



Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral
docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025

TESIS DOCTORAL

que para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Sandro Ordoñez Meza

ASESOR

Dra. Odalys Peñate López

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Ordoñez Meza, Sandro (2026). *Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025*. [Tesis de Doctorado. Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos. En la fase cuantitativa, se aplicaron cuestionarios tipo Likert a 31 docentes, cuyos resultados fueron procesados mediante estadística descriptiva y correlación de Spearman. En la fase cualitativa, se realizaron entrevistas no estructuradas a directivos, con el propósito de interpretar las percepciones institucionales sobre liderazgo transformacional, satisfacción laboral docente y pertinencia de la propuesta. La hipótesis sostuvo que un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional podrá contribuir a garantizar la satisfacción laboral docente. Los resultados evidenciaron una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente ($\rho = 0.857$; $p = 0.000$). Asimismo, las dimensiones estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada presentaron relaciones significativas con la satisfacción laboral docente. Los hallazgos cualitativos permitieron reconocer necesidades vinculadas con comunicación, reconocimiento, acompañamiento, clima institucional y apoyo directivo. En consecuencia, se formuló un modelo de gestión contextualizado, articulado desde las dimensiones del liderazgo transformacional y validado teóricamente mediante juicio de expertos.

Palabras clave: *liderazgo transformacional, satisfacción laboral, motivación docente, gestión educativa, Satipo.*

Abstract

This study aimed to propose a management model based on transformational leadership oriented toward teacher job satisfaction at an educational institution in Satipo, Peru, during 2025. The research employed a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative procedures. In the quantitative phase, Likert-type questionnaires were administered to 31 teachers, and the results were analyzed using descriptive statistics and Spearman's rank correlation coefficient. In the qualitative phase, unstructured interviews were conducted with administrators to interpret institutional perceptions of transformational leadership, teacher job satisfaction, and the relevance of the proposed model. The hypothesis posited that a management model based on transformational leadership could contribute to ensuring teacher job satisfaction. The results demonstrated a strong, statistically significant, and positive relationship between transformational leadership and teacher job satisfaction ($\rho = 0.857$; $p = 0.000$). Furthermore, the dimensions of intellectual stimulation, inspirational motivation, individual consideration, and idealized influence showed significant relationships with teacher job satisfaction. The qualitative findings revealed needs related to communication, recognition, mentoring, institutional climate, and leadership support. Consequently, a contextualized management model was formulated, articulated through the dimensions of transformational leadership and theoretically validated through expert review.

Keywords: *transformational leadership, job satisfaction, teacher motivation, educational management, Satipo.*

Agradecimiento

Mediante este trabajo, agradezco a Dios, a mi familia, asesora, docentes y a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de la presente investigación. Asimismo, expreso mi agradecimiento a la institución educativa de Satipo por brindar las facilidades necesarias para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Sandro

Dedicatoria

A nuestro Dios por haberme dado la oportunidad de llegar hasta aquí, de ayudarnos en cada momento y de guiar nuestros pasos hacia el éxito y felicidad; a mis padres por su apoyo incondicional en lo económico y en lo moral, a nuestros profesores por brindarnos sus valiosos conocimientos.

Sandro

Índice general

Resumen	2
Abstract	3
Agradecimiento	4
Dedicatoria	5
Índice general	6
Índice de figuras	10
Índice de tablas	12
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo 1. Proyección de la investigación	15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Universidad de Innovación e Investigación, México	15
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. Formulación del problema	16
1.3.1. Problema general	16
1.3.2. Problemas específicos	17
1.4. Justificación	17
1.5. Objetivos	19
1.5.1. Objetivo general	19
1.5.2. Objetivos específicos	19

	7
1.6. Hipótesis	20
1.7. Alcances y delimitaciones	20
1.7.1. Delimitación Espacial	20
1.7.2. Delimitación temporal	21
1.7.3. Delimitación temática o sustantiva	21
CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos	22
2.1. Estado del arte	22
2.2. Marco teórico	25
2.3. Marco Conceptual	26
2.3.1. Liderazgo transformacional	27
2.3.2. Satisfacción laboral docente	34
2.4. Marco Histórico y Actual	39
2.5. Marco Legal y Normativo	40
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación	43
3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica	44
3.2. Diseño metodológico	47
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	47
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	49
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	50

	8
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección	55
3.2.5. Trabajo de campo	57
3.2.6. Aplicación de los instrumentos	58
3.2.7. Procesamiento de la información	59
3.3. Análisis de los resultados en los datos obtenidos	59
3.3.1. Análisis de los resultados en el enfoque cuantitativo	59
3.3.2. Análisis de los resultados en el enfoque cualitativo	85
3.4. Redacción de resultados y discusión	116
Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	122
4.1. Fundamentación de propuesta de transformación	124
4.2. Estructura de la propuesta de transformación	126
4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	128
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	150
ANEXO 1: Matriz de consistencia	151
ANEXO 2: Matriz de operacionalización	153
ANEXO 3: Matriz de operacionalización del instrumento	154
ANEXO 4: Método de baremación	157

ANEXO 5: Confiabilidad	158
ANEXO 6: Entrevista no estructurada	160

Índice de figuras

Figura 1	Estadígrafo de Alfa de Cronbach	51
Figura 2	Baremos de confiabilidad de la variable asociativa	52
Figura 3	Estadígrafo de validez de V de Aiken	53
Figura 4	Baremo para la interpretación de la V de Aiken	53
Figura 5	Pruebas estadísticas por criterios del estudio	58
Figura 6	Gráfica de barras sobre el liderazgo transformacional	61
Figura 7	Gráfica de barras sobre la estimulación intelectual	62
Figura 8	Gráfica de barras sobre la motivación inspiracional	63
Figura 9	Gráfico de barra de la consideración individual	65
Figura 10	Gráfico de barra de la Influencia idealizada	66
Figura 11	Gráfico de barra de la Satisfacción laboral docente	67
Figura 12	Gráfica de barras sobre la satisfacción laboral interna	69
Figura 13	Gráfica de barras sobre la Satisfacción laboral externa	70
Figura 14	Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman	72
Figura 15	Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis general	73
Figura 16	Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman	75
Figura 17	Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 1	76
Figura 18	Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman	77

Figura 19	Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 2	79
Figura 20	Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman	80
Figura 21	Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 3	81
Figura 22	Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman	83
Figura 23	Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 4	84
Figura 24	Representación gráfica de agrupación de códigos	87

Índice de tablas

Tabla 1	Matriz de consistencia	46
Tabla 2	Estadísticas de fiabilidad variable 1	53
Tabla 3	Estadística de fiabilidad variable 2	53
Tabla 4	Resultados de la prueba V de Aiken	55
Tabla 5	Recuento y porcentajes de la variable: Liderazgo transformacional	61
Tabla 6	Recuento y porcentajes de la dimensión 1. Estimulación intelectual	62
Tabla 7	Recuento y porcentajes de la dimensión 2. Motivación inspiracional	64
Tabla 8	Recuento y porcentajes de la dimensión 3. Consideración individual	65
Tabla 9	Recuento y porcentajes de la dimensión 4. Influencia idealizada	66
Tabla 10	Recuento y porcentajes de la variable 2. Satisfacción laboral docente	68
Tabla 11	Recuento y porcentajes de la dimensión 1. Satisfacción laboral interna	69
Tabla 12	Recuento y porcentajes de la dimensión 2. Satisfacción laboral externa	70
Tabla 13	Correlación de Spearman. Liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente	73
Tabla 14	Correlación de Spearman. Estimulación intelectual y satisfacción laboral docente	76
Tabla 15	Correlación de Spearman. Motivación inspiracional y satisfacción laboral docente	79
Tabla 16	Correlación de Spearman. Consideración individual y satisfacción laboral docente	81
Tabla 17	Correlación de Spearman. Influencia idealizada y satisfacción laboral docente	84
Tabla 18	Categorías y subcategorías	90
Tabla 19	Fases de implementación de la propuesta	128

INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo actual, la satisfacción laboral docente se reconoce como un factor determinante para el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso profesional y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Las crecientes exigencias pedagógicas, administrativas y emocionales han generado escenarios laborales complejos que demandan modelos de gestión más humanos, participativos y orientados al desarrollo integral del personal docente.

Dentro de este contexto, el liderazgo ejercido por los directivos adquiere especial relevancia, pues constituye un elemento clave para la construcción de climas organizacionales favorables. El liderazgo transformacional se presenta como un enfoque de gestión que promueve la inspiración, el acompañamiento, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, favoreciendo relaciones laborales basadas en la confianza, el reconocimiento y la participación activa del docente en los procesos institucionales.

La presente investigación se inscribe en el ámbito de la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano, al proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. En el contexto local se evidencian manifestaciones de insatisfacción laboral asociadas a limitadas oportunidades de participación, escaso reconocimiento profesional y ausencia de estrategias sistemáticas de acompañamiento, lo cual afecta el clima institucional y el desempeño docente.

Diversos antecedentes recientes, tanto nacionales como internacionales, han evidenciado que la implementación de prácticas de liderazgo transformacional contribuye al fortalecimiento del bienestar laboral del profesorado, mejorando la motivación, el compromiso organizacional y la estabilidad emocional. Estos estudios coinciden en señalar que una gestión centrada en el desarrollo humano permite consolidar equipos de trabajo más cohesionados y orientados al logro de objetivos educativos.

Ante esta realidad, surge la necesidad de proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025, con la finalidad de generar una propuesta contextualizada que fortalezca el clima organizacional, el compromiso profesional y el bienestar del personal docente.

El informe de investigación se organiza en cuatro capítulos.

El **Capítulo I** desarrolla la proyección de la investigación, donde se precisa la línea de investigación, el planteamiento y formulación del problema, la justificación, los objetivos, las hipótesis, así como los alcances y delimitaciones del estudio.

El **Capítulo II** aborda los fundamentos teóricos, incorporando el estado del arte, el marco teórico, el marco conceptual que incluye el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, además del marco histórico y actual, y el marco legal y normativo.

El **Capítulo III** presenta los fundamentos metodológicos y el análisis de resultados, comprendiendo la operacionalización de variables, el diseño metodológico, los métodos, técnicas e instrumentos, la determinación de la muestra, el trabajo de campo, el procesamiento de la información y el análisis de los resultados en sus enfoques correspondientes.

El **Capítulo IV** expone la propuesta de transformación, orientada a dar respuesta al problema identificado a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación, México

La presente investigación se enmarca en el ámbito de la gestión organizacional y el desarrollo del talento humano, correspondiente al programa doctoral de la Universidad de Investigación e Innovación de México, debido a que el estudio propone un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. En este sentido, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente no se asumen como una línea autónoma de investigación, sino como variables de estudio integradas al análisis de la gestión institucional aplicada al contexto educativo.

El ámbito de estudio se centra en la gestión institucional y su relación con el bienestar laboral docente, considerando que el liderazgo transformacional representa una estrategia organizacional orientada a fortalecer la comunicación, la motivación, el reconocimiento, la participación y el clima laboral. Desde esta perspectiva, el modelo de gestión propuesto constituye una alternativa organizada para atender una problemática institucional concreta, articulando el diagnóstico del estado actual, los fundamentos teóricos, el diseño de la propuesta y su validación técnica.

Asimismo, esta investigación se alinea con los principios de formación integral, desarrollo del talento humano y calidad educativa sostenible, debido a que propone una respuesta aplicada a un contexto real, con impacto en la mejora de la gestión institucional y en el fortalecimiento de las condiciones laborales del personal docente.

1.2. Planteamiento del problema

En la actualidad, los sistemas educativos enfrentan profundas transformaciones que demandan modelos de gestión innovadores, capaces de responder a los desafíos de la calidad, la motivación y el desarrollo profesional docente. En este marco, el liderazgo transformacional emerge como un enfoque esencial para fortalecer la gestión institucional, fomentar la creatividad y generar compromiso en los equipos de trabajo. Sin embargo, en el contexto de la provincia de

Satipo, se observa una limitada aplicación de estrategias de liderazgo transformacional dentro de las instituciones educativas, predominando estructuras jerárquicas tradicionales, comunicación vertical y escaso reconocimiento al desempeño docente.

En la institución educativa objeto de estudio, las observaciones preliminares y antecedentes institucionales revelan dificultades en la planificación participativa, carencia de estímulos motivacionales y bajo nivel de cohesión organizacional. Esta realidad genera insatisfacción laboral, desmotivación y menor compromiso con los objetivos pedagógicos, lo que incide directamente en el rendimiento institucional y en la calidad de los aprendizajes.

La literatura científica reciente sostiene que el liderazgo transformacional constituye un pilar en la gestión moderna, pues estimula el desarrollo profesional, mejora el clima organizacional y fortalece la cultura institucional. En ese contexto Juárez et al. (2024) señalan que “un liderazgo transformacional podría impulsar a todos los miembros de las instituciones a ajustarse a los cambios, tomando como base la tecnología y la innovación, aspectos que, a su vez, conducen al trabajo colaborativo” (p. 123). Por otro lado, la satisfacción laboral docente es el sentimiento de bienestar, motivación y realización profesional que los profesores experimentan al ejercer su labor, influido por factores como el ambiente escolar, las condiciones de trabajo y el reconocimiento recibido. Ante ello García (2020) refiere que “la satisfacción laboral docente, es la actitud que posee el individuo hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona” (p. 857).

En consecuencia, se evidencia una situación problemática determinada por la ausencia de un modelo de gestión fundamentado en el liderazgo transformacional, capaz de potenciar la satisfacción laboral del personal docente en la institución educativa de Satipo. Esta limitación repercute negativamente en la eficacia de la gestión escolar, el clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos educativos institucionales. Tal carencia configura el problema científico central de la investigación, que se orienta a diseñar un modelo de gestión innovador y contextualizado, basado en los principios del liderazgo transformacional e integrado con los factores que inciden en la satisfacción laboral docente, a fin de contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa y al desarrollo organizacional sostenible.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo contribuir mediante un liderazgo transformacional a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?

1.3.2. Problemas específicos

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?
2. ¿Cuál es el estado actual del liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral docente, considerando las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?
3. ¿Qué estructura debe tener un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?
4. ¿Cuál es la validez de la propuesta de modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?

1.4. Justificación

La presente investigación busca aportar un nuevo conocimiento en el campo de la Administración de Empresas, específicamente en el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a mejorar la satisfacción laboral del personal docente en una organización educativa del distrito de Satipo. Su relevancia radica en la generación de aportes teóricos, prácticos, sociales, metodológicos y personales, que justifican la pertinencia científica y la utilidad del estudio dentro del ámbito empresarial contemporáneo.

Desde el punto de vista teórico:

En el ámbito de la administración de empresas, el liderazgo transformacional representa una evolución significativa frente a los enfoques tradicionales de liderazgo, los cuales se

centraban principalmente en la supervisión, el control jerárquico y la gestión de tareas. Mientras los modelos clásicos priorizaban la eficiencia de los procesos y la ejecución de instrucciones, el liderazgo transformacional propone un enfoque centrado en las personas, donde la capacidad de inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores se convierte en un factor estratégico de gestión. Esto se fundamenta en lo descrito por Posso et al. (2023) quien nos menciona que el liderazgo transformacional “es aquel que se ejerce para realizar cambios importantes en las organizaciones a fin de colocarla a tono con los avances científicos y tecnológicos, que den respuestas a las problemáticas internas y a las sociedades” (p. 1348). El estudio, por tanto, fortalece el sustento teórico del liderazgo transformacional en su relación directa con la satisfacción laboral docente ya que, según Espinoza y Roccagaliata (2021) la satisfacción laboral “es generadora de alcanzar la complacencia personal y bien común, permitiendo a las personas laborar de forma abierta, ideal y sin limitaciones en el desarrollo de las actividades laborales” (p. 6).

Desde el aspecto práctico:

A nivel práctico, la investigación tiene un claro propósito transformador: al proponer el diseño de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, se busca orientar la toma de decisiones directivas y fortalecer la satisfacción laboral del personal docente dentro de las instituciones educativas del distrito de Satipo. A corto plazo, la propuesta permitirá identificar las estrategias de liderazgo más efectivas para mejorar la comunicación, la motivación y el compromiso organizacional. A mediano y largo plazo, el modelo podrá servir como herramienta práctica de gestión, orientando a las organizaciones del sector educativo y de servicios en la implementación de prácticas de liderazgo participativo, innovador y centrado en el desarrollo humano. De esta forma, la investigación ofrecerá un aporte concreto y aplicable al ámbito de la administración, brindando a los líderes institucionales un marco estructurado para promover la eficiencia, la satisfacción y el bienestar laboral como ejes del crecimiento organizacional sostenible.

Desde el aspecto social:

El aporte social de esta investigación radica en su capacidad de mejorar la calidad de vida laboral de los docentes, fomentando entornos organizacionales saludables, colaborativos y productivos. Una gestión basada en liderazgo transformacional impulsa la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia de los empleados, factores que repercuten en su bienestar y en la

sostenibilidad de las organizaciones. Al elevar la satisfacción laboral, se generan efectos positivos en la comunidad, como mayor estabilidad laboral, reducción de conflictos y contribución al desarrollo socioeconómico del distrito de Satipo. Este impacto social demuestra que la aplicación de modelos de liderazgo innovadores no solo beneficia a las organizaciones, sino también al entorno en el que operan.

Desde el punto de vista metodológico:

La investigación se justifica metodológicamente porque aporta una ruta procedimental para analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, y para sustentar una propuesta de gestión aplicable al contexto educativo de Satipo. Este aporte se expresa en la articulación entre la matriz de consistencia, la operacionalización de variables, la construcción de instrumentos según dimensiones e indicadores, el análisis de resultados y la valoración técnica de la propuesta. De esta manera, el estudio no solo permite obtener información sobre el problema investigado, sino que también ofrece un procedimiento organizado que puede orientar investigaciones similares dirigidas al diseño y validación de modelos de gestión educativa.

Desde el punto de vista personal:

Para el investigador, la presente investigación representa un compromiso académico, profesional y humano con la mejora de la gestión educativa y el bienestar laboral docente. El interés por desarrollar este estudio surge de la necesidad de comprender cómo las prácticas de liderazgo transformacional pueden orientar una gestión más participativa, ética y centrada en el talento humano, especialmente en contextos educativos donde aún predominan formas tradicionales de dirección que limitan la comunicación, la motivación y el reconocimiento del personal docente. En ese sentido, la investigación permite integrar la formación doctoral en administración con una problemática institucional concreta, proponiendo un modelo de gestión que contribuya al fortalecimiento de la satisfacción laboral docente, del clima organizacional y de la calidad educativa en una institución educativa de Satipo.

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.

1.5.2. *Objetivos específicos*

1. Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.
2. Caracterizar el estado actual del liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral docente, considerando las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.
3. Elaborar un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.
4. Validar la propuesta de modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.

1.6. Hipótesis

Un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional podrá contribuir a garantizar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.

1.7. Alcances y delimitaciones

El alcance de esta investigación es diseñar y validar teóricamente un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo. El modelo integra las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada como guía para fortalecer la cultura organizacional y los resultados institucionales. Su validación se realizará mediante juicio de expertos, sin incluir la implementación práctica, por lo que sus resultados servirán como base para futuras investigaciones y aplicaciones en otros contextos educativos.

1.7.1. *Delimitación Espacial*

La investigación se desarrollará en una institución educativa pública del distrito de Satipo, provincia de Satipo, en la Región Junín – Perú. Este contexto se caracteriza por su diversidad

cultural y por las condiciones laborales propias de los entornos educativos provinciales, donde los desafíos de liderazgo, motivación y gestión docente son especialmente notorios. El estudio se focaliza en el personal docente, considerado el eje fundamental para el análisis de la satisfacción laboral y la aplicación de prácticas de liderazgo transformacional.

1.7.2. Delimitación temporal

El estudio se llevará a cabo durante el año 2025, periodo en el cual se desarrollarán las etapas de recolección de información, análisis de datos, diseño y validación del modelo propuesto. Este marco temporal permitirá analizar la situación laboral y organizacional vigente, considerando las dinámicas actuales del sistema educativo peruano y los desafíos de gestión postpandemia que afectan la satisfacción laboral docente.

1.7.3. Delimitación temática o sustantiva

La investigación se enmarca dentro del campo de la Administración de Empresas, con un enfoque orientado hacia la gestión organizacional y el liderazgo transformacional aplicado al sector educativo. El alcance temático incluye el análisis de la relación entre el liderazgo transformacional a través de sus dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada y la satisfacción laboral docente, entendida como el bienestar integral y la motivación del personal en su entorno laboral.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque mixto, que integra los métodos cuantitativo y cualitativo. Es de tipo básico, con un nivel correlacional y un diseño no experimental, orientado a identificar la relación entre las variables de estudio sin manipularlas de manera directa. El método empleado es inductivo-deductivo, permitiendo partir de la observación y análisis de los datos para luego contrastarlos con los fundamentos teóricos.

CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos y referenciales que sustentan la investigación sobre un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025. Se revisan las principales teorías, modelos y aportes conceptuales vinculados al liderazgo transformacional y a la satisfacción laboral, variables centrales del estudio.

El liderazgo transformacional se aborda como un enfoque de gestión que impulsa la innovación, la motivación y el desarrollo del talento humano mediante la influencia positiva del líder. A su vez, la satisfacción laboral se analiza como un factor clave para el desempeño, la permanencia y el compromiso del personal.

El capítulo incluye una revisión de antecedentes nacionales e internacionales, el análisis de los fundamentos teóricos de ambas variables y la descripción de los conceptos y dimensiones que sustentan el modelo propuesto. En conjunto, establece la base científica que garantiza la validez conceptual de la investigación y su aporte al campo de la Administración de Empresas, especialmente en la gestión del talento humano y el liderazgo institucional.

2.1. Estado del arte

Mamani L. (2020) desarrolló una investigación titulada *“liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en instituciones educativas del distrito de moho, año 2020”* el objetivo principal fue determinar el grado de correlación entre el liderazgo directivo transformacional y la satisfacción laboral docente en las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa desde la perspectiva del docente. El estudio se realizó con una población conformada por 42 docentes que laboran en la institución educativa secundaria José Abelardo Quiñones Gonzales y San Juan Bautista de la Salle ambos pertenecientes al distrito de Moho. El enfoque estudio es cuantitativo y tipo no experimental. El diseño corresponde al modelo de investigación descriptivo correlacional transversal. Para recoger los datos se utilizó como técnica la encuesta y los instrumentos fueron el cuestionario de liderazgo directivo transformacional y escala multidimensional de satisfacción laboral docente, ambas de escala tipo Likert. Los resultados señalan que existe una relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la satisfacción laboral docente, teniendo un grado de relación $r = 0,926$, que según la tabla de

decisión se ubica entre $0.81 \leq r \leq 0.99$ lo que nos revela que hay una relación positiva muy alta con un nivel de significancia de 0,05%.

Rivera M. (2021), en Piura, realizó la investigación titulada *“Liderazgo directivo y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas del caserío de Carrasquillo–Morropón, 2021”*, donde el objetivo fue determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente. Por ello, enmarcó una metodología de nivel correlacional, diseño no experimental, método hipotético-deductivo, tipo aplicada y enfoque cuantitativo. La muestra censal estuvo conformada por 20 docentes del caserío de Carrasquillo–Morropón, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Recabó los datos necesarios para la pesquisa mediante dos cuestionarios estructurados y validados como instrumentos de recolección. Con los cuales se determinó que existe una relación moderada y significativa ($Rho = 0.570$; $p = 0.009$) entre liderazgo directivo y satisfacción laboral docente. Asimismo, se observó que los docentes manifestaron sentirse satisfechos con la gestión directiva, lo que evidencia una adecuada influencia del liderazgo en su bienestar. Finalmente, se concluyó que un liderazgo efectivo contribuye a fortalecer el clima laboral, promover la motivación del personal docente, y elevar los niveles de desempeño profesional dentro de la institución educativa.

Llamas B. (2022) realizó el presente artículo *“Liderazgo educativo y la satisfacción laboral, en docentes de las instituciones educativas de “El Carmen de Bolívar”, Colombia, 2020.”* Que responde al objetivo principal: determinar si existe relación entre el liderazgo educativo y la satisfacción laboral, en los docentes de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar. Se trata de una investigación descriptiva, correlacional, transversal, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La población objetivo estuvo conformada por el cuerpo directivo y de profesores de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar, de la cual se determinó una muestra de 210 docentes, seleccionados de manera aleatoria estratificada. La técnica de recolección de información fue la encuesta, a través de dos instrumentos: uno para medir el liderazgo educativo y otro para la satisfacción laboral docente, fueron adaptados por el investigador y validados por juicio de expertos. Entre los principales resultados, se destaca que la relación entre el liderazgo educativo y la satisfacción laboral. Asimismo, se concluye que existe correlación positiva alta entre estas variables consideradas.

Neuhoff R. (2023) realizó el trabajo titulado “*Estilo de liderazgo, satisfacción laboral y burnout: el dilema del burnout en la profesión docente*” donde el objetivo de este estudio fue investigar la relación entre el agotamiento profesional, el estilo de liderazgo percibido y la satisfacción laboral en educadores para comprender la deserción docente y, en última instancia, la escasez de docentes en Estados Unidos. Investigaciones previas en este ámbito se centran en las conexiones entre el liderazgo y la satisfacción laboral (Pepper y Thomas, 2002; Watlington, Shockley, Guglielmino y Flesher, 2010), así como en los vínculos establecidos entre la satisfacción laboral y el agotamiento profesional (Gupta y Rani, 2014). Se utilizó un estudio cuantitativo con regresión múltiple para construir modelos predictivos, incluyendo las tres variables principales del estudio (liderazgo, satisfacción laboral y agotamiento profesional), así como variables externas (p. ej., años de experiencia). Aproximadamente 350 participantes fueron reclutados a través de un panel en línea para participar en la encuesta web. Los hallazgos del presente estudio indican que, si bien el estilo de liderazgo percibido y el agotamiento docente son predictores significativos de la satisfacción laboral, el estilo de liderazgo no media la relación entre la satisfacción laboral y el agotamiento. Sin embargo, los años de experiencia docente sí mediaron parcialmente la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Se discuten las implicaciones de la interconexión específica entre estos importantes factores educativos.

Watson G. (2024) realizó la pesquisa titulada “*El efecto del liderazgo transformacional en el agotamiento docente: un estudio secuencial explicativo de métodos mixtos*” el objetivo de este estudio fue examinar el efecto del liderazgo transformacional en el agotamiento docente y analizar las percepciones de los docentes sobre el apoyo del liderazgo transformacional. El estudio respondió a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal? ¿Cuáles son las percepciones de los docentes de PreK-12 sobre las características del liderazgo transformacional y el apoyo del liderazgo transformacional que pueden reducir el agotamiento docente? Las preguntas de investigación se respondieron utilizando el paradigma de métodos mixtos explicativos secuenciales (Terrell, 2016). Durante la fase cuantitativa, se encuestó a 85 docentes de preescolar a bachillerato mediante una encuesta digital que consistió en preguntas del Inventario de Burnout de Maslach (Maslach et al., 2018), el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (Avolio y Bass, 2004) y una encuesta demográfica. Se realizó una

prueba de correlación bivariada de Pearson y se determinó que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y cada uno de los componentes del burnout: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal (Maslach y Jackson, 1981).

Gonzales S. (2024) realizó la tesis titulada *“Implicancia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público José Antonio Encinas, Región Tumbes-2022”* donde el objetivo fue determinar la implicancia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral. Por ello, enmarcó una metodología de nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, método deductivo, tipo aplicada y enfoque cuantitativo; con una muestra censal constituida por 62 colaboradores entre administrativos y docentes; recabó los datos necesarios para la pesquisa con el cuestionario como instrumento, validado mediante Alfa de Cronbach de 0.821 y 0.826. Con los cuales determinaron que, existe una correlación positiva considerable ($Rho = 0.562$; $p = 0.001$) entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Así mismo, recalca que un liderazgo eficaz fortalece las relaciones interpersonales, fomenta la cooperación, la creatividad y mejora la actitud y desempeño laboral.

A partir de los antecedentes revisados, se evidencia que el liderazgo transformacional mantiene una relación significativa con la satisfacción laboral docente, especialmente cuando la gestión directiva promueve motivación, comunicación, reconocimiento y acompañamiento profesional (Mamani, 2020; Rivera, 2021; Llamas, 2022). Asimismo, estudios recientes vinculan este tipo de liderazgo con el bienestar docente, el agotamiento profesional y el compromiso institucional, lo que confirma su relevancia en la gestión educativa contemporánea (Neuhoff, 2023; Watson, 2024; Gonzales, 2024). No obstante, la mayoría de investigaciones revisadas se centra en comprobar relaciones estadísticas entre variables, mientras que la presente investigación incorpora una propuesta de modelo de gestión basada en liderazgo transformacional, orientada a mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo. Por ello, el estudio se posiciona como un aporte aplicado y contextualizado para la mejora de la gestión institucional.

2.2. Marco teórico

El marco teórico de la investigación se organiza a partir de dos categorías centrales: liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente. Esta organización permite comprender

cómo las prácticas directivas orientadas a la motivación, comunicación, reconocimiento y acompañamiento pueden influir en el bienestar laboral del profesorado. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional no se asume únicamente como un estilo personal de dirección, sino como un enfoque de gestión capaz de orientar procesos de cambio, fortalecer el compromiso organizacional y promover mejores condiciones de trabajo.

El concepto de liderazgo transformacional fue desarrollado inicialmente por Burns (1978) y posteriormente ampliado por Bass (1985), quien lo vinculó con la capacidad del líder para inspirar, motivar y transformar las actitudes y valores de sus seguidores hacia metas comunes. Según Bass y Riggio (2021), el liderazgo transformacional fomenta la confianza y el compromiso organizacional, incrementando la productividad y el bienestar laboral. Asimismo, este enfoque se basa en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, las cuales permiten que el líder promueva un entorno laboral colaborativo y estimule el compromiso emocional del personal (Bracho y García, p. 168, 2013).

De manera similar, Tello y Vargas (2022), en Lima, demostraron que los directores que aplican un liderazgo inspiracional y participativo logran mayores niveles de satisfacción y desempeño entre los profesores, debido a la percepción de apoyo y reconocimiento. En Ecuador, Gavilánez y Montalvo (2023) evidenciaron que el modelo de gestión basado en liderazgo transformacional favorece la innovación docente, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia. Asimismo, Villalobos (2024) concluyó que la aplicación de estrategias transformacionales dentro de la gestión educativa eleva los niveles de satisfacción, reduce el estrés laboral y fortalece la cohesión del equipo pedagógico.

En síntesis, el liderazgo transformacional representa una herramienta de gestión fundamental para promover una cultura educativa centrada en la motivación, la participación y la autorrealización del profesorado. Desde este posicionamiento teórico, la presente investigación asume que sus dimensiones permiten fundamentar el diseño de un modelo de gestión orientado a mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, articulando la innovación, la visión compartida, el acompañamiento individualizado y la coherencia ética como ejes de transformación institucional.

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual de la investigación se construye a partir de dos categorías centrales: liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente. Ambas categorías se relacionan de manera directa, debido a que el estilo de gestión ejercido por los directivos puede influir en la motivación, el compromiso, el reconocimiento, el bienestar y la percepción que los docentes tienen sobre su trabajo. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional constituye el eje conceptual del modelo de gestión propuesto, mientras que la satisfacción laboral docente representa el resultado organizacional que se busca fortalecer en la institución educativa de Satipo.

2.3.1. *Liderazgo transformacional*

El liderazgo transformacional se entiende como un enfoque de dirección orientado a inspirar, motivar y desarrollar las capacidades de los integrantes de una organización, promoviendo su compromiso, creatividad y sentido de pertenencia. En el contexto educativo, este tipo de liderazgo resulta relevante porque permite comprender cómo la acción directiva puede generar condiciones favorables para el desarrollo profesional docente y para la mejora de la satisfacción laboral.

La teoría del liderazgo transformacional fue propuesta inicialmente por Burns (1978), quien distinguió este tipo de liderazgo por su capacidad para elevar las motivaciones, valores y aspiraciones de los seguidores hacia metas compartidas. Posteriormente, este enfoque fue desarrollado en el campo organizacional, consolidándose como una perspectiva centrada en la influencia positiva, el cambio institucional y el desarrollo humano. En esa misma línea, López et al. (2017) explican que el líder transformacional motiva a sus seguidores a alcanzar resultados superiores a los esperados, inspira confianza, lealtad y admiración, y orienta los intereses individuales hacia los objetivos colectivos mediante la visión, los valores compartidos y las ideas que impulsan el cambio.

Khan et al. (2020) sostienen que el liderazgo transformacional es “un enfoque de liderazgo en el que un líder transforma a sus seguidores, los inspira, genera confianza, los alienta, admira sus ideas innovadoras y las desarrolla” (p. 4). Esta definición permite comprender que el liderazgo transformacional no se limita al ejercicio formal de autoridad, sino que implica una forma de influencia capaz de fortalecer la confianza, la innovación y el crecimiento personal y

profesional del equipo docente. Asimismo, Ghuzayyil (2021) señala que este liderazgo promueve una visión compartida que ayuda a los equipos a adaptarse a los cambios del entorno y a mantener una actitud proactiva frente a los desafíos institucionales.

En esta investigación, el liderazgo transformacional se organiza en cuatro dimensiones: estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada. Estas dimensiones permiten analizar cómo la gestión directiva puede promover innovación, comunicación, acompañamiento, reconocimiento, confianza y coherencia ética dentro de la institución educativa.

2.3.1.1. Estimulación Intelectual

La estimulación intelectual es una dimensión del liderazgo transformacional que se relaciona con la capacidad del líder para fomentar la creatividad, la reflexión crítica, la innovación y la búsqueda de soluciones frente a los problemas institucionales. En el ámbito educativo, esta dimensión permite que los docentes cuestionen prácticas tradicionales, propongan nuevas estrategias pedagógicas y participen activamente en procesos de mejora continua.

Sánchez et al. (2018) señalan que “la estimulación intelectual puede influir en las respuestas afectivas de los miembros del equipo mediante la percepción de que los líderes valoran su contribución y se preocupan por el desarrollo del equipo” (p. 2). Esta afirmación resulta importante para la investigación porque evidencia que la estimulación intelectual no solo fortalece la creatividad y el pensamiento crítico, sino que también incide en la dimensión emocional del trabajo docente. De manera complementaria, Michigan State University (2022) sostiene que esta dimensión se caracteriza por la capacidad del líder para fomentar pensamiento crítico, creatividad e innovación, desafiando creencias establecidas y promoviendo nuevas formas de abordar los problemas.

Por su parte, Karuthi (2022) relaciona la estimulación intelectual con la creación de entornos favorables para la creatividad y la innovación, lo que contribuye al rendimiento organizacional. En el modelo de gestión propuesto, esta dimensión se vincula con la necesidad de fortalecer la innovación pedagógica, el análisis reflexivo y la participación docente en la solución de problemas institucionales.

2.3.1.1.1. Innovación

La OCDE (2018) define la innovación como un producto o proceso nuevo o mejorado, o una combinación de ambos, que difiere significativamente de productos o procesos anteriores y que ha sido puesto a disposición de usuarios potenciales o implementado por la unidad correspondiente. Esta definición permite comprender que la innovación no consiste únicamente en generar ideas nuevas, sino en convertirlas en acciones concretas que aporten valor al entorno organizacional. En el caso de la institución educativa, la innovación se relaciona con la incorporación de estrategias pedagógicas, organizativas y comunicacionales que favorezcan la satisfacción laboral docente.

Damanpour (1991) sostiene que la adopción de innovaciones busca mejorar el rendimiento y la eficacia de la organización. Desde esta perspectiva, la innovación actúa como un mecanismo de transformación institucional, ya que permite responder a cambios internos y externos. En esta investigación, la innovación se integra al modelo de gestión como un indicador de la estimulación intelectual, debido a que permite evaluar la capacidad de la gestión directiva para promover cambios pertinentes y sostenibles.

2.3.1.1.2. Creatividad

La creatividad se entiende como la capacidad del docente para generar ideas originales, proponer soluciones novedosas y adaptar estrategias pedagógicas que respondan a los problemas y necesidades del contexto educativo. En el liderazgo transformacional, la creatividad se fortalece cuando el líder promueve autonomía, confianza y apertura para que los docentes experimenten, participen y aporten al desarrollo institucional.

Amabile (1998) plantea que la creatividad surge de la interacción entre conocimientos y habilidades del dominio, habilidades creativas, motivación intrínseca y características del entorno de trabajo. Esta propuesta resulta pertinente para el estudio porque muestra que la creatividad no depende únicamente de una cualidad individual, sino también de las condiciones organizacionales que ofrece la institución. Por ello, un liderazgo transformacional puede favorecer la creatividad docente mediante recursos adecuados, reconocimiento, libertad para proponer y un clima institucional abierto al cambio.

2.3.1.2. Motivación inspiracional

La motivación inspiracional es la capacidad del líder para comunicar una visión clara, atractiva y compartida, generando entusiasmo, compromiso y sentido de propósito en los docentes. En el contexto educativo, esta dimensión permite que el personal docente perciba que su labor tiene significado institucional y social, lo cual fortalece su identificación con los objetivos de la organización.

Casique y Gonzáles (2023) señalan que la motivación inspiracional es la “capacidad del líder de motivar, estimular y comprometer a sus colaboradores, proporcionándoles el significado del trabajo, utilizando una eficiente comunicación, mediante el cual crea un clima de cooperación y confianza” (p. 132). Esta definición permite sostener que la motivación inspiracional no se limita a transmitir entusiasmo, sino que implica dotar de sentido al trabajo, fortalecer la confianza y consolidar una visión colectiva.

Sepúlveda (2024) sostiene que los líderes articulan una visión clara y atractiva del futuro, motivando a los seguidores a superar intereses individuales en favor de la organización.

Asimismo, Vidal y Santos (2023) explican que el líder fomenta entusiasmo y actitud positiva al proyectar una visión motivadora y transmitirla de manera persuasiva mediante su comunicación y comportamiento. En esta investigación, la motivación inspiracional se relaciona con la visión y la comunicación, indicadores que permiten analizar cómo el liderazgo directivo fortalece la satisfacción laboral docente.

2.3.1.2.1. Visión

La visión se refiere a la capacidad del líder para proyectar un horizonte institucional claro, compartido y significativo para los miembros de la organización. En el liderazgo transformacional, la visión cumple una función integradora, porque permite alinear los esfuerzos individuales con los objetivos colectivos de la institución educativa.

Casique y Gonzáles (2023) sostienen que el liderazgo transformacional va más allá del carisma, porque busca que los seguidores adopten una visión del mundo y desarrollen la capacidad de cuestionar incluso las ideas establecidas por el propio líder. Esta perspectiva permite comprender que la visión no debe imponerse de manera vertical, sino construirse como un referente compartido que fomente reflexión, innovación y crecimiento profesional. En el

modelo de gestión propuesto, la visión se asume como un elemento clave para fortalecer el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral docente.

2.3.1.2.2. Comunicación

Brinia et al. (2022) expone que:

la comunicación es un proceso mediante el cual los mensajes se transmiten desde fuentes utilizando símbolos y mensajes, de modo que los receptores comprendan los mensajes de la misma manera e influyan en su comportamiento. Las organizaciones educativas, al igual que otras organizaciones, dependen de una comunicación eficaz, que es uno de sus rasgos vitales, para garantizar que se alcancen sus propósitos y objetivos.

2.3.1.3. Consideración individual

Casique y Gonzáles (2023) definen la consideración individual como la “capacidad de percepción del líder para identificar en sus colaboradores sus necesidades, capacidades, aspiraciones y metas, para atender de manera individual, dando un trato personalizado” (p. 132). Esta definición resulta central para el estudio, porque muestra que la satisfacción laboral docente puede fortalecerse cuando los directivos reconocen la singularidad de cada profesor y brindan apoyo ajustado a sus necesidades.

Rowold (2024) sostiene que la consideración individualizada implica atender las necesidades individuales de los seguidores y desarrollar sus fortalezas. De manera complementaria, Steinmann et al. (2018) señalan que esta dimensión incluye comportamientos como alentar, orientar, actuar como mentor y brindar protección. En el modelo propuesto, la consideración individual se vincula con el empowerment, el reconocimiento y la motivación, indicadores que explican cómo el liderazgo puede incidir en el bienestar docente.

2.3.1.3.1. Empowerment.

El empowerment o empoderamiento se refiere al proceso mediante el cual los docentes desarrollan autonomía, confianza y capacidad para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. En el marco del liderazgo transformacional, el empowerment fortalece la responsabilidad, la participación y el compromiso profesional, debido a que los docentes se perciben como actores relevantes en la gestión institucional.

Llorente et al. (2024) explican que el empowerment psicológico es un proceso subjetivo, cognitivo y actitudinal que ayuda a las personas a sentirse eficaces, competentes y autorizadas para realizar tareas. Esta perspectiva permite comprender que el empoderamiento no solo implica delegar funciones, sino generar condiciones para que el docente se sienta capaz, respaldado y reconocido. En esta investigación, el empowerment se relaciona con la satisfacción laboral porque incrementa la percepción de autonomía, confianza y pertenencia institucional.

2.3.1.3.2. Reconocimiento.

El reconocimiento consiste en valorar los logros, esfuerzos y contribuciones de los docentes dentro de la institución educativa. Desde el liderazgo transformacional, reconocer el trabajo docente permite reforzar la autoestima profesional, la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia, elementos directamente vinculados con la satisfacción laboral.

Yang et al. (2022) sostienen que el reconocimiento de los líderes constituye un estímulo importante para los empleados, ya que favorece sentimientos de logro, confianza y respuestas psicológicas positivas. En el contexto educativo, el reconocimiento no debe entenderse únicamente como una felicitación formal, sino como una práctica institucional que visibiliza el aporte docente y fortalece su compromiso con la organización.

2.3.1.3.3. Motivación

La motivación se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan al docente a desempeñarse con compromiso, responsabilidad y entusiasmo. En el liderazgo transformacional, la motivación se fortalece mediante la comunicación de metas claras, el acompañamiento, el reconocimiento y el apoyo constante al desarrollo profesional.

Thi Diem (2022) sostiene que la motivación laboral comprende fuerzas energéticas que se originan dentro y fuera del individuo, orientando el inicio, la dirección, la intensidad y la duración de los comportamientos relacionados con el trabajo. Esta idea permite comprender que la motivación docente depende tanto de factores personales como de condiciones institucionales. Por ello, en el modelo propuesto, la motivación se considera un indicador que articula el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral docente.

2.3.1.4. Influencia idealizada

La influencia idealizada es una dimensión del liderazgo transformacional que se manifiesta cuando el líder actúa como referente ético y profesional para los miembros de la organización. En el ámbito educativo, esta dimensión se expresa en la coherencia entre discurso y acción, la transparencia, la responsabilidad, el respeto institucional y la capacidad del directivo para generar confianza.

Chukwuma y Dumisani (2023) señalan que “la influencia idealizada se refiere a la capacidad del líder para actuar como modelo a seguir y ganarse la admiración de los empleados, influyendo así positivamente en su resistencia al cambio” (p. 2147). Esta definición permite comprender que el liderazgo basado en el ejemplo puede reducir resistencias, fortalecer la confianza y promover una actitud más favorable frente a los procesos de mejora institucional.

Vidal y Santos (2023) sostienen que la influencia idealizada se caracteriza por transmitir confianza, respeto y entusiasmo, logrando admiración e interés de los seguidores por imitar la conducta del líder. Asimismo, Getne et al. (2024) vinculan esta dimensión con el rol del líder como modelo a seguir, capaz de inspirar a sus colaboradores a priorizar objetivos comunes mediante su impacto emocional. En la presente investigación, la influencia idealizada se operacionaliza mediante atributos y comportamientos, los cuales permiten analizar la coherencia ética y la conducta ejemplar del liderazgo directivo.

2.3.1.4.1. Atributos

Los atributos se refieren a las cualidades personales, profesionales y organizacionales que caracterizan al líder transformacional. En el caso de la influencia idealizada, estos atributos incluyen integridad, responsabilidad, coherencia, confianza, respeto, compromiso institucional y capacidad para orientar al equipo docente hacia objetivos compartidos.

Kok et al. (2023) explican que los atributos organizacionales son cualidades o características distintivas que definen el funcionamiento de un sistema. Aunque su aporte se desarrolla en un contexto organizacional distinto al educativo, permite comprender que los atributos influyen en la forma en que una organización opera y en cómo sus miembros perciben la calidad de la gestión. En esta investigación, los atributos del liderazgo se relacionan con la satisfacción laboral docente porque fortalecen la credibilidad del equipo directivo y la confianza institucional.

2.3.1.4.2. Comportamientos

Los comportamientos asociados a la motivación en el liderazgo transformacional incluyen reconocer logros, brindar retroalimentación constante, inspirar confianza, promover la participación y apoyar el desarrollo profesional de los docentes. Estas acciones favorecen la satisfacción laboral y fortalecen un clima educativo motivador.

Getne et al. (2024) mencionan que la estimulación intelectual “se refiere a los comportamientos que inspiran a los subordinados al replantear los problemas, impulsándolos a desarrollar ideas creativas e innovadoras y al abordar viejas situaciones de nuevas maneras” (p. 5).

2.3.2. Satisfacción laboral docente

La satisfacción laboral docente se refiere al grado de bienestar, motivación y realización que experimentan los profesores en su entorno de trabajo. Esta satisfacción se relaciona con el reconocimiento profesional, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, el apoyo directivo, las oportunidades de desarrollo y la percepción de justicia organizacional. En la presente investigación, la satisfacción laboral docente constituye la variable que se busca fortalecer mediante el modelo de gestión basado en liderazgo transformacional.

Amaguaña et al. (2024) señalan que la satisfacción laboral “se refiere a la actitud general de los empleados hacia su trabajo y su entorno laboral, comprendiendo dos dimensiones: la satisfacción laboral interna y la satisfacción laboral externa” (p. 689). Esta definición resulta pertinente porque permite organizar la variable en dos dimensiones complementarias: una vinculada con factores internos del trabajo docente y otra relacionada con las condiciones externas del entorno laboral.

Zayas et al. (2015) definen la satisfacción laboral como “la valoración de un objeto, proceso o fenómeno cuando se experimenta o se vivencia algo, y a la satisfacción que se obtiene al culminar una meta” (p. 37).

Linares et al. (2018) sostienen que la satisfacción laboral es “la evaluación que una persona realiza de diversos factores de su trabajo, de la comparación resultante entre el esfuerzo que imprime a sus labores y la recompensa recibida” (p. 7).

Asimismo, Romero et al. (2021) señalan que la satisfacción laboral comprende sentimientos positivos o negativos hacia el trabajo y forma parte de la satisfacción con la vida. Estas definiciones permiten entender que la satisfacción laboral docente integra aspectos emocionales, evaluativos y organizacionales.

2.3.2.1. Satisfacción laboral interna.

La satisfacción laboral interna se refiere al bienestar que el docente experimenta a partir de factores intrínsecos de su trabajo, como el desempeño profesional, la participación, las relaciones interpersonales, el sentido de logro, la vocación y la autorrealización. En el contexto educativo, esta dimensión permite analizar cómo los docentes valoran su propia labor y cómo se sienten respecto a su aporte a la institución.

Núñez (2022) sostiene que el trabajo docente no se reduce al dictado de clases, sino que involucra diversas actividades como atención a estudiantes, elaboración de materiales, cumplimiento de trámites, capacitación y coordinación con padres de familia, autoridades y compañeros de trabajo. Esta mirada permite comprender que la satisfacción laboral interna se construye a partir de múltiples experiencias vinculadas con la vocación, el compromiso y el reconocimiento de la labor docente (p.11).

2.3.2.1.1. Desempeño profesional

El desempeño profesional se refiere a la calidad, eficacia y responsabilidad con que los docentes cumplen sus funciones académicas, pedagógicas y administrativas. Incluye la planificación, el uso de estrategias didácticas, la evaluación de los estudiantes, la participación institucional y el cumplimiento de responsabilidades propias del cargo. En relación con la satisfacción laboral interna, un desempeño profesional positivo genera sentido de logro, motivación y valoración personal.

Rodríguez y Solís (2018) señalan que el desempeño profesional “se refiere a lo que el profesional sabe y sabe hacer y hace, lo que es demostrado en su comportamiento, en el dominio de sus conocimientos profesionales, sus habilidades técnicas, de acuerdo a las exigencias de su centro laboral” (p. 6). Por su parte, Salas (2010) define el desempeño profesional como “la conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención integral de salud” (p. 397). En esta investigación, el

desempeño profesional permite analizar cómo la satisfacción interna se expresa en la práctica cotidiana del docente.

2.3.2.1.2. Participación.

La participación se refiere al grado en que los docentes se involucran en la toma de decisiones, la planificación institucional, las actividades pedagógicas y los procesos de mejora de la institución educativa. Una participación activa fortalece la autonomía, el sentido de pertenencia y la percepción de reconocimiento, elementos que incrementan la satisfacción laboral interna.

Campo (2022) indica que “la participación es otra herramienta más de motivación laboral que permite aumentar la satisfacción de las/os trabajadoras/os, la productividad y la eficacia organizativa” (p. 12). Asimismo, Neffa (2020) sostiene que la participación es decisional cuando los trabajadores acceden realmente a la estructura de toma de decisiones y pueden influir de manera directa y efectiva en ellas. En esta investigación, la participación se relaciona con el liderazgo transformacional porque una gestión participativa fortalece el compromiso docente y mejora el clima institucional.

2.3.2.1.3. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales se refieren a la calidad de los vínculos entre docentes, directivos, estudiantes y otros actores de la comunidad educativa. Estas relaciones influyen en el clima laboral, la comunicación, la cooperación y el bienestar emocional del profesorado. Cuando las relaciones son respetuosas y colaborativas, se fortalece la satisfacción laboral interna y el compromiso institucional.

Hanco et al. (2021) sostienen que “las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño profesional de otros” (p. 188). Pérez (2023) señala que las relaciones interpersonales se vinculan con actitudes y redes de interacción que dependen del grado de participación e integración en el grupo. En este estudio, las relaciones interpersonales son un componente clave para comprender la satisfacción docente dentro de la dinámica institucional.

2.3.2.2. Satisfacción laboral externa

La satisfacción laboral externa comprende los factores del entorno laboral que influyen en el bienestar del docente, tales como condiciones de trabajo, ambiente físico, recursos disponibles, apoyo institucional, políticas educativas, organización interna y rol del equipo directivo. Esta dimensión permite analizar cómo la estructura y funcionamiento de la institución inciden en la percepción de satisfacción del profesorado.

Núñez (2022) vincula la satisfacción laboral externa con la relación entre los colaboradores y el ambiente laboral, considerando las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada trabajador frente a la institución. En esta investigación, la satisfacción laboral externa se asume como una dimensión relevante porque permite identificar condiciones organizacionales que pueden favorecer o limitar el bienestar docente.

2.3.2.2.1. Condiciones laborales

Las condiciones laborales comprenden los factores del entorno de trabajo que inciden en el bienestar, rendimiento y satisfacción de los docentes. En el ámbito educativo, estas condiciones incluyen infraestructura, recursos materiales y tecnológicos, carga laboral, horarios, ambiente físico, remuneración, beneficios y políticas institucionales.

Rodríguez y Silva (2009) sostienen que las condiciones laborales “son un factor de bienestar para el trabajador. Se puede hablar de una relación entre bienestar laboral y condiciones laborales, en la que mejores condiciones laborales llevan a un mayor bienestar laboral y éste deriva en mayor productividad” (p. 152).

Asimismo, González (2025) refiere que las condiciones laborales incluyen las características que configuran el tipo de trabajo, especialmente aquellas relacionadas con el contrato laboral, ingresos y seguridad social. En el modelo propuesto, mejorar las condiciones laborales resulta necesario para fortalecer la satisfacción externa del docente.

2.3.2.2.2. Valoración del trabajo desarrollado

La valoración del trabajo desarrollado se refiere a la percepción que tienen los docentes sobre el reconocimiento, importancia y utilidad de su labor dentro de la institución educativa. Esta valoración incluye el reconocimiento de logros, la retroalimentación recibida, el apoyo institucional y la percepción de que el trabajo docente contribuye a los objetivos institucionales.

Valdez y Romero (2022) señalan que esta valoración implica que “los docentes puedan percibir que su trabajo contribuye a la misión de la institución y que es tomado en cuenta por sus superiores, esto crea un sentido de pertenencia y mejora las relaciones en su ambiente de trabajo” (p. 687). En esta investigación, la valoración del trabajo desarrollado se relaciona directamente con el liderazgo transformacional, porque el reconocimiento y la retroalimentación directiva fortalecen la motivación, la autoestima profesional y la satisfacción laboral.

2.3.2.2.3. Factores organizacionales

Los factores organizacionales son elementos estructurales, administrativos y culturales que influyen en el desempeño y satisfacción de los docentes. Incluyen la claridad de funciones, comunicación interna, estructura jerárquica, liderazgo institucional, políticas de gestión, clima organizacional y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.

Cerón y Arboleda (2018) sostienen que “los factores organizacionales se refieren a elementos cuya gestión incide sobre los resultados de gerencia” (p. 33). Esta definición permite comprender que la satisfacción laboral no depende únicamente de la actitud individual del docente, sino también de la manera en que la institución organiza sus procesos y gestiona sus recursos. En el estudio, los factores organizacionales permiten explicar la relación entre gestión directiva y satisfacción laboral externa.

2.3.2.2.4. Ambiente físico.

El ambiente físico comprende las condiciones materiales y estructurales del espacio de trabajo que influyen en el bienestar y desempeño de los docentes. Incluye infraestructura, mobiliario, iluminación, ventilación, distribución de espacios, seguridad, acceso a recursos tecnológicos y condiciones generales del entorno educativo.

Antonietti et al. (2020) señalan que el ambiente físico “incluye aspectos relacionados con la seguridad ambiental, el confort de los trabajadores y la disposición física de los lugares de atención” (p. 8). Aunque esta definición proviene del ámbito de la salud, permite comprender que el ambiente físico influye en la comodidad, seguridad y desempeño de los trabajadores. En el contexto educativo, un ambiente físico adecuado favorece la satisfacción laboral externa y contribuye al desarrollo de una labor docente más eficiente.

2.3.2.2.5. Equipo directivo

El equipo directivo está conformado por los responsables de la gestión institucional, la toma de decisiones, la dirección pedagógica y administrativa, así como el acompañamiento al personal docente. Su actuación incide directamente en la satisfacción laboral porque influye en la comunicación, el apoyo institucional, la organización del trabajo y la construcción de un clima favorable.

García et al. (2021) señalan que el equipo directivo está integrado por gerentes educativos que deben reflexionar sobre las implicancias de la labor pedagógica docente, aplicar medidas que promuevan el conocimiento, formular interrogantes sobre la teoría, la filosofía y la pedagogía, y establecer retroalimentaciones con el personal desde una posición crítica y constructiva. Esta definición permite comprender que el equipo directivo no solo administra, sino que orienta, acompaña y retroalimenta los procesos educativos. En la presente investigación, el equipo directivo es un actor central porque su liderazgo transformacional puede fortalecer la satisfacción laboral docente y sostener la propuesta de transformación institucional.

Desde esta articulación conceptual, la investigación comprende el liderazgo transformacional como el soporte del modelo de gestión propuesto y la satisfacción laboral docente como el resultado organizacional que se busca mejorar. Las dimensiones e indicadores desarrollados no operan de manera aislada, sino que permiten explicar cómo la gestión directiva puede influir en la experiencia laboral del profesorado. Por ello, este marco conceptual orienta la operacionalización de variables, la construcción de los instrumentos, el análisis de resultados y la propuesta de transformación dirigida a la institución educativa de Satipo.

2.4. Marco Histórico y Actual

El liderazgo transformacional surge en la década de 1970 con Burns (1978), quien propuso que los líderes debían transformar las actitudes y valores de sus seguidores mediante una influencia moral y motivacional. En los años ochenta, Bass (1985) adaptó esta teoría al contexto organizacional, destacando que los líderes transformacionales inspiran entusiasmo y compromiso en sus equipos.

En el ámbito educativo latinoamericano, la aplicación del liderazgo transformacional comenzó a difundirse a inicios del siglo XXI, coincidiendo con las reformas orientadas a la calidad y la gestión participativa. En el Perú, el liderazgo educativo cobró relevancia con la Ley

General de Educación N.º 28044 (2003) y con los lineamientos del Proyecto Educativo Nacional al 2036, los cuales enfatizan el rol del director como líder pedagógico.

Actualmente, en instituciones educativas de regiones como Junín y Satipo, los modelos de gestión transformacional buscan fortalecer la satisfacción docente, reducir la rotación laboral y promover un clima institucional favorable a la innovación. Las investigaciones de Rojas (2024) y Delgado (2023) destacan que un liderazgo centrado en la comunicación, la confianza y la motivación impacta positivamente en la satisfacción y desempeño del profesorado.

Contexto actual de la investigación

Desde el contexto actual, la investigación se desarrolla en una institución educativa de la provincia de Satipo, región Junín, Perú donde la gestión escolar requiere responder a condiciones organizacionales, pedagógicas y territoriales particulares. En este escenario, el liderazgo directivo no puede entenderse solo como una función administrativa, sino como una práctica institucional orientada a fortalecer la comunicación, la participación docente, el acompañamiento pedagógico y el bienestar laboral del profesorado. Esta lectura es coherente con el Proyecto Educativo Nacional al 2036, que plantea que el esfuerzo educativo debe articularse con el desarrollo integral de las personas y el ejercicio pleno del derecho a una educación de calidad (Consejo Nacional de Educación, 2020).

Asimismo, el Marco de Buen Desempeño del Directivo reconoce que el liderazgo pedagógico del directivo constituye un factor relevante para generar condiciones institucionales favorables y fortalecer los logros educativos (Ministerio de Educación, 2014).

En el contexto local, la UGEL Satipo cumple un rol descentralizado en el mejoramiento de la calidad educativa mediante un currículo pertinente y un trabajo concertado con la comunidad educativa (Unidad de Gestión Educativa Local Satipo, s. f.).

Por ello, la realidad educativa de Satipo exige modelos de gestión que atiendan no solo los resultados académicos, sino también las condiciones laborales, emocionales y organizacionales del personal docente. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional se configura como un enfoque pertinente para fortalecer la satisfacción laboral docente, debido a que articula motivación, reconocimiento, comunicación, innovación y acompañamiento dentro de la gestión institucional.

2.5. Marco Legal y Normativo

El marco legal y normativo de la investigación se selecciona a partir de su relación directa con tres ejes del estudio: el derecho a una educación de calidad, la gestión institucional del servicio educativo y las condiciones de desarrollo profesional y bienestar laboral del docente. Desde esta perspectiva, las normas no se incorporan solo como respaldo formal, sino como referentes que permiten comprender por qué resulta pertinente plantear un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo.

En el plano internacional, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reconoce la educación de calidad y el trabajo decente como condiciones necesarias para el desarrollo humano y social. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 plantea garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, mientras que el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 promueve el trabajo decente y el crecimiento económico (Naciones Unidas, 2015). Estos principios ofrecen un marco amplio para situar la investigación, debido a que la mejora de la gestión educativa no puede desligarse del bienestar del personal docente ni de las condiciones institucionales que favorecen su desempeño profesional.

En el plano constitucional, la Constitución Política del Perú reconoce la educación como un proceso orientado al desarrollo integral de la persona y establece que el Estado debe garantizar la calidad del servicio educativo. Asimismo, la protección de la dignidad del trabajo permite vincular la satisfacción laboral docente con condiciones institucionales que favorezcan el respeto, la estabilidad, el desarrollo profesional y el bienestar del trabajador (Constitución Política del Perú, 1993). En ese sentido, la investigación se ubica dentro de un marco jurídico que reconoce la educación y el trabajo digno como dimensiones esenciales para el desarrollo de las personas y de las instituciones.

En el ámbito educativo nacional, la Ley General de Educación N.º 28044 establece los lineamientos generales del sistema educativo peruano, las responsabilidades del Estado y los derechos y deberes de las personas y la sociedad en su función educadora (Congreso de la República, 2003). Esta norma resulta pertinente para la investigación porque orienta la gestión educativa hacia principios de calidad, equidad, ética, democracia y participación, elementos que

se relacionan con el liderazgo transformacional, especialmente cuando se busca fortalecer la comunicación, la participación docente, la mejora institucional y el clima organizacional.

De manera complementaria, la Ley de Reforma Magisterial N.º 29944 regula las relaciones entre el Estado y los profesores que prestan servicios en instituciones educativas públicas, estableciendo aspectos vinculados con derechos, deberes, formación continua, evaluación, carrera magisterial, remuneraciones, estímulos e incentivos (Congreso de la República, 2012). Su inclusión es relevante porque la satisfacción laboral docente se relaciona con el reconocimiento profesional, las oportunidades de desarrollo y las condiciones institucionales que permiten ejercer la labor educativa con motivación y compromiso.

Desde la organización descentralizada del sistema educativo, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N.º 27867 establece la estructura, competencias y funciones de los gobiernos regionales, dentro de las cuales se ubican responsabilidades vinculadas con la gestión educativa regional (Congreso de la República, 2002). Esta norma permite contextualizar la investigación en la región Junín y en la provincia de Satipo, donde la gestión educativa requiere articular lineamientos nacionales con necesidades territoriales específicas. Por ello, el liderazgo transformacional adquiere sentido como enfoque de gestión capaz de responder a condiciones locales, fortalecer equipos docentes y promover procesos de mejora institucional.

Asimismo, el Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU, que aprueba la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva, incorpora una orientación hacia la mejora continua, la equidad, la calidad educativa y la formación a lo largo de la vida (Ministerio de Educación, 2020). Aunque su alcance se centra en la educación superior y técnico-productiva, su enfoque de gestión y mejora educativa resulta útil como referente normativo para comprender la necesidad de fortalecer liderazgos institucionales, innovación y desarrollo de capacidades dentro del sistema educativo.

En cuanto al tratamiento de la información, la Ley N.º 29733, Ley de Protección de Datos Personales, establece el derecho fundamental a la protección de los datos personales y regula su adecuado tratamiento en un marco de respeto de los derechos fundamentales (Congreso de la República, 2011). Esta norma sustenta el componente ético de la investigación, debido a que los

instrumentos aplicados a docentes y directivos generan información personal y laboral que debe ser manejada con confidencialidad, responsabilidad y finalidad académica.

En conjunto, el marco legal y normativo permite posicionar la investigación dentro de un sistema jurídico que reconoce la educación como derecho fundamental, protege la dignidad del trabajo docente, promueve la mejora de la gestión educativa y exige el tratamiento ético de la información obtenida durante el proceso investigativo. De este modo, las normas seleccionadas no solo respaldan formalmente el estudio, sino que justifican la necesidad de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado al bienestar, la motivación, el reconocimiento y la satisfacción laboral docente en el contexto educativo de Satipo.

En síntesis, los fundamentos teóricos, conceptuales, históricos, contextuales y normativos desarrollados en este capítulo permiten sustentar la pertinencia del modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo. Desde el plano teórico, el liderazgo transformacional proporciona las dimensiones centrales para comprender cómo la gestión directiva puede promover motivación, innovación, reconocimiento, comunicación, acompañamiento y confianza institucional. Desde el marco conceptual, la satisfacción laboral docente se comprende como una construcción vinculada tanto a factores internos como externos del trabajo educativo. Asimismo, el marco histórico y contextual permite ubicar el estudio en una realidad institucional concreta, mientras que el marco legal y normativo demuestra que el derecho a una educación de calidad, el desarrollo profesional docente, la protección de las condiciones laborales y la confidencialidad de los datos constituyen referentes indispensables para el desarrollo de la investigación. Por tanto, este capítulo aporta la base científica, contextual y normativa que orienta la metodología, el análisis de resultados y la propuesta de transformación institucional.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

El presente capítulo desarrolla los fundamentos metodológicos y la presentación de resultados de la investigación orientada al diseño de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025. En primer lugar, se presenta la operacionalización de variables y la matriz de consistencia científica-metodológica, articulando la pregunta de investigación, objetivos,

hipótesis, variables, dimensiones e indicadores. En segundo lugar, se expone el diseño metodológico, precisando el enfoque, el diseño y tipo de estudio, así como los métodos, técnicas e instrumentos, la población y muestra, el trabajo de campo y el procesamiento de la información. Finalmente, se reportan y analizan los resultados obtenidos en los enfoques cuantitativo y cualitativo, y se desarrolla la discusión correspondiente en función de la pregunta de investigación y la propuesta de modelo.

La presente investigación, orientada al desarrollo de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa del distrito de Satipo, se enmarca dentro de un enfoque mixto. Este enfoque combina metodologías cuantitativas y cualitativas, permitiendo una comprensión integral y multidimensional del fenómeno estudiado. A través de procedimientos cuantitativos, se busca analizar la relación entre las variables involucradas, como el impacto del liderazgo transformacional en el bienestar y desempeño de los docentes, utilizando instrumentos estadísticos que faciliten la medición objetiva y precisa de la satisfacción laboral. Por otro lado, el componente cualitativo proporcionará una visión más profunda y contextualizada del contexto educativo en Satipo, permitiendo comprender las experiencias, percepciones y emociones de los docentes en relación con su entorno laboral, las condiciones de trabajo y el estilo de liderazgo aplicado por los directivos.

Este enfoque mixto posibilita la triangulación de los datos, lo que aumenta la validez y confiabilidad de los resultados, y ofrece una perspectiva más rica y completa de los factores que influyen en la satisfacción laboral. Además, al integrar ambas metodologías, la investigación permite desarrollar un modelo de gestión que no solo se sustenta en datos numéricos, sino que también refleja las realidades subjetivas de los docentes, lo que facilita la elaboración de propuestas de mejora prácticas y contextualizadas.

En este sentido, el enfoque mixto no solo busca cuantificar el grado de satisfacción de los docentes, sino también identificar y comprender los factores emocionales, relacionales y culturales que intervienen en la experiencia laboral de los docentes en el distrito de Satipo, proporcionando así un marco más holístico para el diseño de un modelo de gestión eficaz y adaptado a las necesidades específicas de la comunidad educativa.

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica metodológica

Tabla 1

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
Título: Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025							
Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores	
¿Cómo contribuir mediante un liderazgo transformacional a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?	Un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional podrá contribuir a garantizar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Variable Independiente Liderazgo transformacional.	Estimulación intelectual	Innovación	
						Creatividad	
						Visión	
						Comunicación	
						Consideración individual	Empowerment
							Reconocimiento
							Motivación
			Influencia idealizada	Atributos			
						Comportamientos	

			liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Variable dependiente Satisfacción laboral docente.	Satisfacción laboral interna	Desempeño profesional
			Participación			
			Satisfacción laboral externa		Relaciones interpersonales	
					Condiciones laborales	
					Valoración del trabajo desarrollado	
					Factores organizacionales	
					Ambiente físico.	
			Equipo directivo			

3.2. Diseño metodológico

El diseño metodológico de esta investigación establece el enfoque y las estrategias específicas para abordar el problema de estudio, que busca desarrollar un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente. En este contexto, el diseño metodológico del estudio se estructura dentro de un enfoque mixto, que integra el análisis cuantitativo y cualitativo para obtener una comprensión amplia y profunda del fenómeno investigado. El enfoque cuantitativo permitirá identificar, medir y correlacionar las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente, mientras que el enfoque cualitativo facilitará la interpretación y validación del modelo propuesto a través del juicio de experto

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

Enfoque metodológico

El enfoque adoptado en esta investigación es de carácter mixto, al combinar componentes cuantitativos y cualitativos, lo que posibilita alcanzar una visión más integral y profunda del fenómeno analizado.

Hernández Sampieri et al. (2014) definen el enfoque mixto como “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (p. 534).

Desde el enfoque cuantitativo, se busca aportar evidencia estadística sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, utilizando cuestionarios tipo Likert y el coeficiente de correlación Rho de Spearman. De acuerdo con Cely et al. (2023) señalan que “en procesos que por su naturaleza son medibles o cuantificables, y también son valores de carácter numérico en el cual se obtienen resultados de frecuencia, medición y parámetros de las conclusiones que son sacadas de una población de interés” (p.20).

Dentro del enfoque cualitativo se aplicó la teoría fundamentada, permitiendo generar conocimiento a partir de los datos sin partir de prejuicios ni preconceptos.

La teoría fundamentada de acuerdo a De la Espriella y Gómez (2018). “Busca en los datos conceptualizaciones emergentes en patrones integrados y categorizados analizando, a través de pasos rigurosos, en un proceso de constante comparación. Este método está diseñado para generar conceptos y teorías que se fundamentan en los datos” (p. 3). El investigador actúa como observador, independientemente de sus supuestos previos o expectativas sobre el análisis; sin embargo, en una de las corrientes con enfoque construccionista social de la teoría fundamentada, se plantea que su papel no se limita a la observación, ya que participa en la construcción de una comprensión particular del fenómeno estudiado. Para esta perspectiva, resulta imposible capturar una «realidad» social objetiva, dado que esta se concibe como una construcción social.

Diseño metodológico

La investigación se desarrolla con enfoque mixto, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 534). En cuanto al tipo de diseño mixto, se adopta un diseño mixto secuencial, definido por el momento y el propósito de utilización de los instrumentos; en una primera fase cuantitativo se aplican cuestionarios tipo Likert al personal docente y se analiza la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral mediante Rho de Spearman esta fase es no experimental (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152) y transeccional/transversal (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 154), dado que no se manipulan variables y la medición se realiza en un único momento del año 2025. Posteriormente, en la fase cualitativa se emplea teoría fundamentada mediante entrevistas no estructuradas con finalidad interpretativa y de validación de la propuesta (De la Espriella y Gómez, 2018, p. 3). Finalmente, la integración se realiza en la discusión articulando resultados cuantitativos y categorías cualitativas, precisando que la denominación “no experimental” corresponde únicamente a la fase cuantitativa.

Nivel de Investigación

El presente estudio se desarrolla en el nivel correlacional, debido a que tiene como propósito determinar la fuerza y dirección de la relación entre las variables

liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.

En la fase cuantitativa, esta relación se estimará mediante el coeficiente Rho de Spearman, considerando las dimensiones del liderazgo transformacional (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada) y las dimensiones de la satisfacción laboral docente (satisfacción laboral interna y externa), con el fin de obtener evidencia empírica que sustente la propuesta del modelo.

Tipo de investigación

El presente estudio corresponde al tipo de investigación básica, dado que su propósito es ampliar el conocimiento sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, sin ejecutar una intervención o aplicación práctica inmediata en la institución estudiada.

Según Vizcaíno et al. (2023) “se enfoca en ampliar el conocimiento científico y teórico sobre un área determinada sin tener en cuenta su aplicación práctica inmediata” (p.9736).

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

En el desarrollo de esta investigación se aplicaron métodos deductivos e inductivos, propios del enfoque mixto, con el fin de obtener una comprensión integral del fenómeno. El enfoque deductivo partió de teorías previas para analizar casos específicos, mientras que el inductivo permitió que las conclusiones surgieran de los datos observados, combinando así ambos métodos para una visión más completa.

Método Inductivo-Deductivo

Método inductivo

El método inductivo en investigación parte de observaciones o datos específicos para llegar a conclusiones o teorías generales. En esta línea Valderrama (2017) menciona que “estos enfoques se utilizan en el análisis de casos específicos para llegar a conclusiones generales” (p. 62).

Método deductivo

El método deductivo parte de teorías generales para analizar casos específicos y llegar a conclusiones particulares. Esto se relaciona con Rodríguez (2007) quien nos

menciona que. “el método deductivo se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p. 14).

Se empleó el método deductivo en la fase cuantitativa para formular y contrastar hipótesis sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, utilizando análisis estadístico de los datos del cuestionario tipo Likert y el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

En la fase cualitativa se emplearon entrevistas no estructuradas y la valoración por juicio de expertos para interpretar los hallazgos y validar la propuesta del modelo. A partir de sus aportes se identificaron categorías, patrones y sugerencias que enriquecieron el diseño y validaron la pertinencia y aplicabilidad del modelo de liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente.

Métodos del nivel empírico (técnicas e instrumentos)

En el nivel empírico, la investigación empleó técnicas e instrumentos coherentes con el enfoque mixto. En la fase cuantitativa, se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario tipo Likert como instrumento, aplicado al personal docente para medir las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente; los datos obtenidos permitieron realizar el análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman. En la fase cualitativa, se aplicó la entrevista no estructurada a directivos y se recurrió al juicio y valoración de expertos con finalidad interpretativa y de validación de la propuesta del modelo, incorporando observaciones y sugerencias para fortalecer su coherencia y pertinencia.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

Los instrumentos de recolección de información se elaboraron en coherencia con las dimensiones e indicadores de cada variable. De acuerdo con García (2003) menciona que “el cuestionario es un instrumento muy útil para la recogida de datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la distancia o dispersión de los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos” (p. 2).

Para la variable independiente, liderazgo transformacional, se diseñó un cuestionario estructurado que evalúa las dimensiones de estimulación intelectual,

motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada. En cuanto a la variable dependiente, satisfacción laboral docente, se aplicó otro cuestionario que mide las dimensiones de satisfacción laboral interna y externa.

Cada instrumento fue diseñado considerando el contexto educativo de Satipo, garantizando su pertinencia y confiabilidad. Los ítems se estructuraron en una escala Likert de cinco niveles (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”) para facilitar la medición y análisis estadístico.

Asimismo, se empleó la entrevista no estructurada dirigida al director, subdirector y coordinador de gestión institucional, con el propósito de recoger información cualitativa sobre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral docente y la pertinencia del modelo de gestión propuesto. Este proceso generó aportes significativos que contribuyeron a fortalecer el diseño final del modelo, garantizando su adecuación a la realidad institucional. Según Folgueiras (2016) sostiene que la entrevista no estructurada "es esencial que el entrevistador tenga una actitud abierta y flexible para poder ir saltando de pregunta según las respuestas que se vayan dando o, inclusive, incorporar alguna nueva cuestión a partir de las respuestas dadas por la persona entrevistada" (p. 3).

Confiabilidad del instrumento

De acuerdo con Aravena et al. (2014) “la confiabilidad, también denominada precisión, corresponde al grado con que los puntajes de una medición se encuentran libres de error de medida” (p. 72). Es decir, al repetir la medición en condiciones constantes estas deberían ser similares.

Para el cálculo de la confiabilidad, se aplicó el coeficiente de confiabilidad de ALFA DE CRONBACH, ya que los instrumentos de investigación de ambas variables contemplan escalas ordinales de medición.

Figura 1

Estadígrafo de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,

k = El número de ítems

$\sum s^2$ = Sumatoria de varianzas de los ítems.

ST^2 = Varianza de la suma de los ítems.

α = Coeficiente de alfa de Cronbach

Nota. Recuperado de Artemia (2012)

<https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/download/910/2548?inline=1>

Figura 2

Baremos de confiabilidad de la variable asociativa

Rangos	Interpretación
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,0	Confiabilidad perfecta

Nota. Adaptado de Vargas y Hernández (2009)

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/15659/18162>

Bajo la aplicación del Alfa de Cronbach, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad variable 1

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<u>.830</u>	<u>20</u>

Nota. 1 sistema SPSS.

El resultado de confiabilidad ALFA DE CRONBACH para la variable 1: Liderazgo transformacional. En el baremo de interpretación el valor α 0,830 indica que el instrumento tiene excelente confiabilidad.

Tabla 3

Estadística de fiabilidad variable 2

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<u>.811</u>	<u>20</u>

Nota. Elaboración propia

El resultado de confiabilidad ALFA DE CRONBACH para la variable 2: Satisfacción laboral docente. En el baremo de interpretación el valor α 0,811 indica que el instrumento tiene excelente confiabilidad.

Validación de instrumento

De acuerdo a Posso y Lorenzo (2020) “la validez de instrumento debe explicar y sustentar sobre la base de planteamientos teóricos sólidos de manera que la investigación sea considerada científica y determina realmente lo que se está estudiando” (p. 215). Para el procesamiento de la validez se considerará aplicar la planilla de juicio de 3 expertos.

Para la evaluación de los expertos se utilizará el coeficiente V de Aiken, que según Martin y Molina (2017) es un “método ofrece una magnitud que informa sobre la proporción de jueces que manifiestan una valoración positiva sobre el objeto valorado, que puede adoptarse como criterio para tomar decisiones en cuanto a la pertinencia de revisar o eliminar los ítems” (p. 205).

El coeficiente derivado puede variar entre los valores de 0 y 1. Cuanto más el valor se aproxime a 1, entonces sostiene una mayor validez de contenido. Así, el valor 1 es el mayor valor posible, señala un acuerdo perfecto entre los jueces y expertos respecto a la mayor puntuación de validez que pueden recibir los ítems.

Figura 3

Estadígrafo de validez de V de Aiken

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

S = la sumatoria de si

s_i = Valor asignado por el juez i

n = Número de jueces

c = Número de valores de la escala de valoración.

Nota. Recuperado de Rojas et al. (2021)

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/448cb24c-bb7b-4ff4-96f5-1604e5e9cab9/download>

Figura 4*Baremo para la interpretación de la V de Aiken**Nota.* Recuperado de Supo (2020).**Tabla 4***Resultados de la prueba V de Aiken*

Criterios	JUEZ			S	V Aiken	Conclusión
	1	2	3			
1. CLARIDAD	1	1	1	3	1	Válido
2. OBJETIVIDAD	1	1	1	3	1	
3. PERTINENCIA	1	1	1	3	1	
4. ORGANIZACIÓN	1	0	1	2	0.67	
5. SUFICIENCIA	1	1	1	3	1	
6. ADECUACIÓN	1	1	1	3	1	
7. CONSISTENCIA	1	1	1	3	1	
8. COHERENCIA	1	1	0	2	0.67	
9. METODOLOGÍA	0	1	1	2	0.67	
10.SIGNIFICATIVIDAD	1	1	1	3	1	
Promedio					9.01	

Nota. Adaptado a Supo (2020).

Análisis: El coeficiente V de Aiken obtenido (0.901) indica que el instrumento presenta una validez “aceptable”, según el baremo de interpretación

Criterios de rigor metodológico del componente cualitativo y protocolo de ejecución en campo

En el componente cualitativo, el rigor se sustenta en el proceso de aplicación y análisis de la entrevista no estructurada. Se realizaron entrevistas no estructuradas al director, subdirector y coordinador de gestión institucional, con el propósito de corroborar la pertinencia y coherencia del modelo de gestión propuesto. La información cualitativa procedente de dichas entrevistas se trabajó mediante codificación y saturación de los datos, y se integra en el análisis para sustentar la propuesta. Además, se consideran criterios éticos vinculados al uso responsable y confidencial de la información recolectada y al consentimiento informado de los participantes, en concordancia con la normativa vigente

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

En esta sección se describe el proceso de selección de la muestra, destacando los criterios utilizados para garantizar su representatividad y asegurar la validez de los resultados obtenidos.

Población

La población es el conjunto total de individuos, elementos o unidades que comparten características comunes y sobre los cuales se desea obtener información en una investigación. Según Ventura (2017) menciona que “la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar” (p. 648). Por tanto, la población del estudio estuvo conformada por 31 docentes que laboran activamente en la institución educativa. Esta cifra incluye a varones y mujeres que participan en el proceso formativo y están expuestos a los estilos de liderazgo ejercidos por la dirección institucional.

Muestra

La muestra es un subconjunto de la población seleccionada para participar en un estudio, representando las características de dicha población y permitiendo hacer inferencias sobre ella sin necesidad de estudiar a todos los elementos del conjunto total. En este contexto, Hernández et al (2014) nos dicen que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). En consiguiente la muestra estuvo compuesta por 31 docentes.

Para la investigación en estudio, la muestra es no probabilística. En palabras Hernández et al (2014) sostienen que “en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p. 176).

El muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico en el que se eligen los elementos más accesibles o fáciles de obtener, sin considerar una selección aleatoria. Según López (2004) es cuando “el investigador decide según los objetivos, los elementos que integrarán la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población que se desea conocer” (p. 73)

En el componente cualitativo, la muestra se definió de manera intencional mediante informantes clave. Estuvo conformada por el director, el subdirector y el coordinador de gestión institucional.

Criterios de inclusión:

Cuantitativo

Docentes nombrados o contratados con una antigüedad mínima de seis meses en la institución, que participen activamente en las actividades académicas, pedagógicas y de gestión, y que otorguen su consentimiento informado para participar en la investigación.

Cualitativo

Directivos con cargo vigente durante el año 2025 en la institución educativa, con participación en procesos de gestión y toma de decisiones institucionales, y que otorguen consentimiento informado para participar en la entrevista.

Criterios de exclusión:

Cuantitativo

Docentes que se encontraban de licencia, permiso, comisión de servicio o vacaciones durante el período de aplicación de los instrumentos, así como aquellos que no completaron las encuestas en su totalidad.

Cualitativo

Directivos que no se encontraran disponibles durante el periodo de aplicación, que no autorizaran su participación o que no brindaran consentimiento informado para el registro de la información.

3.2.5. Trabajo de campo

El procesamiento de la información constituyó una etapa esencial para transformar los datos recolectados en conocimiento verificable y analizable, asegurando la rigurosidad científica del estudio. Este proceso se desarrolló de manera secuencial y estructurada, comprendiendo cinco etapas fundamentales:

- Primero: Se realizó la recolección y verificación de los cuestionarios aplicados a los 31 docentes de la institución educativa, con el fin de garantizar su correcta cumplimentación. Posteriormente, los resultados obtenidos fueron ingresados en una matriz de Excel, con el propósito de construir la base de datos correspondiente a la muestra de estudio.
- Segundo: En el software estadístico SPSS, se efectuó el análisis descriptivo, generando tablas de frecuencias, porcentajes y gráficos de barras, con la finalidad de visualizar la distribución de las respuestas y obtener una visión preliminar de las tendencias en cada dimensión de las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente.
- Tercero: Para la prueba de hipótesis, se establecieron los siguientes procedimientos: formulación de la hipótesis nula y alterna, determinación del nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), elección de la prueba estadística de acuerdo con la naturaleza de las variables y sus escalas de medición, cálculo del p-valor, y toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos.
- Cuarto: para el análisis de la investigación, se eligió la prueba estadística de Rho de Spearman cual se plantea determinar la relación entre las variables de estudio, posibilitando la posterior transición de datos a información, así permitir tomar decisiones en base a los resultados obtenidos.

Figura 5

Pruebas estadísticas por criterios del estudio

Objetivos	VARIABLES NOMINALES	VARIABLES ORDINALES	VARIABLES NUMÉRICAS
() Comparar grupos	Chi Cuadrado de Homogeneidad	U Mann-Whitney	t de Student para muestras independientes
() Comparar medidas	Chi Cuadrado de McNemar	Wilcoxon	t de Student para muestras relacionadas
() Asociar / Correlacionar	Chi Cuadrado de Independencia	Correlación de Spearman	Correlación de Pearson
() Medir la fuerza de asociación	Kappa de Cohen, OR, RR	Rho de Spearman	R de Pearson

Nota. Recuperado de Supo (2020).

- Finalmente: Los resultados de estas pruebas estadísticas se presentarán mediante tabulaciones y gráficos de barras en el caso del análisis descriptivo. Por otro lado, los resultados de la prueba de hipótesis se mostrarán en tablas, facilitando su análisis y discusión posterior.

3.2.6. Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos se realizó de manera planificada y adaptada al contexto institucional. Previamente se efectuó una prueba piloto con un grupo reducido de docentes, lo que permitió ajustar la redacción y asegurar la claridad del cuestionario.

El cuestionario estructurado tipo Likert, elaborado en Google Forms, fue enviado a los 31 docentes mediante enlaces compartidos por WhatsApp, lo que facilitó su acceso y garantizó la participación total. Esta modalidad digital permitió recopilar los datos de forma ágil, confidencial y sin interrumpir las labores académicas.

Asimismo, se realizaron entrevistas no estructuradas al director, subdirector y coordinador de gestión institucional, a través de Google Meet, con el propósito de recoger información cualitativa sobre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral docente y la pertinencia del modelo de gestión propuesto.

3.2.7. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se llevó a cabo una vez concluida la recolección de los datos, con el propósito de convertirlos en información relevante y útil para el análisis e interpretación de los resultados. Los datos obtenidos del cuestionario digital en Google Forms fueron descargados y organizados en una matriz de Excel, verificando su integridad y consistencia.

Posteriormente, se realizó el análisis estadístico en el software SPSS, donde se aplicaron procedimientos descriptivos tabulación, cálculo de frecuencias y elaboración de gráficos y la prueba de correlación Rho de Spearman, con el fin de determinar la relación entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente.

Los datos cualitativos procedentes de las entrevistas no estructuradas se realizaron en base a la interpretación de los investigadores, de acuerdo a la técnica de codificación y saturación de los datos.

3.3. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

3.3.1. Análisis de los resultados en el enfoque cuantitativo

El análisis inició con la presentación de los resultados descriptivos mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras. Este enfoque permitió estructurar adecuadamente la información recopilada a través de las encuestas, correspondiente a cada variable y sus respectivas dimensiones. Para ello, se utilizó una escala fundamentada en los percentiles 30 y 70, lo cual facilitó la determinación de los valores finales de las variables, así como la interpretación de sus características y la comparación de las hipótesis planteadas.

Baremación

Las escalas se establecieron en los percentiles 30 y 70, que son las medidas finales para las variables de búsqueda, así como para cada dimensión.

En relación con la valoración total del liderazgo transformacional (mínimo: 62 y máximo: 94), se identificó que los puntajes comprendidos entre 62 y 70 reflejan que el

liderazgo transformacional es “bajo”. Por otro lado, los resultados que se sitúan en el rango de 71 a 76 indican como “medio”. Finalmente, los puntajes que se encuentran entre 77 y 94 señalan que el liderazgo transformacional se clasifica como “alto”.

En cuanto a la valoración general de la satisfacción laboral docente (mínimo: 59 y máximo: 92), se determinó que los puntajes comprendidos entre 59 y 70 indican que es considerada “bajo”. Por otro lado, aquellos resultados que se sitúan entre 71 y 75 reflejan que es “medio”. Finalmente, las puntuaciones ubicadas entre 76 y 92 señalan que la satisfacción laboral docente se califica como “alto”.

Análisis descriptivo de la variable liderazgo transformacional

A continuación, se muestran los resultados descriptivos correspondientes a la variable Liderazgo transformacional junto con cada una de sus dimensiones.

Resultados obtenidos de la variable liderazgo transformacional

Tabla 5

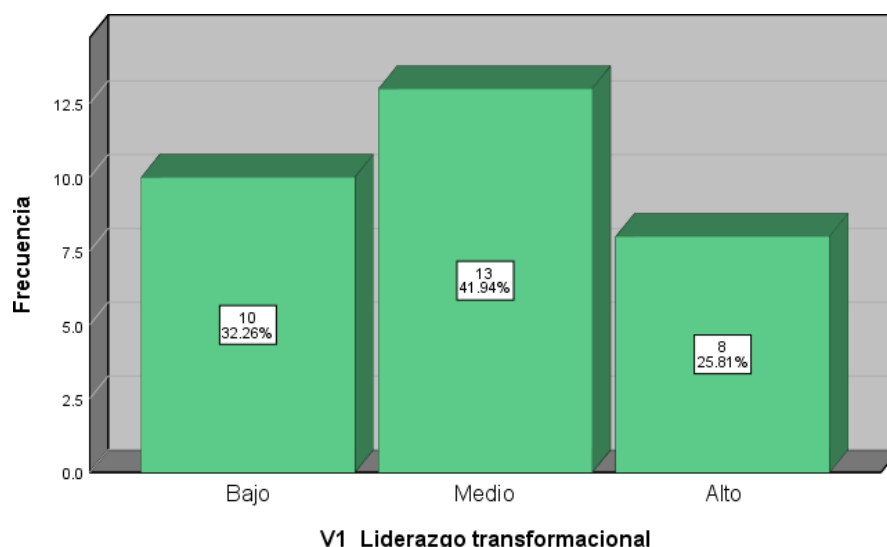
Recuento y porcentajes de la variable: Liderazgo transformacional

V1_ Liderazgo transformacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	32.3	32.3	32.3
	Medio	13	41.9	41.9	74.2
	Alto	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la variable liderazgo transformacional.

Figura 6

Gráfica de barras sobre el liderazgo transformacional



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 5 y la Figura 6 presentan las frecuencias y porcentajes correspondientes a la variable liderazgo transformacional. Los resultados muestran que el 41.94 % evidencia un nivel medio de liderazgo transformacional, lo que indica una presencia intermedia de prácticas asociadas con motivación, comunicación, acompañamiento e innovación institucional. Asimismo, el 32.26 % presentó un nivel bajo, reflejando limitaciones en el desarrollo de prácticas transformacionales dentro de la gestión educativa. Finalmente, el 25.81 % alcanzó un nivel alto, lo que evidencia que una minoría percibe prácticas consolidadas de liderazgo transformacional. En conjunto, los resultados reflejan la necesidad de fortalecer las competencias directivas vinculadas con el liderazgo transformacional.

a) Resultados obtenidos de la dimensión 1. Estimulación intelectual

Tabla 6

Recuento y porcentajes de la dimensión 1. Estimulación intelectual

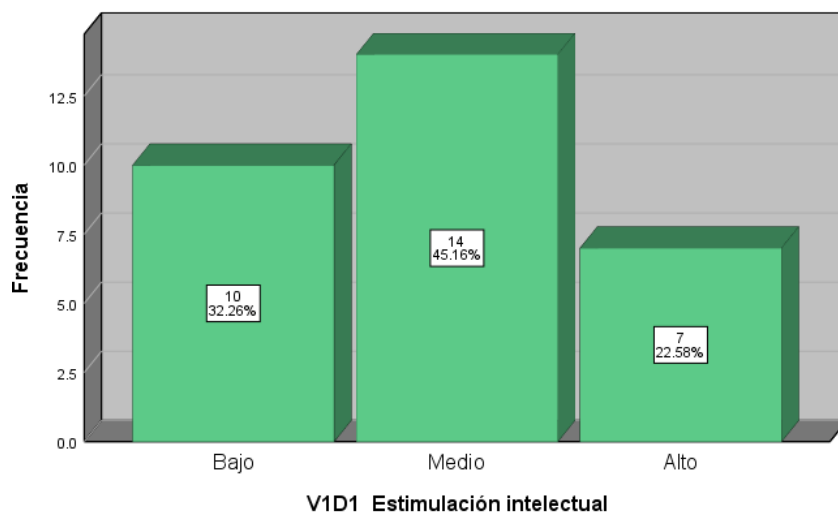
V1_D1_Estimulación intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	32.3	32.3	32.3
	Medio	14	45.2	45.2	77.4
	Alto	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la estimulación intelectual.

Figura 7

Gráfica de barras sobre la estimulación intelectual



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 6 y la Figura 7 presentan las frecuencias y porcentajes correspondientes a la dimensión estimulación intelectual. Los resultados muestran que, el 45.16 % (14 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una práctica intermedia en el fomento de la reflexión, la búsqueda de nuevas ideas y el análisis de situaciones pedagógicas. Asimismo, el 32.26 % (10 encuestados) evidenció un nivel bajo. Por otro lado, solo el 22.58 % (7 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes demuestra habilidades consolidadas para estimular intelectualmente a sus pares o estudiantes. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes aún presenta un bajo nivel de estimulación intelectual, lo que revela la necesidad de fortalecer estrategias de liderazgo transformacional que impulsen la creatividad, la innovación y la capacidad analítica en el contexto institucional.

b) Resultados obtenidos de la dimensión 2. Motivación inspiracional

Tabla 7

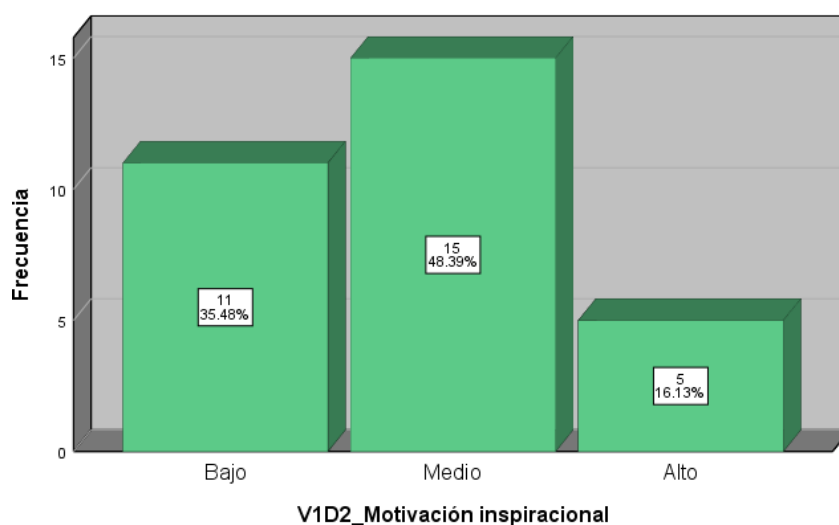
Recuento y porcentajes de la dimensión 2. Motivación inspiracional

V1_D2_Motivación inspiracional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	35.5	35.5	35.5
	Medio	15	48.4	48.4	83.9
	Alto	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la motivación inspiracional.

Figura 8

Gráfica de barras sobre la motivación inspiracional



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 7 y la Figura 8 muestran las frecuencias y porcentajes correspondientes a la dimensión motivación inspiracional. Los resultados muestran que el 48.39 % (15 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una práctica intermedia en la transmisión de metas compartidas y el estímulo hacia la superación personal. Asimismo, el 35.48 % (11 encuestados) presentó un nivel de respuesta bajo,

reflejando limitaciones para inspirar, comunicar una visión motivadora y generar entusiasmo en el equipo docente. Por otro lado, solo el 16.13 % (5 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes demuestra una sólida capacidad para motivar e influir positivamente en su entorno laboral. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes presenta un nivel moderado o bajo de motivación inspiracional, lo que revela la necesidad de fortalecer competencias de liderazgo transformacional orientadas a la comunicación efectiva, la motivación y el compromiso institucional.

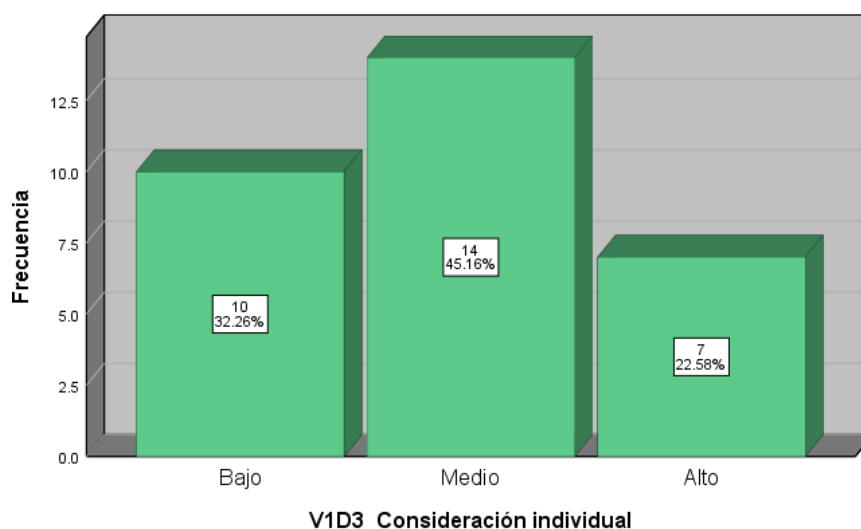
c) Resultados obtenidos de la dimensión 3. Consideración individual

Tabla 8

Recuento y porcentajes de la dimensión 3. Consideración individual

V1_D3_Consideración individual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	32.3	32.3	32.3
	Medio	14	45.2	45.2	77.4
	Alto	7	22.6	22.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la dimensión consideración individual.

Figura 9*Gráfico de barra de la consideración individual**Nota.* Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 8 y la Figura 9 muestran las frecuencias y porcentajes correspondientes a la dimensión consideración individual. Los resultados muestran que el 45.16 % (14 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una práctica intermedia en la escucha activa, el apoyo personal y la orientación formativa de manera ocasional. Asimismo, el 32.26 % (10 encuestados) presentó un nivel de respuesta bajo, reflejando limitaciones en la atención personalizada, el reconocimiento de las diferencias individuales y el acompañamiento emocional a sus colegas o estudiantes. Por otro lado, solo el 22.58 % (7 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes demuestra habilidades consolidadas para brindar seguimiento individualizado y promover el desarrollo personal de los demás. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes presenta un nivel moderado o bajo de consideración individual, lo que revela la necesidad de fortalecer competencias de liderazgo transformacional orientadas al acompañamiento empático, la orientación personalizada y el reconocimiento de las potencialidades individuales dentro de la institución educativa.

d) Resultados obtenidos de la dimensión 4. Influencia idealizada.

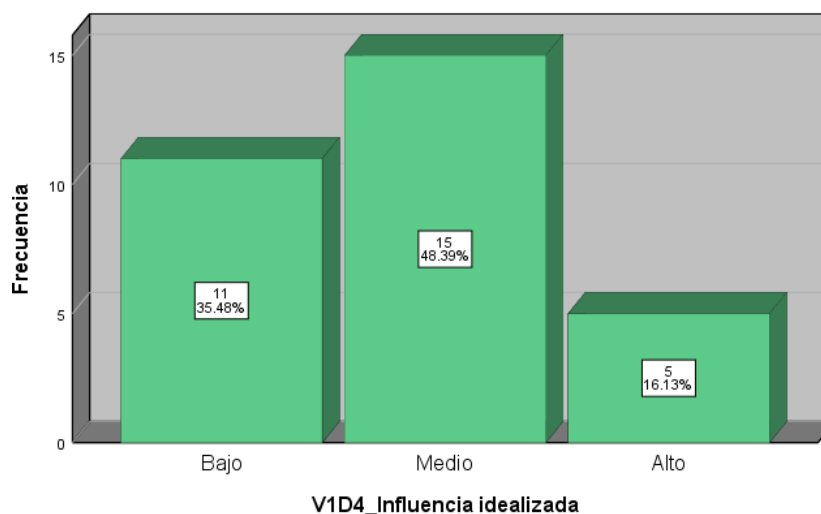
Tabla 9*Recuento y porcentajes de la dimensión 4. Influencia idealizada*

V1_D4_Influencia idealizada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	35.5	35.5	35.5
	Medio	15	48.4	48.4	83.9
	Alto	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la Influencia idealizada.

Figura 10

Gráfico de barra de la Influencia idealizada



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 9 y la Figura 10 muestran las frecuencias y porcentajes correspondientes a la dimensión Influencia idealizada. Los resultados muestran que el 48.39 % (15 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una práctica intermedia en la manifestación de integridad, compromiso ético y ejemplo profesional frente a sus compañeros y estudiantes. Asimismo, el 35.48 % (11 encuestados) presentó un nivel de respuesta bajo, reflejando limitaciones para actuar como modelo a seguir, inspirar confianza y proyectar una imagen coherente con los valores institucionales. Por otro lado, solo el 16.13 % (5 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes logra influir positivamente mediante la admiración y el respeto que

generan sus acciones. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes presenta un nivel moderado o bajo de influencia idealizada, lo que revela la necesidad de fortalecer competencias de liderazgo transformacional orientadas a la construcción de confianza, la coherencia ética y el ejemplo inspirador en el entorno educativo.

Resultados obtenidos de la variable Satisfacción laboral docente

Tabla 10

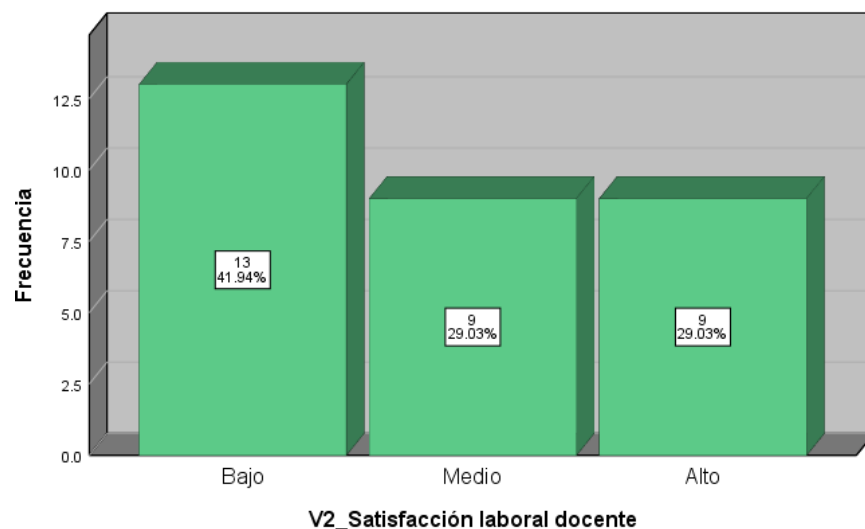
Recuento y porcentajes de la variable 2. Satisfacción laboral docente

V2_Satisfacción laboral docente					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	41.9	41.9	41.9
	Medio	9	29.0	29.0	71.0
	Alto	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la Satisfacción laboral docente.

Figura 11

Gráfico de barra de la Satisfacción laboral docente



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 10 y la Figura 11 muestran las frecuencias y porcentajes correspondientes a la variable 2 satisfacción laboral docente. Los resultados muestran que el 41.94 % (13 encuestados) presentó un nivel de respuesta bajo, reflejando insatisfacción respecto a las condiciones laborales, el reconocimiento profesional y las oportunidades de desarrollo en la institución educativa. Asimismo, el 29.03 % (9 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una satisfacción parcial vinculada a algunos aspectos del ambiente de trabajo y la interacción con sus colegas. Por otro lado, el 29.03 % (9 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes se siente plenamente satisfecha con su labor, mostrando compromiso y sentido de pertenencia institucional. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes no experimenta una satisfacción laboral óptima, lo que revela la necesidad de fortalecer estrategias de motivación, reconocimiento y mejora de las condiciones de trabajo para elevar el bienestar y la productividad docente.

a) Resultados obtenidos de la dimensión 1. Satisfacción laboral interna

Tabla 11

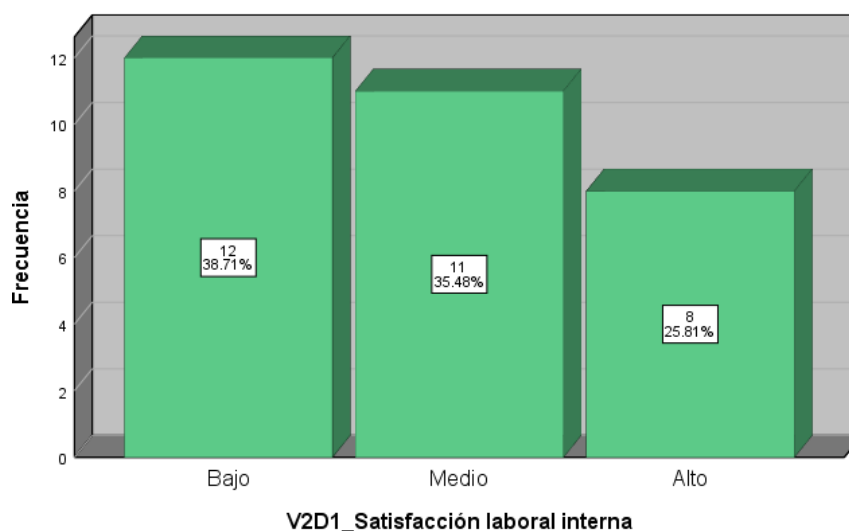
Recuento y porcentajes de la dimensión 1. Satisfacción laboral interna

V2_D1_Satisfacción laboral interna					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	38.7	38.7	38.7
	Medio	11	35.5	35.5	74.2
	Alto	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la Satisfacción laboral interna.

Figura 12

Gráfica de barras sobre la satisfacción laboral interna



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 11 y la Figura 12 presentan las frecuencias y porcentajes correspondientes a la dimensión satisfacción laboral interna. Los resultados muestran que el 38.71 % (12 encuestados) presentó un nivel de respuesta bajo, reflejando un limitado grado de satisfacción respecto a factores intrínsecos del trabajo, como el reconocimiento profesional, la autorrealización y la motivación personal. Asimismo, el 35.48 % (11 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una valoración intermedia de aspectos como el compromiso, la responsabilidad y el logro de metas laborales. Por otro lado, solo el 25.81 % (8 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes experimenta una plena satisfacción derivada de su vocación, desempeño y crecimiento personal. En conjunto, los resultados evidencian que

la mayoría de los docentes presenta un nivel moderado o bajo de satisfacción laboral interna, lo que revela la necesidad de fortalecer acciones orientadas al reconocimiento, la motivación intrínseca y la consolidación del compromiso profesional dentro de la institución educativa.

b) Resultados obtenidos de la dimensión 2. Satisfacción laboral externa

Tabla 12

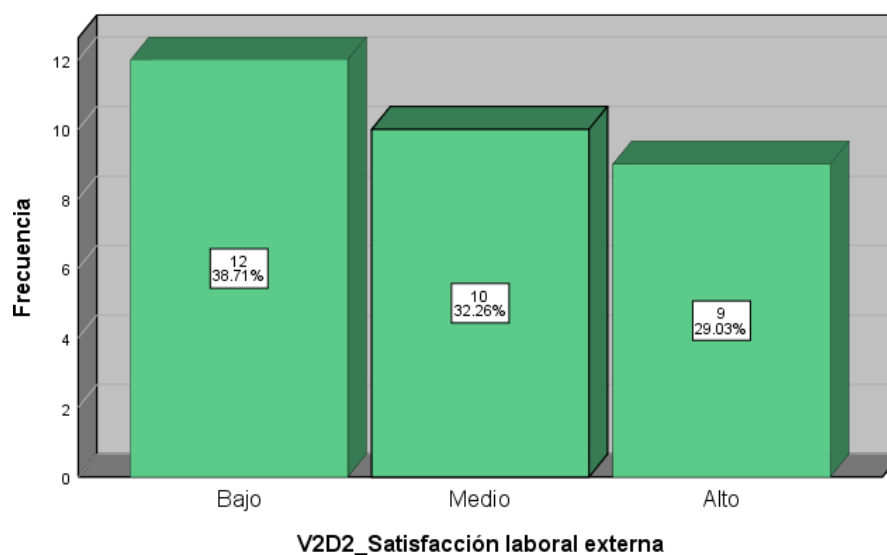
Recuento y porcentajes de la dimensión 2. Satisfacción laboral externa

V2_D2_Satisfacción laboral externa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	38.7	38.7	38.7
	Medio	10	32.3	32.3	71.0
	Alto	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Nota. Los valores representan frecuencias y porcentajes de la Satisfacción laboral externa.

Figura 13

Gráfica de barras sobre la Satisfacción laboral externa



Nota. Adaptado de base de datos SPSS.

Análisis. La Tabla 12 y la Figura 13 muestran las frecuencias y porcentajes

correspondientes a la dimensión satisfacción laboral externa. Los resultados muestran que el 38.71 % (12 encuestados) presentó un nivel de respuesta bajo, reflejando insatisfacción respecto a factores externos del trabajo, como las condiciones laborales, la remuneración y los incentivos ofrecidos por la institución. Asimismo, el 32.26 % (10 encuestados) evidenció un nivel medio, mostrando una valoración intermedia frente a los beneficios extrínsecos, la estabilidad laboral y las oportunidades de progreso profesional. Por otro lado, solo el 29.03 % (9 encuestados) alcanzó un nivel alto, lo que indica que una minoría de docentes percibe adecuadas condiciones externas que favorecen su bienestar laboral. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría de los docentes presenta un nivel moderado o bajo de satisfacción laboral externa, lo que revela la necesidad de mejorar las políticas institucionales relacionadas con la remuneración, los incentivos y las condiciones de trabajo para fortalecer la satisfacción y el desempeño docente.

Contrastación de resultados

Para la contrastación de hipótesis se llevaron a cabo los siguientes procedimientos: formulación de la hipótesis nula y la hipótesis alterna, definición del nivel de significancia, selección de la prueba estadística adecuada según los criterios establecidos en el estudio, cálculo del p-valor correspondiente y toma de decisiones fundamentada en los resultados obtenidos.

A. Contrastación de la hipótesis general

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.

Hipótesis Alterna (H_a)

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.

b. Establecer la significancia estadística

Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05 = 5\%$, con un nivel de confianza del 95%.

c. Elección de prueba estadística

Debido a que los datos no presentan una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, por ser adecuada para variables ordinales en estudios de tipo transversal.

Figura 14

Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Nota. Adaptado de Coeficiente de correlación por rangos de Spearman, por Suárez, 2022.

d. Cálculo del p-valor

Tabla 13

Correlación de Spearman. Liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente

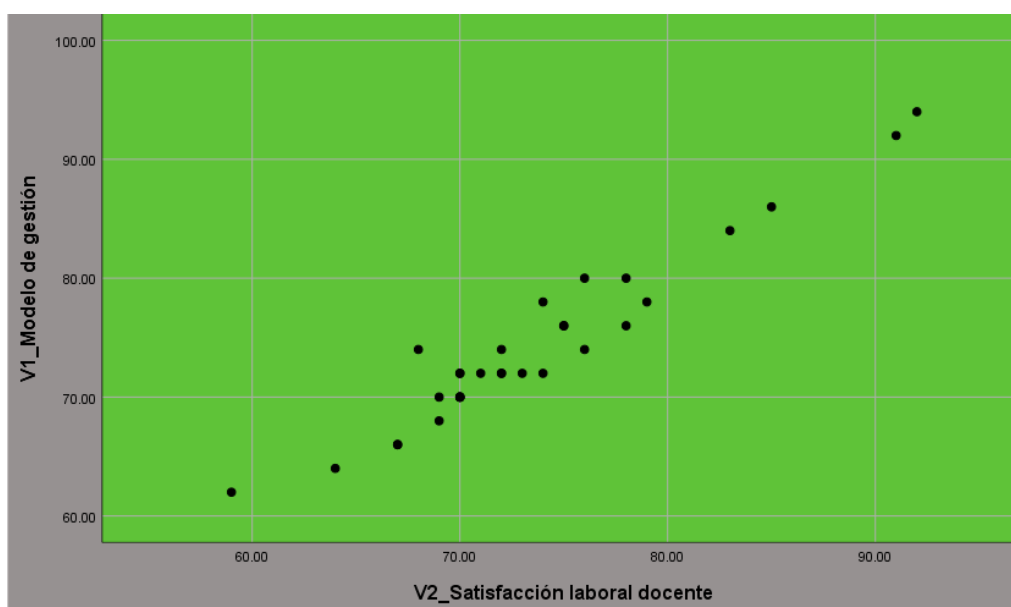
V1_ Liderazgo transformacional _V2_ satisfacción laboral docente				
			V1_ Liderazgo transformacional	V2_ Satisfacción laboral docente
Rho de Spearman	V1_ Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.857**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31

V2_Satisfacción laboral docente	Coefficiente de correlación	.857**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	31	31

Nota. Se observa que el valor de Correlación de Spearman es igual a 0.857, y la significancia bilateral (p valor = 0.000).

Figura 15

Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis general



Nota. Se observa la asociación de las variables que corresponden a la hipótesis general.

e. Tomar una decisión – conclusión estadística:

Por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), con un p-valor de 0.000, lo que indica una relación significativa entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente. Este resultado, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.857, evidencia una relación positiva y muy fuerte entre ambas variables. En otras palabras, a mayor percepción del liderazgo transformacional, mayor nivel de satisfacción laboral docente en la institución educativa de Satipo, 2025. Este hallazgo demuestra que cuando los

directivos aplican prácticas de liderazgo transformacional como la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la influencia idealizada y la consideración individual se fomenta un ambiente laboral positivo, fortaleciendo el compromiso, la motivación y el bienestar profesional del personal docente.

B. Contrastación de la hipótesis específica 1

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (Ho)

No existe relación significativa entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe relación significativa entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

b. Establecer la significancia estadística

Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05 = 5\%$, con un nivel de confianza del 95%.

c. Elección de prueba estadística

Debido a que los datos no presentan una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, por ser adecuada para variables ordinales en estudios de tipo transversal.

Figura 16

Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Nota. Adaptado de Coeficiente de correlación por rangos de Spearman, por Suárez, 2022.

d. Cálculo del p-valor

Tabla 14

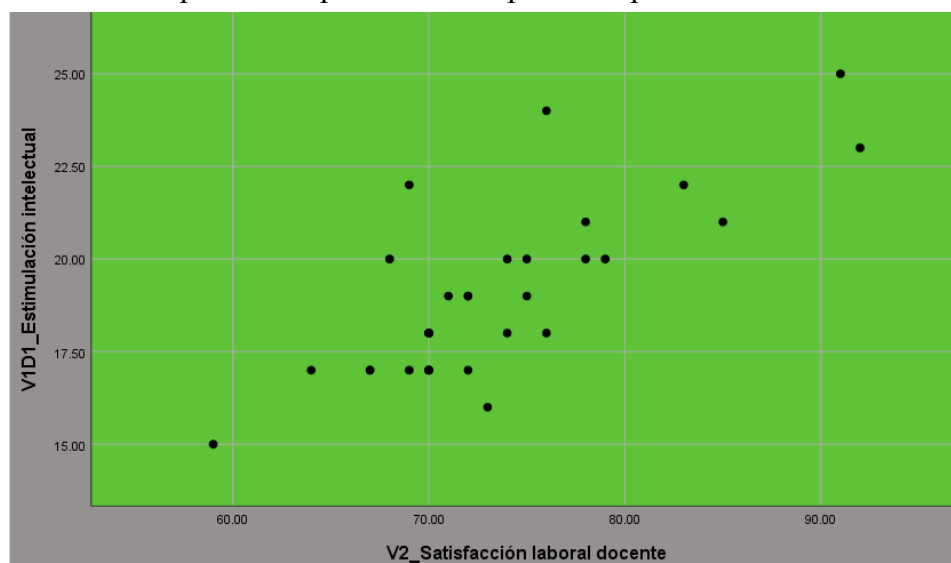
Correlación de Spearman. Estimulación intelectual y satisfacción laboral docente

V1_D1 Estimulación intelectual _ V2 satisfacción laboral docente				
			V1_D1_Est imulación intelectual	V2_Satisfa cción laboral docente
Rho de	V1D1_Estimulación	Coeficiente de	1.000	.698**
Spearman	intelectual	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	V2_Satisfacción	Coeficiente de	.698**	1.000
	laboral docente	correlación		
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	31	31

Nota. Se observa que el valor de Correlación de Spearman es igual a 0.698, y la significancia bilateral (p valor = 0.000).

Figura 17

Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 1



Nota. Se observa la asociación de las variables que corresponden a la hipótesis específica 1.

e. Tomar una decisión – conclusión estadística:

Por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0), con un p-valor de 0.000, y se acepta la hipótesis alterna (H_a), la cual establece que existe relación significativa entre la estimulación intelectual del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es 0.698, evidenciando una relación positiva y moderadamente fuerte entre ambas variables. En otras palabras, un mayor nivel de estimulación intelectual por parte del liderazgo transformacional contribuye al incremento de la satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa del distrito de Satipo, 2025. Este resultado sugiere que cuando los líderes fomentan la creatividad, el pensamiento crítico y la innovación en su personal, se fortalecen la motivación, el compromiso y el bienestar laboral dentro de la organización educativa.

C. Contrastación de la hipótesis específica 2

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

Hipótesis Alterna (H_a)

Existe relación significativa entre la motivación inspiracional del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

b. Establecer la significancia estadística

Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05 = 5\%$, con un nivel de confianza del 95%.

c. Elección de prueba estadística

Debido a que los datos no presentan una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, por ser adecuada para variables ordinales en estudios de tipo transversal.

Figura 18

Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Nota. Adaptado de Coeficiente de correlación por rangos de Spearman, por Suárez, 2022.

Tabla 15

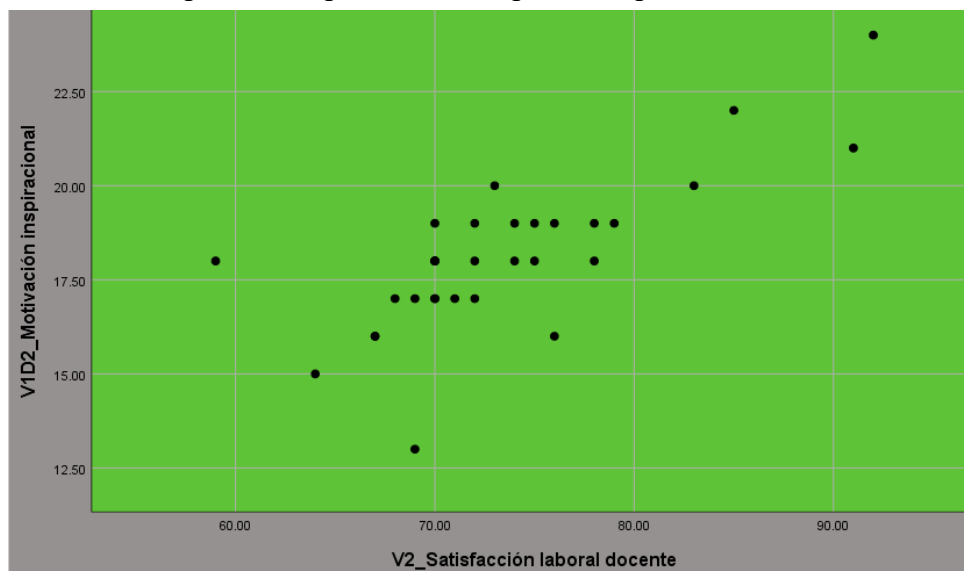
Correlación de Spearman. Motivación inspiracional y satisfacción laboral docente

V1_D2 Motivación inspiracional _ V2 satisfacción laboral docente				
			V1_D2_M otivación inspiracion al	V2_Satisfa cción laboral docente
Rho de Spearman	V1_D2_Motivación inspiracional	Coeficiente de correlación	1.000	.733**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	V2_Satisfacción laboral docente	Coeficiente de correlación	.733**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	31	31

Nota. Se observa que el valor de Correlación de Spearman es igual a 0.733, y la significancia bilateral (p valor = 0.000).

Figura 19

Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 2



Nota. Se observa la asociación de las variables que corresponden a la hipótesis específica 2.

e. Tomar una decisión – conclusión estadística:

Por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), con un p-valor de 0.000, lo que demuestra la existencia de una relación significativa entre la motivación inspiracional y la satisfacción laboral docente. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es 0.733, evidenciando una relación positiva y fuerte entre ambas variables. En otras palabras, a medida que los docentes perciben mayores niveles de motivación inspiracional por parte de sus líderes manifestada en la transmisión de entusiasmo, visión compartida y estímulo emocional, aumenta su satisfacción laboral dentro de la institución educativa del distrito de Satipo, 2025. Este resultado sugiere que la práctica del liderazgo transformacional basada en la inspiración y el reconocimiento colectivo fortalece el compromiso, la identificación institucional y el bienestar del personal docente.

D. Contrastación de la hipótesis específica 3

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre la consideración individual del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

Hipótesis Alterna (Ha)

Existe relación significativa entre la consideración individual del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

b. Establecer la significancia estadística

Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05 = 5\%$, con un nivel de confianza del 95%.

c. Elección de prueba estadística

Debido a que los datos no presentan una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, por ser adecuada para variables ordinales en estudios de tipo transversal.

Figura 20

Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Nota. Adaptado de Coeficiente de correlación por rangos de Spearman, por Suárez, 2022.

Tabla 16

Correlación de Spearman. Consideración individual y satisfacción laboral docente

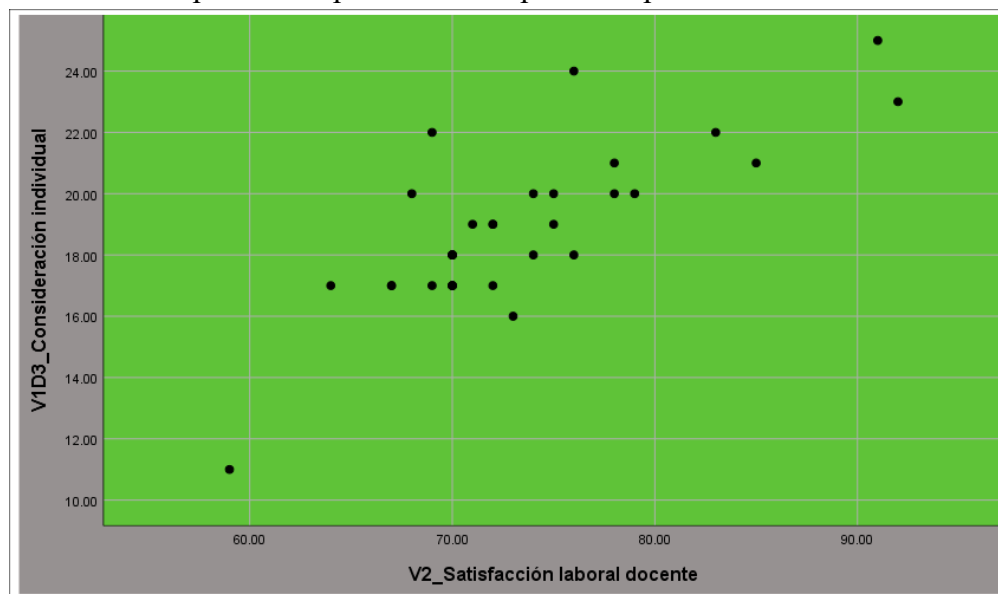
V1_D3 Consideración individual _ V2 satisfacción laboral docente

		V2_Satisfacción laboral docente	
		V1_D3_Consideración individual	
Rho de Spearman	V1_D3_Consideración individual	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.698**
		N	31
	V2_Satisfacción laboral docente	Coeficiente de correlación	.698**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	31

Nota. Se observa que el valor de Correlación de Spearman es igual a 0.698, y la significancia bilateral (p valor = 0.000).

Figura 21

Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 3



Nota. Se observa la asociación de las variables que corresponden a la hipótesis específica 3.

e. Tomar una decisión – conclusión estadística:

Por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), con un p-valor de 0.000, lo que demuestra la existencia de una

relación significativa entre la consideración individual y la satisfacción laboral docente. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es 0.698, evidenciando una relación positiva y moderadamente fuerte entre ambas variables. En otras palabras, a medida que los líderes educativos practican una mayor consideración individual brindando apoyo personal, orientación y reconocimiento a las necesidades particulares de cada docente, se eleva el nivel de satisfacción laboral dentro de la institución educativa del distrito de Satipo, 2025. Este resultado refleja que el liderazgo transformacional, al centrarse en la empatía, la atención personalizada y el desarrollo profesional, contribuye al bienestar, compromiso y sentido de pertenencia del personal docente.

E. Contrastación de la hipótesis específica 4

a. Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H_0)

No existe relación significativa entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

Hipótesis Alterna (H_a)

Existe relación significativa entre la influencia idealizada del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025.

b. Establecer la significancia estadística

Se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0.05 = 5\%$, con un nivel de confianza del 95%.

c. Elección de prueba estadística

Debido a que los datos no presentan una distribución normal, se utilizó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman, por ser adecuada para variables ordinales en estudios de tipo transversal.

Figura 22

Fórmula de la prueba no paramétrica Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Nota. Adaptado de Coeficiente de correlación por rangos de Spearman, por Suárez, 2022.

Tabla 17

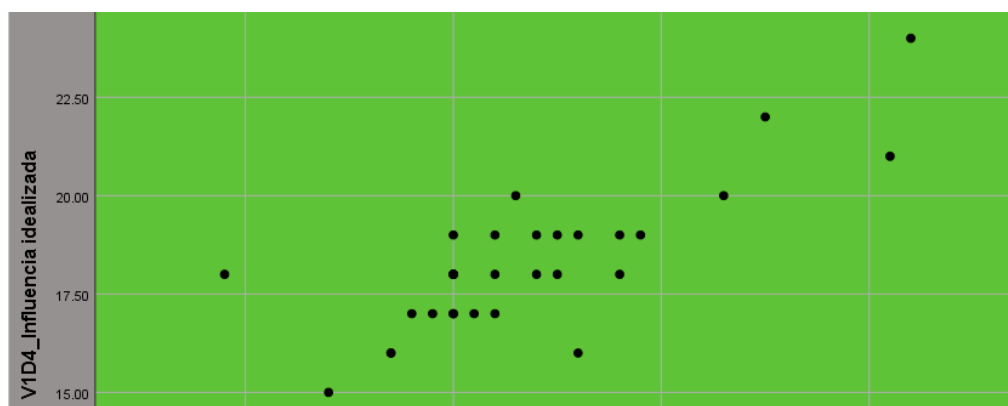
Correlación de Spearman. Influencia idealizada y satisfacción laboral docente

V1_D4 Influencia idealizada _ V2 satisfacción laboral docente			V2_Satisfacción laboral docente	
Rho de Spearman	V1_D4_Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1.000	.733**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	V2_Satisfacción laboral docente	Coeficiente de correlación	.733**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	31	31

Nota. Se observa que el valor de Correlación de Spearman es igual a 0.733, y la significancia bilateral (p valor = 0.000).

Figura 23

Gráfico de dispersión de puntos de la hipótesis específica 4



Nota. Se observa la asociación de las variables que corresponden a la hipótesis específica 4.

e. Tomar una decisión – conclusión estadística:

Por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), con un p-valor de 0.000, lo que demuestra la existencia de una relación significativa entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral docente. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es 0.733, evidenciando una relación positiva y fuerte entre ambas variables. En otras palabras, a medida que los líderes educativos desarrollan una mayor influencia idealizada actuando como modelos de conducta, transmitiendo confianza y coherencia ética, se incrementa la satisfacción laboral de los docentes en la institución educativa del distrito de Satipo, 2025. Este resultado refleja que el liderazgo transformacional basado en el ejemplo, la integridad y la admiración personal fortalece el compromiso, la motivación y la identificación institucional del personal docente.

3.3.2. Análisis de los resultados en el enfoque cualitativo

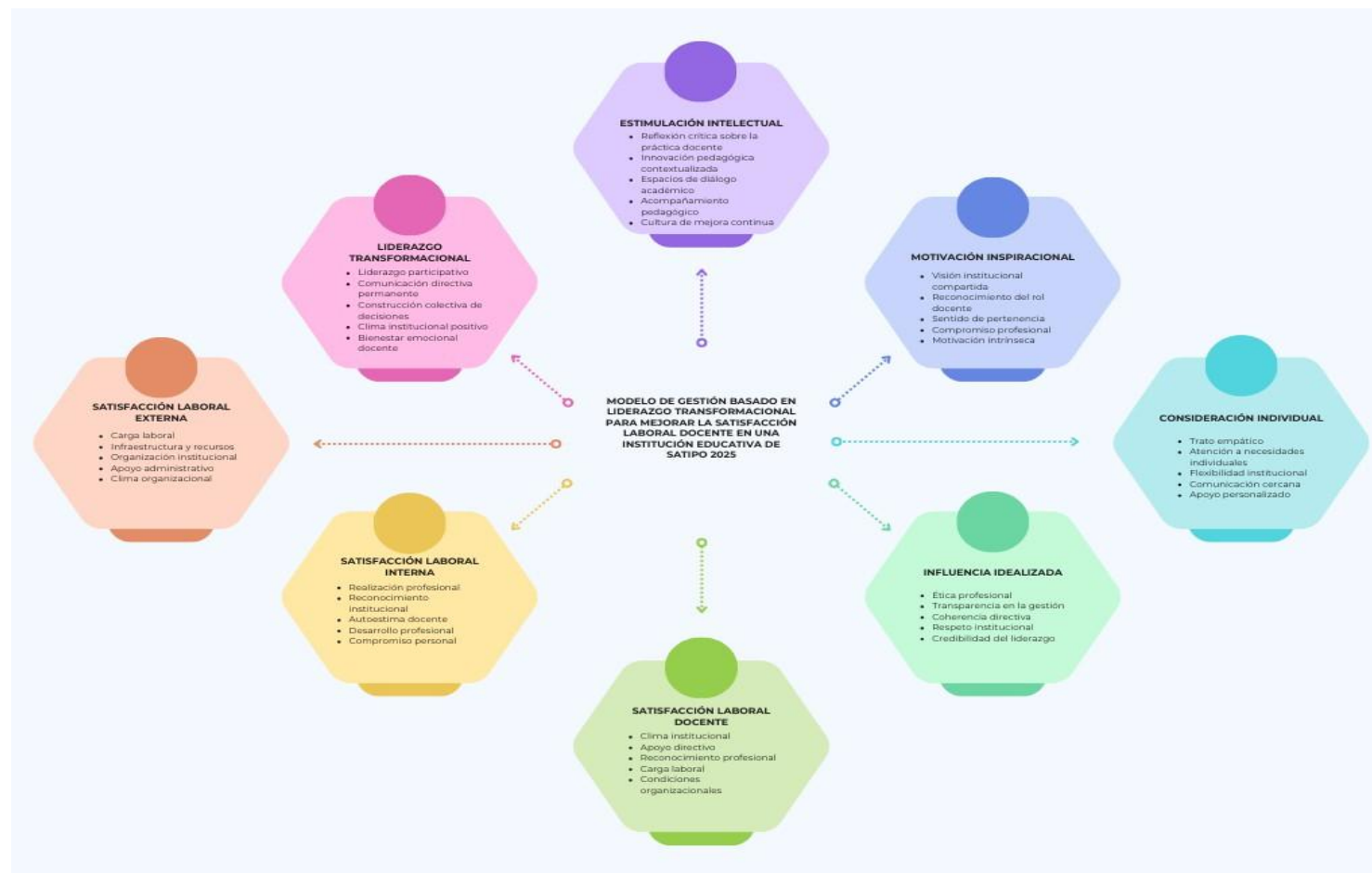
Se realizó un análisis de contenido de las entrevistas no estructuradas aplicadas a los directivos de la institución educativa de Satipo (director, subdirector y coordinador de gestión institucional). Este análisis consistió en identificar, analizar e interpretar los discursos vinculados al liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral docente, tanto en su dimensión interna como externa. La estrategia fue seleccionada debido a que permitió organizar, sistematizar y describir la información cualitativa con un alto nivel de profundidad, recogiendo las percepciones, experiencias y prácticas de gestión de los informantes clave desde su rol directivo.

Asimismo, el análisis de contenido permitió interpretar las experiencias de los directivos entrevistados, identificando la esencia del fenómeno estudiado, es decir, la forma en que el liderazgo transformacional se ejerce en la gestión institucional y su relación con la satisfacción laboral docente. Para ello, el análisis cualitativo se desarrolló en seis etapas: primero, se realizó la familiarización con los datos mediante la lectura exhaustiva de las transcripciones; segundo, se llevó a cabo la codificación inicial, segmentando los discursos en unidades de significado; tercero, se efectuó la

construcción de temas, agrupando los códigos en categorías y subcategorías relacionadas con el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente; cuarto, se procedió a la organización y jerarquización de los temas, utilizando códigos de primer y segundo nivel; quinto, se realizó la definición y denominación de las categorías, estableciendo significados claros y contextualizados; y finalmente, se elaboró el reporte analítico, a partir de extractos representativos de las entrevistas, con el fin de responder a la pregunta de investigación y sustentar la propuesta de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional

Figura 24

Representación gráfica de agrupación de códigos



A continuación, se presentan los resultados del análisis de Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025. El análisis de las entrevistas identificó 8 temas. Cada uno de ellos se encuentra compuesto por subcategorías, los cuáles son el centro del análisis (Tabla 18) y fueron obtenidos por medio de fragmentos de las entrevistas realizadas.

Tabla 18

Categorías y subcategorías

Categoría	Subcategoría
1. Liderazgo transformacional	1.1.Liderazgo participativo
	1.2.Comunicación directiva permanente
	1.3.Construcción colectiva de decisiones
	1.4.Clima institucional positivo
	1.5.Bienestar emocional docente
2. Estimulación intelectual	2.1.Reflexión crítica sobre la práctica docente
	2.2.Innovación pedagógica contextualizada
	2.3.Espacios de diálogo académico

- 2.4.Acompañamiento pedagógico
 - 2.5.Cultura de mejora continua
- 3. Motivación inspiracional
 - 3.1.Visión institucional compartida
 - 3.2.Reconocimiento del rol docente
 - 3.3.Sentido de pertenencia
 - 3.4.Compromiso profesional
 - 3.5.Motivación intrínseca
- 4. Consideración individual
 - 4.1.Trato empático
 - 4.2.Atención a necesidades individuales
 - 4.3.Flexibilidad institucional
 - 4.4.Comunicación cercana
 - 4.5.Apoyo personalizado
- 5. Influencia idealizada
 - 5.1.Ética profesional
 - 5.2.Transparencia en la gestión

- 5.3.Coherencia directiva
- 5.4.Respeto institucional
- 5.5.Credibilidad del liderazgo
- 6. Satisfacción laboral docente
 - 6.1.Clima institucional
 - 6.2.Apoyo directivo
 - 6.3.Reconocimiento profesional
 - 6.4.Carga laboral
 - 6.5.Condiciones organizacionales
- 7. Satisfacción laboral interna
 - 7.1.Realización profesional
 - 7.2.Reconocimiento institucional
 - 7.3.Autoestima docente
 - 7.4.Desarrollo profesional
 - 7.5.Compromiso personal
- 8. Satisfacción laboral externa
 - 8.1.Carga laboral

8.2. Infraestructura y recursos

8.3. Organización institucional

8.4. Apoyo administrativo

8.5. Clima organizacional

Interpretación:**A) Categoría 1: Liderazgo transformacional**

En primer lugar, en la presente categoría se destacan las siguientes ideas:

El liderazgo transformacional, a partir de las respuestas de los directivos entrevistados, se evidencia como un eje central de la gestión institucional orientado a generar cambios positivos y sostenibles en la comunidad educativa. El director señala que su liderazgo se basa en *“la comunicación permanente, la participación activa de los docentes y la construcción conjunta de decisiones institucionales”*, lo que refleja una conducción participativa y democrática. Asimismo, menciona que procura *“promover un clima de confianza, respeto y colaboración”*, destacando la importancia del bienestar emocional docente. De manera complementaria, el subdirector indica que este liderazgo se caracteriza por *“el trabajo colaborativo y el acompañamiento permanente al docente”*, lo cual fortalece la confianza y el compromiso profesional. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional afirma que su labor busca *“articular los procesos administrativos con las necesidades pedagógicas de los docentes”*, generando condiciones organizacionales favorables. En conjunto, estos discursos permiten interpretar que el liderazgo transformacional se sustenta en la coherencia entre el discurso y la acción, el ejemplo ético y la cercanía directiva, aspectos que influyen positivamente en la motivación, el compromiso institucional y la satisfacción laboral docente, constituyéndose en el eje articulador del modelo de gestión propuesto para la institución educativa de Satipo.

a) Subcategoría 1.1: Liderazgo participativo

El liderazgo participativo se evidencia de manera transversal en los discursos de los directivos, quienes resaltan la importancia de involucrar activamente a los docentes en los procesos institucionales. El director señala que su liderazgo se basa en “*la participación activa de los docentes y la construcción conjunta de decisiones institucionales*”, lo que refleja una gestión orientada a la corresponsabilidad. De manera similar, el subdirector indica que el liderazgo transformacional está “*caracterizado por el trabajo colaborativo y el acompañamiento permanente al docente*”, reforzando la idea de participación como eje del liderazgo. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que su función busca “*articular los procesos administrativos con las necesidades pedagógicas de los docentes*”, lo cual amplía la participación al ámbito organizacional. Estas expresiones permiten interpretar que el liderazgo participativo favorece la confianza, el compromiso y la implicación docente en la gestión institucional. En el marco del estudio, esta subcategoría se configura como un componente clave del modelo de gestión propuesto, al promover una cultura institucional democrática que impacta positivamente en la satisfacción laboral docente.

b) Subcategoría 1.2: Comunicación directiva permanente

La comunicación directiva permanente emerge como un elemento central del liderazgo transformacional ejercido por los directivos. El director manifiesta que su liderazgo se sustenta en “*la comunicación permanente*”, lo que permite generar un clima de confianza y cercanía con los docentes. Esta idea es reforzada por el subdirector, quien señala que “*cuando los docentes perciben apertura al diálogo y apoyo en la gestión académica, se sienten más seguros para desempeñar su labor*”. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca la importancia de “*la comunicación efectiva con todos los actores educativos*” como base de una gestión ordenada. Estas citas evidencian que la comunicación constante no solo facilita la toma de decisiones, sino que también reduce tensiones laborales y fortalece el bienestar docente. En consecuencia, la comunicación directiva permanente se consolida como un pilar del liderazgo transformacional orientado a mejorar la satisfacción laboral docente.

c) Subcategoría 1.3: Construcción colectiva de decisiones

La construcción colectiva de decisiones se manifiesta en los discursos como una práctica habitual de la gestión directiva. El director enfatiza que el liderazgo se ejerce mediante *“la construcción conjunta de decisiones institucionales”*, lo que refleja un enfoque inclusivo y participativo. En concordancia, el subdirector indica que su rol se centra en *“articular las decisiones directivas con las necesidades pedagógicas reales del aula”*, evidenciando una toma de decisiones contextualizada. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional menciona que su liderazgo permite *“anticipar problemas y proponer soluciones oportunas”*, lo cual sugiere procesos decisionales compartidos y preventivos. Estas expresiones permiten interpretar que la construcción colectiva de decisiones fortalece el sentido de pertenencia docente y la legitimidad de la gestión. Dentro del modelo de gestión propuesto, esta subcategoría se configura como un mecanismo que contribuye a un clima institucional positivo y a la satisfacción laboral docente.

d) Subcategoría 1.4: Clima institucional positivo

El clima institucional positivo aparece como una consecuencia directa del liderazgo transformacional ejercido por los directivos. El director señala que procura *“promover un clima de confianza, respeto y colaboración”*, donde los docentes se sientan valorados. Esta percepción es compartida por el subdirector, quien afirma que un liderazgo cercano *“permite prevenir conflictos y generar un clima laboral positivo”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional indica que *“un liderazgo organizacional eficiente impacta positivamente en el clima institucional”*. Estas afirmaciones evidencian que el clima institucional es construido intencionalmente a través de prácticas de liderazgo basadas en valores, comunicación y participación. En el contexto de la investigación, el clima institucional positivo se interpreta como un factor mediador entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente.

e) Subcategoría 1.5: Bienestar emocional docente

El bienestar emocional docente es reconocido por los directivos como un resultado fundamental del liderazgo transformacional. El director menciona que cuando los docentes perciben *“un liderazgo cercano y humano, se reduce el estrés laboral y se fortalece su bienestar emocional”*. De forma similar, el subdirector señala que el apoyo

directivo repercute *“directamente en su bienestar emocional y en la mejora del desempeño profesional”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que una gestión ordenada contribuye a *“reducir tensiones laborales y fortalecer el bienestar docente”*. Estas citas permiten interpretar que el bienestar emocional no es un efecto colateral, sino un objetivo implícito del liderazgo transformacional. En el marco del estudio, esta subcategoría adquiere relevancia al evidenciar que el liderazgo transformacional contribuye de manera directa a la satisfacción laboral docente, reforzando la pertinencia del modelo de gestión propuesto.

B) Categoría 2: Estimulación intelectual

La estimulación intelectual, según los directivos entrevistados, se manifiesta como una práctica clave del liderazgo transformacional orientada a fortalecer la reflexión crítica y la innovación pedagógica. El director señala que se promueve *“la reflexión crítica y la innovación pedagógica a través de espacios de diálogo académico”*, permitiendo que los docentes analicen y mejoren su práctica. Asimismo, destaca el impulso de *“metodologías activas contextualizadas a la realidad de los estudiantes de Satipo”*. El subdirector enfatiza que esta dimensión se fortalece mediante *“el acompañamiento pedagógico y la reflexión colectiva”*, lo que motiva a cuestionar prácticas tradicionales. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional refiere que se brindan *“espacios y recursos que facilitan la innovación pedagógica”*. En conjunto, estos discursos evidencian que la estimulación intelectual fomenta el aprendizaje colaborativo, el desarrollo profesional docente y una cultura de mejora continua, consolidándose como un componente esencial del modelo de gestión propuesto.

a) Subcategoría 2.1: Reflexión crítica sobre la práctica docente

La reflexión crítica sobre la práctica docente se evidencia de manera clara en los discursos de los directivos, quienes reconocen la importancia de generar espacios para el análisis pedagógico. El director menciona que se promueve la reflexión mediante *“espacios formales e informales de diálogo académico”*, donde los docentes pueden *“analizar su práctica y compartir experiencias”*. De forma complementaria, el subdirector señala que se impulsan reuniones donde los docentes *“analizan sus prácticas y reflexionan sobre los resultados obtenidos”*, lo cual refuerza la

autorregulación profesional. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que la estimulación intelectual se fortalece al brindar condiciones organizacionales que favorecen el pensamiento crítico. Estas expresiones permiten interpretar que la reflexión crítica es concebida como un proceso sistemático que contribuye a la mejora del desempeño docente. En el marco del liderazgo transformacional, esta subcategoría se vincula directamente con el fortalecimiento de la autonomía profesional y la satisfacción laboral docente.

b) Subcategoría 2.2: Innovación pedagógica contextualizada

La innovación pedagógica contextualizada emerge como un componente central de la estimulación intelectual promovida por la gestión directiva. El director afirma que se incentiva *“el uso de metodologías activas que respondan al contexto sociocultural de Satipo”*, evidenciando una práctica pedagógica pertinente. Esta idea es reforzada por el subdirector, quien menciona que se fomenta el uso de *“estrategias innovadoras y contextualizadas al entorno de Satipo”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional señala que se busca eliminar *“barreras administrativas que limiten la creatividad docente”*. Estas citas reflejan una visión compartida sobre la innovación como un proceso situado y apoyado institucionalmente. En el estudio, esta subcategoría se interpreta como un factor que fortalece la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral docente.

c) Subcategoría 2.3: Espacios de diálogo académico

Los espacios de diálogo académico son reconocidos como una estrategia clave para la estimulación intelectual de los docentes. El director menciona la realización de *“reuniones pedagógicas, comunidades de aprendizaje y jornadas de capacitación”*, que facilitan el intercambio de ideas. De manera similar, el subdirector destaca la importancia de *“espacios de reflexión colectiva”* para compartir experiencias pedagógicas. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional refiere la organización de *“capacitaciones, talleres y jornadas de reflexión docente”*. Estas expresiones evidencian que el diálogo académico es promovido de forma intencional y sistemática. En el marco del liderazgo transformacional, estos espacios favorecen el aprendizaje

colaborativo, fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen a un clima institucional positivo.

d) Subcategoría 2.4: Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico se identifica como una práctica fundamental para el desarrollo profesional docente. El subdirector señala que la estimulación intelectual se promueve mediante *“el acompañamiento pedagógico”*, lo que implica un apoyo cercano y continuo. De igual forma, el director menciona que se *brindan “oportunidades de capacitación y acompañamiento pedagógico”* para fortalecer las competencias docentes. El Coordinador de Gestión Institucional complementa esta idea al indicar que se generan condiciones organizacionales que respaldan dichas acciones. Estas citas permiten interpretar que el acompañamiento pedagógico no solo mejora la práctica docente, sino que también fortalece la confianza y la satisfacción laboral. En el estudio, esta subcategoría se vincula con un liderazgo transformacional orientado al desarrollo humano y profesional.

e) Subcategoría 2.5: Cultura de mejora continua

La cultura de mejora continua se manifiesta como un eje transversal en los discursos de los directivos. El director expresa que se fomenta *“una cultura institucional basada en el aprendizaje continuo y la mejora permanente”*, lo que evidencia una orientación al cambio sostenido. Esta visión es compartida por el subdirector, quien señala que el liderazgo promueve *“una cultura institucional orientada a la mejora continua”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que la estimulación intelectual contribuye a *“la mejora continua en la práctica pedagógica”*. Estas expresiones permiten interpretar que la mejora continua es asumida como un compromiso colectivo. En el marco de la investigación, esta subcategoría refuerza la pertinencia de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente.

C) Categoría 3: Motivación inspiracional

La motivación inspiracional, según los directivos entrevistados, se evidencia como una práctica de liderazgo orientada a fortalecer el compromiso y el sentido de

propósito docente. El director señala que *“la transmisión de una visión clara y compartida”* permite alinear los esfuerzos del profesorado con los objetivos institucionales. Asimismo, destaca que se resalta *“el impacto social de la labor docente en la comunidad de Satipo”*, lo que refuerza la motivación interna. El subdirector indica que esta motivación se fortalece cuando *“se reconoce el esfuerzo docente y se promueve una visión compartida”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional menciona que la motivación se consolida cuando los docentes perciben que *“la institución tiene un rumbo claro”*. En conjunto, estos discursos evidencian que la motivación inspiracional impulsa el compromiso profesional y la satisfacción laboral docente.

a) **Subcategoría 3.1: Visión institucional compartida**

La visión institucional compartida se manifiesta de manera consistente en los discursos de los directivos, quienes destacan la importancia de comunicar objetivos claros y comunes. El director señala que *“la transmisión de una visión clara y compartida es una de las principales responsabilidades del rol directivo”*, enfatizando que esta visión orienta el trabajo docente. Asimismo, menciona que comunica constantemente *“los objetivos institucionales, resaltando la importancia de su labor en la formación integral de los estudiantes”*. De manera complementaria, el subdirector indica que se promueve *“una visión compartida basada en el compromiso con los estudiantes y la comunidad educativa”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional refiere que la motivación se fortalece cuando los docentes perciben que *“la institución tiene un rumbo claro”*. Estas expresiones evidencian que la visión compartida actúa como un elemento cohesionador que alinea esfuerzos y genera sentido en el quehacer docente, fortaleciendo la motivación y la satisfacción laboral.

b) **Subcategoría 3.2: Reconocimiento del rol docente**

El reconocimiento del rol docente emerge como un componente esencial de la motivación inspiracional. El director manifiesta que busca fortalecer la motivación a través del *“reconocimiento público”* y de mensajes que resaltan la relevancia de la labor docente. En la misma línea, el subdirector afirma que la motivación se consolida cuando *“se reconoce el esfuerzo docente”* y se valora su trabajo pedagógico. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que transmite *“mensajes de respaldo y*

reconocimiento a través de una gestión responsable”. Estas citas permiten interpretar que el reconocimiento no solo valida el desempeño profesional, sino que también fortalece la autoestima docente. En el marco del liderazgo transformacional, el reconocimiento del rol docente contribuye directamente al bienestar emocional y a la satisfacción laboral.

c) **Subcategoría 3.3: Sentido de pertenencia**

El sentido de pertenencia se construye a partir de prácticas directivas que promueven la identificación del docente con la institución. El director señala que, mediante el acompañamiento y el reconocimiento, busca *“fortalecer su sentido de pertenencia y compromiso”*. De manera similar, el subdirector indica que cuando los docentes *“se sienten parte de un proyecto común, incrementan su sentido de pertenencia”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional menciona que el respeto de los acuerdos y el apoyo organizacional *“refuerzan el sentido de pertenencia institucional”*. Estas expresiones evidencian que el sentido de pertenencia es resultado de una gestión cercana y coherente. En el estudio, esta subcategoría se vincula estrechamente con la motivación y la permanencia docente.

d) **Subcategoría 3.3: Compromiso profesional**

El compromiso profesional es identificado como una consecuencia directa de la motivación inspiracional ejercida por los directivos. El director menciona que cuando los docentes comprenden el propósito de su trabajo, muestran *“una mayor disposición para asumir retos, innovar y contribuir activamente al desarrollo institucional”*. Esta idea es reforzada por el subdirector, quien señala que la motivación inspiracional contribuye a *“mantener altos niveles de compromiso y responsabilidad profesional”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional indica que una gestión eficiente influye en *“la motivación y compromiso docente”*. Estas citas permiten interpretar que el compromiso profesional se fortalece cuando el liderazgo inspira, reconoce y acompaña al docente. En el marco del estudio, este compromiso es clave para mejorar la satisfacción laboral.

e) **Subcategoría 3.4: Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca se presenta como un elemento central en los discursos analizados. El director afirma que cuando los docentes comprenden el propósito de su labor y se sienten parte de un proyecto común, *“incrementan su motivación intrínseca”*. De manera similar, el subdirector destaca que el acompañamiento y el reconocimiento fortalecen la motivación desde el interior del docente. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional señala que una institución bien organizada *“transmite seguridad y confianza”*, lo que influye positivamente en la motivación interna. Estas expresiones evidencian que la motivación intrínseca es resultado de un liderazgo que inspira, da sentido y genera confianza. En el contexto de la investigación, esta subcategoría refuerza la pertinencia del liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente.

D) Categoría 4: Consideración individual

La consideración individual, según los directivos entrevistados, se expresa como una práctica de liderazgo transformacional orientada al reconocimiento y atención de las necesidades del docente. El director señala que se mantiene *“un trato empático y una comunicación cercana”*, lo que fortalece la confianza. Asimismo, se brinda *“flexibilidad en situaciones personales”*, evidenciando una gestión humana. El subdirector destaca *“el acompañamiento permanente y la atención a necesidades individuales”*, mientras que el Coordinador de Gestión Institucional resalta el *“apoyo personalizado oportuno”*. En conjunto, estas prácticas fortalecen el bienestar emocional y la satisfacción laboral docente.

a) Subcategoría 4.1: Trato empático

El trato empático se evidencia como un componente central de la consideración individual en los discursos de los directivos. El director señala que su gestión favorece *“un trato humano y empático, fortaleciendo la confianza entre directivos y docentes”*, lo que refleja una sensibilidad hacia las realidades personales del profesorado. De manera complementaria, el subdirector menciona que este enfoque *“favorece un clima laboral empático y humano”*, destacando la importancia de comprender las dificultades docentes. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional reconoce que adaptar los

procesos institucionales permite “*generar un ambiente laboral más humano*”. Estas expresiones permiten interpretar que el trato empático no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también incide positivamente en la satisfacción laboral docente. En el marco del liderazgo transformacional, esta subcategoría refuerza la dimensión humana del liderazgo y su impacto en el bienestar emocional.

b) Subcategoría 4.2: Atención a necesidades individuales

La atención a las necesidades individuales se manifiesta de forma reiterada en las respuestas de los entrevistados. El director indica que es fundamental “*atender las necesidades personales y profesionales de los docentes de manera diferenciada*”, reconociendo la diversidad de realidades existentes. En la misma línea, el subdirector afirma que procura “*identificar sus dificultades y expectativas profesionales*” para brindar orientaciones personalizadas. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional señala que escucha “*requerimientos relacionados con horarios, carga laboral y recursos*”. Estas citas evidencian que la atención individualizada constituye una práctica directiva orientada al apoyo docente. En el estudio, esta subcategoría se interpreta como un factor clave para fortalecer la satisfacción laboral y el compromiso institucional.

c) Subcategoría 4.3: Flexibilidad institucional

La flexibilidad institucional emerge como una estrategia relevante dentro de la consideración individual. El director menciona que se brinda “*flexibilidad en determinadas situaciones personales*”, lo que demuestra una gestión sensible a las circunstancias del docente. De manera similar, el Coordinador de Gestión Institucional refiere que se gestionan “*soluciones que respondan a sus necesidades específicas*”, evidenciando adaptabilidad organizacional. Esta flexibilidad permite equilibrar las demandas laborales con las realidades personales del profesorado. En el marco del liderazgo transformacional, la flexibilidad institucional contribuye a reducir tensiones y fortalecer la satisfacción laboral docente. Asimismo, refuerza la percepción de apoyo y comprensión por parte de la institución.

d) **Subcategoría 4.3: Comunicación cercana**

La comunicación cercana es identificada como un elemento transversal de la consideración individual. El director señala que procura *“mantener una comunicación cercana que permita conocer sus expectativas, dificultades y aspiraciones”*. Esta afirmación es reforzada por el subdirector, quien destaca la importancia de *“mantener una comunicación cercana”* para generar confianza. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional menciona que escuchar a los docentes fortalece la relación entre la gestión y el profesorado. Estas expresiones evidencian que la comunicación cercana facilita la detección temprana de necesidades y fortalece el vínculo directivo-docente. En el estudio, esta subcategoría se asocia con un liderazgo transformacional basado en la escucha activa y el acompañamiento.

e) **Subcategoría 4.4: Apoyo personalizado**

El apoyo personalizado se presenta como una manifestación concreta de la consideración individual. El director indica que se brindan *“oportunidades de capacitación, acompañamiento pedagógico”* según las necesidades del docente. De igual manera, el subdirector menciona que se gestionan *“apoyos académicos o administrativos cuando es necesario”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca la provisión de *“apoyo administrativo oportuno y flexible”*. Estas citas permiten interpretar que el apoyo personalizado fortalece la confianza docente y su percepción de respaldo institucional. En el marco del estudio, esta subcategoría refuerza la idea de un liderazgo transformacional orientado al desarrollo profesional y al bienestar integral del docente.

E) **Categoría 5: Influencia idealizada**

La influencia idealizada, de acuerdo con los directivos entrevistados, se manifiesta como un liderazgo basado en el ejemplo, la ética y la coherencia directiva. El director señala que su gestión se rige por *“actuar con responsabilidad, transparencia y coherencia en las decisiones institucionales”*, generando confianza. De manera complementaria, el subdirector indica que el liderazgo se fortalece cuando existe *“coherencia entre lo que se dice y lo que se hace”*. Asimismo, el Coordinador de

Gestión Institucional destaca que una gestión “*ética y transparente*” promueve respeto institucional. En conjunto, estos discursos evidencian que la influencia idealizada consolida la credibilidad del liderazgo y fortalece la satisfacción laboral docente

a) Subcategoría 5.1: Ética profesional

La ética profesional se configura como un eje central de la influencia idealizada en los discursos de los directivos entrevistados. El director señala que, para ser un referente, considera indispensable “*actuar con transparencia, responsabilidad y coherencia en todas las decisiones institucionales*”, evidenciando una gestión guiada por principios éticos. De manera complementaria, el subdirector afirma que la influencia idealizada se construye “*a partir del ejemplo y la coherencia entre lo que se dice y se hace*”, destacando la ética como base del liderazgo. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional enfatiza que actúa “*con responsabilidad, equidad y transparencia*” en los procesos administrativos. Estas expresiones permiten interpretar que la ética profesional no solo orienta la conducta directiva, sino que genera confianza y legitimidad, influyendo positivamente en la satisfacción laboral docente.

b) Subcategoría 5.2: Transparencia en la gestión

La transparencia en la gestión emerge como una práctica fundamental dentro de la influencia idealizada. El director menciona que procura “*cumplir las normas y respetar los acuerdos establecidos*”, lo que refleja una gestión clara y predecible. En la misma línea, el subdirector señala que “*actuar con transparencia fortalece la credibilidad ante los docentes*”, evidenciando la relación entre claridad en la gestión y confianza institucional. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional indica que una gestión “*ordenada y transparente*” permite reducir tensiones laborales. Estas citas evidencian que la transparencia es percibida como un factor que fortalece el clima institucional y la satisfacción laboral docente.

c) Subcategoría 5.4: Coherencia directiva

La coherencia directiva se manifiesta como un componente esencial de la influencia idealizada. El director afirma que el liderazgo se construye “*mediante el*

ejemplo y la coherencia entre el discurso y la acción”, resaltando la importancia de la congruencia en la gestión. De manera similar, el subdirector destaca que el liderazgo se legitima cuando existe coherencia entre los valores promovidos y las acciones ejecutadas. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional señala que cumplir los procedimientos establecidos refuerza la coherencia organizacional. Estas expresiones permiten interpretar que la coherencia directiva fortalece la credibilidad del liderazgo y contribuye a un clima de confianza y respeto dentro de la institución.

d) Subcategoría 5.3: Respeto institucional

El respeto institucional se construye a partir de prácticas directivas basadas en valores y trato justo. El director menciona que promover valores como *“la honestidad, el respeto y la justicia”* fortalece el respeto mutuo dentro de la institución. En concordancia, el subdirector señala que actuar con responsabilidad y respeto genera *“confianza y respeto dentro de la institución”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional indica que una gestión ética promueve *“una cultura de respeto y responsabilidad compartida”*. Estas citas evidencian que el respeto institucional es resultado de un liderazgo ejemplar, influyendo positivamente en el clima organizacional y la satisfacción laboral docente.

e) Subcategoría 5.3: Credibilidad del liderazgo

La credibilidad del liderazgo se identifica como un resultado directo de la influencia idealizada. El director sostiene que *“el ejemplo personal es una herramienta clave del liderazgo transformacional”*, ya que los docentes observan y valoran la conducta directiva. El subdirector complementa esta idea al indicar que la coherencia y el cumplimiento de acuerdos *“fortalecen la credibilidad ante los docentes”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional afirma que una gestión ética *“fortalece la confianza institucional”*. Estas expresiones permiten interpretar que la credibilidad del liderazgo se construye de manera progresiva mediante prácticas éticas, transparentes y coherentes, consolidándose como un factor clave para mejorar la satisfacción laboral docente.

F) Categoría 6: Satisfacción laboral docente

La satisfacción laboral docente, según los directivos entrevistados, se encuentra estrechamente vinculada al clima institucional, el apoyo directivo y el reconocimiento profesional. El director señala que *“un ambiente laboral positivo y el respaldo de la gestión fortalecen la motivación docente”*. Asimismo, el subdirector indica que la satisfacción aumenta cuando *“se reconoce el esfuerzo y compromiso del docente”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que una adecuada organización y apoyo administrativo *“reduce el estrés laboral”*. En conjunto, estos discursos evidencian que la satisfacción laboral docente es resultado de condiciones organizacionales favorables y un liderazgo transformacional efectivo.

a) Subcategoría 6.1: Clima institucional

El clima institucional es percibido por los directivos como un factor determinante de la satisfacción laboral docente. El director afirma que *“un ambiente laboral positivo favorece la motivación, el compromiso y la identificación con los objetivos institucionales”*, resaltando la importancia de la confianza y el respeto. De manera complementaria, el subdirector señala que *“un liderazgo cercano permite prevenir conflictos y generar un clima laboral positivo”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional indica que *“un liderazgo organizacional eficiente impacta positivamente en el clima institucional”*. Estas expresiones evidencian que el clima institucional se construye a partir de relaciones interpersonales saludables, comunicación efectiva y prácticas de liderazgo transformacional. En el marco del estudio, un clima institucional favorable contribuye a reducir el estrés laboral, fortalecer el bienestar docente y mejorar la satisfacción laboral.

b) Subcategoría 6.2: Apoyo directivo

El apoyo directivo emerge como un elemento central en la percepción de satisfacción laboral docente. El director señala que la satisfacción se fortalece cuando existe *“apoyo directivo y oportunidades de desarrollo”*. En la misma línea, el subdirector menciona que los docentes se sienten más satisfechos *“cuando sienten respaldo directivo y reconocimiento profesional”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que el apoyo se manifiesta en *“el acompañamiento*

permanente y la resolución oportuna de dificultades”. Estas citas permiten interpretar que el apoyo directivo genera seguridad, confianza y motivación en los docentes. En el contexto de la investigación, este apoyo se vincula directamente con un liderazgo transformacional orientado al bienestar y la satisfacción laboral.

c) **Subcategoría 6.4: Reconocimiento profesional**

El reconocimiento profesional es identificado como un factor clave para la satisfacción laboral docente. El director menciona que *“el reconocimiento profesional influye significativamente en dicha satisfacción”*, destacando su impacto emocional. De forma similar, el subdirector indica que se percibe mayor satisfacción cuando *“se reconoce el esfuerzo y la dedicación docente”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional señala que la satisfacción interna se fortalece cuando *“el docente percibe que su trabajo es valorado”*. Estas expresiones evidencian que el reconocimiento profesional refuerza la autoestima, la motivación y el compromiso institucional. En el estudio, esta subcategoría se asocia con prácticas de liderazgo transformacional que valoran el aporte docente más allá de los aspectos económicos.

d) **Subcategoría 6.3: Carga laboral**

La carga laboral es reconocida como un aspecto que influye tanto positiva como negativamente en la satisfacción laboral docente. El director señala que *“existen aspectos que requieren mejora, como la carga administrativa”*, evidenciando una preocupación institucional. En concordancia, el subdirector menciona *“desafíos vinculados a la carga administrativa y a las limitaciones de recursos”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional indica que cuando los procesos son claros *“se reduce la carga de estrés laboral”*. Estas citas permiten interpretar que una carga laboral equilibrada y bien organizada es fundamental para la satisfacción docente. En el marco del liderazgo transformacional, la gestión eficiente de la carga laboral contribuye a mejorar el bienestar y el desempeño docente.

e) **Subcategoría 6.5: Condiciones organizacionales**

Las condiciones organizacionales se presentan como un factor estructural clave de la satisfacción laboral docente. El director menciona que se trabaja en *“fortalecer el clima institucional y la optimización de los recursos disponibles”*. De manera

complementaria, el subdirector destaca la importancia de *“mejorar el clima de trabajo mediante una comunicación efectiva”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional señala que se implementan acciones para *“mejorar infraestructura, materiales y servicios que apoyan la labor docente”*. Estas expresiones evidencian que las condiciones organizacionales influyen directamente en la percepción de bienestar laboral. En el estudio, esta subcategoría refuerza la necesidad de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional que articule lo pedagógico y lo organizacional.

G) Categoría 7: Satisfacción laboral interna

La satisfacción laboral interna, según los directivos entrevistados, se manifiesta a través de la realización profesional, la autoestima y el compromiso personal del docente. El director señala que los docentes experimentan mayor satisfacción cuando *“sienten que su labor tiene impacto y es valorada institucionalmente”*. Asimismo, el subdirector indica que el reconocimiento y el acompañamiento fortalecen *“la confianza y la motivación interna del docente”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que el desarrollo profesional continuo *“refuerza el compromiso personal con la institución”*. En conjunto, estos discursos evidencian que la satisfacción laboral interna se fortalece mediante un liderazgo transformacional que valora, reconoce y promueve el crecimiento personal y profesional del docente.

a) Subcategoría 7.1: Realización profesional

La realización profesional se evidencia en los discursos de los directivos como un componente esencial de la satisfacción laboral interna docente. El director señala que la gestión contribuye a que los docentes experimenten *“una mayor realización profesional cuando sienten que su labor tiene impacto y es valorada”*. De manera complementaria, el subdirector indica que la participación en proyectos institucionales permite que el docente *“fortalezca su sentido de realización personal y profesional”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional menciona que el orden organizacional facilita que los docentes se concentren en su vocación pedagógica. Estas expresiones permiten interpretar que la realización profesional está vinculada al sentido de logro, utilidad social y reconocimiento del trabajo docente. En el marco del liderazgo

transformacional, esta subcategoría refuerza el bienestar interno y la satisfacción personal del docente.

b) Subcategoría 7.2: Reconocimiento institucional

El reconocimiento institucional emerge como un factor clave para fortalecer la satisfacción laboral interna. El director afirma que se promueve “*el reconocimiento oportuno y sincero del esfuerzo docente*”, lo cual impacta positivamente en su percepción laboral. En la misma línea, el subdirector menciona que se valora “*el compromiso demostrado en las actividades institucionales*”. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que cuando el docente percibe que su trabajo es reconocido institucionalmente, se fortalece su motivación. Estas citas evidencian que el reconocimiento institucional refuerza la valoración profesional y genera sentimientos de gratificación. En el estudio, esta subcategoría se asocia con prácticas de liderazgo transformacional orientadas al fortalecimiento de la satisfacción interna.

c) Subcategoría 7.3: Autoestima docente

La autoestima docente se construye a partir de experiencias de valoración, apoyo y reconocimiento. El director menciona que el reconocimiento público “*refuerza la autoestima profesional del docente*”. De forma similar, el subdirector señala que el acompañamiento y la retroalimentación positiva fortalecen “*la confianza y autoestima docente*”. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional indica que una gestión ordenada transmite seguridad y respaldo al profesorado. Estas expresiones permiten interpretar que la autoestima docente se ve fortalecida cuando el docente se siente valorado y respaldado. En el marco del liderazgo transformacional, esta subcategoría se relaciona directamente con el bienestar emocional y la satisfacción laboral interna.

d) Subcategoría 7.4: Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es reconocido como un elemento central de la satisfacción laboral interna. El director indica que se promueve la satisfacción mediante “*oportunidades de capacitación y desarrollo continuo*”. De manera complementaria, el

subdirector destaca la importancia de la participación en *“capacitaciones, proyectos educativos y actividades institucionales”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional menciona que se generan condiciones organizacionales que facilitan el crecimiento profesional. Estas citas evidencian que el desarrollo profesional fortalece las competencias docentes y su motivación interna. En el estudio, esta subcategoría se vincula con un liderazgo transformacional orientado al aprendizaje permanente.

e) **Subcategoría 7.5: Compromiso personal**

El compromiso personal se identifica como una manifestación de la satisfacción laboral interna del docente. El director señala que cuando los docentes se sienten valorados *“incrementan su compromiso institucional”*. En la misma línea, el subdirector menciona que la satisfacción interna se refleja en *“una mayor disposición para asumir responsabilidades”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional indica que el apoyo institucional fortalece el compromiso personal con la institución. Estas expresiones permiten interpretar que el compromiso personal es resultado de experiencias positivas en el entorno laboral. En el marco del estudio, esta subcategoría refuerza la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente.

H) **Categoría 8: Satisfacción laboral externa**

La satisfacción laboral externa, a partir de las respuestas de los directivos entrevistados, se vincula principalmente con las condiciones organizacionales, la carga laboral y el apoyo institucional. El director señala que se busca *“una distribución equitativa de la carga laboral y la mejora progresiva de la infraestructura y los recursos”*, reconociendo limitaciones existentes. Asimismo, el subdirector indica que una adecuada organización y comunicación institucional *“favorece un clima de trabajo más estable”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que el apoyo administrativo oportuno y la gestión de recursos *“reducen el estrés laboral docente”*. En conjunto, estos testimonios evidencian que la satisfacción laboral externa depende de un entorno organizacional favorable, articulado mediante un liderazgo transformacional orientado al bienestar docente en la institución educativa de Satipo.

a) **Subcategoría 8.1: Carga laboral**

La carga laboral es identificada por los directivos como un factor externo que incide directamente en la satisfacción laboral docente. El director señala que *“existen aspectos que requieren mejora, como la carga administrativa”*, reconociendo que estas exigencias pueden generar desgaste profesional. En la misma línea, el subdirector menciona *“desafíos vinculados a la carga administrativa y a las limitaciones de recursos”*, lo cual evidencia una percepción compartida sobre la sobrecarga laboral. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional destaca que cuando *“los procesos son claros y ordenados, se reduce la carga de estrés laboral”*. Estas expresiones permiten interpretar que una adecuada organización del trabajo y distribución equitativa de responsabilidades contribuyen a mejorar la satisfacción laboral externa. En el marco del liderazgo transformacional, la gestión eficiente de la carga laboral se presenta como una estrategia clave para el bienestar docente.

b) Subcategoría 8.2: Infraestructura y recursos

La infraestructura y los recursos disponibles son reconocidos como elementos fundamentales de la satisfacción laboral externa. El director menciona que se gestionan *“mejoras en infraestructura y materiales educativos”* para apoyar la labor docente. De manera complementaria, el subdirector señala que se canalizan *“recursos y necesidades ante las instancias correspondientes”*. Asimismo, el Coordinador de Gestión Institucional indica que se *coordina “la mejora de infraestructura, materiales y servicios que apoyan la labor docente”*. Estas citas evidencian que la disponibilidad de recursos adecuados influye directamente en las condiciones de trabajo. En el contexto del estudio, esta subcategoría se asocia con un entorno laboral que favorece el desempeño y la satisfacción docente.

c) Subcategoría 8.3: Organización institucional

La organización institucional emerge como un factor estructural determinante de la satisfacción laboral externa. El subdirector indica que se busca *“optimizar la organización institucional”* para mejorar el clima de trabajo. En la misma línea, el Coordinador de Gestión Institucional afirma que cuando *“la institución está bien organizada, transmite seguridad y confianza”*. El director complementa esta visión al señalar que se promueve *“una distribución equitativa de la carga laboral”*. Estas expresiones permiten interpretar que una organización clara y eficiente reduce la

incertidumbre y el estrés docente. En el marco del liderazgo transformacional, la organización institucional se convierte en un soporte clave para la satisfacción laboral docente.

d) Subcategoría 8.4: Apoyo administrativo

El apoyo administrativo es percibido como un componente esencial de la satisfacción laboral externa. El Coordinador de Gestión Institucional señala que el apoyo se manifiesta en *“la atención oportuna de necesidades y la resolución de dificultades”*. De forma similar, el subdirector menciona que se gestionan *“apoyos administrativos cuando es necesario”*. Asimismo, el director indica que el apoyo organizacional se refleja en *“el acompañamiento permanente y la resolución oportuna de conflictos”*. Estas expresiones evidencian que el apoyo administrativo oportuno fortalece la confianza docente y reduce tensiones laborales. En el estudio, esta subcategoría se vincula con una gestión institucional orientada al servicio y al bienestar docente.

e) Subcategoría 8.5: Clima organizacional

El clima organizacional se presenta como un resultado integrado de las condiciones externas del trabajo docente. El director menciona que las acciones institucionales contribuyen a *“generar un entorno laboral más favorable”*. En concordancia, el subdirector señala que un adecuado clima de trabajo influye positivamente en *“la satisfacción laboral docente y en su desempeño profesional”*. Por su parte, el Coordinador de Gestión Institucional afirma que *“un liderazgo organizacional eficiente impacta positivamente en el clima institucional”*. Estas citas permiten interpretar que el clima organizacional es construido a partir de una gestión eficiente, apoyo administrativo y condiciones adecuadas. En el marco del estudio, esta subcategoría refuerza la necesidad de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional.

3.4. Redacción de resultados y discusión

1. Con respecto al objetivo general, proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025, los resultados obtenidos permitieron sustentar la pertinencia de la propuesta desde la integración de la

evidencia teórica, cuantitativa y cualitativa. Desde el enfoque cuantitativo, se identificó una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, conforme al coeficiente de Spearman obtenido ($\rho = 0.857$; $p = 0.000$), lo que evidencia que ambas variables se asocian directamente en el contexto estudiado. Este resultado permite sostener que las prácticas directivas vinculadas con la motivación, comunicación, reconocimiento, acompañamiento, innovación y coherencia ética se relacionan con mejores condiciones de satisfacción laboral docente. Desde el enfoque cualitativo, las entrevistas aplicadas a directivos permitieron reconocer que el bienestar docente se vincula con el clima institucional, el apoyo directivo, la comunicación permanente, el reconocimiento profesional, el acompañamiento pedagógico y la organización interna. Estos hallazgos coinciden con Llamas (2022), quien evidenció una relación positiva entre liderazgo educativo y satisfacción laboral docente, así como con Watson (2024), quien identificó que el liderazgo transformacional contribuye a reducir el agotamiento docente y fortalecer la percepción de apoyo institucional. En ese sentido, el modelo de gestión propuesto no surge únicamente de una revisión conceptual, sino de una necesidad institucional evidenciada empíricamente y contextualizada en la realidad educativa de Satipo.

2. Con respecto al primer objetivo específico, determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025, la revisión desarrollada permitió establecer que el liderazgo transformacional constituye un enfoque pertinente para orientar procesos de mejora institucional centrados en el talento humano. Sus dimensiones, estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, permiten comprender cómo la gestión directiva puede promover innovación, visión compartida, acompañamiento personalizado, reconocimiento profesional, confianza institucional y coherencia ética. Asimismo, la satisfacción laboral docente fue asumida como una variable vinculada con factores internos y externos del trabajo educativo, tales como desempeño

profesional, participación, relaciones interpersonales, condiciones laborales, valoración del trabajo, factores organizacionales, ambiente físico y actuación del equipo directivo. Este posicionamiento teórico coincide con Bass y Riggio (2021), quienes sostienen que el liderazgo transformacional fortalece la confianza y el compromiso organizacional; además, se articula con los antecedentes de Mamani (2020), Rivera (2021) y Gonzales (2024), cuyos estudios evidenciaron relaciones significativas entre liderazgo directivo o transformacional y satisfacción laboral docente. Por tanto, los fundamentos teóricos revisados permiten justificar que el modelo de gestión se estructure desde un liderazgo participativo, ético, comunicativo y orientado al bienestar del profesorado.

3. Con respecto al segundo objetivo específico, caracterizar el estado actual del liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral docente, considerando las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025, los resultados descriptivos evidenciaron una problemática institucional que requiere atención. En la variable liderazgo transformacional predominó el nivel medio con 41.9 %, seguido del nivel bajo con 32.3 %, lo que demuestra que las prácticas directivas transformacionales se encuentran parcialmente desarrolladas, pero aún no consolidadas. En la variable satisfacción laboral docente, el nivel bajo alcanzó 41.94 %, evidenciando limitaciones relacionadas con reconocimiento profesional, condiciones laborales, apoyo institucional y oportunidades de desarrollo. Asimismo, el análisis inferencial confirmó relaciones positivas y significativas entre cada dimensión del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente: estimulación intelectual ($\rho = 0.698$; $p = 0.000$), motivación inspiracional ($\rho = 0.733$; $p = 0.000$), consideración individual ($\rho = 0.698$; $p = 0.000$) e influencia idealizada ($\rho = 0.733$; $p = 0.000$). Estos resultados permiten caracterizar que la problemática no se expresa solo en la variable general, sino también en dimensiones específicas asociadas con innovación, comunicación, acompañamiento, reconocimiento, coherencia ética y confianza institucional. Desde el componente cualitativo, los directivos entrevistados señalaron la

necesidad de fortalecer la comunicación directiva, la innovación pedagógica, la visión compartida, el trato empático, el apoyo administrativo y el clima organizacional. Estos hallazgos se relacionan con Neuhoﬀ (2023), quien identiﬁcó vínculos entre liderazgo percibido, satisfacción laboral y desgaste docente, así como con Rivera (2021), quien evidenció que el liderazgo directivo se asocia con mayores niveles de bienestar docente.

4. Con respecto al tercer objetivo específico, elaborar un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025, los resultados obtenidos permitieron estructurar una propuesta coherente con las necesidades identificadas. El modelo se organizó sobre cuatro componentes centrales: estimulación intelectual, orientada a promover innovación pedagógica y reflexión crítica; motivación inspiracional, dirigida a fortalecer la visión compartida, la comunicación y el sentido de propósito; consideración individual, vinculada con el acompañamiento, el reconocimiento y la atención a las necesidades docentes; e influencia idealizada, relacionada con la ética profesional, la coherencia directiva y la confianza institucional. Estas dimensiones no se asumieron como objetivos aislados, sino como componentes operativos del modelo de gestión. La propuesta se organizó en fases de diagnóstico, capacitación, implementación proyectada y evaluación continua, incorporando acciones principales, responsables y productos esperados. Desde los resultados cuantitativos, la relación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente justificó que el modelo se estructure sobre dichas dimensiones; mientras que, desde el enfoque cualitativo, las categorías emergentes permitieron identificar necesidades vinculadas con clima institucional, carga laboral, organización interna, apoyo directivo y bienestar emocional. Estos resultados coinciden con Gonzales (2024), quien destacó que el liderazgo transformacional fortalece la cooperación, la creatividad y las relaciones interpersonales, y con Watson (2024), cuyo estudio mixto permitió comprender la

importancia del liderazgo transformacional como soporte frente al agotamiento docente.

5. Con respecto al cuarto objetivo específico, validar la propuesta de modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025, mediante juicio de expertos, la valoración técnica permitió revisar la pertinencia, coherencia, claridad, viabilidad y aplicabilidad de la propuesta. Este proceso permitió verificar que el modelo mantiene correspondencia con el problema investigado, los objetivos formulados, los fundamentos teóricos, los resultados cuantitativos y los hallazgos cualitativos. Asimismo, la validación permitió reconocer que la propuesta constituye una alternativa viable para orientar futuras acciones institucionales dirigidas a fortalecer el clima organizacional, la motivación, el reconocimiento, el acompañamiento pedagógico y el bienestar docente. No obstante, es necesario precisar que el modelo no fue implementado experimentalmente durante el desarrollo de la investigación, sino validado a nivel teórico-técnico; por ello, su aplicación práctica deberá desarrollarse en una etapa posterior mediante planificación institucional, asignación de recursos, participación de los actores educativos y seguimiento sistemático. Esta precisión resulta metodológicamente necesaria, porque evita afirmar efectos de implementación que aún no han sido comprobados en campo y mantiene coherencia con el alcance propositivo de la tesis doctoral.

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

El presente capítulo desarrolla la propuesta de transformación derivada de los hallazgos obtenidos en el Capítulo III, orientada a fortalecer la satisfacción laboral docente a partir de un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional en la institución educativa de Satipo, 2025. En este sentido, se presenta, en primer lugar, la fundamentación de la propuesta y su coherencia con los resultados del estudio; en segundo lugar, se describe la estructura del modelo, precisando componentes, acciones y responsables; y, finalmente, se expone el proceso de valoración/validación de la propuesta mediante el criterio de expertos, a fin de sustentar su pertinencia y aplicabilidad en el contexto institucional.

El resultado teórico de esta investigación se sustenta en la integración de diversos enfoques contemporáneos sobre la gestión educativa y el liderazgo transformacional, los cuales aportan una nueva visión sobre la dirección institucional en el ámbito docente. A partir de la revisión teórica y del análisis empírico, se concibe un modelo conceptual de gestión educativa transformacional, orientado a fortalecer la satisfacción laboral del personal docente a través de un liderazgo inspirador, ético y participativo.

El estudio parte de los postulados de Bass y Avolio (1994), quienes definieron el liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes inspiran, motivan y desarrollan a sus seguidores para alcanzar metas compartidas, promoviendo el compromiso, la innovación y la autorrealización. Este enfoque se articula con las teorías de la motivación y satisfacción laboral de Herzberg (1959), que distinguen entre factores intrínsecos (reconocimiento, logro, crecimiento profesional) y extrínsecos (condiciones laborales, remuneración, relaciones interpersonales).

En el contexto educativo, la conjunción de ambas teorías permite comprender que el liderazgo no solo dirige, sino que transforma el entorno laboral, generando un clima institucional que estimula la creatividad, la cooperación y el bienestar del personal docente. Así, el liderazgo transformacional se convierte en el eje articulador de una gestión educativa moderna, centrada en el talento humano como principal recurso para la mejora de la calidad educativa.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación propone una ampliación del enfoque de liderazgo transformacional aplicado al campo educativo, integrándolo a la

gestión institucional como una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la motivación y la satisfacción docente. Este modelo teórico contribuye al cuerpo de conocimiento de la administración educativa al plantear que el liderazgo transformacional no solo debe entenderse como una práctica interpersonal, sino como un sistema de gestión integral, capaz de vincular los procesos directivos con el bienestar del personal y la consecución de los objetivos pedagógicos.

El resultado práctico se concreta en la propuesta de un modelo de gestión educativa sustentado en liderazgo transformacional, diseñado para mejorar la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa de Satipo. Este modelo propone una estructura dinámica que integra dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación y desarrollo profesional, articuladas en un sistema de gestión participativo.

El modelo de gestión propuesto se estructura en cuatro componentes esenciales, derivados de las dimensiones del liderazgo transformacional:

Estimulación intelectual: promueve la innovación pedagógica, la reflexión crítica y la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Motivación inspiracional: fortalece la visión institucional compartida, el compromiso colectivo y el sentido de propósito del equipo docente.

Consideración individual: fomenta el acompañamiento, la tutoría profesional y el reconocimiento a las competencias individuales.

Influencia idealizada: impulsa el ejemplo ético del directivo, la confianza mutua y la coherencia institucional.

Cada uno de estos componentes se operacionaliza mediante estrategias concretas de gestión, tales como talleres de liderazgo docente, programas de reconocimiento profesional, espacios de comunicación interna, y evaluaciones participativas del clima laboral.

La aplicación del modelo requiere una planificación institucional por fases: diagnóstico, capacitación, implementación y evaluación, involucrando a los actores educativos en un proceso colaborativo y continuo. De este modo, el modelo propuesto no solo busca mejorar la satisfacción laboral, sino también consolidar una cultura organizacional transformadora, donde el liderazgo se ejerza como influencia positiva orientada al crecimiento humano y profesional.

4.1. Fundamentación de propuesta de transformación

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de transformar los enfoques de gestión educativa tradicionales, centrados en la autoridad y el control, hacia un modelo de gestión sustentado en el liderazgo transformacional, que priorice la motivación, la participación y el desarrollo humano del docente. Los resultados del estudio evidenciaron la falta de liderazgo inspirador y de reconocimiento institucional, factores que afectan directamente la satisfacción laboral en la institución educativa de Satipo.

De acuerdo con Marqués (2023), el liderazgo transformacional impulsa la confianza, la inspiración y la innovación dentro del equipo docente. En este sentido, Chiavenato (2020) sostiene que la gestión moderna debe enfocarse en el talento humano y la satisfacción laboral como ejes del desempeño organizacional. A su vez, el Ministerio de Educación (2022) destaca la importancia de fortalecer las competencias directivas y promover una gestión participativa para mejorar la calidad educativa.

Sobre esta base, la propuesta plantea un modelo de gestión educativa transformacional que trasciende la función directiva individual y la concibe como un proceso colaborativo orientado al bienestar docente. Su aporte teórico radica en integrar las dimensiones del liderazgo transformacional estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada como principios estructurales de la gestión institucional, promoviendo un liderazgo compartido que fortalece la cohesión, el compromiso y la satisfacción laboral del personal docente.

En coherencia con los hallazgos del Capítulo III, la propuesta se sustenta en evidencia empírica que muestra oportunidades de mejora en liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente. En términos descriptivos, el liderazgo transformacional se ubicó principalmente en nivel medio (41.9%) y bajo (32.3%), mientras que la satisfacción laboral docente presentó un 41.94% en nivel bajo. Asimismo, el análisis inferencial confirmó una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente ($Rho = 0.857$; $p = 0.000$; $N = 31$), lo que justifica que el modelo propuesto se estructure sobre las dimensiones del liderazgo transformacional como eje central de la propuesta. De manera

complementaria, los hallazgos cualitativos obtenidos mediante entrevistas a directivos refuerzan la pertinencia del modelo en el contexto institucional.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación

La propuesta de transformación se estructura a partir del objetivo general de la investigación, que busca diseñar un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo durante el año 2025. Este modelo se concibe como una herramienta de gestión participativa, integradora y sostenible, orientada a fortalecer el compromiso, el bienestar y el desempeño del personal docente.

Objetivo general de la propuesta

Optimizar la satisfacción laboral docente mediante la gestión educativa basada en liderazgo transformacional en una institución educativa de Satipo, 2025.

Objetivos específicos

- Fortalecer la estimulación intelectual de los docentes mediante estrategias de innovación pedagógica y gestión participativa.
- Impulsar la motivación inspiracional a través de una comunicación institucional efectiva y el establecimiento de metas compartidas.
- Promover la consideración individual, garantizando el acompañamiento y reconocimiento del desempeño docente.
- Consolidar la influencia idealizada, fomentando un liderazgo ejemplar y ético que fortalezca la confianza y el sentido de pertenencia institucional.

Aparato teórico-conceptual y referencial

La propuesta se fundamenta en el liderazgo transformacional como enfoque de gestión que fomenta el desarrollo humano, la innovación y la satisfacción laboral. Según Marqués (2023), el liderazgo transformacional potencia la creatividad y compromiso de los docentes; Chiavenato (2020) destaca la gestión centrada en el talento humano; y el Ministerio de Educación (2022) enfatiza el fortalecimiento del liderazgo pedagógico como eje del desempeño institucional.

En síntesis, el modelo propuesto opera como una ruta de gestión: parte del diagnóstico obtenido en el Capítulo III, organiza la acción directiva a través de las dimensiones del liderazgo transformacional (estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada) y orienta dichas acciones hacia el fortalecimiento de la satisfacción laboral docente (interna y externa). Por ello, el modelo se estructura en fases articuladas, cada una con propósito, acciones, responsables y productos esperados.

Cuerpo operacional-instrumental

El modelo se operacionaliza en cuatro fases propuestas y articuladas con los objetivos específicos, las cuales traducen las dimensiones del liderazgo transformacional en acciones de gestión orientadas al fortalecimiento de la satisfacción laboral docente. Cada fase define un propósito, actividades centrales, responsables y productos esperados, de modo que el modelo funcione como una ruta organizada para la toma de decisiones directivas:

Tabla 19

Fases de implementación de la propuesta

Fase	Propósito	Acciones principales	Responsables	Producto esperado
Fase 1: Diagnóstico	Evaluar percepciones docentes sobre liderazgo transformacional, clima laboral y satisfacción institucional.	Aplicación de instrumentos y sistematización de la información diagnóstica.	Equipo directivo institucional.	Diagnóstico situacional que sustente la toma de decisiones.

Fase 2: Capacitación	Fortalecer competencias directivas y pedagógicas vinculadas al liderazgo transformacional	Talleres de liderazgo transformacional dirigidos a directivos y líderes pedagógicos.	Equipo directivo y líderes pedagógicos.	Capacidades fortalecidas para conducir acciones coherentes con el liderazgo transformacional.
Fase 3: Implementación (propuesta)	Aplicar estrategias de liderazgo basadas en motivación, comunicación y reconocimiento docente.	Ejecución de estrategias de motivación, comunicación y reconocimiento docente.	Equipo directivo con participación docente.	Fortalecimiento progresivo de prácticas directivas alineadas al liderazgo transformacional.
Fase 4: Evaluación y mejora continua (propuesta)	Medir avances e incorporar retroalimentación para fortalecer el modelo.	Seguimiento de avances y retroalimentación para ajustes del modelo.	Equipo directivo institucional.	Resultados de seguimiento y ajustes para el perfeccionamiento del modelo.

Nota. Elaboración propia.

4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

La valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación se desarrolló mediante juicio de expertos, con el propósito de revisar la pertinencia, coherencia, claridad, viabilidad y aplicabilidad del modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo. Este proceso permitió verificar que la propuesta mantenga relación directa con el problema investigado, los objetivos formulados, los resultados obtenidos y las condiciones reales del contexto institucional.

Es importante precisar que la propuesta no fue implementada de manera experimental durante el desarrollo de la investigación. Por ello, su evaluación se realizó a nivel técnico y metodológico, considerando la estructura del modelo, las fases planteadas, las acciones principales, los responsables y los productos esperados. Esta precisión evita asumir resultados de aplicación práctica que aún no han sido ejecutados, y permite presentar la propuesta como una alternativa de mejora validada para una futura implementación institucional.

El procedimiento seguido comprendió cuatro momentos. En primer lugar, se organizó la propuesta en fases de diagnóstico, capacitación, implementación proyectada y evaluación continua. En segundo lugar, se elaboró una ficha de validación dirigida a especialistas con experiencia en gestión educativa, liderazgo organizacional e investigación. En tercer lugar, los expertos revisaron los componentes del modelo y emitieron sus apreciaciones técnicas sobre la consistencia y factibilidad de la propuesta. Finalmente, se sistematizaron las observaciones recibidas y se realizaron los ajustes necesarios para mejorar la claridad operativa, la coherencia interna y la pertinencia contextual del modelo.

La evaluación técnica también se sustentó en los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados a la muestra de estudio. Los cuestionarios permitieron identificar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente; mientras que las entrevistas a directivos ayudaron a reconocer necesidades vinculadas con la comunicación institucional, el reconocimiento docente, el acompañamiento pedagógico, la organización interna y el bienestar laboral. De esta manera, la propuesta no surge únicamente de una construcción teórica, sino de la articulación entre evidencia empírica, revisión conceptual y valoración especializada.

A partir de la revisión realizada, los expertos consideraron que el modelo presenta pertinencia frente al problema identificado, coherencia con los fundamentos del liderazgo transformacional, viabilidad para el contexto educativo de Satipo y aplicabilidad como herramienta de mejora institucional. En ese sentido, la propuesta queda validada a nivel teórico-técnico, mientras que su implementación práctica se plantea como una etapa posterior que deberá desarrollarse con planificación

institucional, asignación de recursos, participación de los actores educativos y seguimiento sistemático.

En síntesis, la propuesta cumple con los criterios de pertinencia, validez, factibilidad, aplicabilidad, generalización, novedad y originalidad. Es pertinente porque responde a una necesidad real identificada en la institución educativa de Satipo; es válida porque se sustenta en fundamentos teóricos, resultados cuantitativos, hallazgos cualitativos y juicio de expertos; es factible porque puede aplicarse progresivamente con los recursos institucionales disponibles; es aplicable porque organiza fases, acciones, responsables y productos esperados; es generalizable de manera referencial a instituciones educativas con problemáticas similares; y es novedosa porque articula el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral docente mediante una ruta de gestión contextualizada, participativa y orientada al bienestar del profesorado.

CONCLUSIONES

En relación con el objetivo general, se propuso un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. Desde el enfoque cuantitativo, los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional mantiene una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral docente, conforme al coeficiente de Spearman obtenido ($\rho = 0.857$; $p = 0.000$), lo que demuestra que ambas variables se asocian de manera directa en el contexto estudiado. Asimismo, los resultados descriptivos mostraron que el liderazgo transformacional se ubicó principalmente en nivel medio y bajo, mientras que la satisfacción laboral docente presentó una proporción relevante en nivel bajo, evidenciando la necesidad de fortalecer la gestión directiva. Desde el enfoque cualitativo, las entrevistas a directivos permitieron reconocer que el bienestar docente se encuentra vinculado con el clima institucional, el apoyo directivo, la comunicación permanente, el reconocimiento profesional, el acompañamiento pedagógico y la organización interna. En consecuencia, la integración de los resultados cuantitativos y cualitativos permitió sustentar la pertinencia de un modelo de gestión contextualizado, orientado a fortalecer la motivación, el compromiso, el bienestar laboral docente y la calidad de la gestión educativa institucional.

En relación con el primer objetivo específico, se determinaron los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. La revisión teórica permitió establecer que el liderazgo transformacional constituye un enfoque pertinente para la gestión educativa, debido a que integra dimensiones como la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la consideración individual y la influencia idealizada, las cuales favorecen la innovación, la comunicación, el acompañamiento, el reconocimiento y la confianza institucional. Asimismo, la satisfacción laboral docente fue comprendida como una construcción asociada a factores internos y externos del trabajo educativo, tales como el desempeño profesional, la participación, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la valoración del trabajo desarrollado, los factores organizacionales, el ambiente físico y el rol del equipo directivo. Desde el enfoque cualitativo, las categorías emergentes

confirmaron que los directivos reconocen la importancia de un liderazgo participativo, ético, comunicativo y centrado en el bienestar docente. Por ello, los fundamentos revisados y los hallazgos cualitativos permitieron sostener que la propuesta debía estructurarse desde una gestión centrada en el talento humano, la participación institucional y el liderazgo transformacional.

En relación con el segundo objetivo específico, se caracterizó el estado actual del liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral docente, considerando las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, en la institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. Desde el enfoque cuantitativo, el liderazgo transformacional presentó un predominio del nivel medio con 41.9 %, seguido del nivel bajo con 32.3 %, lo que evidencia prácticas directivas parcialmente desarrolladas, pero todavía insuficientes para consolidar una gestión transformacional sostenida. De igual manera, la satisfacción laboral docente registró un 41.94 % en nivel bajo, lo cual revela limitaciones asociadas al reconocimiento profesional, las condiciones laborales, el apoyo institucional y las oportunidades de desarrollo. Además, el análisis inferencial confirmó relaciones positivas y significativas entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente: estimulación intelectual ($\rho = 0.698$; $p = 0.000$), motivación inspiracional ($\rho = 0.733$; $p = 0.000$), consideración individual ($\rho = 0.698$; $p = 0.000$) e influencia idealizada ($\rho = 0.733$; $p = 0.000$). Desde el enfoque cualitativo, los directivos señalaron la necesidad de fortalecer la comunicación directiva, la innovación pedagógica, la visión compartida, el trato empático, la ética profesional, el apoyo administrativo y el clima organizacional. En consecuencia, la caracterización del estado actual permitió confirmar una problemática institucional concreta que justifica la elaboración de una propuesta de gestión orientada a mejorar la satisfacción laboral docente.

En relación con el tercer objetivo específico, se elaboró un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, para mejorar la satisfacción laboral docente en la institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. El modelo se estructuró a partir de cuatro componentes centrales: estimulación

intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, los cuales fueron articulados con acciones institucionales dirigidas a fortalecer la innovación pedagógica, la visión compartida, el reconocimiento docente, el acompañamiento personalizado, la comunicación interna, la ética profesional y la coherencia directiva. Desde los resultados cuantitativos, la relación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente permitió justificar que el modelo se organice sobre dichas dimensiones; mientras que, desde los resultados cualitativos, las entrevistas permitieron identificar necesidades vinculadas con el clima institucional, la participación docente, la carga laboral, el apoyo directivo, la organización interna y el bienestar emocional. Por ello, la propuesta se organizó en fases de diagnóstico, capacitación, implementación proyectada y evaluación continua, incorporando propósitos, acciones principales, responsables y productos esperados. De esta manera, el modelo elaborado constituye una ruta de gestión ordenada, participativa y contextualizada, orientada a responder a las necesidades detectadas en la institución educativa estudiada.

En relación con el cuarto objetivo específico, se validó la propuesta de modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025. La valoración técnica permitió revisar la pertinencia, coherencia, claridad, viabilidad y aplicabilidad del modelo propuesto, considerando su relación con el problema investigado, los objetivos formulados, los resultados obtenidos y las condiciones reales del contexto institucional. Desde la integración metodológica, la validación no se sustentó únicamente en la opinión especializada, sino también en la evidencia cuantitativa que confirmó la relación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente, y en la evidencia cualitativa que permitió reconocer necesidades institucionales relacionadas con comunicación, reconocimiento, acompañamiento, clima organizacional y apoyo directivo. Los expertos consideraron que la propuesta presenta consistencia teórica y metodológica, así como posibilidades de aplicación futura en instituciones educativas con características similares. Sin embargo, se precisa que el modelo fue validado a nivel teórico-técnico y no implementado experimentalmente durante el desarrollo de la investigación; por ello, su aplicación práctica constituye una etapa

posterior que deberá realizarse mediante planificación institucional, asignación de recursos, participación de los actores educativos y seguimiento sistemático.

RECOMENDACIONES

En función del objetivo general, se recomienda a la institución educativa de Satipo considerar la implementación progresiva del modelo de gestión basado en liderazgo transformacional como una herramienta institucional orientada a fortalecer la satisfacción laboral docente, priorizando acciones vinculadas con la comunicación directiva, el reconocimiento profesional, el acompañamiento pedagógico, la participación docente y la mejora del clima organizacional. Para ello, el equipo directivo, en coordinación con los responsables de gestión pedagógica y administrativa, deberá elaborar un plan de aplicación gradual que contemple fases, responsables, cronograma, recursos disponibles y mecanismos de seguimiento, de manera que el modelo no quede solo como propuesta teórica, sino como una ruta organizada para mejorar el bienestar, la motivación y el compromiso del personal docente.

En relación con el primer objetivo específico, referido a determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión, se recomienda que la institución educativa y el equipo directivo fortalezcan sus procesos de gestión mediante espacios de formación continua sobre liderazgo transformacional, satisfacción laboral docente y gestión del talento humano. Esta formación debe tomar como base las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, debido a que estas permiten orientar prácticas directivas centradas en la innovación, la comunicación, el reconocimiento, la confianza y el acompañamiento personalizado. Para ello, pueden desarrollarse talleres institucionales, círculos de reflexión directiva, comunidades profesionales de aprendizaje y guías internas de liderazgo.

En relación con el segundo objetivo específico, referido a caracterizar el estado actual del liderazgo transformacional y su relación con la satisfacción laboral docente, considerando las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, se recomienda que la institución educativa realice diagnósticos periódicos sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente. Estos diagnósticos deben utilizar instrumentos breves, fichas de percepción, entrevistas internas y reuniones de retroalimentación que permitan

identificar necesidades vinculadas con la innovación pedagógica, la comunicación directiva, la visión compartida, el trato empático, el reconocimiento docente, el apoyo administrativo, la infraestructura, la organización interna y el clima institucional. Asimismo, deben aplicarse al menos una vez por año académico y ser sistematizados por el equipo directivo para sustentar decisiones institucionales basadas en evidencias.

En relación con el tercer objetivo específico, referido a elaborar un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, se recomienda que el modelo diseñado sea desarrollado mediante un plan operativo institucional organizado en cuatro fases: diagnóstico, capacitación, implementación proyectada y evaluación continua. En la fase de diagnóstico, se deben recoger percepciones docentes sobre liderazgo y satisfacción laboral; en la fase de capacitación, se deben fortalecer competencias directivas en innovación, comunicación, motivación, reconocimiento y acompañamiento; en la fase de implementación, se deben ejecutar acciones como talleres, reuniones participativas, programas de reconocimiento y acompañamiento pedagógico; y en la fase de evaluación continua, se deben revisar avances, dificultades y ajustes necesarios. Esta ruta permitirá que el modelo tenga aplicabilidad práctica y responda a las condiciones reales de la institución educativa de Satipo.

En relación con el cuarto objetivo específico, referido a validar la propuesta de modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente, se recomienda complementar el juicio de expertos con una futura aplicación piloto del modelo en la institución educativa, a fin de valorar su funcionamiento en condiciones reales de gestión. Para ello, la dirección institucional puede coordinar con especialistas en gestión educativa, representantes docentes y, de ser pertinente, con la UGEL Satipo, para establecer criterios de evaluación como pertinencia, claridad, viabilidad, participación docente, mejora del clima institucional y percepción de satisfacción laboral. Esta validación práctica permitirá perfeccionar el modelo, ajustar sus fases, fortalecer sus estrategias y generar evidencias más sólidas sobre su utilidad para mejorar la satisfacción laboral docente en contextos educativos similares.

Finalmente, se recomienda desarrollar investigaciones futuras que profundicen el estudio del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en distintos contextos educativos, especialmente mediante diseños mixtos, longitudinales o de intervención que permitan implementar, evaluar y contrastar la efectividad del modelo de gestión propuesto en condiciones reales. Asimismo, resulta pertinente ampliar la muestra, incorporar instituciones educativas de diferentes territorios y comparar los resultados obtenidos con otros enfoques de liderazgo y gestión educativa. Ello contribuirá al fortalecimiento del conocimiento científico, a la mejora continua de la gestión institucional y a la generación de evidencias más sólidas sobre la aplicabilidad del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral docente

BIBLIOGRAFÍA

- Amabile, t. (1998). Model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 123-167.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf
- Amaguaña-Quezada, J. E., Ramón-Ramón, D. I., Matamoros-Tinoco, C. P., & Borja-Berrones, D. D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarias. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Antonietti, L., Ortiz, Z., Esand, M., Duré, I., & Cho, M. (2020). *Condiciones y medio ambiente de trabajo en salud: modelo conceptual para áreas remotas y rurales*. Buenos Aires: Revistas Científicas y Boletines .
<https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.111>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera edición ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Brinia, V., Selimi, P., Dimos, A., & Kondea, A. (2022). El impacto de la comunicación en la eficacia de las organizaciones educativas. *Educ. Sci.*, 12(3), 170.
<https://doi.org/10.3390/educsci12030170>
- Cajamarca Cango, M. E., & Coloma Andrade, M. (2025). Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral Docente en la Escuela de Educación básica José Ingenieros de la Ciudad de Loja, Periodo Lectivo 2024-2025. *4(1)*, 96-117.
<https://doi.org/10.70747/cr.v4i1.85>

- Campo Ruiz, J. M. (2022). Formas de participación laboral en las empresas: aclaraciones sobre el concepto. *Congreso CIRIEC "Valencia 2022"*. Valencia: Florida Universitaria – Universidad de Valencia. <https://ciriec.es/valencia2022/wp-content/uploads/COMUN-293.pdf>
- Casique Guerrero, A., & González Martínez, M. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*(19), 1-16. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
- Castro Maldonado, J., Gómez Macho, L., & Camargo Casallas, E. (2022). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(45), 140-174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Castro Palet, M. (2020). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima. 1-100. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8293/CASTRO_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cerón, K. J., & Arboleda, H. F. (2018). Modelo de Relacionamiento Estratégico entre Factores Organizacionales y Técnicos en Fábricas de Software Colombianas. *Información tecnológica*, 29-38. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000300029>
- Congreso de la República del Perú. (julio de 2003). *Ley N.º 28044*. Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena*. Lima: Ministerio de Educación del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/cne/informes-publicaciones/1942002-proyecto-educativo-nacional-al-2036-el-reto-de-la-ciudadania-plena?>

- Damanpour, F. (1991). organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators . *Academy of Monagement /ournai*, 555-590.
<https://se/https://doi.org/10.5465/256406>
- Espinoza Naranjo, J. E., & Roccagtaliata Veliz, L. G. (2021). Liderazgo Directivo y la Satisfacción Laboral docente en la Unidad Educativa Fiscal Alberto Perdomo Franco. *Universidad Espiritu Santo*, 30.
<http://201.159.223.2/handle/123456789/3400>
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). La entrevista. <https://hdl.handle.net/2445/99003>
- García García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 850-864.
[10.23857/pc.v5i3.1387](https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387)
- García Huerta, M., León Moncayo, E., & Rosales Zambrano, A. (2021). Componentes de la gestión educativa aplicables por el equipo directivo. *evista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, p. 1-20. <https://doi.org/10.47666/summa.3.1.19>
- García Muñoz, T. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación.
https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/55733407/Garcia_Munoz_El_cuestionario_como...-libre.pdf?1517953089=&response-content-disposition=inline%3B+file+name%3DEL_CUESTIONARIO_COMO_INSTRUMENTO_DE_INVE.pdf&Expires=1761590924&Signature=cUxKzB4XXZIGtZcFD3-7qxwAs
- Ghuzayyil Saad , A. (2021). Las dimensiones del liderazgo transformacional y sus efectos organizacionales en las universidades públicas de Arabia Saudita: una revisión sistemática. *REVISIÓN SISTEMÁTICA*.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Gonzales Naira, S. (28 de octubre de 2024). Implicancia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público José Antonio Encinas, Región Tumbes-2022. *optar el título profesional de Licenciada en Administración*. Peru: Universidad Nacional de Tumbes.

- González Martínez, A. (7 de junio de 2025). Las condiciones laborales por experiencia de género de las artesanas y los artesanos en el proceso de producción textil en San Ildefonso Tultepec Amealco, Querétaro. Querétaro, México: Universidad Autonoma de Querétaro. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/11927>
- Hanco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., & Laura Castillo, Z. J. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Juárez Tamayo, N., Ramos Cevallos, M. P., & Segovia Avendaño, M. E. (2024). Modelos actuales de gestión pedagógica: Revisión sistemática. *Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 9(1), 115-129. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3557>
- Karuthi, P. (2022). Intellectual Stimulation for Technological Innovation-A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 01-16.
- Khan, H., Rehmat, M., Hassan Butt, T., Farooqi , S., & Asim , J. (2020). El impacto del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, el burnout y la holgazanería social: un modelo de mediación. *Revista de negocios del futuro*.
- Llamas Beltrán, W. (22 de DICIEMBRE de 2022). Liderazgo educativo y la satisfacción laboral, en docentes de las instituciones educativas de “El Carmen de Bolívar”, Colombia, 2020. El carmen de Bolivar, Colombia: Paidagogo. <https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/download/128/382/408>
- López Falcón, A., & Ramos Serpa, G. (2021). Acerca de los métodos teóricos y empíricos de investigación: significación para la investigación educativa. *Revista Conrado*, 17(S3), 22-31. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado/article/view/2133>

- Lopez Zapata, E., Hincapié Montoya, S., & Zuluagua Correa, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *ESPACIOS*, 16. [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf)
- López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Mamani Cansay, L. (28 de octubre de 2020). liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en instituciones educativas del distrito de moho, año 2020. *Magister scientiae en educacion*. puno, Peru: Universidad nacional del altiplano. https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/15693/Leonidas_Mamani_Cansaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Michigan State UNIVERSITY. (1 de julio de 2022). *Resources*. <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima: Ministerio de Educación. https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (31 de agosto de 2020). *Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU*. Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1129762-012-2020-minedu>
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 452-461. 10.4314/jfas.v8i3s.192
- Muñoz Luna, J., Villaquirán Hurtado, A., & Grajales Toro, S. (2025). Prevención, innovación y rehabilitación: Un Viaje por la fisioterapia deportiva. <https://www.researchgate.net/profile/Jonathan-Munoz-11/publication/395479227>

[_Prevencion_innovacion_y_rehabilitacion_Un_Viaje_por_la_fisioterapia_deportiva_Edicion_1/links/68c8354f9534473a6d4aca05/Prevencion-innovacion-y-rehabilitacion-Un-Viaje-por-la-fisi](#)

Naciones Unidas. (25 de septiembre de 2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopto-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Neffa, J. C. (2020). *La participación de los trabajadores en la gestión de las empresas*. Buenos Aires: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
https://notablesdelaciencia.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/146816/CONICET_Digital_Nro.e9109a8c-fa8e-48e8-af83-d2c24820ecd7_A.pdf

Neuhoff, R. (28 de octubre de 2023). Leadership style, job satisfaction, and burnout: the dilemma of burnout in the teaching profession. ASHLAND UNIVERSITY.
https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=ashland168292976584251&disposition=inline&

Núñez Vera, E. S. (2022). Aplicación del modelo de gestión de liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente, institución educativa de Chiclayo, 2022. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111572>

OCDE. (22 de octubre de 2018). *OECD*.
https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html

Pérez, Y. (2023). Comunicación entre directivos y docentes en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. *Scientiarium*, 1(1), 51-69.
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/742>

Posso Pacheco, R., Paz Viteri, S., Marcillo Ñacato, J., Barba Miranda, L., Córdor Chicaiza, M. G., Lara Reimundo, J. J., & Escanio De León, M. N. (2023). El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados

que obtienen las instituciones educativas. 2(2), 1338-1356.
<https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/6988/5696>

Presidencia de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Gobierno del Perú:
<https://www.gob.pe/institucion/presidencia/informes-publicaciones/196158-constitucion-politica-del-peru?>

Rivera Ramirez, M. (28 de octubre de 2021). Liderazgo directivo y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas del caserío de Carrasquillo – Morropón, Piura, 2021. *Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación*. Lima, Peru: Universidad nacional del altiplano.
<https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ade57-47d4-4e31-99e7-cb2c4cf9fed2/content?>

Rodríguez Gómez, A. M., & Solís Solís, S. (2018). Consideraciones acerca del desempeño profesional y evaluación del desempeño profesional en salud pública. *Convención Internacional de Salud, Cuba Salud 2018*. La Habana: Facultad de Tecnología de la Salud.
<http://www.convencionsalud2017.sld.cu/index.php/convencionsalud/2018/paper/viewPaper/728>

Rodríguez-Oreggia, E., & Silva Ibarguren, L. (2009). Construcción de un índice de condiciones laborales por estados para México. *Gestión y política pública*, 18(1), 149-178.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792009000100005&script=sci_arttext

Rowold, J. (2024). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and sampler set (3rd ed.). <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf?>

Salas Perea, R. S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es

- Sánchez Cardona, I., Salanova Soria, M., & Llorens Gumbau, S. (2018). Estimulación intelectual del liderazgo y aprendizaje en equipo: el papel mediador del afecto positivo del equipo. *Pontifica Universidad JAVERIANA*, 4. <https://www.redalyc.org/journal/647/64754595020/html/>
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Tumbaco Calderón, T. T., & Angulo Vélez, D. A. (2025). Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente: una revisión de literatura en el contexto educativo. *10*(9), 2785-2809. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i9.10480>
- Unidad de Gestión Educativa Local Satipo. (s.f). *Unidad de Gestión Educativa Local Satipo*. Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/ugelsatipo?>
- Valdez, D., & Romero Flores, A. (2022). Satisfacción laboral de los docentes universitarios Hondureños en la modalidad de teledocencia durante emergencia sanitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, P. 681-689. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n6/2218-3620-rus-14-06-681.pdf>
- Ventura León, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *43*(3), 648-649. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>
- Watson, J. G. (2024). The effect of transformational leadership on teacher burnout: A sequential explanatory mixed-methods study [Tesis doctoral, Columbus State University]. https://csuepress.columbusstate.edu/theses_dissertations/542/
- Zayas, A. P., Báez Santana, R. A., Zayas Feria, J., & Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(2), 35-51. <https://doi.org/10.18359/rfce.1606>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Título: Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, 2025						
Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir mediante un liderazgo transformacional a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025?	Un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional podrá contribuir a garantizar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Proponer un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional orientado a la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente que sustentan el diseño de un modelo de gestión en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.	Variable Independiente Liderazgo transformacional.	Estimulación intelectual	Innovación
						Creatividad
						Visión
						Comunicación
			Caracterizar el estado actual del liderazgo transformacional y su relación con la		Consideración individual	Empowerment
						Reconocimiento
						Motivación

			satisfacción laboral docente, considerando las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.		Influencia idealizada	Atributos
			Comportamientos			
			Elaborar un modelo de gestión basado en liderazgo transformacional, articulado desde las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individual e influencia idealizada, para mejorar la satisfacción laboral docente en una		Satisfacción laboral interna	Desempeño profesional
						Participación
				Variable dependiente Satisfacción laboral docente.		Relaciones interpersonales

			institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.			
			Validar la propuesta de modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Satipo, Perú, durante el año 2025.		Satisfacción laboral externa	Condiciones laborales
						Valoración del trabajo desarrollado
						Factores organizacionales
						Ambiente físico.
						Equipo directivo

ANEXO 2: Matriz de operacionalización

Variable 1: Liderazgo transformacional

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta en Encuesta	Escala
Variable Independiente: Liderazgo transformacional 1	Estimulación intelectual	Innovación Creatividad	Actividades de modelo de modelo	Propuesta de modelo de gestión
	Motivación inspiracional	Visión Comunicación		
	Consideración individual	Empowerment Reconocimiento		
	Influencia idealizada	Motivación Atributos		
		Comportamientos		

Variable 2: Satisfa

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta en Encuesta	Escala
Variable Dependiente: Satisfacción laboral docente	Satisfacción laboral interna	Desempeño profesional		Escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo)
		Participación		
		Relaciones interpersonales		
	Satisfacción laboral externa	Condiciones laborales		
		Valoración del trabajo desarrollado		
		Factores organizacionales		
		Ambiente físico		

Equipo directivo

ANEXO 3: Matriz de operacionalización del instrumento

Variable 1: Liderazgo transformacional

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Likert
Variable 1 Liderazgo transformacional	Estimulación intelectual	Innovación	1. ¿El director promueve la generación de ideas innovadoras para mejorar los procesos educativos?	Escala de Likert 1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
			2. ¿El director impulsa el uso de estrategias novedosas en las actividades académicas?	
			3. ¿El liderazgo del director estimula la búsqueda constante de mejoras en la enseñanza?	
		Creatividad	4. ¿En la institución se motiva a los docentes a aplicar su creatividad para resolver problemas pedagógicos?	
			5. ¿Se reconocen las propuestas creativas que surgen de los docentes?	
	Motivación inspiracional	Visión	6. ¿El director comunica una visión clara que orienta el trabajo docente hacia metas comunes?	
			7. ¿Los docentes comprenden y comparten la visión institucional promovida por el director?	
			8. ¿El liderazgo del director genera confianza en el cumplimiento de los objetivos institucionales?	
		Comunicación	9. ¿El director transmite mensajes que inspiran entusiasmo y compromiso en el personal docente?	
			10. ¿La comunicación del director fomenta la participación y colaboración entre los docentes?	

	Consideración individual	Empowerment	11. ¿El director delega responsabilidades que fortalecen la autonomía profesional de los docentes?	
			12. ¿Los docentes son alentados por el director a participar en la toma de decisiones institucionales?	
		Reconocimiento	13. ¿El director reconoce los logros y esfuerzos individuales del personal docente?	
			14. ¿El reconocimiento que brinda el director motiva al docente a mejorar su desempeño?	
		Motivación	15. ¿El director muestra interés por las necesidades personales y profesionales de los docentes?	
	Influencia idealizada	Atributos	16. ¿El director actúa con integridad y ética, generando confianza en el equipo docente?	
			17. ¿El director mantiene coherencia entre lo que dice y lo que hace?	
			18. ¿Los docentes sienten admiración y respeto por la forma en que el director ejerce su liderazgo?	
		Comportamientos	19. ¿El comportamiento del director sirve como ejemplo positivo para los demás docentes?	
			20. ¿El director demuestra compromiso con la misión y valores institucionales?	

Variable 2: Satisfacción laboral docente

Vari-ables	Dime-nsiones	Indica-dores	Ítems	Esca-la de Like-rt
------------	--------------	--------------	-------	--------------------

Variable 2 Satisfacción laboral docente	Satisfacción laboral interna	Desempeño profesional	21. ¿Se siente satisfecho con el desempeño profesional que realiza en la institución educativa?	1=
			22. ¿Considera que su trabajo docente le permite aplicar sus conocimientos y habilidades de manera efectiva?	Totalmente en desacuerdo
		Participación	23. ¿El director fomenta la participación de los docentes en la planificación y ejecución de actividades institucionales?	2=
			¿Se le brinda la oportunidad de expresar sus opiniones en la toma de decisiones pedagógicas?	En desacuerdo
		Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales entre docentes son respetuosas y colaborativas?	3 =
			¿Siente que existe un clima de trabajo armónico entre los miembros del equipo docente?	Ni de acuerdo
			¿La comunicación entre los docentes contribuye a un buen ambiente laboral?	
			¿Se siente valorado por sus compañeros de trabajo dentro de la institución?	
	Satisfacción laboral externa	Condiciones laborales	¿Las condiciones laborales que ofrece la institución son adecuadas para desarrollar su labor docente?	ni en desacuerdo
			¿El horario de trabajo establecido le permite cumplir de manera eficiente con sus funciones?	4 =
			¿Cuenta con los recursos y materiales necesarios para desempeñar su labor educativa?	De acuerdo
		Valoración del trabajo desarrollado	¿Recibe reconocimiento institucional por el trabajo que desarrolla en el aula?	5 =
			¿Considera que su esfuerzo y compromiso son valorados por la dirección de la institución?	Totalmente de

		Factores organizacionales	¿Los mecanismos de evaluación docente son justos y transparentes?	acuerdo
			¿La organización institucional facilita el cumplimiento de sus responsabilidades docentes?	
		Ambiente físico	¿El ambiente físico (aulas, oficinas, espacios comunes) es adecuado para el trabajo docente?	
			¿Las instalaciones de la institución favorecen el bienestar y la comodidad del personal docente?	
		Equipo directivo	¿El equipo directivo mantiene una comunicación efectiva con los docentes?	
			¿El liderazgo del equipo directivo promueve la motivación del personal docente?	
			¿Se siente respaldado por el equipo directivo ante situaciones laborales difíciles?	

ANEXO 4: Método de baremación

Estadísticos				Estadísticos				Estadísticos			
V1 Modelo de gestión basado en liderazgo				V1_D1 Estimulación intelectual				V1_D2 Motivación inspiracional			
N	Válido	31		N	Válido	31		N	Válido	31	
	Perdidos	0			Perdidos	0			Perdidos	0	
Minimo		62.00		Minimo		15.00		Minimo		13.00	
Máximo		94.00		Máximo		25.00		Máximo		24.00	
Percentiles	30	70.0000		Percentiles	30	17.0000		Percentiles	30	17.0000	
	70	76.0000			70	20.0000			70	19.0000	
62	70	76	94	15	17	20	25	13	17	19	24
MIN	PER30	PER70	MAX	MIN	PER30	PER70	MAX	MIN	PER30	PER70	MAX
62-70	BAJO	1		15-17	BAJO	1		13-17	BAJO	1	
71-76	MEDIO	2		18-20	MEDIO	2		18-19	MEDIO	2	
77-94	ALTO	3		21-25	ALTO	3		20-24	ALTO	3	
Estadísticos				Estadísticos				Estadísticos			
V2 Satisfacción laboral docente				V2_D1 Satisfacción laboral interna				V2_D2 Satisfacción laboral externa			
N	Válido	31		N	Válido	31		N	Válido	31	
	Perdidos	0			Perdidos	0			Perdidos	0	
Minimo		59.00		Minimo		25.00		Minimo		34.00	
Máximo		92.00		Máximo		38.00		Máximo		55.00	
Percentiles	30	70.0000		Percentiles	30	28.0000		Percentiles	30	42.0000	
	70	75.0000			70	30.0000			70	45.0000	
59	70	75	92	25	28	30	38	34	42	45	55
MIN	PER30	PER70	MAX	MIN	PER30	PER70	MAX	MIN	PER30	PER70	MAX
59-70	BAJO	1		25-28	BAJO	1		34-42	BAJO	1	
71-75	MEDIO	2		29-30	MEDIO	2		43-45	MEDIO	2	
76-92	ALTO	3		31-38	ALTO	3		46-55	ALTO	3	
Estadísticos				Estadísticos							
V1_D3 Consideración individual				V1_D4 Influencia idealizada							
N	Válido	31		N	Válido	31					
	Perdidos	0			Perdidos	0					
Minimo		11.00		Minimo		13.00					
Máximo		25.00		Máximo		24.00					
Percentiles	30	17.0000		Percentiles	30	17.0000					
	70	20.0000			70	19.0000					
11	17	20	25	13	17	19	24				
			MAX				MAX				
11-17	BAJO	1		13-17	BAJO	1					
18-20	MEDIO	2		18-19	MEDIO	2					
21-25	ALTO	3		20-24	ALTO	3					



La variable 2: Satisfacción laboral docente

[illegible]

[Vista de datos](#)
[Vista de variables](#)

Análisis de fiabilidad...
 IBM SPSS Statistics Processor está listo  Unicode ACTIVADO

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a data table and a dialog box. The data table has 32 rows and 33 columns. The first column contains row numbers 1 to 32. The next 32 columns are labeled 'Item1' through 'Item32'. The cells contain numerical values, mostly 5.00, 4.00, 3.00, and 2.00. A dialog box is open in the center, titled 'Análisis de fiabilidad'. It has a list box on the left with items 'Item1' through 'Item33'. On the right, there are two sections: 'Elementos' and 'Puntuaciones'. The 'Elementos' section has a list box with 'Item21' through 'Item25'. The 'Puntuaciones' section has a list box with 'Item21' through 'Item25'. Below these sections are input fields for 'Alfa' and 'Escala de escala', and buttons for 'Aceptar', 'Elegir', 'Restablecer', 'Cancelar', and 'Ayuda'.

Vista de datos Vista de variables

ANEXO 6: Entrevista no estructurada

Datos generales:

ENTREVISTADO:

Propósito de la entrevista

Explorar las percepciones, experiencias y valoraciones del equipo directivo respecto al modelo de gestión institucional basado en liderazgo transformacional, identificando de qué manera dichas prácticas influyen en la satisfacción laboral interna y externa del personal docente en la institución educativa de Satipo, 2025.

Pregunta 1: Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional

- ¿Cómo describiría el modelo de gestión que actualmente se aplica en su institución?
- ¿Considera que dicho modelo promueve el desarrollo personal y profesional de los docentes?
- ¿De qué manera el liderazgo transformacional se manifiesta en las decisiones y prácticas de gestión escolar?
- ¿Qué cambios o innovaciones se han impulsado en la institución a partir de un liderazgo transformador?

Pregunta 2: Estimulación intelectual

- ¿Qué estrategias utiliza usted para fomentar el pensamiento crítico y la creatividad en su equipo docente?
- ¿Cómo incentiva la participación de los docentes en la resolución de problemas institucionales o pedagógicos?
- ¿Considera que los docentes son animados a cuestionar o proponer nuevas ideas en su institución?

Pregunta 3: Motivación inspiracional

- ¿Cómo logra inspirar y motivar a los docentes a alcanzar metas comunes dentro de la institución?
- ¿Qué tipo de mensajes o acciones considera más efectivas para mantener el entusiasmo y compromiso del personal docente?
- ¿Cómo comunica la visión institucional y la alinea con los objetivos personales de los docentes?

Pregunta 4: Consideración individual

- ¿De qué manera se reconoce la labor y esfuerzo de cada docente dentro de la institución?
- ¿Qué prácticas utiliza para atender las necesidades individuales o personales de los docentes?
- ¿Cómo equilibra las diferencias en habilidades, experiencia y motivaciones entre el personal docente?

Pregunta 5: Influencia idealizada

- ¿Qué valores o principios personales procura reflejar en su liderazgo?
- ¿Cree que los docentes lo perciben como un modelo a seguir? ¿Por qué?
- ¿Cómo influye su ejemplo personal en la conducta o compromiso del equipo docente?

Pregunta 6: Satisfacción laboral docente

- ¿Cómo describiría el nivel general de satisfacción laboral de los docentes en su institución?
- ¿Qué factores considera que más influyen en el bienestar y motivación de los docentes?

- ¿Qué acciones de la gestión directiva contribuyen positivamente a mejorar la satisfacción docente?

Pregunta 7: Satisfacción laboral interna

- ¿Los docentes se sienten valorados dentro de la institución? ¿Cómo se evidencia ello?
- ¿Qué importancia tiene el clima laboral en la motivación y desempeño del personal docente?
- ¿Cómo percibe el nivel de comunicación y colaboración interna entre docentes y directivos?

Pregunta 8: Satisfacción laboral externa

- ¿Cómo influye la relación con padres de familia, comunidad y entorno social en la satisfacción de los docentes?
- ¿Qué impacto tienen las condiciones materiales y recursos externos en la motivación del personal?
- ¿De qué forma el reconocimiento externo fortalece el compromiso y orgullo institucional de los docentes?

Cierre de la entrevista

Finalmente, ¿qué acciones considera necesarias para fortalecer el liderazgo transformacional en la gestión educativa y así mejorar la satisfacción laboral de los docentes en su institución?