado de relación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la satisfacción laboral en las Instituciones emblemáticas de la provincia de Puno. La investigación descriptiva tiene como objetivo principal especificar las propiedades, características y rasgos relevantes de cualquier fenómeno analizado (Hernández et al., 2014). La investigación correlacional tiene como objetivo principal conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico (Hernández, 2008).

El diseño de investigación seleccionado es no experimental y transaccional, fundamentado en los principios presentados por Hernández (2008). En este tipo de investigación no experimental, no se alteran de manera deliberada las variables; es decir, no se llevan a cabo modificaciones intencionadas en las variables independientes. En su lugar, se observan los fenómenos en su contexto natural con el fin de analizarlos en etapas posteriores.

### Figura 6

*Relación de variables*



*Nota.* Esquema de diseño correlacional. Fuente: Hernández et al. (2014).

Dónde:

P : Población

X01 : Variable de liderazgo transformacional

Y02 : Variable de satisfacción laboral

R : Relación

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

#### 3.5.1 Descripción de las variables examinadas en los objetivos específicos

##### Objetivo específico 1

VD : Satisfacción Laboral

VI : Atributos del liderazgo transformacional

##### Objetivo específico 2

VD : Satisfacción Laboral

VI : Aspectos del liderazgo transformacional

#### Tabla 1

*Objetivos y técnicas de recolección de datos*

Objetivos específicos	Técnicas de recolección de datos
Establecer la influencia de los atributos del liderazgo transformacional de los directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno durante el período 2016-2017.	Encuesta Análisis documental
Identificar los elementos específicos del liderazgo transformacional de los directivos que tienen una influencia directa y significativa en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno durante el período 2016-2017.	Encuesta Análisis documental Observación participante

#### 3.5.2 Descripción de variables

Variable independiente: Liderazgo Transformacional

Conformado por cuatro dimensiones, tal como se observa en la tabla 2:

**Tabla 2**

*Variable independiente*

<b>Variable independiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Escala de valoración</b>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1 al 5
	Motivación inspiracional	6 al 10
	Estimulación intelectual	11 al 15
	consideración individualizada	16 al 20

Variable dependiente: Satisfacción laboral

Conformado por cuatro dimensiones:

**Tabla 3**

*Variable dependiente*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Escala de valoración</b>
Satisfacción laboral	La motivación	21 al 28
	Satisfacción	29 al 31
	Capacitación del trabajador	32 al 36
	La supervisión	37 al 40

Escala de valoración:

Se construyó una escala de valoración basada en la escala de Likert en tres niveles:

**Tabla 4**

*Niveles de valoración*

1	Malo
2 - 3	Regular
4 - 5	Bueno

### 3.5.3 Explicación detallada sobre el empleo de materiales, equipos, suministros y otros recursos

Los datos obtenidos durante la investigación fueron sometidos a un análisis estadístico, empleando herramientas tanto de estadística descriptiva como inferencial. Los resultados se presentaron en tablas estadísticas meticulosamente examinadas e interpretadas, lo que proporcionó la base para la discusión correspondiente y la formulación de las conclusiones generales del estudio. Específicamente, el tratamiento estadístico de los datos se llevó a cabo de forma manual y electrónica, siguiendo el procedimiento detallado que se describe a continuación.

**Organización secuencial:** Para iniciar el procesamiento de los datos, se requirió la organización de los instrumentos aplicados en un sistema secuencial único, con el objetivo de simplificar su identificación.

**Codificación:** Siguiendo con el procesamiento de los datos, se procedió a la tarea de codificación utilizando hojas de Excel. Para ello, se consideraron las respuestas con el fin de asignarles códigos numéricos correspondientes.

**Tabulación:** Para dar inicio al proceso de tabulación, se procedió a registrar las respuestas codificadas provenientes de las hojas de Excel en una matriz. Este paso permitirá la generación de tablas estadísticas utilizando el software de análisis estadístico SPSS 22, en consonancia con los objetivos previamente definidos.

**Distribución Chi cuadrada:** Se empleó la prueba de Chi cuadrado con el fin de identificar relaciones o diferencias estadísticamente significativas entre variables categóricas. Esta prueba evaluó la asociación entre dos grupos con resultados dicotómicos, utilizando el software estadístico SPSS 22 para su análisis.

### 3.5.4 Aplicación de prueba estadística inferencial

Se ha utilizado  $X^2$  (Chi cuadrada) de independencia con  $(r-1)(c-1)$  grados de libertad requeridos para evaluar la hipótesis fueron obtenidos mediante el

software estadístico SPSS 22, lo que permitió determinar si una variable ejerce influencia sobre la otra.

### Prueba estadística

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

$O_{ij}$  = Frecuencia observada para la  $ij$  – esima casilla.

$E_{ij}$  = Frecuencia esperada para la  $ij$  – esima casilla.

### Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05 = 5\%$$

### Regla de decisión

a. Hallamos el valor de la Chi cuadrada tabular ( $\chi^2$ )

$$\chi^2_{[(r-1)(c-1), \alpha]} \Rightarrow \chi^2_t$$

Donde:

$r$  = Número de filas

$c$  = Número de columnas

b. Para hallar el  $\chi^2$  se utilizó la siguiente tabla de distribución de Chi cuadrado

**Tabla 5**

*Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$*

Grados libertad g.l	P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el Chi cuadrado tabulado						
	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,83	9,14	7,88	6,63	5,02	3,84	2,71
2	13,82	11,98	10,60	9,21	7,38	5,99	4,61
3	16,27	14,32	12,84	11,34	9,35	7,81	6,25
4	18,47	16,42	14,86	13,28	11,14	9,49	7,78
5	20,51	18,39	16,75	15,09	12,83	11,07	9,23
6	22,46	20,25	18,55	16,81	14,45	12,59	10,64
7	24,32	22,04	20,28	18,48	16,01	14,07	12,02
8	26,12	23,77	21,95	20,09	17,53	15,51	13,36
9	27,88	25,46	23,59	21,67	19,02	16,92	14,68

*Nota.* Análisis Chi Cuadrada según Fisher y Yates (1963).

c. Por lo tanto, si  $\chi^2 \geq x^2$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

En este estudio disponemos de datos de variables que representan percepciones sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los profesores de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, cuyas encuestas fueron aplicadas a 133 docentes de dichas instituciones se efectuó el análisis empleando una técnica estadística no paramétrica.

Las variables, tanto independiente como dependiente, en este estudio se clasifican de manera cualitativa ordinal o variables categóricas ordinales, las cuales no tienen una distribución de origen de los datos ni la distribución de los estadísticos por lo que no tenemos parámetros a estimar, ello refuerza a recurrir a la denomina estadística no paramétrica.

##### 4.1.1 Características de liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los docentes

El liderazgo transformacional representa un enfoque novedoso en la gestión, donde los líderes recurren a la simpatía, la inspiración y la empatía para atraer seguidores. Se destacan por su coraje, confianza y disposición para realizar sacrificios en pro del bien común. Tienen una marcada inclinación por modificar o mejorar aspectos que no funcionan correctamente. Estos líderes incentivan y motivan a los trabajadores, además de saber cómo integrarlos en equipos cohesionados que colaboran eficazmente con los demás.

Hoy en día los directores de los establecimientos educativos a medida que pasa el pasa tiempo deberían continuar fortaleciendo las prácticas de liderazgo transformacional que están siendo implementadas en las instituciones, con la finalidad de establecer un ambiente de trabajo positivo que, a su vez, favorezca la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, dado que líder en este caso el director debe asumir características ideales como: la motivación inspiradora, el trato individualizado, la influencia idealizada y la promoción del pensamiento crítico, con el fin de impactar en la satisfacción laboral de los profesores.

**Tabla 6**

*Influencia idealizada de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Influencia idealizada	Satisfacción laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	8	6,0%	29	21,8%	2	1,5%	39	29,3%
Regular	9	6,8%	68	51,1%	13	9,8%	90	67,7%
Malo	0	0,0%	1	0,8%	3	2,3%	4	3,0%
Total	17	12,8%	98	73,7%	18	13,5%	133	100,0%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 6, podemos notar que el 51,1% de los profesores indican que hay una influencia idealizada regular de los directivos, es decir que estos no expresan sus valores, no tienen objetivos muy claros de lo que quieren lograr, en algunos casos no destaca la relevancia de contar con una misión compartida y las decisiones tomadas no las comparte enfatiza la importancia de tener una misión compartida con los otros miembros de la institución; siendo así los profesores muestran una satisfacción laboral regular. Seguido de un 21,8% de docentes indican que su líder tiene una buena influencia idealizada ya que tiene objetivos claros y enfatizan la idea de tener una misión compartida al momento de tomar decisiones en beneficio de la institución, pero a pesar de esto existe una satisfacción laboral regular esto debido a que no hay capacitaciones constantes como también el mismo líder no conoce mucho sobre las fortalezas y debilidades de su personal docente.

La influencia ejemplar consiste en el líder actúa de tal manera que sus seguidores lo admiran y desean imitarlo. Se convierte en un modelo idealizado con un alto nivel de influencia simbólica. Mientras representa este modelo, el líder carismático se distingue de manera evidente de los demás debido a su personalidad poco común y sus habilidades excepcionales, dado que, el carisma se caracteriza por la capacidad de inspirar, infundir confianza y ganar respeto. Por

consiguiente, podemos afirmar que los líderes de las Organizaciones Emblemáticas necesitan infundir entusiasmo, confianza y respeto en su personal; además, deben mostrar seguridad en sí mismos, cultivar la lealtad y el compromiso, comportarse con honestidad y coherencia, ganarse el respeto mediante sus acciones y generar satisfacción laboral en los empleados docentes.

Por este motivo afirmamos que el liderazgo carismático o influencia ejemplar se considera una herramienta fundamental en los líderes de estas organizaciones para establecer una visión y misión definidas, lo que permite obtener respeto, confianza y certeza. Por consiguiente, los directivos que posean esta cualidad serán capaces de obtener un esfuerzo y colaboración adicionales de su personal docente, lo que les permitirá alcanzar niveles óptimos de desarrollo y desempeño. En ese sentido el líder transformacional de la Instituciones Emblemáticas de Puno se le debe preparar en todo el proceso administrativo (planificar, organizar, dirección, control y coordinación) puesto que esto permitirá elaborar buenos instrumentos de gestión como el FODA, marco lógico, objetivos, etc.

**Tabla 7**

*Motivación inspiracional de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Motivación inspiracional	Satisfacción laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	7	5,3%	33	24,8%	6	4,5%	46	34,6%
Regular	9	6,8%	58	43,6%	11	8,3%	78	58,6%
Malo	1	0,8%	7	5,3%	1	0,8%	9	6,8%
Total	17	12,8%	98	73,7%	18	13,5%	133	100,0%

Nota. Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 7, se puede observar que el 43,6% de los docentes menciona que sus líderes muestran motivación inspiracional regular es decir no son muy optimistas tampoco dan confianza plena hacia sus docentes para que estos puedan

apoyar a lograr los objetivos y metas propuestos en todos los aspectos que compete a la institución, seguido de un 24,8% de docentes mencionan que sus líderes muestran una buena motivación inspiracional es decir soy muy optimistas y dan confianza a su personal docente para así poder lograr metas y objetivos que vienen en beneficio de su institución, pero a pesar de eso lo docentes mencionan que la satisfacción laboral es considerada regular, ya que simplemente mostrar confianza no es suficiente y optimismo los líderes si no la satisfacción se trata de que también se los reconozca según al aporte que dan como también se les dé capacitaciones constantes para fortalecerse como docentes.

El guía concibe una perspectiva estimulante y atractiva para aquellos que lo siguen. Además, es capaz de comunicar su visión de manera persuasiva, tanto verbalmente como mediante su propio ejemplo. Para lograrlo, debe demostrar inicialmente su compromiso personal y su entusiasmo por la visión, con el fin de contagiar y motivar a los demás. Asimismo, los docentes se sienten motivadas por la realización de tareas desafiantes y la sensación de que sus habilidades están siendo puestas a prueba, lo cual incide directamente en la satisfacción laboral que experimentan, es más, la participación y logro de los objetivos tiene un impacto en la satisfacción laboral.

En cuanto a esta cualidad que deben poseer los líderes, como es la habilidad para motivar e inspirar, el gerente tiene la responsabilidad de fomentar un clima optimista, estimular el entusiasmo y promover una participación más activa en la consecución de los objetivos de la organización. Esta capacidad es esencial para generar un ambiente laboral positivo y para estimular el compromiso y la dedicación de los empleados hacia las metas comunes.

En este sentido, los líderes de las instituciones emblemáticas tendrán que evaluar de manera individual las necesidades de su personal y abordarlas de forma personalizada. Esto implica un enfoque proactivo hacia el desarrollo y el bienestar de los empleados, brindándoles el apoyo y la orientación necesarios para que puedan alcanzar su máximo potencial.

Además, los líderes deben delegar responsabilidades de manera efectiva, proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo, y ofrecer

retroalimentación constructiva. Al hacerlo, no solo promueven el crecimiento profesional de su equipo, sino que también fortalecen su confianza en sí mismos y su sentido de pertenencia a la organización.

En última instancia, el objetivo es establecer un ambiente laboral que promueva tanto la satisfacción laboral como el compromiso de los empleados, lo cual se traduce en un mayor rendimiento y productividad en el ámbito laboral. Por lo tanto, es crucial que los líderes comprendan la importancia de su papel en el desarrollo y el bienestar de su equipo, y se esfuercen por cultivar un ambiente en el que todos puedan prosperar.

**Tabla 8**

*Estimulación intelectual de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Satisfacción laboral								
Estimulación intelectual	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	7	5,3%	39	29,3%	5	3,8%	51	38,3%
Regular	10	7,5%	56	42,1%	13	9,8%	79	59,4%
Malo	0	0,0%	3	2,3%	0	0,0%	3	2,3%
Total	17	12,8%	98	73,7%	18	13,5%	133	100,0%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno.

En la tabla 8, se observa que en un 42,1% de docentes mencionan que los directivos tienen una estimulación intelectual regular hacia ellos debido a que cuando se presenta un problema en algunas ocasiones no siempre miran o resuelven el problema de distintas formas, como también consecuentemente no sugiere nuevas formas de trabajo y no hay una evaluación constante de las decisiones que se toman; siendo así que el grado de satisfacción laboral experimentado por los docentes es regular por el mismo hecho que los directivos no motivan constantemente a su personal, no hay una capacitación ni supervisión constante para que ellos puedan prepararse mejor y realizar un mejor trabajo. Seguido de un 29,3% de los docentes que menciona que existe una buena

estimulación intelectual, pero a pesar de esto no hay una buena satisfacción laboral por cosas que anteriormente ya se señaló.

El líder gerencial debe fomentar innovaciones y nuevas alternativas a los desafíos. Al mismo tiempo, estimula intelectualmente a su personal incitándolos a formular interrogantes, desafiando los métodos tradicionales de actuación, permitiendo la posibilidad de equivocarse. En este contexto laboral, el líder tiene la responsabilidad de promover entre su equipo docente un ambiente intelectualmente estimulante. Su función crucial consiste en proponer enfoques frescos para resolver problemas recurrentes, destacando la importancia de la inteligencia y la racionalidad en la búsqueda de soluciones. El objetivo es inspirar al equipo a desarrollar nuevas ideas, asumir responsabilidades y proporcionar perspectivas innovadoras frente a los desafíos, facilitando las situaciones en lugar de imponer soluciones preestablecidas. Es crucial destacar que este aspecto tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, la cual está influenciada por diversas características como habilidades, destrezas, requisitos y atributos, entre otros. Estas interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para generar comportamientos que afectan los resultados

Los líderes que fomentan la estimulación intelectual en su equipo, crean seguidores que abordan y resuelven los problemas con perspectivas únicas e innovadoras.

**Tabla 9**

*Consideración individualizada de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Consideración individualizada	Satisfacción laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	7	5,3%	39	29,3%	5	3,8%	51	38,3%
Regular	10	7,5%	56	42,1%	13	9,8%	79	59,4%
Malo	0	0,0%	3	2,3%	0	0,0%	3	2,3%
Total	17	12,8%	98	73,7%	18	13,5%	133	100,0%

Nota. Encuesta aplicada a los profesores de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas ubicadas en la ciudad de Puno,2017.

En la tabla 9, podemos observar que un 48,9% de docentes mencionan que existe una consideración individualizada de los directivos es decir no toma en consideración a cada uno de los miembros de la institución, no tratan de comunicarse continuamente de manera individualizada con cada uno de sus miembros por lo que no saben de las debilidades y fortalezas de estos, para que puedan aportar al desarrollo integral de la Institución, siendo así estos docentes presentan una satisfacción laboral regular por la poca motivación que se les da, las escasas capacitaciones y no hay una supervisión constante al personal docente. Seguido de un 21.8% de los docentes mencionan que existe una buena consideración individualizada hacia los docentes, pero a pesar de esto existe una satisfacción laboral regular es decir no hay buena motivación, no hay capacitaciones ni supervisiones constantes a los docentes.

El conductor considera los requerimientos individuales para dirigir a cada individuo conforme a su capacidad. El guía funge como mentor, creando oportunidades para el aprendizaje y estableciendo un entorno de apoyo; es un líder que presta atención y comprende la importancia de asignar tareas. Siguiendo estos lineamientos, se puede argumentar que los administradores que desempeñan su función de dirigir en el ámbito educativo deben emplear este estilo de liderazgo, en el sentido de considerar aquellas conductas que identifican a cada uno de estos elementos.

En otras palabras, los guías educativos deben infundir aliento, incrementar el optimismo y el fervor, compartiendo sus perspectivas de futuros alcanzables. Esto implica que la capacitación del líder educativo debe centrarse en proporcionar apoyo emocional al cuerpo docente bajo su responsabilidad, lo que a su vez contribuye a mejorar el rendimiento laboral, fortalecer la motivación, el estímulo constante y, sobre todo, reforzar la autovaloración de su equipo día tras día, fomentando la confianza y seguridad en ellos, para que puedan superar las expectativas establecidas; tomando en cuenta este aspecto se puede mencionar que influye en la satisfacción laboral del personal debido a que estos se sentirán más satisfechos en el trabajo mostrando optimismo, entusiasmo y compromiso al momento de realizar las tareas encomendadas con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Desde esta óptica, el avance del liderazgo en el contexto educativo implica que los líderes administrativos se centren en ofrecer apoyo emocional a su equipo, lo que a su vez contribuirá a mejorar su rendimiento laboral, fortalecer su motivación y mantener un estímulo constante. Asimismo, es fundamental que a diario fortalezcan la autoestima de sus seguidores, promoviendo la confianza y la seguridad en ellos, con el fin de que puedan superar las expectativas establecidas y, de esta manera, cumplir eficazmente con las responsabilidades de la institución educativa.

#### **A. Prueba de hipótesis 1**

##### **Formulación de Hipótesis**

**H0:** Las características del liderazgo transformacional de los directivos no influyen significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas.

**H1:** Las características del liderazgo transformacional de los directivos influyen significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas.

##### **Elección del Nivel de Significación.**

De acuerdo con las condiciones del problema, se establece un nivel de significancia de  $\alpha = 0,05$ , lo que representa un margen de error del 5%.

##### **Estadístico de Prueba:**

En la siguiente tabla 10, se podrá observar los resultados obtenidos de la prueba estadística, utilizando la prueba chi cuadrada, esto para la específica 1, con los valores y los grados de libertad, así mismo, figura el nivel de significancia.

**Tabla 10**

*Prueba de chi- cuadrado de la especifica 1*

			Valor	Grados de libertad (gl)	Sig. asintótica (2 caras)
<b>Influencia Idealizada *</b>	Chi- cuadrado	de	17,469 <sup>a</sup>	4	0,002
<b>Satisfacción laboral</b>	Pearson N de casos válidos		133		
Motivación Inspiracional *	Chi- cuadrado	de	15,325 <sup>a</sup>	4	0,033
<b>Satisfacción laboral</b>	Pearson N de casos válidos		133		
<b>Estimulación individual *</b>	Chi- cuadrado	de	18,268 <sup>a</sup>	4	0,048
<b>Satisfacción laboral</b>	Pearson N de casos válidos		133		
Consideración individual *	Chi- cuadrado	de	24,172 <sup>a</sup>	4	0,000
<b>Satisfacción laboral</b>	Pearson N de casos válidos		133		

*Nota.* Resultados obtenidos de la base de datos SPSS procesado por el investigador.

Los valores de la tabla de distribución de chi-cuadrado, presentados en la tabla 10, corresponden todos a casos con 4 grados de libertad (gl) y una probabilidad del 0,05.

$$X^2 = 14,8602$$

### **B. Decisión**

Se observa que los estadísticos de chi cuadrado toman valores de  $X^2 > X^2(14,860)$  con 4 grados de libertad (gl) y una probabilidad menor al 0.05, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, lo que lleva a la conclusión de que las características del liderazgo transformacional de los

directivos no ejercen una influencia significativa en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas.

#### **4.1.2 Aspectos del liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los docentes**

La imagen del líder transformador se asemeja a aquella que pone énfasis en el capital humano, en los miembros de su organización, para lograr la transformación deseada. Reconoce que el cambio solo es factible mediante dicho recurso humano, por lo tanto, los aprecia, los invita a participar y los impulsa. Su enfoque fortalece el compromiso de los empleados y su implicación en los proyectos que adoptan como propios. Por consiguiente, esto tiene un impacto en el nivel de satisfacción laboral del cuerpo docente. Es más, la satisfacción laboral se entiende como un proceso en el que el empleado acepta su trabajo, y su rendimiento se mide según cómo sus tareas laborales cumplen con los requisitos del puesto. La evaluación del desempeño implica analizar el trabajo de los empleados para evaluar su contribución a la productividad de la organización.

El liderazgo transformacional considera la atención individualizada que los directivos brindan es esencial para el desarrollo del maestro, pues se beneficia de un trato personalizado ajustado a sus particularidades y necesidades, aunque existen desafíos relacionados con el tiempo destinado a actividades de enseñanza y formación, asimismo, es importante el estímulo intelectual que proporcionan los líderes, ya que los supervisores ofrecen consejos sobre nuevas formas de desempeñar su trabajo y les ayudan a enfrentar los problemas desde diferentes perspectivas.

Otros aspectos son la influencia idealizada donde se requiere tener en cuenta aspectos de moralidad y ética en las elecciones efectuadas por el gerente, el enfoque en la relevancia del deber y la importancia de compartir una visión como parte de una organización educativa y el estímulo inspirador proporcionado por el liderazgo transformacional son aspectos fundamentales. Los docentes perciben que sus líderes les infunden optimismo al hablar del futuro y confianza en la consecución de los objetivos establecidos, lo que les ayuda a mantener una mentalidad positiva en su labor educativa.

La influencia idealizada muestra ese porcentaje de confianza y respeto de los dependientes en el líder, la asignación mostrada en todo el personal que participa como colaborador y que estos piensen en que ese líder es como su guía a alcanzar.

**Tabla 11**

*Influencia idealizada de los directivos según satisfacción de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Influencia idealizada	Satisfacción laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	15	11,3%	24	18,0%	0	0,0%	39	29,3%
Regular	30	22,6%	56	42,1%	4	3,0%	90	67,7%
Malo	2	1,5%	2	1,5%	0	0,0%	4	3,0%
Total	47	35,3%	82	61,7%	4	3,0%	133	100,0%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 11, podemos observar que un 42,1% de docentes mencionan que existe una influencia idealizada Regular es decir no todos los líderes de las instituciones educativas emblemáticas se establece como un modelo para su personal docente, unos tienen una mejor capacidad de comunicación, se ganan la confianza y el respeto de sus personal que otros, algunos líderes propician intenso apego personal de su equipo de trabajo y en algunos casos obtienen el esfuerzo adicional de los empleados para alcanzar niveles óptimos de rendimiento; siendo así se observa que el nivel de satisfacción es Regular debido a que no muchos directivos o líderes tienen conocimiento de las fortalezas y debilidades de su cuerpo docente; seguido de un 18,0% de docentes si existe una buena influencia idealizada por parte de algunos directivos pero a pesar de esto ellos tienen una satisfacción regular por el poco incentivo remunerativo, siendo así que en muchos casos los docentes no satisfacen sus necesidades básicas en su totalidad.

A través de la literatura, se destaca que el carisma del líder es una fuerza fundamental en la dinámica de un equipo. Este carisma no se limita a una mera

atracción personal, sino que implica la habilidad para motivar y llevar a otros hacia un objetivo compartido. Además, se destaca la relevancia de esta cualidad, resaltando su capacidad para generar entusiasmo, confianza y respeto. En consecuencia, el líder educativo tiene la responsabilidad de cultivar este carisma, no solo como una herramienta de influencia, sino como una forma de construir relaciones auténticas y significativas con su equipo. Esto implica no solo transmitir entusiasmo y confianza, sino también demostrar integridad, honestidad y coherencia en sus acciones. El liderazgo carismático va más allá de la mera autoridad o la habilidad para inspirar; implica establecer una conexión emocional genuina con los miembros del equipo, lo que a su vez fomenta la lealtad, el compromiso y la satisfacción laboral. Es esta conexión la que fortalece la visión compartida y promueve un sentido de identidad y propósito compartido entre los seguidores.

De este modo, tiene un impacto significativo en el bienestar personal del trabajador, lo que genera que este se sienta más cómodo con su trabajo. Uno de los factores que contribuyen a esto es tener una tarea desafiante, pero al mismo tiempo contar con estímulos y respaldo por parte de la organización, lo que permite que el empleado se desarrolle profesionalmente. Además, es crucial señalar que la satisfacción laboral se define como el estado de bienestar que siente el empleado cuando está comprometido con su trabajo y ve cumplidas sus metas profesionales. Por otro lado, la insatisfacción laboral se refiere al descontento que surge cuando las expectativas no se cumplen en diversos aspectos del trabajo.

Por lo tanto, los líderes que demuestran esta característica tienen la habilidad de obtener un mayor compromiso y la colaboración adicional de su personal educativo para alcanzar niveles óptimos de desarrollo y desempeño individual. Se reconoce que cada individuo experimenta una mayor satisfacción cuando labora en ambientes donde su líder les transmite certeza y confianza. Es en ese contexto donde el maestro aplica todas sus destrezas y competencias, las cuales se evidencian en una labor efectiva y eficiente.

Se entiende como líder carismático a quien congrega particularidades de diferentes estilos de poder dirigir, así como mantener la capacidad para atender a al resto de personas y tiene la mano estable para poder tomar decisiones

adecuadas. Esto se ajusta con la evidencia de fundar un clima de confianza y empatía entre todas y todos los trabajadores.

**Tabla 12**

*Motivación inspiracional de los directivos según motivación de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Motivación inspiracional	Motivación de los docentes							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	5	3,8%	37	27,8%	4	3,0%	46	34,6%
Regular	14	10,5%	60	45,1%	4	3,0%	78	58,6%
Malo	1	0,8%	7	5,3%	1	0,8%	9	6,8%
Total	20	15,0%	104	78,2%	9	6,8%	133	100,0%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 12 podemos observar que el 45,1% de docentes encuestas mencionan que sus directivos tienen una motivación inspiracional regular es decir que no muchos de los directivos tienen una visión clara, de ese modo que no logran transmitir en su totalidad motivación y pasión, lo que no conduce tener personal docente con mayor proactividad y comprometidos con la institución, siendo así que el personal docente mencionan que se sienten motivados regularmente por lo que los mismos directivos no les estimulan por lo menos con resoluciones de felicitación a aquellos que han contribuido con mucha eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades tanto académicas como actividades extra curriculares en beneficio de la institución. Seguido de un 27,8% de docentes que mencionan que existe una motivación inspiracional buena por parte de los directivos, pero a pesar de esto ellos no se sienten regularmente motivados por el mismo echo que no solo los directivos muestren motivación si no que estos motiven a su personal docente.

La inspiración motivadora implica que el líder genera una perspectiva emocionante y atrayente para sus seguidores. Asimismo, tiene la habilidad de transmitir su visión de manera convincente tanto verbalmente como a través de su

propio ejemplo. Para lograrlo, debe demostrar primero su dedicación personal y entusiasmo por la visión, con el objetivo de inspirar y comprometer a los demás. En referencia a esto, podemos expresar que el líder educativo dirigente debe poseer la motivación inspiradora de manera que fomente el optimismo, promueva el entusiasmo y una mayor participación en la consecución de los objetivos y metas de su organización que está a su cargo. En este contexto, los directores de las diversas instituciones deben identificar las necesidades individuales de su equipo y abordarlas de forma personalizada, así como también delegar, capacitar, guiar y proporcionar retroalimentación en el crecimiento personal, con el fin de elevar el nivel de confianza y seguridad en sí mismos del personal y alcanzar niveles más altos de responsabilidad de los integrantes.

**Tabla 13**

*Estimulación intelectual de los directivos según supervisión de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Estimulación intelectual	Supervisión a los docentes							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	4	3,0%	43	32,3%	4	3,0%	51	38,3%
Regular	7	5,3%	66	49,6%	6	4,5%	79	59,4%
Malo	0	0,0%	3	2,3%	0	0,0%	3	2,3%
Total	11	8,3%	112	84,2%	10	7,5%	133	100,0%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 13 podemos observar que, un 49,6% de los docentes mencionan que la estimulación intelectual que muestran los directivos es Regular, es decir no muchos de los directivos fomentan de forma intensiva la innovación y creatividad entre su personal docente para que tengan un buen desempeño, muchos de ellos no identifican exactamente qué tareas delegar y a quién dárselas para nutrir sus habilidades, se las dan de acuerdo a jerarquía o en algunos casos porque vieron habilidades innatas en algunos de ellos, no todos los directivos incorpora a los docentes en decisiones importantes ni solicita sus opiniones sobre qué debe

cambiar en la Institución; siendo así que estos mencionan que la supervisión dada al desempeño que realizan es regular debido a que no todos los directivos se preocupan por cómo están cumpliendo sus funciones su personal docente. Seguido de un 32,3% de los docentes mencionan que la estimulación intelectual dada es buena, pero a pesar de esto hay una regular supervisión y monitoreo de sus actividades que desempeñan en la institución.

Un aspecto fundamental del rol del líder es estimular el pensamiento crítico en sus seguidores, esto se debe a que la esencia del liderazgo reside en proponer nuevas visiones para enfrentar desafíos recurrentes. En otras palabras, el líder debe motivar a su equipo a generar ideas innovadoras y asumir responsabilidades, promoviendo así enfoques frescos a los problemas, facilitando su resolución en lugar de imponer soluciones preestablecidas. Es más, la supervisión efectiva del personal educativo en las organizaciones es crucial, dado que, esta busca alcanzar altos niveles de desempeño y fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores en un ambiente laboral positivo, motivador y satisfactorio, permitiendo que la institución en su conjunto logre resultados verdaderamente efectivos.

**Tabla 14**

*Consideración individualizada de los directivos según capacitación a los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Consideración individualizada	Capacitación del docente							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	8	6,0%	34	25,6%	1	0,8%	43	32,3%
Regular	18	13,5%	63	47,4%	5	3,8%	86	64,7%
Malo	0	0,0%	3	2,3%	1	0,8%	4	3,0%
Total	26	19,5%	100	75,2%	7	5,3%	133	100,0%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 14, se observa que el 47,4% de los docentes mencionan que los directivos tienen una consideración individualizada Regular, es decir algunos de

los directivos no mantienen una comunicación abierta con su personal docente, tanto a nivel individual como grupal. De esta manera, se fomenta el intercambio de nuevas ideas, lo que puede dar lugar a innovaciones en beneficio de la institución; de este modo también mencionan que la capacitación que se les da es regular, siendo así que no se crea muchos espacios donde puedan socializar tanto directivos como personal docente, también hace que muchos docentes no desarrollen sus capacidades en bienestar en las mismas instituciones.

El líder cumple el rol de mentor, proporcionando oportunidades de aprendizaje y creando un entorno de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar responsabilidades. En este contexto, se puede afirmar que los administradores o líderes educativos deben adoptar este enfoque de liderazgo, teniendo en cuenta las acciones que distinguen a cada uno de estos elementos. Del mismo modo, tendrán que recibir una instrucción continua debido a que es un medio muy eficaz para mejorar la eficiencia.

Las iniciativas de adiestramiento arrojan desenlaces positivos en el 80% de las instancias, es decir que los esquemas formales de instrucción abordan escasamente las demandas genuinas del cargo, las críticas surgen pues formalmente casi la totalidad en la estructura siente que carece de instrucción y desconoce los métodos para obtenerla.

En esa dirección, la atención individualizada emerge como otro componente esencial, ya que implica aquellas prácticas que constituyen un trato personalizado a cada integrante, abordándolos de manera individual y brindándoles orientación. En otras palabras, los líderes en educación deben fomentar el estímulo, elevar el ánimo y promover el entusiasmo al comunicar metas y visiones futuras que sean realistas y posibles de alcanzar. Al mismo tiempo, para lograr una satisfacción laboral adecuada, es necesario fortalecer la capacitación del personal docente, suministrándoles información y contenido específico para sus roles, o fomentando la emulación de modelos exitosos. Todo el proceso de capacitación del personal docente busca asegurar que estén plenamente familiarizados con sus tareas, garantizando oportunidad, seguridad, calidad y eficiencia en el desempeño laboral.

## A. Prueba de hipótesis 2

### Formulación de Hipótesis

**H0:** El liderazgo transformacional caracterizado por una influencia carismática de los directivos y el líder que considera la individualidad de las personas no influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas.

**H1:** El liderazgo transformacional caracterizado por una influencia carismática de los directivos y el líder que considera la individualidad de las personas influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas.

### Elección del Nivel de Significancia

Por las condiciones del problema:  $\alpha = 0,05$  ó 5% de error.

### Estadístico de Prueba:

**Tabla 15**

*Prueba de chi- cuadrado de la especifica 2*

			Valor	Grados libertad (gl)	Sig. asintótica (2 caras)
Influencia Idealizada *	Chi- cuadra do Pearso n	de	17,469 <sup>a</sup>	4	0,002
Satisfacción laboral	N de casos válidos		133		
Consideración individual *	Chi- cuadra do Pearso n	de	24,172 <sup>a</sup>	4	0,000
Satisfacción laboral	N de casos válidos		133		

Los datos presentados en la Tabla 15 muestran una distribución de chi-cuadrado con 4 grados de libertad (gl) en todas las celdas y una probabilidad del 0,05.

$$X^2 = 14,8602$$

### **Decisión:**

Se observa que los estadísticos de chi cuadrado toman valores de  $X^2 > X^2(14,860)$  con 4 grados de libertad (gl), y una probabilidad menor al 0.05, se opta por rechazar la hipótesis nula, lo que lleva a concluir que el liderazgo transformacional es caracterizado por una influencia carismática de los directivos y el líder que considera la individualidad de las personas influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas.

#### **4.1.3 Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los docentes**

El liderazgo renovador tiene como objetivo inspirar y guiar a los maestros más allá de sus metas personales, orientándolos hacia la consecución de un objetivo común. Este tipo de liderazgo se enfoca en el desarrollo integral de los educadores, tanto en su crecimiento personal como profesional, mediante la creación de un entorno organizacional propicio. Este ambiente propicia el desarrollo del pensamiento crítico, la atención personalizada a las necesidades individuales y profesionales, la motivación y el apoyo continuo.

El liderazgo renovador busca transformar las instituciones educativas mediante la colaboración y la creación conjunta de nuevas visiones para las escuelas. Este enfoque de liderazgo ha cobrado gran relevancia en el ámbito educativo actual. Su característica principal es facilitar cambios positivos en la estructura escolar, involucrando activamente a los docentes en el logro de metas a través del trabajo en equipo. Este proceso genera un impacto positivo en el desempeño docente, lo que a su vez se traduce en un mejoramiento del aprendizaje. A su vez, esto influye en la satisfacción laboral del personal educativo, la cual se refleja en el conjunto de comportamientos y habilidades del equipo, contribuyendo así a su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.

**Tabla 16**

*Liderazgo transformacional de los directivos según motivación de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Liderazgo transformacional	Motivación del docente							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	4	3,0%	25	18,8%	2	1,5%	31	23,3%
Regular	16	12,0%	77	57,9%	7	5,3%	100	75,2%
Malo	0	0,0%	2	1,5%	0	0,0%	2	1,5%
Total	20	15,0%	104	78,2%	9	6,8%	133	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la Tabla 16, se nota que un 57,9% de los profesores opinan que el liderazgo transformacional de los directivos es de nivel Regular. Esto se debe a que los directivos no están constantemente estimulando los intereses de los profesores para que vean su labor desde nuevas perspectivas, ni desarrollan una conciencia de visión de equipo ni generan altos niveles de habilidad y potencial. Finalmente, se considera que este liderazgo es Regular cuando no motivan a los profesores a priorizar los intereses del equipo por encima de los individuales y a la vez a la institución, seguido de un 18,8% de docentes que mencionan que existe un liderazgo transformacional bueno pero a pesar de eso existe regular motivación del docente, es decir que los directivos no los reconocen constantemente cuando realizan un buen trabajo como también existe regular comunicación entre docentes y directivos.

El liderazgo transformacional impulsa el logro de estándares de excelencia y ejerce un impacto significativo en toda la organización, especialmente en el área de gestión de recursos humanos, la cual guarda una estrecha relación con la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, un líder transformacional dejó una huella profunda en varias generaciones, este líder destacaba por su carisma y habilidad para motivar a los estudiantes, lo que resultaba en la creación de aprendizajes significativos. En este contexto, se

destaca que un liderazgo transformacional eficaz por parte de los directivos conduce a un ambiente en el cual los docentes se sienten inspirados para llevar a cabo tanto actividades académicas como extracurriculares, esto, a su vez, facilita la provocación, mantenimiento y dirección de la conducta de los profesores hacia objetivos y metas de manera efectiva y eficiente.

**Tabla 17**

*Liderazgo transformacional de los directivos según satisfacción de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Liderazgo transformacional	Satisfacción del docente							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	14	10,5%	17	12,8%	0	0,0%	31	23,3%
Regular	33	24,8%	63	47,4%	4	3,0%	100	75,2%
Malo	0	0,0%	2	1,5%	0	0,0%	2	1,5%
Total	47	35,3%	82	61,7%	4	3,0%	133	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 17 podemos observar que un 47,4% de docentes mencionan que existe un liderazgo transformacional Regular a la vez los docentes se sienten regularmente satisfechos con la labor que realizan dentro de la institución esto debido a que el líder directivo no conocen mucho sobre las debilidades u fortalezas de su personal docente, como también algunas veces no distribuyen bien las tareas y responsabilidades que se tiene en beneficio de la institución, a la vez existen casos donde dan mucho más responsabilidades a docente nuevos que integran la institución, seguido de un 24,8% de docentes que nos mencionan que existe un liderazgo transformacional regular pero a la vez no se siente muy satisfechos en la institución ya que existe debilidad en la comunicación entre docente y directores. En otras palabras, este tipo de liderazgo busca el desarrollo integral de los docentes, tanto en su dimensión personal como profesional, a través de un ambiente organizacional apropiado. En este entorno, se promueve la estimulación

intelectual, se brinda atención personalizada a las necesidades individuales y profesionales, se fomenta la motivación y se promueve la tolerancia.

Entonces, se puede afirmar que la efectividad del liderazgo transformacional, tanto por parte de los directivos como de los docentes en el aula, depende de cómo interactúan dentro de la institución. Además, los líderes transformacionales, a través de su influencia en las relaciones con los docentes, promueven cambios en la perspectiva y buscan fomentar un interés colectivo en la institución, a su vez estimulara el desarrollo de cada personal docente generando un buen ambiente de trabajo donde el docente se desenvolverá, aparte de eso tendrá conocimiento a dónde quiere llegar la institución, estos aspectos harán que el docente se sienta mucho más satisfecho en su trabajo.

**Tabla 18**

*Liderazgo transformacional de los directivos según capacitación del docente de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Liderazgo transformacional	Capacitación del docente							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	4	3,0%	27	20,3%	0	0,0%	31	23,3%
Regular	22	16,5%	71	53,4%	7	5,3%	100	75,2%
Malo	0	0,0%	2	1,5%	0	0,0%	2	1,5%
Total	26	19,5%	100	75,2%	7	5,3%	133	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la tabla 18, podemos observar que el 53,4 % de docentes mencionan que existe un regular liderazgo transformacional a la vez también tienen una regular capacitación docente debido a que a los directivos líderes les falta dar más capacitaciones a su personal docente dado que todo docente necesita reforzar sus habilidades, conocimientos destrezas y a la vez poder trabajar en equipo para llegar a los objetivos y metas institucionales, seguido por un 16,5% de docentes que mencionan que existe un liderazgo transformacional regular pero a la vez si reciben buenas capacitaciones, dado que el líder transformacional muestra

debilidades en la comunicación constante que tiene con su personal docente. El liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas, se basa en la colaboración, metas compartidas y un ambiente de aprendizaje continuo, dado, que, los directores con este estilo utilizan estrategias para resolver problemas, cultivan el compromiso y promueven el crecimiento profesional del personal, es más, la capacitación del personal es importante para el desarrollo organizacional, adaptándose a las necesidades específicas de la empresa y buscando modificar las competencias de los colaboradores, asimismo, buscan mejorar la eficiencia y el desempeño del personal, garantizando su competencia en el trabajo.

En síntesis, el liderazgo transformacional se enfoca en reformar las instituciones educativas a través de una visión renovada. Este tipo de liderazgo facilita la reestructuración de las instituciones mediante cambios positivos, implicando a los docentes en el logro de metas mediante la colaboración. Este proceso tiene un impacto positivo en el rendimiento docente y, por consiguiente, en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Además, este avance se promueve a través de capacitaciones periódicas para los docentes, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y competencias, lo que les permite expandir sus capacidades y ganar confianza en sus propias habilidades.

**Tabla 19**

*Liderazgo transformacional de los directivos según satisfacción laboral de los docentes de las I.E.S. Emblemáticas de Puno 2016-2017*

Liderazgo transformacional	Satisfacción laboral							
	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	4	3,0%	25	18,8%	2	1,5%	31	23,3%
Regular	13	9,8%	71	53,4%	16	12,0%	100	75,2%
Malo	0	0,0%	2	1,5%	0	0,0%	2	1,5%
Total	26	12,8%	98	73,7%	18	13,5%	133	100%

*Nota.* Encuesta aplicada a los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la ciudad de Puno, 2017.

En la Tabla 19, se evidencia que el 53.4% de los maestros encuestados reportan la ausencia de un líder eficaz, lo que sugiere una satisfacción laboral regular. Esto indica que no todos los directivos logran motivar al personal docente para alcanzar sus expectativas, ni los inspiran a superar sus límites. En algunos casos, el liderazgo transformacional no consigue generar una conexión sólida entre el personal y los directivos, ni establecer una visión compartida del futuro, limitándose a intercambios de intereses sobre premios contingentes. Además, en otras situaciones, los líderes transformacionales no logran fomentar suficiente conocimiento y aceptación entre los seguidores respecto a los objetivos y la misión del grupo, ni motivarlos a trabajar en pro del mismo, lo que resulta en una insatisfacción laboral entre el personal docente y afecta a la institución. Por otro lado, un 18.8% menciona que, a pesar de contar con un buen líder, la satisfacción laboral sigue siendo regular debido a la falta de motivación y capacitación constante para los docentes.

Un líder efectivo debe generar una motivación inspiradora, comunicar objetivos relevantes y utilizar símbolos para enfocar esfuerzos, todo ello de forma sencilla, este estilo de liderazgo se basa en transmitir una visión de futuro atractiva para los trabajadores o subordinados.

En el ámbito educativo, el liderazgo implica que los directivos deben responder emocionalmente a su personal, ayudando a mejorar su desempeño, fortaleciendo su motivación, ofreciendo estímulos constantes y reafirmando su autoestima, promoviendo así la confianza y la seguridad en ellos. El liderazgo transformacional se considera el método más eficaz para dirigir las instituciones, ya que se centra en atender las necesidades individuales, inspirar, guiar, motivar y comprender a los miembros de la organización, dado que, si las instituciones educativas adoptan este enfoque, podrán lograr cambios duraderos en sus estructuras organizativas, ya que el liderazgo transformacional promueve cambios reales en la mentalidad y el comportamiento de los actores involucrados, centrándose en su desarrollo humano.

En síntesis, el liderazgo transformacional de los directivos influye en la satisfacción laboral, ya que está relacionado con el desarrollo de competencias, asimismo, fortalecer las competencias del trabajador puede incrementar su

satisfacción laboral, dado que estas competencias representan habilidades y comportamientos visibles que ayudan a cumplir con las responsabilidades laborales de manera efectiva y gratificante.

### A. Prueba de hipótesis 3

#### Formulación de Hipótesis

**H0:** El liderazgo transformacional de los directivos no influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno 2016-2017.

**H1:** El liderazgo transformacional de los directivos influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno 2016-2017.

#### Elección del Nivel de Significación.

Por las condiciones del problema:  $\alpha = 0,05$  ó 5% de error.

#### Estadístico de Prueba:

#### Tabla 20

*Prueba de chi- cuadrado de la hipótesis general*

	Valor	Grados de libertad (gl)	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	16,469 <sup>a</sup>	4	0,003
N de casos válidos	133		

*Nota.* Resultados obtenidos de la base de datos SPSS procesado por el investigador.

- a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5.
- b. El recuento mínimo esperado es 5,80.

Los datos obtenidos del paquete estadístico SPSS 22 revelan.

El valor de la tabla de distribución de chi cuadrado mostrado en la Tabla 20 para 4 grados de libertad (gl) y una probabilidad del 0,05.

$$X^2 = 14,8602$$

**Decisión:**

Se observa que el estadístico chi cuadrado tiene un valor de  $X^2$  (16,469)  $>$   $X^2$ (14,8602) con 4 grados de libertad (gl), se encuentra que el valor del estadístico chi cuadrado corresponde a una probabilidad de 0.003. Dado que este valor de probabilidad es menor que 0.05, se opta por rechazar la hipótesis nula. Esto conduce a la conclusión de que el liderazgo transformacional de los directivos tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno durante el período 2016-2017.

## 4.2 Discusión

El papel fundamental del liderazgo en las instituciones educativas para la satisfacción laboral de los directivos, particularmente en el ámbito administrativo, es un hecho innegable tanto en teoría como en la práctica, al comprender la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral, se pueden implementar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo y, en consecuencia, la calidad de la educación, es más, profundizar en esta relación tiene repercusiones importantes para el mejoramiento del sistema educativo y el bienestar de todos los actores involucrados. Es por ello, que en el estudio se buscó explicar la influencia del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017. En base a ello se realizó la prueba de hipótesis mediante la técnica de Chi-cuadrado de Pearson, obteniendo valores de  $X^2$  (16,469)  $>$   $X^2$ (14,8602) con 4 grados de libertad (gl), con una probabilidad de 0.003, respecto a esto se afirmó que el liderazgo transformacional de los directivos tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno durante el período 2016-2017. Los resultados fueron corroborados por, el estudio de Sapaico (2016) dado que

proporciona evidencia sólida sobre la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes, resaltando la importancia de fomentar este estilo de liderazgo en las instituciones educativas para mejorar el bienestar del personal docente y, en última instancia, contribuye a una mejor calidad educativa. Por consiguiente, Jiménez (2014) mencionó que, el liderazgo transformacional tiene como propósito principal motivar a los docentes, llevándolos más allá de sus propias aspiraciones y guiándolos hacia la consecución de un objetivo compartido. De igual manera sostuvo Gibson (2006) que, la satisfacción laboral se deriva de las percepciones individuales sobre el trabajo, las cuales están influenciadas por diversos factores relacionados con el entorno laboral, como el estilo de liderazgo, las políticas y procedimientos de la empresa, la satisfacción dentro de los equipos de trabajo, el sentido de pertenencia en dichos equipos, las condiciones laborales y los beneficios económicos obtenidos.

El primer objetivo específico que se planteó fue determinar cómo influye las características del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundaria Emblemáticas de la provincia de Puno 2016 - 2017. En base a esto se realizó la prueba de hipótesis mediante la técnica de Chi-cuadrado de Pearson, obteniendo valores de  $X^2 > X^2(14,860)$  con 4 grados de libertad (gl) y una probabilidad menor al 0.05, respecto a esto se afirmó que las características del liderazgo transformacional de los directivos no ejercen una influencia significativa en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas. En concordancia, Reyes (2012) afirmó que, el desempeño docente no depende únicamente del estilo de liderazgo directivo: si bien el liderazgo del director influye en el desempeño docente, este no es el único factor determinante, dado que existen otros aspectos relevantes como el clima organizacional, la cultura escolar, la situación económica y otros factores contextuales que también juegan un papel importante. Tal como opinó, Jiménez (2014) que el modelo de liderazgo transformacional, se enfoca en motivar y guiar para cumplir un objetivo compartido, centrándose en el desarrollo personal como profesional de los docentes, promoviendo un clima organizacional favorable. Asimismo, Chung-Yan (2010) mencionó que, los docentes se sienten motivadas por la realización de tareas desafiantes y la sensación de que sus habilidades están siendo puestas a prueba, lo cual incide directamente en la satisfacción laboral que experimentan. Desde la perspectiva de Aronés (2016) una mayor

satisfacción laboral entre el personal docente puede tener un impacto positivo en diversos aspectos, como la motivación, el compromiso, la productividad y, en última instancia, la calidad de la educación impartida a los estudiantes.

En el segundo objetivo específico se consideró precisar qué aspectos del liderazgo transformacional de los directivos influyen directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundaria Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017. En base a esto se realizó la prueba de hipótesis mediante la técnica Chi cuadrado, donde se obtuvo valores de  $X^2 > X^2(14,860)$  con 4 grados de libertad (gl), y una probabilidad menor al 0.05, respecto a ello se afirmó que el liderazgo transformacional es caracterizado por una influencia carismática de los directivos y el líder que considera la individualidad de las personas influye directa y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas. Por lo tanto, Idone (2012) se refiere a que, el estilo de liderazgo transformacional por parte del director puede fomentar la participación activa de los docentes y contribuir a un mejor desempeño docente. Asimismo, Gómez (2001) sostuvo que la motivación en sí misma incita a un individuo a actuar y comportarse de cierta manera, es decir, es una fusión de procesos mentales, físicos como emocionales que determina, en una situación dada, la intensidad de la acción y la dirección hacia la cual se orienta la energía. No obstante, Castro (2015) mencionó que, un buen liderazgo y un buen desempeño, permitirá una mayor productividad y rendimiento del personal involucrado; mayor eficiencia de la organización y reducción de los costos en la atención de los estudiantes. Por otra parte, sostuvo Aroquipa (2015) que mejorar el clima organizacional y adoptar prácticas de liderazgo transformacional pueden contribuir positivamente a la calidad educativa y al bienestar general de la comunidad escolar.

## CONCLUSIONES

**PRIMERO:** La influencia idealizada del liderazgo transformacional ejerce un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la provincia de Puno. De hecho, el 51.1% de los docentes señala que la influencia idealizada de los directivos es regular. Esto implica que los docentes deberían mejorar tanto en lo personal como en lo profesional, inspirados por el gran respeto y admiración que sienten hacia el líder director, a quien intentan emular. En este sentido, la visión, misión, valores, normas y propósito de la institución deberían ser establecidos de manera conjunta, lo que motivaría a los docentes a comprometerse con su cumplimiento y a seguir el ejemplo del líder director. Sin embargo, aún no se observan líderes educativos que reúnan todas estas cualidades de un líder transformacional en dichas instituciones educativas, lo que repercute en la satisfacción laboral de los docentes. Además, los directivos que carecen de estas cualidades no son capaces de obtener el esfuerzo y la colaboración adicional de su personal docente, lo que dificulta alcanzar niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

**SEGUNDO:** El liderazgo transformacional de los directivos ejerce una influencia significativa en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno. De hecho, el 53.4% de los docentes encuestados indican que el liderazgo transformacional demostrado por los directivos es regular, lo que se correlaciona con una satisfacción laboral también considerada como regular. Esto sugiere que no todos los directivos logran motivar a su personal docente para alcanzar las expectativas, ni los inspiran de manera continua para superar las metas establecidas. En algunas instituciones, la dinámica del liderazgo transformacional no logra crear una conexión sólida entre el personal y los directivos, lo que impide establecer una visión compartida del futuro y superar los simples intercambios de intereses sobre premios contingentes. Por otro lado, en otras instituciones, los líderes transformacionales enfrentan dificultades para transmitir conocimientos y ganar aceptación entre sus seguidores en relación con los

propósitos y la misión del grupo, así como para motivarlos a trabajar en beneficio colectivo, lo que impacta negativamente en la satisfacción laboral del personal docente y en última instancia, en el desempeño general de la institución.

**TERCERO:** La motivación inspiracional del liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la provincia de Puno. De hecho, el 43.6% de los docentes menciona que sus líderes muestran una motivación inspiracional regular. Se reconoce que la motivación que el líder debe inspirar en sus docentes es fundamental para el compromiso docente, la mejora de la práctica pedagógica y el logro de altos niveles de desempeño laboral. Es esencial que el líder director presente de manera atractiva la tarea encomendada y establezca claramente la meta a alcanzar. Sin embargo, los directivos líderes de estas instituciones aún no logran aumentar su optimismo, entusiasmo y compromiso en el logro de los objetivos de la institución. En este contexto, los directores de las instituciones emblemáticas no están diagnosticando las necesidades individuales de los miembros del personal, lo que podría beneficiar a la institución en su conjunto.

**CUARTO:** La estimulación intelectual del liderazgo transformacional ejerce un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la provincia de Puno. De hecho, el 42.1% de los docentes mencionan que los directivos muestran una estimulación intelectual regular. Es importante destacar que la estimulación intelectual implica que el docente reflexione sobre su práctica pedagógica, analice sus fortalezas y dificultades, y busque superarlas mediante la investigación y el apoyo del director y sus colegas. Sin embargo, se observa una debilidad en este aspecto en los líderes directivos, ya que en muchos casos no fomentan la creatividad ni enfatizan la revisión y reevaluación de las suposiciones subyacentes a los problemas. Además, no existe una estimulación intelectual constante hacia el personal docente por parte de los directivos, lo que limita la capacidad



del personal docente para resolver problemas utilizando sus propias perspectivas únicas e innovadoras.

**QUINTO:** La consideración individualizada del liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Emblemáticas de la provincia de Puno. Un 48.9% de los docentes mencionan que existe una consideración individualizada regular. La consideración individualizada se refiere a la atención que el líder director presta de manera individualizada a sus docentes, ayudándolos según sus características y necesidades personales y profesionales, brindándoles asesoramiento y acompañamiento. Sin embargo, se observa que los directivos no están tomando en consideración a cada uno de los miembros de la institución, ya que no se comunican de manera continua de manera individualizada con su personal docente. Esto significa que no están al tanto de las debilidades y fortalezas de sus docentes, lo que limita su capacidad para contribuir al desarrollo integral de la institución. Como resultado, estos docentes experimentan una satisfacción laboral regular debido a la falta de motivación, las escasas oportunidades de capacitación y la falta de supervisión constante por parte del personal docente.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** A nivel de la DRE Puno se debe realizar talleres sobre liderazgo transformacional a los directores y docentes de las instituciones educativas, no solo emblemáticas sino a todos en general, esto para poder fortalecer el liderazgo y dirijan de manera eficaz y eficiente sus instituciones educativas con un personal capacitado que ayude a lograr los objetivos y metas de la institución.
- SEGUNDO:** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Puno incluir en sus planes operativos acciones destinadas a reforzar la consideración individualizada hacia los docentes. Esto implica tener en cuenta la formación continua de los docentes mediante capacitaciones regulares y un trato individualizado para conocer sus debilidades y fortalezas. Estas acciones pueden contribuir significativamente a mejorar la satisfacción laboral del personal docente y, en última instancia, a elevar la calidad educativa en las instituciones.
- TERCERO:** Se sugiere a los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Puno incorporar en sus planes operativos acciones para reforzar la dimensión de estimulación intelectual. Esto implica proporcionar ayuda al docente para que pueda abordar los problemas desde nuevas perspectivas, lo cual puede lograrse a través de capacitaciones que fortalezcan su capacidad de toma de decisiones. Esta medida contribuirá a fomentar la creatividad y el pensamiento crítico entre los docentes, mejorando así su satisfacción laboral y promoviendo un ambiente de aprendizaje más enriquecedor para los estudiantes.
- CUARTO:** Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Puno que en sus planes operativos incluyan acciones para reforzar la dimensión de motivación inspiracional. Esto implica reconocer el trabajo realizado por los docentes y gestionar posibles remuneraciones adicionales para motivar al personal a esforzarse y comprometerse aún más con la institución. Al proporcionar incentivos tangibles y reconocimiento por su labor, se fomenta un ambiente de trabajo positivo y



se estimula el compromiso y la dedicación del personal docente hacia el logro de los objetivos institucionales.

**QUINTO:** Se sugiere a los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Puno que en sus planes operativos incorporen acciones para reforzar la dimensión de influencia idealizada. Esto implica dos aspectos importantes: primero, ir más allá de sus propios intereses personales y trabajar por el bien común de la institución; segundo, fomentar un ambiente donde los docentes se sientan orgullosos de trabajar bajo la dirección del director. Al demostrar un compromiso genuino con los objetivos institucionales y crear un entorno de trabajo positivo y enriquecedor, los directivos pueden inspirar a los docentes a comprometerse más con su labor y a contribuir activamente al éxito de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 23(2), 203–225. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597003.pdf>
- Arias, A., & Cantón, I. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 34(5), 229–254. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2008/re345/re345-10.html>
- Aronés, M. (2016). *Estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en Instituciones Educativas, distrito de Barranca - 2014* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/7108/>
- Aroquipa, Y. (2015). *Clima organizacional y liderazgo transformacional en las Instituciones Educativas del nivel secundario del distrito de Asillo en el año 2013* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3280351>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bartle, P. (2011). La naturaleza de la supervisión y la evaluación. Definición y propósito. In *Colectivo de Potenciación Comunitaria*. <https://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whats.htm>
- Benavides, R. (2002). *La gestión del talento humano*. Ariel.
- Bernal, J. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *En Anuario de Pedagogía.*, 2(1), 197–230. [http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos\\_propios/pdf/02\\_lidtrans.PDF](http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.PDF)

- Brancho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Castillo, O., & Limon, C. (2006). *Satisfacción laboral relacionada con los servicios de hospedaje y alimentación y compromiso en el trabajo de los empleados de PEMEX, Plataformas* [Tesis de pre grado, Universidad de las Américas]. Bibliotecas UDLAP. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/castillo\\_o\\_j/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/castillo_o_j/)
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villareal de la provincia de Talara*. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c4c7bf8b-aeb0-437a-a67d-089e73b4fcec/content>
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. Repositorio UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2365>
- Chanducas, L. (2014). *Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio UCV. <https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/343/>
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hil. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2da ed.). México: McGraw Hil. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf)
- Chung-Yan, G. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 1–14. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20604631/>

- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.  
[https://books.google.com/books/about/La\\_Experiencia\\_Del\\_Liderazgo.html?id=azuJyFsqS28C](https://books.google.com/books/about/La_Experiencia_Del_Liderazgo.html?id=azuJyFsqS28C)
- Educación, M. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: directivos construyendo escuela*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182>
- Drucker, P. (2014). *La gerencia de empresas* (1 ed.). Grupo Editorial Argentina.  
[https://www.academia.edu/31002142/Drucker\\_peter\\_la\\_gerencia\\_de\\_empresas](https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas)
- Duran, S., Parra, M., & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Revista Opción*, 31(77), 200–2015. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31041172012.pdf>
- Flores, H. (2011). *Relación entre el tipo de liderazgo del docente y el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes del 4to y 5to grado de educación secundaria de las instituciones educativas “Augusto Bouroncle acuña” y “Santa Cruz” de Tambopata- 2010* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman]. Repositorio de la UNJBG.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB\\_41ea0aed4e7b300f30e7da6cbb8732ad/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNJB_41ea0aed4e7b300f30e7da6cbb8732ad/Details)
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Rev. Venez. Gerencia.*, 1(1).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031856009>
- García, C. (2014). *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa, Granda-2014*. [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. Repositorio DIGIBUG.  
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/39869/24582967>
- Gibson, T. (2006). *Satisfacción profesional del profesorado*. [Tesis doctoral, Universidad de La Laguna]. Repositorio ULL. <https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2019>
- Gómez, L. (2001). *Gestión Educativa*. McGraw-Hill.

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 1(24), 57–194. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007)
- Gutiérrez, M. (2003). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad de Panamá. <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/download/325/383>
- Hernández, S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw. [https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de Investigación: Rutas del aprendizaje* (1 Ed). Editorial Mc Graw Hill Education, [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Huacachino, E. (2019). *Estilo de liderazgo transformacional y nivel de satisfacción laboral en el personal de enfermería del hospital de emergencia de villa el salvador, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Calla]. Repositorio UNAC. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3469736>
- Huillca, B. (2015). *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la especialidad de ciencias históricas sociales del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marco]. *Repositorio UNMSM*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/f06605f8-08a5-4dd1-80a0-88d8e6806333>
- Idone, T. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. *Repositorio USIL*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3e84e3c2-f766-4cf5-aea0-3d6a0c57649c/content>

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio de la Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/ce67f33d-f32d-421d-8953-5f7539d7693c>
- Lombardi, V. (2003). *Ganar no es lo más importante es lo único*. McGraw- Hill Interamericana. <https://www.iberlibro.com/9789701041390/GANAR-MAS-IMPORTANTE-UNICO-VINCE-9701041399/plp>
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría y aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Macahuachi, P., & Gonazales, K. (2016). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Inicial Nuestra Señora de La Esperanza Del Distrito de Tambopata Puerto Maldonado – 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Amazónica De Madre De Dios]. Repositorio de la UNAMD. <http://hdl.handle.net/20.500.14070/228>
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Per]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4678>
- Milkovich, P., & Boundreau, R. (2004). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison Wesley Iberoamérica. [https://ulatina.metabiblioteca.org/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2097&shelfbrowse\\_itemnumber=12505](https://ulatina.metabiblioteca.org/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=2097&shelfbrowse_itemnumber=12505)
- Minaya, M. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa n° 5084 “Carlos Philips Previ” callao 2010 – 2011* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/e71e98af-568f-4bfe-adcc-7554e7753cd1>

- Mino, M. (2016). *Liderazgo Y Satisfacción Laboral en la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote – 2014* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional De Trujillo]. Repositorio de la UNT. <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Maria-Isabel-Mino-Asencio-2150001804>
- Monteza, M. (2017). *Liderazgo Transformacional y la percepción docente en las instituciones educativas públicas de educación inicial del distrito de Chiclayo-2016* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/items/f53ffb0f-149f-4345-92bf-97b8a1940839>
- Moreno, H., & Espíritu, R. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Revista Mexicana de Estudios Sobre La Cuenca Del Pacífico*, 4(8), 101–122. <http://www.portesasiapacifico.com.mx/revistas/epocaiii/numero8/5.pdf>
- Murillo, J. (2005). *La investigación sobre la eficacia escolar*. Octaedro. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:0116a891-585c-4cfc-a119-739843496ad8/murillotorrecillaeficaciaescolar-pdf.pdf>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (1 Ed). Ediciones de la U. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf)
- Ordoñez, K., & Chávez, A. (2015). *Liderazgo transformacional y clima organizacional según el personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6159>
- Pacheco, T., Ducoin, P., & Navarro, M. (2008). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de La Educación Superior*, 20(2), 97–112. [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78\\_S2A4ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf)

- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: ESIC.  
<http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/220fc120d2715b529f5c9f6b84e430490c8d0ef6.pdf>
- Párraga, A., & Bartolo, A. (2014). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18-Ate, 2014* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://es.slideshare.net/slideshow/tesis-universidad-cesar-vallejo-2014-22914/40470617>
- Pedraja, J., & Rodríguez, I. (2016). *Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. El caso de un colegio de norte de Chile*. Universidad de Chile.  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/142902>
- Redolfo, L. (2017). *El clima laboral y la inteligencia emocional en docentes y administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima: Universidad Nacional de Educación* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar vallejo]. Repositorio UCV. [https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1025&query\\_desc=pb%3ADel%20and%20holdingbranch%3AB01%20and%20su-to%3AInteligencia%20emocional](https://www.biblioteca.une.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=1025&query_desc=pb%3ADel%20and%20holdingbranch%3AB01%20and%20su-to%3AInteligencia%20emocional)
- Retuerto, M. (2018). *El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino-Lima, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13637>
- Reyes, J. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/2df5f29c-1b3c-4ee7-a0f4-7d33414e400b>
- Reymundo, G. (2016). *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016* [Tesis de Licenciatura,



- Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la UCV.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8444>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed Prentice Hall.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBI NS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBI NS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Comportamiento Organizacional. [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Rodriguez, M. (2010). *Administración de la capacitación*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://es.scribd.com/document/386745242/Administracion-de-la-capacitacion-Rodriguez-Estrada-Mauro-pdf>
- Rojas, A. (2021). *El liderazgo transformacional en directores de tres liceos bicentenario y tres liceos regulares de la región metropolitana* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile.  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113354/cs39-rojasa1154.pdf?sequence=1>
- Sánchez, M. (2011). *Satisfacción Laboral: causas, consecuencias y medición: Un modelo aplicado al sector de la enseñanza privada en Andalucía*. Universidad Privada de Andalucía.  
[https://books.google.com.pe/books/about/Satisfacci%C3%B3n\\_Laboral\\_causas\\_consecuenci.html?id=Ojl7MAEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Satisfacci%C3%B3n_Laboral_causas_consecuenci.html?id=Ojl7MAEACAAJ&redir_esc=y)
- Sánchez, M. (2019). *La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio del Oyola]. Repositorio USIL.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/e9df87f4-e3f0-4313-9a92-ccb69486468d>
- Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa.  
<https://books.google.com/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es>



- Spaico, P. (2016). *Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas de Ancón, 2016*. Ed. Jurídicas.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1250>
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica*. Manual Moderno. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147112816012.pdf>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (2 ed.). Nashville.  
[https://www.academia.edu/112171307/LIDERAZGO\\_BRIAN\\_TRACY](https://www.academia.edu/112171307/LIDERAZGO_BRIAN_TRACY)
- Vásquez, D. (2012). *Estilos de liderazgo de los docentes del nivel secundaria de una institución educativa del distrito de la Perla-Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6404c4c8-331a-4874-bda3-5f7251537ad8>
- Vega, M. (2017). *El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de salud, Centro De Salud San Jerónimo, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional De San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio de la UNSAAC. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/2832>
- Vega, R. (2008). *Desarrollo Organizacional* (8va ed.). Mc Graw Hill.
- Villalón, X. (2014). *Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano*, Universidad de Chile. Repositorio de la Universidad de Chile.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597003.pdf>
- Weinert, B. (1987). *Manual de la psicología de la organización*. Herder.  
[https://books.google.com/books/about/Manual\\_de\\_psicologia\\_de\\_la\\_organizacion.html?id=F4EzAAAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Manual_de_psicologia_de_la_organizacion.html?id=F4EzAAAACAAJ)

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
<p><b>Pregunta General:</b> ¿Cómo influye el liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017?</p>	<p><b>General</b> El liderazgo transformacional de los Directivos influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017.</p>	<p><b>General</b> Explicar la influencia del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias Emblemáticas de la provincia de Puno en el 2016 - 2017.</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b> Liderazgo transformacional.</p>	<p>Influencia idealizada</p> <p>Motivación inspiracional</p> <p>Estimación intelectual</p> <p>Consideración individualizada</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> cuestionario</p>
<p><b>Preguntas Específicas:</b> ¿Cómo influyen las características del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes? ¿Qué aspectos del liderazgo transformacional de los directivos influye directamente y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes?</p>	<p><b>Específicas</b> Las características del liderazgo transformacional de los Directivos influyen en la satisfacción laboral de los docentes.</p> <p>El liderazgo transformacional caracterizado por una influencia carismática de los directivos y el líder que considera la individualidad de las personas influye directamente y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes</p>	<p><b>Específicos</b> Determinar cómo influyen las características del liderazgo transformacional de los Directivos en la satisfacción laboral de los docentes. Precisar qué aspectos del liderazgo transformacional de los directivos influyen directamente y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes</p>	<p><b>VARIABLE 2:</b> Satisfacción Laboral</p>	<p>La motivación</p> <p>Satisfacción</p> <p>Capacitación de trabajador</p> <p>La supervisión</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> cuestionario</p>

**Anexo 2. Cuestionario dirigido al personal docente de las instituciones educativas secundarias emblemáticas de la provincia de Puno**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL**

**Especialidad: Gestión en Recursos Humanos**

**ENCUESTA**

Estimado (a) colaborador: En la siguiente encuesta se presenta una serie de características sobre el liderazgo transformador de su directivo, cada una de ellas va acompañado de cinco posibles alternativas que debe calificar, responda marcando la alternativa con la cual más se identifica tu directivo con una x.

La encuesta es de carácter anónimo no hay respuestas correctas o incorrectas por ello suplico a Ud. a responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario teniendo en cuenta los siguientes criterios.

**ESCALA VALORATIVA**

CÓDIGO	CATEGORÍA	VALOR
N	Nunca	1
CN	Casi nunca	2
AV	A veces	3
CS	Casi siempre	4
S	Siempre	5

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		S	CS	AV	CN	N
		5	4	3	2	1
Influencia idealizada						
1	Expresa siempre sus valores y creencias más importantes.					
2	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
3	Actúa de modo que se gana el respeto de los docentes.					

4	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
5	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
Motivación inspiracional						
6	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
7	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas a lograr.					
8	Construye una visión motivante del futuro.					
9	Expresa confianza en el que se alanzara las metas.					
10	Aumenta la autoestima en cada uno de los docentes.					
Estimulación intelectual						
11	Acostumbra a evaluar críticamente las creencias y supuestos para ver si son los apropiados.					
12	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.					
13	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
14	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
15	Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
Consideración individualizada						
16	Dedica tiempo a enseñar y orientar.					
17	Trata a las personas como seres individuales o como miembros de un grupo.					
18	Considera las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes.					
19	Ayuda a los docentes a desarrollar sus fortalezas.					
20	Se relaciona conmigo personalmente.					

SATISFACCIÓN LABORAL		S	CS	AV	CN	N
		5	4	3	2	1
La motivación						
21	Los directivos nos elogian cuando realizamos un buen trabajo.					
22	Los directivos establecen y mantienen canales de comunicación adecuadas.					
23	Los directivos promueven la toma de decisiones en el trabajo en equipo.					
24	Los directivos suelen tener en cuenta a los trabajadores por encima de cuestiones novedosas.					

25	Los directivos presentan retos como oportunidad para aprender					
26	Los directivos deberían estimular económicamente a los trabajadores en el logro de resultados.					
27	Los directivos deberían estimularnos con resoluciones de felicitación por los trabajos realizados con eficacia.					
28	Los directivos deberían estimularnos con cursos de capacitación y actualización por los trabajos realizados.					
Motivación inspiracional						
29	Las remuneraciones mensuales satisfacen nuestras necesidades básicas.					
30	Los directivos promueven y jerarquizan las actividades y tareas.					
31	Los directivos conocen los aspectos fuertes y débiles de los trabajadores.					
Capacitación del trabajador						
32	Los directivos ponen en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas de los docentes.					
33	Los directivos nos capacitan sobre los diferentes temas de grupo de trabajo.					
34	Los directivos promueven la práctica del asertividad y/o empatía.					
35	Los directivos promueven la entrega de trabajos oportunamente.					
36	Los directivos evalúan el volumen y la cantidad de trabajos ejecutados normalmente.					
La Supervisión						
37	Los directivos distribuyen y asignan el trabajo equitativamente.					
38	Los directivos durante el proceso de supervisión, cumplen con la función de asesoría.					
39	Los directivos verifican y analizan el grado de ejecución, aplicando los correctivos necesarios.					
40	Los directivos realizan la supervisión/monitoreo de manera inopinada.					

Gracias por su valiosa colaboración en la presente investigación

Anexo 3. Base de datos

N°		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL												TOTAL	NIVELES						
		Influencia idealizada				Motivación inspiracional				Estimulación intelectual						Consideración individualizada					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	4	3
3	5	3	3	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	5	5	1	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
5	5	3	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	4	3	3	3	3	5	3	2	3	2	3	5	4	2	3	5	4	2	3
8	5	3	4	2	1	3	1	1	1	1	3	2	3	4	5	2	3	4	5	2	3
9	5	4	3	2	2	3	3	3	2	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	1	3
10	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
11	5	2	1	2	3	5	5	1	3	3	3	3	1	5	4	3	1	5	4	3	1
12	3	3	1	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
13	5	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3
16	5	3	2	2	1	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3
17	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	5	3	2	2	2	5	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	2	4	3	3	2
22	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3





77	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	56	MALO
78	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	85	BUENO
79	5	4	4	4	5	5	4	1	1	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	84	BUENO
80	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	59	MALO
81	3	3	1	3	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	35	MALO
82	5	5	1	3	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	62	REGULAR
83	5	3	4	3	3	3	5	4	3	3	2	4	3	2	4	4	3	2	4	3	2	69	REGULAR
84	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96	BUENO
85	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99	BUENO
86	5	3	3	5	2	3	5	5	5	5	2	3	3	2	3	3	5	2	3	5	2	74	REGULAR
87	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	90	BUENO
88	5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	MALO
89	5	3	3	3	1	4	4	4	5	4	2	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	55	MALO
90	5	4	3	3	2	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	73	REGULAR
91	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	98	BUENO
92	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	62	MALO
93	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	82	BUENO
94	5	5	2	5	2	5	2	1	5	5	2	2	5	2	2	5	5	2	2	5	2	72	REGULAR
95	2	4	2	4	3	3	2	2	2	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	4	2	57	MALO
96	4	3	4	4	4	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	BUENO
97	5	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	71	REGULAR
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	MALO
99	3	3	4	3	3	3	5	3	2	3	2	3	2	3	5	4	2	3	5	4	2	65	MALO
100	5	3	4	2	1	3	1	1	1	3	2	4	5	2	3	4	2	3	4	5	2	57	MALO
101	5	4	3	2	2	3	3	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	3	1	2	1	45	MALO
102	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	87	BUENO
103	5	2	1	2	3	5	1	3	3	3	1	5	4	3	1	5	4	1	5	4	3	58	MALO















## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo MIRIAN MILAGROS CALLAPANI QUISPE, identificado con DNI N° 47241135 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL, CON ESPECIALIDAD EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS,

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y SATISFACCION LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS - EMBLEMÁTICAS DE LA PROVINCIA DE PUNO 2016 - 2017”

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno, 01 de JULIO del 2024.



FIRMA (obligatoria)



Huella



## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo MIRIAN MILAGROS CALLAPANI QUISPE, identificado con DNI 47241135, en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL, CON ESPECIALIDAD EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y SATISFACCION LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS - EMBLEMÁTICAS DE LA PROVINCIA DE PUNO 2016 - 2017”

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 01 de JULIO del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella