



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTOR:

Br. DAVID FERRO HUARANCCA

ASESOR:

Dr. FREDDY FRANK GONZALES QUISPE

CODIGO ORCID:

0000-0002-5821-5448

CUSCO – PERÚ

2026



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro. CU-S21-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor FREDDY FRANK GONZALES QUISPE
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: RELACION DEL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y
SATISFACCION LABORAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA MIXTA DE
APLICACION FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025

Presentado por: DAVID FERRIS HUARANCCA DNI N° 47391269;
presentado por: DNI N°:
Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAESTRIA EN EDUCACION
MENCION GESTION DE LA EDUCACION

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

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

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

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

Cusco, 11 de Septiembre de 2026



Firma

Post firma FREDDY FRANK GONZALES QUISPE

Nro. de DNI 01344083

ORCID del Asesor 0000-0002-5821-5448

Se adjunta:

- Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
- Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:622939598

DAVID FERRO HUARANCCA

RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LAB...



Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::27259:622939598

Fecha de entrega

10 sep 2026, 9:28 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

10 sep 2026, 9:40 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS 06-09-26.docx

Tamaño del archivo

8.5 MB

130 páginas

25.671 palabras

149.499 caracteres

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

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

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

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

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO ESCUELA DE POSGRADO

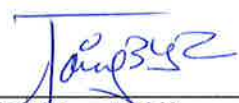
INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dr. LEONCIO SOLIS QUISPE, Director de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada **RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025** del / de la Br. **DAVID FERRO HUARANCCA**. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día **DOS DE SETIEMBRE DE 2026**.

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

Cusco, 09 de septiembre del 2026


Dr. FEDERICO UBALDO FERNANDEZ SUTTA
Primer Replicante


Mg. JAIME BEDOYA MENDOZA
Segundo Replicante


Dr. ALEJANDRO CHILE LETONA
Primer Dictaminante


Dra. MERCEDES VARGAS FERNANDEZ
Segundo Dictaminante

DEDICATORIA

Dedico este proyecto, en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, esperanza y claridad en cada etapa de este proceso. Su guía fue el impulso que me permitió avanzar con fe y perseverancia.

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza sincera. Su presencia y aliento fueron fundamentales para no rendirme y seguir creyendo en mis capacidades.

Finalmente, dedico este trabajo a quienes, con sus enseñanzas, orientación y acompañamiento, contribuyeron a que este proyecto se convirtiera no solo en un logro académico, sino también en una experiencia de crecimiento personal.

David Ferro Huaranca

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por acompañarme en cada paso y darme la fuerza necesaria para continuar.

Expreso mi gratitud a mi familia, por su comprensión, cariño y apoyo permanente, que hicieron posible la culminación de este proyecto.

Asimismo, agradezco a los docentes y compañeros que aportaron con sus conocimientos, consejos y ánimo constante. Este proyecto es reflejo del esfuerzo compartido y del valor de aprender juntos.

David Ferro Huaranca

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	3
a. Problema general.....	3
b. Problemas específicos	4
1.3. Justificación de la investigación.....	5
1.3.1. Justificación teórica	5
1.3.2. Justificación metodológica.....	5
1.3.3. Justificación pedagógica	5
1.3.4. Justificación psicológica	6
1.4. Objetivos de la investigación	6
a. Objetivo general	6
b. Objetivos específicos.....	6

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Bases teóricas	8
2.1.1. Liderazgo transformacional.....	8
2.1.1.1. Características	10
2.1.1.2. Principios	12
2.1.1.3. Factores	13
2.1.1.4. Implicancias generadas por el liderazgo transformacional.....	17
2.1.1.5. Liderazgo adaptativo.....	17
2.1.1.5. Dimensiones.....	18
2.1.2. Clima organizacional.....	19
2.1.2.1. Tipos de clima organizacional	20
2.1.2.2. Características	21
2.1.2.3. Importancia del clima organizacional	23
2.1.2.4. Dimensiones.....	24
2.1.3. Satisfacción laboral.....	25
2.1.3.1. Teorías de contenido	26
2.1.3.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	26
2.1.3.1.2. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg	26
2.1.3.2. Teorías de proceso	27
2.1.3.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom	27
2.1.3.2.2. Teoría de la equidad de Adam.....	28

2.1.3.3. Teorías de modelos situacionales.....	30
2.1.3.3.1. Teoría de los sucesos situacionales	31
2.1.3.3.2. Teoría de las características del puesto de trabajo	31
2.1.3.4. Dimensiones.....	33
2.2. Marco conceptual	34
2.3. Antecedentes empíricos de la investigación.....	37
2.3.1. Antecedente Internacional	37
2.3.2. Antecedente Nacional	38
2.3.3. Antecedente Local	40
2.4. Hipótesis.....	41
a. Hipótesis general	41
b. Hipótesis específicas	41
2.5. Identificación de variables e indicadores	42
2.6. Operacionalización de variables.....	43
CAPITULO III: METODOLOGÍA	46
3.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica	46
3.2. Tipo y nivel de investigación	47
3.2.1. Tipo de investigación:.....	47
3.2.2. Nivel de investigación:	47
3.2.3. Diseño de investigación:	47
3.3. Unidad de análisis	48

3.4. Población de estudio.....	48
3.5. Tamaño de muestra	49
3.6. Técnicas de selección de muestra.....	49
3.7. Técnicas de recolección de información	49
3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	50
3.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	51
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados	52
4.2. Descriptores de baremación de variables	53
4.3. Presentación de resultados	55
4.4. Resultados inferenciales.....	70
4.5. Pruebas de hipótesis	71
DISCUSIÓN	80
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS	99
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Instrumentos de recolección de información.....	
Anexo 3: Medios de verificación	
Anexo 4: Otros	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e indicadores	42
Tabla 2 Operacionalización de variables	43
Tabla 3 Baremo de la variable liderazgo transformacional	53
Tabla 4 Baremo de la variable clima organizacional	54
Tabla 5 Baremo de la variable satisfacción laboral	54
Tabla 6 Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional	55
Tabla 7 Frecuencias de las dimensiones de liderazgo transformacional	56
Tabla 8 Frecuencias del nivel de clima organizacional	57
Tabla 9 Frecuencias de las dimensiones de clima organizacional	58
Tabla 10 Frecuencias del nivel de satisfacción laboral	59
Tabla 11 Frecuencias de las dimensiones de clima organizacional	60
Tabla 12 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional	61
Tabla 13 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral	62
Tabla 14 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales	63
Tabla 15 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo	64
Tabla 16 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación	65
Tabla 17 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo	66

Tabla 18 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales	67
Tabla 19 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo.....	68
Tabla 20 Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.....	69
Tabla 21 Prueba de normalidad de las variables.....	70
Tabla 22 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral.....	71
Tabla 23 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales	73
Tabla 24 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo..	74
Tabla 25 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación	75
Tabla 26 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo.....	76
Tabla 27 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales	77
Tabla 28 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo.....	78
Tabla 29 Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ámbito de estudio	47
Figura 2 Nivel de liderazgo transformacional	55
Figura 3 Dimensiones de liderazgo transformacional	56
Figura 4 Nivel de clima organizacional.....	57
Figura 5 Dimensiones de clima organizacional.....	58
Figura 6 Nivel de satisfacción laboral	59
Figura 7 Dimensiones de clima organizacional.....	60
Figura 8 Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.....	61
Figura 9 Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral	62
Figura 10 Relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales.....	63
Figura 11 Relación entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo	64
Figura 12 Relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación	65
Figura 13 Relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo	66
Figura 14 Relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales.....	67
Figura 15 Relación entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo	68
Figura 16 Relación entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.....	69

RESUMEN

El liderazgo transformacional del director constituye un factor clave en la mejora de los procesos de gestión educativa y en el fortalecimiento del desempeño institucional. En este contexto, el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo se ven directamente relacionados por el estilo de liderazgo ejercido en la institución. El objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. La muestra estuvo constituida por 78 docentes. El diseño que se utilizó fue no experimental de corte transversal. Los instrumentos que se usaron fueron cuestionarios para las tres variables. Y los resultados obtenidos han sido que, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia la existencia de correlaciones positivas muy altas y estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se observa una relación fuerte entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($\rho = 0.889$; $p < 0.001$), así como entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ($\rho = 0.910$; $p < 0.001$), y entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($\rho = 0.938$; $p < 0.001$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables del clima organizacional y mayores niveles de satisfacción laboral, confirmándose la existencia de una relación significativa, directa.

Palabras clave: Eficacia, Estimulación, Liderazgo, Motivación, Satisfacción

ABSTRACT

The transformational leadership of the principal is a key factor in improving educational management processes and strengthening institutional performance. In this context, the organizational climate and job satisfaction of teaching and administrative staff are directly related to the leadership style exercised in the institution. The main objective was to determine the relationship between the principal's transformational leadership, organizational climate, and job satisfaction at the Fortunato Luciano Herrera Mixed Application Educational Institution in Cusco, Peru, in 2025. The sample consisted of 78 teachers. The study design was non-experimental and cross-sectional. The instruments used were questionnaires for the three variables. The results obtained showed that the correlation analysis using Spearman's Rho coefficient revealed very high and statistically significant positive correlations between transformational leadership, organizational climate, and job satisfaction. A strong relationship was observed between transformational leadership and organizational climate ($\rho = 0.889$; $p < 0.001$), as well as between transformational leadership and job satisfaction ($\rho = 0.910$; $p < 0.001$), and between organizational climate and job satisfaction ($\rho = 0.938$; $p < 0.001$). These results allow us to conclude that higher levels of transformational leadership are associated with more favorable perceptions of the organizational climate and higher levels of job satisfaction, confirming the existence of a significant, direct relationship.

Keywords: Efficacy, Stimulation, Leadership, Motivation, Satisfaction

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla con el propósito de analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral en una institución educativa pública. Escribimos este estudio ante la necesidad de comprender cómo el estilo de liderazgo directivo influye en las dinámicas internas de la organización escolar y en el bienestar laboral de sus integrantes, considerando que una gestión eficaz es un elemento determinante para el logro de una educación de calidad.

El estudio está dirigido principalmente a directivos, docentes, personal administrativo, investigadores en educación y responsables de la formulación de políticas educativas. Asimismo, se orienta a la comunidad académica interesada en los procesos de gestión escolar, liderazgo educativo y desarrollo organizacional, brindando información relevante que permita fortalecer la toma de decisiones y la mejora continua en las instituciones educativas.

Desde una perspectiva teórica, existe una estrecha relación entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral. El liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación, la inspiración, la consideración individual y el estímulo intelectual, influye directamente en la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral. A su vez, un clima organizacional positivo favorece la satisfacción laboral, incrementando el compromiso, la motivación y el desempeño del personal educativo.

Diversos antecedentes de investigación, tanto a nivel nacional como internacional, evidencian que el liderazgo transformacional guarda una relación significativa con el clima organizacional y la satisfacción laboral en contextos educativos. Estudios previos han demostrado que los directores que ejercen un liderazgo participativo y orientado al desarrollo

humano generan entornos laborales más favorables, lo que repercute positivamente en la actitud, el desempeño y la permanencia del personal docente.

Antes de iniciar el proceso investigativo, se plantea como hipótesis que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. Se presume que, a mayores niveles de liderazgo transformacional, mejores serán las percepciones del clima organizacional y mayor el grado de satisfacción laboral del personal.

El trabajo de investigación se organiza de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, que incluye la Situación problemática, la Formulación del problema, la Justificación de la investigación y los Objetivos de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico Conceptual, que abarca las Bases teóricas, el Marco conceptual, los Antecedentes empíricos, la Hipótesis, la Identificación de variables y la Operacionalización de variables.

Capítulo III: Metodología, que describe el Ámbito de estudio, el Tipo y nivel de investigación, la Unidad de análisis, la Población de estudio, el Tamaño de muestra, las Técnicas de selección de muestra, las Técnicas de recolección de información, las Técnicas de análisis y las Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis.

Capítulo IV: Resultados y Discusión, se realiza el Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados, las Pruebas de hipótesis y la Presentación de resultados. Finalmente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, las Referencias Bibliográficas y los Anexos, que incluyen la Matriz de consistencia, los Instrumentos de recolección de información, los Medios de verificación y otros documentos relevantes.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado como un factor influyente en la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes. Según la UNESCO (2019), en América Latina, el 38% de los docentes señala que la falta de liderazgo efectivo y el deficiente clima organizacional impactan negativamente en su rendimiento y motivación laboral. Asimismo, estudios realizados en escuelas de España y México reflejan que un 40% de los docentes identifica que un liderazgo transformacional efectivo es fundamental para fomentar un ambiente laboral positivo y una mayor satisfacción (García y López, 2020). En contraste, cuando los directores adoptan un liderazgo autoritario, los niveles de estrés y desmotivación incrementan en un 25% en comparación con instituciones donde se promueve un liderazgo transformacional (Ramírez y Salinas, 2018). Estos datos destacan la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo en instituciones educativas para mejorar el bienestar laboral y el desempeño docente.

En el Perú, el liderazgo directivo también ha sido objeto de investigación debido a su impacto en la calidad educativa. Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2020), el 30% de los docentes peruanos identifica la falta de liderazgo y un clima organizacional adecuado como las principales razones de insatisfacción laboral. Un estudio realizado en diversas instituciones educativas de Lima revela que el 45% de los docentes considera que el clima organizacional influye directamente en su compromiso y desempeño profesional (Quispe y Medina, 2019). A nivel nacional, la relación entre el liderazgo transformacional, clima organizacional y satisfacción laboral ha sido reconocida como uno de los pilares para promover el desarrollo de una educación de calidad. La deficiente comunicación y el bajo nivel de apoyo y reconocimiento por parte de los directores son factores que afectan la

satisfacción laboral y limitan el potencial de desarrollo profesional de los docentes (MINEDU, 2021).

En Cusco, el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas han sido objeto de preocupación. Un estudio realizado por Mendoza y Arce (2019) en diversas instituciones educativas del departamento señala que el 35% de los docentes en Cusco reporta insatisfacción laboral debido a factores relacionados con la falta de apoyo y reconocimiento por parte de la dirección. Además, el 27% considera que las deficientes condiciones físicas y laborales en las instituciones educativas dificultan la creación de un ambiente propicio para el desarrollo profesional. Asimismo, el clima organizacional en las instituciones de la región es percibido como regular o bajo, afectando negativamente la motivación y el compromiso de los docentes (Carrillo, 2021).

La Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera enfrenta dificultades relacionadas con la calidad del liderazgo y el clima organizacional, situación que afecta el bienestar y desempeño de sus docentes y trabajadores administrativos. De acuerdo con reportes internos y entrevistas realizadas durante el año 2023, el 40 % de los docentes percibió deficiencias en el apoyo y reconocimiento por parte de los directivos, lo que habría generado insatisfacción y menor motivación laboral. Esta problemática estaría relacionada principalmente con una comunicación limitada y poco transparente, débiles relaciones interpersonales, escasa colaboración entre los miembros de la institución y un insuficiente reconocimiento del trabajo docente; asimismo, las condiciones físicas y laborales poco favorables dificultan que el personal desarrolle sus actividades en un ambiente cómodo y adecuado. A ello se suma la limitada existencia de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo cual puede hacer que los docentes perciban pocas posibilidades de crecimiento dentro de la institución. En conjunto, estas situaciones generan desconfianza, tensiones y menor cohesión entre los trabajadores, debilitando progresivamente el clima organizacional.

Por esta razón, el liderazgo de los directivos cumple un papel importante, pues una gestión basada en la comunicación clara, el reconocimiento, el acompañamiento, la participación y el apoyo al desarrollo profesional puede contribuir a mejorar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y favorecer un ambiente laboral más satisfactorio.

Las consecuencias de estos problemas se sienten profundamente tanto en el personal docente como en los estudiantes. La desmotivación y la insatisfacción laboral de los docentes no solo afectan su bienestar, sino que también impactan directamente en su desempeño en el aula, reduciendo la calidad de la enseñanza. Muchos maestros, al no sentirse valorados ni apoyados, terminan considerando otras opciones y buscan instituciones con mejores condiciones, lo que incrementa la rotación del personal y genera inestabilidad. Esta situación tiene un impacto directo en los estudiantes, quienes ven afectada la calidad de la educación que reciben. Además, un clima organizacional deteriorado dificulta la creación de un ambiente de trabajo positivo y de colaboración, limitando el desarrollo de un espacio donde todos puedan crecer y contribuir al máximo.

Este estudio contribuirá a identificar las relaciones entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera. Los hallazgos podrán servir como base para diseñar programas de mejora en el liderazgo y clima organizacional, con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los docentes y optimizar la calidad educativa en la institución.

1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

b. Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

Desde la teoría organizacional, el liderazgo transformacional ha demostrado ser fundamental para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones educativas. Según Fernández y Martínez (2019), el liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar y motivar a los miembros de la organización, fomenta un clima de confianza y colaboración que impacta positivamente en el bienestar de los docentes. En este sentido, estudiar la relación entre el liderazgo del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral permite profundizar en los efectos de estos factores interrelacionados y cómo pueden contribuir al desarrollo de un ambiente laboral propicio para el aprendizaje y el desarrollo docente (García y Sánchez, 2020).

1.3.2. Justificación metodológica

Desde un enfoque cuantitativo, esta investigación adopta un diseño que facilita la medición precisa y objetiva de la relación entre liderazgo, clima organizacional y satisfacción laboral mediante el uso de encuestas y análisis estadísticos. Según Rodríguez y Salazar (2019), el método cuantitativo permite recopilar datos específicos sobre percepciones y actitudes, lo cual es esencial para estudiar patrones y tendencias en contextos educativos. Al utilizar herramientas cuantitativas, este estudio pretende identificar y medir la magnitud de la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y el clima organizacional, aportando así datos concretos para futuras decisiones y políticas educativas (López y Herrera, 2019).

1.3.3. Justificación pedagógica

Desde una perspectiva pedagógica, mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en una institución educativa es clave para elevar la calidad educativa y el compromiso docente. Como afirma Pérez (2020), los docentes que se sienten respaldados y valorados por

su liderazgo directo muestran mayor disposición y eficacia en la enseñanza, lo cual beneficia directamente a los estudiantes. En este sentido, entender cómo el liderazgo transformacional del director puede optimizar el entorno de trabajo y la satisfacción laboral de los docentes permitirá proponer estrategias que no solo mejoren la dinámica escolar, sino que también favorezcan el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de una cultura organizacional constructiva.

1.3.4. Justificación psicológica

Desde el ámbito psicológico, el bienestar laboral de los docentes se relaciona directamente con su satisfacción y rendimiento en el trabajo. La teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades, revisitada en contextos educativos, sostiene que los docentes necesitan sentirse valorados y motivados para alcanzar niveles óptimos de productividad y bienestar (Morales y Romero, 2019). Estudiar los efectos de un liderazgo transformacional sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral permite comprender cómo las prácticas de liderazgo influyen en la salud mental y emocional del personal docente, fortaleciendo así su capacidad de enfrentar los desafíos diarios en el aula.

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

b. Objetivos específicos

Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Estimar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Comparar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Diferenciar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Estimar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025..

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Liderazgo transformacional

Según Ramírez (2022), el liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo en el cual el líder busca motivar, inspirar y transformar a sus seguidores, fomentando una cultura de innovación, compromiso y desarrollo individual en pos de objetivos comunes. Este estilo de liderazgo es ampliamente valorado en el ámbito educativo debido a su capacidad de crear un entorno en el que tanto docentes como estudiantes se sientan motivados y comprometidos con el aprendizaje y el crecimiento institucional.

Para ello, necesario definir primero el liderazgo, la cual es destacada por Goleman (2008) como la capacidad de inspirar y orientar a individuos y grupos, generando entusiasmo, y una orientación al desempeño y ayudar al grupo a elevar su nivel de responsabilidad.

Chiavenato (2009) considera que es la incidencia interpersonal que se crea en una situación dada, con el fin de lograr uno o más objetivos específicos, a través del proceso de comunicación entre las personas.

Arroyo (2017) engloba el liderazgo como un proceso caracterizado por la toma de decisiones cuya responsabilidad no es delegada, con cierta dependencia del poder.

Es resumen, el líder es clave para administrar eficaz la organización que permita el logro de objetivos y permita soluciones efectivas de problemas y dificultades.

En cuanto al liderazgo transformacional, Rojas, Vivas, Mota y Quiñónez (2020) argumentaron el vínculo entre líder y seguidor, además que se caracteriza por su capacidad de crear varios modelos modernos que pueden construirse dentro del paradigma de relación, siendo los más famosos los modelos de liderazgo para transformar su entorno.

Robbins y Judge (2009) describen el liderazgo transformacional como una forma de alentar, motivar e inspirar a las personas a perseguir y alcanzar sus metas y objetivos, más allá de ir más allá del interés propio para mejorar la organización.

Martínez (2004) sugiere que este tipo de liderazgo tiene un atractivo emocional para los seguidores, es decir, el respaldo personal del líder a algo más allá de los beneficios y recompensas formales.

Burns (1978, como se citó en Fishman, 2005) afirma que el concepto de liderazgo transformacional se da cuando un líder aplica valores éticos en su organización para influir y orientar a sus empleados hacia una meta clara y establecida. De igual pensamiento es Rodríguez, Juárez, y Rivera (2015) quienes afirman que este genera confianza y motivación en los seguidores, logrando así más de lo esperado en los seguidores. Por ello, el líder con características transformacionales maneja esencialmente ciertos factores motivacionales en cada seguidor que conducirán a la efectividad de las tareas compartidas.

Varney (2012) argumenta que un líder transformacional es alguien que articula una misión e inspira seguidores; por lo tanto, tiene la capacidad de promover, moldear la cultura organizacional y establecer un ambiente propicio para el cambio organizacional.

En resumen, el liderazgo transformacional ocurre cuando se busca guiar e influir en un grupo de personas en una organización. Además, se preocupa por las necesidades de su grupo de trabajo e interactúa con ellos, desarrollando sus habilidades y destrezas para una mejor relación.

2.1.1.1. Características

Bass y Avolio (2006, como se citó en Bracho y García, 2013) exponen lo siguiente:

a) Carisma.

Aquí, se muestra que los seguidores pueden identificarse y emular a un líder carismático al demostrar adecuadamente su propio comportamiento ejemplar. Esto requiere ciertas cualidades que los hagan admirados, respetados y confiables, demostrando un comportamiento moral y ético. Para estos autores, cuando un líder muestra carisma genera lealtad y respeto con sus subordinados, impulsados por el carisma, la pasión intelectual y la preocupación personal.

También desarrolla nuevas formas de hacer las cosas y trata de cambiar el entorno mientras reconoce nuevas oportunidades frente a nuevas amenazas. Los seguidores se identifican con el deseo del líder carismático de emularlos porque refleja familiaridad y altos estándares de desempeño.

b) Creatividad.

Aquí los líderes muestran sus capacidades para asumir riesgos e incentivar su entorno a brindar nuevas ideas, mediante la estimulación y fomenta la creatividad de los trabajadores, permitiéndoles en forma autónoma. Los líderes muestran importancia del aprendizaje.

c) Interactivo.

Permite al líder demostrar su competencia en trabajos de equipo como forma relevante y crear actividad organizativa. La interacción busca formar y desarrollar los trabajadores forma parte del desarrollo como persona, y el empleo y manejo del uso de tecnologías en su centro de labores.

d) Visión.

Se caracteriza por el hecho de que el líder presenta la visión de forma atractiva y motivadora a los seguidores, motivando a los empleados a realizar la visión planteada de forma optimista. Por lo tanto, está claro cuán importante es la creatividad generando espacios de participación de cada uno de los empleados. Los líderes tienen visión hacia el futuro apoyan competencias para dialogar que les permiten motivar fuertemente a los seguidores a trabajar más duro y alentarlos a creer en sus propias habilidades.

e) Ética.

Estos investigadores comprenden que este líder siente identificación alta por las acciones éticas y morales, en donde tienen que respetar la ética, comportamientos, según su libre elección sin ser obligados.

f) Orientar los demás.

Para (Bass y Avolio 2006) caracterizan el líder presenta la visión de forma atractiva y motivadora a los seguidores, motivando a los empleados a realizar la visión planteada de forma optimista. Por lo tanto, está claro cuán importante es crear un claro sentido de propósito para que los seguidores tengan participación constante. Los líderes visionarios apoyan como la habilidad para comunicarse les permiten motivar fuertemente a los seguidores a trabajar más duro y alentarlos a creer en sus propias habilidades.

g) Coherencia.

Aquí los líderes transformacionales deben exhibir una fuerte consistencia y adaptabilidad entre sus rasgos. Esto lo lleva a buscar la armonía entre lo que piensa, dice y hace, al mismo tiempo que modifica su comportamiento, según sea necesario para su organización.

Robbins y Judge (2009) brindan otro aporte sobre este tipo de liderazgo, en la que destacan la influencia idealizada que inspira visión y misión, que expresa con sentido de ganas, respeto y confianza. Luego está la motivación inspiradora que genera comunicación con un alto interés y sencillez. La estimulación intelectual que incentiva la inteligencia y el sentido de la racionalidad, tomando con cuidado la forma en la que resuelve inconvenientes y problemas. Por último, la consideración individualizada que es la atención individual a cada integrante de la organización.

2.1.1.2. Principios

Para Maxwell (2009) existen seis principios que identifica a este líder con características transformacionales:

El primero, la habilidad para apreciar a los seguidores, este tipo de líder obtiene más de sus seguidores porque cree que son mejores.

El segundo, desarrollar individualmente a cada miembro del equipo, un líder desarrolla a sus seguidores mientras les brinda la enseñanza respectiva para poder desempeñarse al más alto nivel, reconociendo las capacidades y expectativas de cada uno.

Tercero, identificar a las personas en sus fortalezas, primero interesarse por su entorno, sobre todo aquellos que tienen problemas para trabajar es porque no trabajan en sus áreas de fortaleza. Los líderes transformacionales identifican las fortalezas de aquellos a quienes lideran y reinvierten en su trabajo único y gratificante.

Cuarto, capacidad para moldear el comportamiento deseado, en donde se lidera el camino para que todas las personas con las que trabajan se conviertan en más productivos. Imitan el comportamiento, actitudes, creencias, moral y valores del líder. Quinto, visión cambiante, en donde los líderes que busca la transformación pueden usar el entusiasmo y el

optimismo para crear y comunicar visión y propósito, que incentive el compromiso y confianza entre sus seguidores.

Sexto, resultados gratificantes en donde los líderes transformacionales refuerzan los comportamientos deseados en sus seguidores a través de un sistema de recompensas justo y basado en el desempeño. Algunas de las recompensas utilizadas por dichos gerentes incluyen: reconocimiento público y privado, beneficios más allá de su salario y promoción de programas que los capacite y desarrolle.

2.1.1.3. Factores

Bass y Avolio (2006, como se citó en Bracho y García, 2013) hacen alusión a los elementos que permiten implementar el ambiente institucional, las cuales son:

h) Consideración Individual.

Indican que comprende asuntos que involucran, situaciones empáticas, competencias retadoras y oportunidades para los demás, donde se demuestra un líder que escucha activamente y manifiesta comunicación constante.

Velásquez (2006) agrega que es quien identifica las necesidades específicas de sus seguidores, es solidario, se preocupa por cada uno de ellos, trata de dirigirlos y aconsejarles manteniendo consideración por cada uno.

Por su parte, Lerma (2007) afirma que atiende las necesidades de satisfacción del individuo, garantizando el crecimiento de sus seguidores, identificando lo que necesita y fortaleciendo sus habilidades, además de contribuir a que cada uno se responsabilice de su propio desarrollo.

i) Estimulación Intelectual.

Los líderes transformacionales permiten que otros piensen en los problemas y desarrollen su inteligencia, promueven la reflexión, la claridad y la reflexión para generar nuevas ideas y soluciones a los problemas relacionados a situaciones conflictivas dentro de la organización. Asimismo, influye al resto preguntarse a sí mismos y encontrar soluciones a problemas que se presentan.

j) Motivación.

Los líderes motivan a las personas a lograr altos resultados, motivándolos a hacer un esfuerzo adicional para lograr las metas establecidas. El líder persuade a sus seguidores, promueve gran interés por las metas en común.

A esto se suma, lo que indicó Velásquez (2006) quien refiere que los líderes tienen la capacidad de facilitar el cambio en las expectativas del equipo incentivándolos a abordar los problemas de la organización para actuar en sus soluciones. Estos líderes son vistos como motivadores de equipo y reconocidos como modelos a seguir.

k) Influencia Idealizada.

Se argumenta el líder idealmente influyen en la importancia de los seguidores, brinda tratos específicos a cada seguidor de forma individual y brinda apoyo adicional, capacitación y oportunidades de desarrollo, generando el respeto y la confianza de los seguidores. Fomenta una profunda unidad y plantea altos índices de comportamiento ético.

l) Tolerancia Psicológica.

La tolerancia psicológica se refiere a la medida en que se anima a los empleados a expresar abiertamente sus conflictos y críticas. Para promoverla, estos líderes se basan en el sentido del humor para buscar soluciones a hechos que generan conflictos que involucran a

las relaciones humanas y laborales. También lo utiliza para el señalamiento y corrección de errores, resolución de conflictos y acciones rápidas para situaciones difíciles.

Por otro lado, es importante entender que estos factores no son excluyentes, sino que se complementan para el alcance de objetivos para la institución.

2.1.1.2. Tipos de líderes transformadores

Burns (1978, como se citó en Vázquez, 2013) habló de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, cada una cierta característica que representan su mentalidad transformadora, estas son:

- **Líder intelectual.** Es una persona que trabaja con pensamiento normativo y analítico, teniendo en cuenta su contexto social, trata de cambiarlo. Tiene un sentido de misión.
- **Líder de la Reforma.** Tiene un talento político extraordinario con una mentalidad de un estratega de mutuo apoyo, utiliza el aspecto ético como excelentes habilidades para negociar.
- **Líder revolucionario.** Genera transformar, entregado al máximo a la causa,

‘pudiendo ser catalogados como mártires, mantiene una actitud social y política fomentándolo a los demás líderes.

Westley y Mintzberg (1989, como se citó en Vázquez, 2013) describen cinco tipos diferentes de líderes con capacidad visionaria como elementos dinámicos e interactivos, en oposición al proceso de una sola dirección muy relacionado al liderazgo en general. Es importante destacar que solo se enfoca en los líderes con características transformacionales:

- **Creador.** Se caracteriza por el ingenio de las ideas y la realización repentina y completa de alta calidad. Es inspirador y está completamente enfocado en su visión y lo comparte dentro de su entorno que involucra a los seguidores.
- **Proselitista.** Promueve ideas en las que cree fielmente, teniendo habilidades para Tiene la capacidad de prever el potencial de lo que hace, siendo capaz de tener buenas interacciones con el entorno.
- **Idealista.** Da gran importancia a la perfección y trata de reducir las contradicciones de la realidad. Aunque puede alcanzar sus ideales, también puede perder fácilmente el control ya que no está apegado a situaciones pragmáticas.
- **Bricoleur.** Se considera a un es un líder sabio, dotado de una excelente capacidad para interpretar las situaciones. Es un buen organizador y un buen formador de equipos.
- **Divino.** Su fuerza radica en tu capacidad de introspección, que genera regularmente ideas nuevas e inspiradoras. Él es muy bueno en la construcción de la organización.

Víctor y Cullen (1990, como se citó en Chiang, Martín y Nuñez, 2010) enfocan su clasificación desde una perspectiva ética, ya que a su parecer una organización tiene como guía lo correcto, estas son:

- **Profesionalismo.** Las personas esperan el cumplimiento de las leyes y normas profesionales.
- **Cuidado.** La consideración es importante para todos y cada uno en la organización.

- **Reglas.** Se considera que todos deben seguir las reglas y procedimientos de la organización.
- **Instrumental.** En esta organización las personas defienden sus propios intereses frente a cualquier otra cosa.
- **Eficiencia.** La forma más efectiva es la correcta en esta organización.

2.1.1.4. Implicancias generadas por el liderazgo transformacional

Noguera, Pitarch y Esparcia (2009) señalaron que la aplicación de este tipo de liderazgo permite afianzar ciertos elementos para beneficio de la institución, en la cual destacan las siguientes:

- Ayuda a sus miembros a la autorrealización, ya que los estimulan intelectualmente tomando en consideración sus diferencias individuales.
- Consigue mantener al grupo en constante motivación el cual les permite enfocarse en su trabajo y potenciar sus habilidades pensando siempre en el beneficio común.
- Permite un grupo con mayor eficacia, debido al compromiso puesto a partir de la motivación del líder
- Consigue un ambiente con más dinamismo porque sus integrantes se sienten integradas para trabajar en equipo, asimismo se siente parte de ello lo que los incentiva a salir adelante.
- Ayuda a que el grupo se adapte nuevas situaciones siguiendo el camino de generar beneficios y progreso de la organización.

2.1.1.5. Liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo se conceptualiza como la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar situaciones complejas y cambiantes que requieren aprendizaje, flexibilidad y modificación de las prácticas habituales. Este enfoque promueve la participación de los integrantes de una organización en la identificación de problemas y en la construcción conjunta de respuestas, permitiendo ajustar las decisiones y estrategias de acuerdo con las nuevas demandas del entorno. En el ámbito educativo, favorece que directivos y docentes respondan de manera flexible a los desafíos institucionales, fortaleciendo la colaboración, el aprendizaje colectivo y la capacidad de adaptación frente al cambio.

2.1.1.5. Dimensiones

Inspiración Motivacional:

Según Jesús y Sainz (2022), los líderes transformacionales inspiran y motivan a través de una visión convincente y significativa, alentando a sus seguidores a superar sus propios intereses en favor del bienestar colectivo. En el contexto educativo, esto implica motivar a docentes y estudiantes para que se comprometan con metas compartidas, elevando la moral y el entusiasmo general dentro de la institución.

Influencia Idealizada:

Según Bajaña et al. (2022) señala que también es conocida como carisma, la influencia idealizada se refiere a la habilidad del líder para ser un modelo de referencia, ganándose el respeto y la confianza de sus seguidores. En un entorno educativo, este tipo de líder actúa con integridad y responsabilidad, promoviendo valores y prácticas que fortalecen la cohesión y el sentido de pertenencia en la comunidad escolar.

Estimulación Intelectual:

Según Ramírez (2022), este aspecto del liderazgo transformacional busca fomentar la creatividad y el pensamiento crítico, alentando a los miembros de la organización a

cuestionar sus propias ideas y a proponer soluciones innovadoras. En las instituciones educativas, un líder que ofrece estimulación intelectual promueve un ambiente de aprendizaje activo, donde se incentiva a los docentes y estudiantes a desafiar el statu quo y explorar nuevas metodologías y enfoques pedagógicos.

Consideración Individual:

Gómez y López (2021), manifiestan que la consideración individual implica el reconocimiento de las necesidades y diferencias personales de cada miembro de la organización, brindando apoyo y mentoría específicos para favorecer su desarrollo. En el ámbito educativo, los líderes transformacionales que practican esta dimensión personalizan su apoyo a docentes y estudiantes, promoviendo el crecimiento profesional y personal de cada uno y favoreciendo un clima inclusivo y respetuoso.

2.1.2. Clima organizacional

Según Peña y Martel (2023), revela que, el clima organizacional en el contexto educativo es el conjunto de percepciones y actitudes de los miembros de una institución sobre el entorno de trabajo, las relaciones y las condiciones laborales que influyen en su motivación, satisfacción y desempeño. Este ambiente resulta de la interacción de varios elementos clave, que configuran la calidad de la vida laboral en la institución.

Según Chiavenato (2017) el clima organizacional se refiere a la satisfacción de los empleados de la empresa, ya sea positiva o negativa, la cual está ligada gran medida de la relación de la empresa con sus socios.

Acosta y Venegas (2010) la definen al conjunto de comportamientos que caracterizan una organización, diferenciándose de los demás y generan comportamientos de las personas que la componen.

Bordas (2016) lo entiende como un ambiente de trabajo que abarca un conjunto de aspectos que se pueden percibir o no, pero que existen de manera relativamente estable influenciando como la actitud, motivando los comportamientos dentro de la organización.

Arnoletto (2009) sostiene que es la percepción individual y colectiva de la organización por parte de los gerentes, empleados y el público, cuyos resultados se deben a sus experiencias e interacciones en el ambiente laboral diario y afecta su desempeño.

Rivas (2009) afirma que consiste en condiciones, situaciones y dinámicas que se dan en una organización, sean buenas o malas, que inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de las personas o instituciones.

A modo de síntesis, se puede entender al clima organizacional como un conjunto de características medibles en el entorno laboral, percibidas a su vez por los individuos que trabajan en este entorno, directa o indirectamente, y que afectan la motivación y su comportamiento. Así es importante detallar que este debe rodearse de políticas, prácticas y medidas de la organización en relación con la experiencia de los empleados.

2.1.2.1. Tipos de clima organizacional

Barroso (2014, como se citó en Peña, 2018) describe lo siguiente sobre esta variable:

- ***Autoritario.*** La gerencia no confía los trabajadores y la decisión se toma en determinándose por el jefe de institución en forma vertical. Los empleados deben trabajar en una atmósfera de miedo, intimidación, pocas situaciones vienen con recompensa, y asegurarse de que sus necesidades se satisfagan. La comunicación entre subordinado y jefe existe solo en situaciones específicas, por ejemplo, en instrucciones específicas.
- ***Autoritario-Paternalista.*** Se destaca porque la gerencia tiene una confianza y respeto para con sus empleados. La mayor parte de las decisiones salen del nivel

superior, pero algunas decisiones se dan en el nivel inferior. Los directivos cumplen acciones para satisfacer a los empleados, pero que aparentan un entorno estable y estructurado.

- ***Participativo-Consultivo.*** Se caracteriza por el hecho de que las resoluciones en su mayoría las toma el nivel más alto, aunque los de nivel bajo pueden hacer algunas determinaciones específicas. En términos generales, existe confianza bidireccional, la comunicación es vertical y las recompensas y castigos son puntuales, destacando la satisfacción de necesidades que involucran el prestigio.
- ***Participativo – Grupal.*** Es un proceso para toma de decisiones a fin a cada nivel, es decir existe estas benefician a todos. La gerencia tiene completa confianza en sus colaboradores, demostrándose una mejor relación que los anteriores tipos de climas la comunicación, aquí los empleados están motivados por la participación. Al establecer metas de desempeño, donde la impera la amistad y confianza entre jefe y trabajador.

2.1.2.2. Características

Peña (2018) señaló que estas influyen motivando a los trabajadores que integran la empresa y es determinante para el comportamiento que tendrán, manifestándose de forma favorable o desfavorable.

- **Estructura:** Es la opinión que tienen los colaboradores con respecto a su organización, ya sea en las reglas, procedimientos u otras acciones determinadas por la empresa para el cumplimiento cabal de su rendimiento en su entorno y espacio laboral.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento que tienen los empleados en cuanto a la necesidad de tomar decisiones independientes en el trabajo.

- Recompensa: Es lo recibido de la organización debido a la eficiencia en sus labores, lo que resulta reconfortante para el colaborador.
- Desafío: Es la percepción acerca de los retos a los que se enfrentan las empresas a la hora de imponer el trabajo, además promueve la determinación de acciones para asumir riesgos.
- Relaciones: Se habla de cómo se sienten los miembros de la empresa en el ambiente de trabajo, sus relaciones sociales entre colega y jefe.
- Cooperación: Se requiere todos en una empresa pueden ser parte de un equipo, ayudándose unos a otros y en un espíritu positivo.
- Conflictos: Cuando los integrantes aceptan sugerencias y aportes del resto, son competentes para tratar los problemas.
- Identidad: Sentirse útil en la organización, sentirse parte importante del equipo.

Brunet (1999, como se citó en Ramos, 2013) realizó una lista de cómo desde su punto de vista puede caracterizar este tipo de clima:

- El clima se representa como un todo que sintetiza la personalidad de cada integrante de la institución.
- El clima es producto de un conjunto de situacionales.
- Se evidencia variablemente, aunque por lo general no hay cambios extremos.
- El clima es continuo, a diferencia de la cultura que es permanente.
- El clima agrupa comportamientos y expectativas de los integrantes, por cual se encuentra peculiaridades sociales y culturales. En cuanto al fenómeno, el clima fuera de los pensamientos del individuo aporta a su exterior.

- Está basado en las apreciaciones del exterior.
- Los resultados del clima pueden ser apreciados y observados.
- Influye en el comportamiento, actitudes y expectativas de sus integrantes.

Es necesario entender que conocer el entorno organizacional brinda la posibilidad de tener algún tipo de retroalimentación sobre todos los comportamientos organizacionales.

Aquí se desarrollan diversos planes de mejora empresarial considerando la actitud y comportamiento de los que integran la organización sobre todo motivándolos en lograr mejores resultados.

2.1.2.3. Importancia del clima organizacional

Brunet (1983) argumentó que el clima a nivel global expone valor, actitud y creencias de quienes participan, siendo inherentemente elementos del clima. Por lo tanto, es importante que los administradores puedan analizar y diagnosticar el clima en su organización por tres razones e impulsos.

En primero, centrado en la evaluación de los orígenes de los conflictos que aportan solo a las actitudes desfavorables dentro de la organización. Como segunda razón, permite iniciar y mantener un cambio que administre la dirección de sus acciones. En el tercer punto, da seguimiento a los aportes institucionales y prevención de problemas que puedan aparecer.

Por su parte, García, Escalante y Quiroga (2012) encuentran muy importante implementar modelos de evaluación del clima que incluye labores en una organización, porque es posible descubrir las causas de otros problemas internos y las causas de la insatisfacción laboral, aun reconociendo estos problemas no lo es. Asimismo, permite la iniciación de un plan de resolución de problemas y hacer que los empleados se sientan como si estuviera en un entorno bien organizado, lo que aumenta la competitividad de la fuerza laboral debido a los empleados satisfechos. Por otro lado, aumenta la satisfacción laboral y la

calidad del trabajo, así como reducir el ausentismo, la rotación de empleados y el sentido de identidad de los empleados con la empresa. participando tomando soluciones.

2.1.2.4. Dimensiones

Relaciones Sociales:

Según Garcia et al. (2023), las relaciones interpersonales entre el personal docente, administrativo y directivo son fundamentales para construir un clima organizacional positivo. Un ambiente en el que prevalece el respeto, el apoyo mutuo y la colaboración genera un mayor sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros de la institución, lo cual contribuye al bienestar y desempeño general.

Apoyo Directivo:

Según Gómez and López (2021), el respaldo que brindan los líderes o directivos influye directamente en el clima organizacional. Un liderazgo que apoya, orienta y valora las iniciativas del personal estimula un ambiente de seguridad y confianza. Cuando los docentes y personal administrativo se sienten apoyados, aumenta su satisfacción y disposición para colaborar en el logro de los objetivos institucionales.

Transparencia en la Comunicación:

Según Poubel et al. (2022), la claridad y apertura en la comunicación es esencial para un clima organizacional saludable. Una comunicación transparente permite que los empleados comprendan las decisiones y procesos institucionales, reduce la incertidumbre y genera confianza entre los miembros de la comunidad educativa. Esto favorece el compromiso y la participación activa del personal en los proyectos de la institución.

Condiciones Físicas del Trabajo:

Según Duarte y Medina (2022) manifiestan que, las instalaciones y recursos materiales con los que cuenta una institución educativa también influyen significativamente en el clima organizacional. Espacios adecuados, seguros y bien equipados permiten que el personal realice sus funciones en un ambiente cómodo y propicio, mejorando la satisfacción laboral y reduciendo el estrés, lo cual beneficia el rendimiento y la motivación de los empleados.

2.1.3. Satisfacción laboral

Según Poubel et al. (2022), la satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten contentos, realizados y motivados en su entorno de trabajo, influyendo en su compromiso, rendimiento y bienestar general. En el contexto educativo, esta satisfacción no solo impacta en el desempeño individual, sino también en el clima organizacional y en la calidad de la educación ofrecida a los estudiantes.

La satisfacción laboral es la actitud que el ser humano expresa frente a su propio trabajo. Este comportamiento incluye diferentes formas de evaluar materiales, compañeros de trabajo o situaciones. Esta evaluación evidencia cómo se siente el trabajador al estar expuesto a ellos (Abrajan, 2009).

Asimismo, Díez de Castro (2001) indica que la satisfacción es un sentimiento individual, positivo o negativo, experimentado por las personas en el transcurso de su pertenencia a la organización. Cabe agregar que la satisfacción laboral ha sido estudiada junto a la motivación, por lo tanto, existen tres modelos teóricos: acerca del contenido, así como al proceso y a modelos situacionales.

2.1.3.1. Teorías de contenido

Diversos autores manifiestan que la satisfacción laboral conlleva cubrir las necesidades e implantar valores en los trabajadores. Teorías como la jerarquía de necesidades de Maslow y la de motivación e higiene son modelos de teorías de contenido.

2.1.3.1.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

“La satisfacción laboral se manifiesta cuando las necesidades del individuo son cubiertas a través del entorno laboral y las actividades que realiza en él. Están divididas en cinco categorías, ordenadas de menor a mayor relevancia” (Díez de Castro, 1996):

- a. Fisiológicas: Aquellas relacionadas directamente con la supervivencia.
- b. De Seguridad: La búsqueda de estabilidad en la vida y en el aspecto laboral, así como la necesidad de protección contra amenazas.
- c. Sociales: El ser humano presenta necesidad de interacción con otros individuos, así como experimentar sentimientos de afecto como amistad y aceptación.
- d. De Estima: Es la necesidad de reconocimiento propio al alcanzar un logro, competencia en el trabajo, confianza frente a otros y autonomía; social como el prestigio, la reputación, el estatus y aprecio.
- e. De Autorrealización: Todo individuo desea experimentar sentimientos al lograr desarrollar todo el potencial que posee.

2.1.3.1.2. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

Esta teoría manifiesta que la fuente principal de satisfacción es el trabajo en sí mismo. Para Herzberg, la satisfacción laboral se divide en dos dimensiones: la satisfacción y la

insatisfacción individual. Por lo tanto, la satisfacción es generada por factores intrínsecos o también conocidos como motivadores, mientras que los que producen insatisfacción son extrínsecos; de higiene, insatisfactorias o de apoyo. Los motivadores están relacionados con la actividad laboral en sí misma e incluyen, de mayor a menor importancia: la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento personal. Los de higiene están vinculados con el entorno laboral en el que se desarrollan las actividades relacionadas con el trabajo, e incluyen, de mayor a menor importancia: la administración de la organización y su política, el modo de supervisión, las interacciones con el supervisor, las condiciones de trabajo, la remuneración, las relaciones interpersonales entre compañeros, la vida personal, la relación con los subordinados, el estatus y la seguridad. Los motivadores interactúan con la satisfacción laboral al estar presentes. Sin embargo, su ausencia no produce insatisfacción. A diferencia de los de higiene, que se encuentran asociados con la insatisfacción laboral cuando están ausentes, pero no con la satisfacción cuando están presentes (Stoner, 1996).

2.1.3.2. Teorías de proceso

Estas teorías indican que la satisfacción laboral podrá ser explicada, al estudiar cómo se relacionan las expectativas, los valores y las necesidades (Gruneberg, 1979). La teoría de las expectativas de Vroom (1964) y la teoría de la equidad de Adams (1963) serán explicadas a continuación:

2.1.3.2.1. Teoría de las expectativas de Vroom

Vroom manifiesta que las personas eligen qué hacer y qué no hacer, por lo tanto, no se basan únicamente en sus necesidades. Indica que la conducta humana va a depender de la intensidad del deseo de lograr una meta determinada y de creer que puede ser lograda (Diez de Castro, 2001). Es decir, las variables situacionales y las de personalidad producen satisfacción laboral. Este autor dispone una ecuación en la que se puede observar tres

variables que buscan dar explicación al proceso de decisión. Esas variables a considerar son las siguientes: la expectativa del esfuerzo-desempeño (expectativa A), la expectativa del desempeño-resultado (expectativa B), y la valencia (valor de la recompensa) (Stoner, 1996).

La expectativa A, es aquella que presenta el ser humano en relación al grado de dificultad, el buen desempeño y el grado de confianza que poseen acerca de la habilidad de llevar a cabo una tarea con éxito. En otras palabras, las personas se inclinan por elegir el grado de desempeño que, aparentemente, tendrá más posibilidades de alcanzar el resultado esperado.

Mientras que, la expectativa B, representa el nivel de confianza que posee una persona acerca de la tarea, que, al ser desarrollada exitosamente, será recompensada de manera positiva.

Asimismo, la valencia es el valor que el ser humano le da a las recompensas que espera. Esta valencia o también conocido como poder para motivar, generalmente es positiva. Se puede tratar de una remuneración, de seguridad o confianza, de alguna oportunidad de desarrollo profesional, entre otros. Sin embargo, también podría llegar a ser negativa en algunas ocasiones y generar fatiga, frustración, ansiedad en el trabajador, rigidez en la supervisión o amenazas de despido (Robbins y Coulter, 2000).

2.1.3.2.2. Teoría de la equidad de Adam

Según Stoner (1996), "el término equidad responde a la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración o ascenso)" (p. 497). Adams (1963) realizó el primer trabajo de investigación acerca de equidad, indicando que el hecho de que un individuo perciba equidad entre dos ratios, es lo que le genera motivación. Por lo tanto, esta teoría comunica que las personas comparan su propia ratio, es decir, los resultados obtenidos o la aportación que han

realizado en su trabajo, así como también la ratio que ellos perciben de sus actividades laborales y de la organización por los aportes que ellos realizan a la ratio resultado de un referente. Cabe agregar que el referente es una variable de suma importancia en esta teoría, dentro del cual se rescatan tres categorías (Robbins y Coulter, 2000):

- a) Otro: Incluye a otras personas con puestos similares dentro de la misma organización, y en ella, se toma en cuenta a amigos, vecinos o conocidos profesionales.
- b) Sistema: Engloba procedimientos y políticas salariales de la empresa, tomando en cuenta la administración del mismo.
- c) Yo: Hace referencia a los resultados o las aportaciones que derivan de las experiencias, al mismo tiempo, recibe la influencia de criterios de empleos anteriores. Cabe agregar que, el conjunto particular de referentes es seleccionado por la información que se encuentra disponible sobre ellos, así como la percepción de su respectiva aplicabilidad. Esta elección está sujeta a cambios constantemente, en base a las circunstancias, internas o externas de la persona (Díez de Castro, 2001).

Una de las principales razones por las que surge la insatisfacción laboral, se debe a la existencia de ratios desiguales. Cuando las ratios son los mismos, los trabajadores se sienten satisfechos a nivel laboral y se encuentran motivados a sostener su ratio actual de resultados y aportaciones; e inclusive duplicar sus aportaciones, si desean elevar sus resultados (Díez de Castro y Redondo, 1996). Estos resultados se resumen en todo aquello que los trabajadores podrían desear recibir de una empresa y pueden ser salarios, ingresos adicionales, oportunidades de crecimiento profesional, estabilidad laboral, entre otros. Mientras que las aportaciones se inclinan por ser habilidades especiales, entrenamiento, educación, experiencia laboral, esfuerzo en el trabajo, tiempo, y demás contribuciones que puedan realizar los

trabajadores a la organización con la que colaboran. Las acciones que puede realizar un individuo al percibir inequidad pueden ser de dos tipos (Díez de Castro y Redondo, 1996):

- a) Mentales: Estos procesos cognitivos no van acompañados de acciones físicas y pueden ser: variar de ratio, racionalizar la propia ratio o la ajena, medir los resultados y aportaciones de distinta manera, ya sean propios o ajenos.
- b) Reales: Estas acciones pueden comprender la alteración de las aportaciones y los resultados en la relación propia, es decir, esforzarse menos en las actividades laborales si es que creen que están recibiendo una remuneración por debajo de lo piensan que merecen, solicitar un aumento de sueldo o ser promovido a otro puesto de mayor rango, emprender alguna acción legal en contra de la organización; así como también, distorsionar las aportaciones y los resultados en la relación ajena. En otras palabras, inducir a otros compañeros de trabajo a cambiar sus aportaciones o sus resultados e incluso, renunciar al empleo. Por otra parte, investigaciones actuales evidencian que la reacción de un individuo frente a situaciones de desigualdad va a depender de los antecedentes que posee relacionados con la misma. De esta manera, existirá un rango de tolerancia con el que pueda lidiar el individuo. Sin embargo, todos los individuos poseen un límite. (Cosier y Dalton, 1983). Es recomendable procurar igualar las ratios, evitando desigualdades que generen malestar en los trabajadores.

2.1.3.3. Teorías de modelos situacionales

La relación de las características de la tarea, las características de la organización, y las características del individuo influyen en la satisfacción laboral según los teóricos situacionales. Por ende, se toman ejemplos de estos modelos como la teoría de los sucesos situacionales y la teoría de las características del puesto de trabajo.

2.1.3.3.1. Teoría de los sucesos situacionales

Quarstein, McAfee y Glassman, en 1992, propusieron la teoría de los sucesos situacionales de la satisfacción laboral, en ésta podemos hallar características específicas y sucesos situacionales. Algunas características situacionales son la remuneración, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, la supervisión, entre otras. Las personas tienden a realizar una evaluación de las características situacionales antes de ingresar a un nuevo trabajo. A diferencia de los sucesos situacionales, que tienden a ser evaluados después de haber ingresado al trabajo, cabe mencionar que éstos pueden ser catalogados como positivos o negativos. En el caso de los sucesos positivos, un ejemplo de ellos puede ser ofrecer a los trabajadores un día de actividad integradora para mejorar el clima laboral o colocar una cafetera en el lugar de trabajo. Mientras que, los sucesos negativos pueden ser: enviar mensajes de correo electrónico contradictorios, comentarios de mal gusto entre compañeros de trabajo, y fotocopadoras que se descomponen frecuentemente (Quarstein et al.,1992).

2.1.3.3.2. Teoría de las características del puesto de trabajo

Glisson y Durick (1988) se encargaron de estudiar al mismo tiempo la habilidad de múltiples variables de tres categorías: el trabajador, el puesto de trabajo y las características de la empresa, para así poder predecir la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Según su investigación, lograron determinar que las tareas laborales serían excelentes predictores de la satisfacción laboral, mientras que las características de los trabajadores serían pobres predictores, pero las características de la organización serían predictores moderados. Este estudio afirma que las características del trabajo van a determinar la satisfacción laboral.

Para lograr incrementar la satisfacción laboral, se recomienda realizar un estudio exhaustivo de las características de trabajo, a fin de modificar dichas características y

optimizar las tareas de cada trabajador. La teoría de las características del puesto de trabajo de Hackman y Oldham (1975) afirma que el trabajador se sentirá más motivado a realizar sus actividades y al mismo tiempo, más satisfecho con su trabajo, siempre y cuando el puesto de trabajo presente una serie de características esenciales. Éstas crean las condiciones necesarias para que el empleado presente un estado psicológico equilibrado con consecuencias laborales beneficiosas, entre las que se encuentran una alta motivación laboral.

Dentro de esta teoría, se hallan cinco características indispensables que todo puesto de trabajo tiene la obligación de poseer (Nadler, 1979):

- Diversidad de habilidades: el puesto de trabajo precisa una lista de actividades que requiere una serie de talentos por parte del trabajador.
- Identidad de la tarea: el puesto de trabajo necesita que se desarrolle un actividad completa e identificable.
- Significación de la tarea: se refiere al impacto generado por parte del puesto de trabajo sobre el trabajo y las vidas de otros individuos.
- Autonomía: el puesto de trabajo le otorga al trabajador cierto grado sustancial de libertad, independencia y discreción para planificar el trabajo y decidir los procedimientos que empleará para realizar su labor.
- Retroalimentación: hace referencia a la información que recibe el trabajador sobre la eficacia de su propio rendimiento.

Estas características del trabajo determinan la activación de tres estados psicológicos (Nadler, 1979):

- Experiencia de importancia: el trabajador concibe la idea de que la labor que realiza es importante, valiosa y digna de ser realizada.

- Experiencia de responsabilidad: el trabajador se percibe a sí mismo como el responsable directo de los resultados obtenidos del trabajo realizado.
- Conocimiento de los resultados: el trabajador es consciente de la eficacia con la que realiza sus funciones.

Los autores Fried y Ferris (1987) hacen referencia a la relación existente entre las dimensiones y los resultados obtenidos del puesto de trabajo, indicando que este vínculo surge del deseo y necesidad de crecimiento del individuo. De forma que los trabajadores que presenten una elevada necesidad de crecimiento son más propensos a experimentar estados psicológicos relacionados con el bienestar, el equilibrio y demás sensaciones positivas, sobre todo cuando sus puestos de trabajo ofrecen las dimensiones fundamentales previamente mencionadas.

Según Robbins y Coulter (2000), el modelo ofrece a las gerencias de las organizaciones una amplia gama de posibles cambios a realizar para mejorar las condiciones de los puestos de trabajo y en consecuencia, impactar positivamente en cada una de las dimensiones primordiales de dichos puestos: la combinación de actividades o tareas a realizar, creación de nuevos puestos de trabajo, relaciones significativas y provechosas con los clientes, expansión vertical de los trabajos y la apertura de canales de intercambio de información.

2.1.3.4. Dimensiones

Condiciones Laborales:

Según Contreras (2022), manifiesta que esta dimensión considera los aspectos físicos, materiales y ambientales del espacio de trabajo, como la infraestructura, la seguridad y la ergonomía. En un entorno educativo, condiciones adecuadas son esenciales para el bienestar

de los docentes y administrativos, ya que afectan directamente su comodidad y su disposición para realizar actividades de enseñanza y gestión.

Reconocimiento y Apoyo Directivo:

Según Noriega et al. (2021), el reconocimiento laboral y el apoyo de los líderes son factores cruciales para mantener alta la motivación y la satisfacción. En las instituciones educativas, los docentes valoran la apreciación de su labor y el respaldo de los directivos, lo cual refuerza su compromiso y contribuye a un ambiente positivo de trabajo. La falta de apoyo puede afectar negativamente la motivación y reducir el sentido de pertenencia.

Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional:

Según Poubel et al. (2022). las oportunidades de formación, promoción y desarrollo profesional contribuyen significativamente a la satisfacción laboral. En el ámbito educativo, brindar a los docentes acceso a capacitación continua y posibilidades de progreso profesional fomenta un ambiente de mejora constante, tanto en el aspecto personal como en el institucional, impulsando una cultura de aprendizaje.

2.2. Marco conceptual

Autocrático

Líder que centra la autoridad, a derivar las acciones de su puesto para el control de premios a controlar los premios y permisos.

Clima organizacional

Conjunto de relaciones humanas con ciertas características que le otorgan cierta personalidad o identidad a la organización y que pueden favorecer o desfavorecer el alcance de objetivos.

Cultura Organizacional

Modelo de comportamiento, creencias, costumbres y valores que caracterizan a una organización.

Eficacia

Es hacer lo necesario en forma correcta, para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Estimulación Intelectual

Alentar, inspirar y promover la innovación y asociar la creatividad en la resolución de problemas y enfoques estratégicos.

Influencia Idealizada

Es cuando se clarifica la visión, teniendo el respeto y confianza ganada debido a que da seguridad e incentiva a la identificación de los integrantes de una organización.

Liderazgo Transformacional

Es la representación del líder cuya característica es su habilidad para determinar cambios en sus seguidores y empresa u organización.

Motivación Inspiradora

Dar confianza y generar la participación generando buenas expectativas y modificar el comportamiento de los actores.

Negociación

Un proceso de comunicación dinámico en el que dos o más partes intentan identificar diferencias e intereses a través del diálogo y la discusión.

Orientación hacia el servicio

Comportamiento del liderazgo enfocado hacia las necesidades humanas de los subordinados, aceptando las diferencias individuales.

Resolución de conflictos

Proceso mediante el cual se descubre la mejor forma de solucionar los problemas interpersonales.

Valores

Son creencias básicas que nos ayudan a preferir, valorar y elegir una cosa sobre otra o una conducta sobre otra.

Satisfacción Laboral

Plank y Parker (2006) señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (p. 107). Es decir, se trata de la predisposición que el trabajador muestra ante las actividades laborales que realiza, tomando en cuenta valores y creencias positivos, en base a la rutina laboral.

Significación de tarea

Según Villar (2010) “se trata de la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas como el sentido de esfuerzo, la realización y la equidad” (p. 2).

Condiciones de trabajo

Cortez (2002) menciona que, “la condición de trabajo se define como cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador” (p. 37).

2.3. Antecedentes empíricos de la investigación

2.3.1. Antecedente Internacional

Jumbo (2025), en Loja, Ecuador, desarrolló la investigación titulada Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, cuyo objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral docente. El estudio se realizó con una muestra de 247 docentes universitarios, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado, bajo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transversal y correlacional. Los resultados evidenciaron un nivel alto de clima organizacional y desempeño laboral, así como una relación directa y significativa entre ambas variables, concluyéndose que un ambiente organizacional favorable influye positivamente en el desempeño docente, destacando la necesidad de fortalecer estrategias institucionales de reconocimiento.

Latapí y Llanos (2024), en Ciudad de México, México, llevaron a cabo la investigación titulada Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas, cuyo objetivo fue identificar los estilos de liderazgo ejercidos por los directores de instituciones educativas. El estudio se desarrolló con una muestra de 30 directores de niveles básico, medio y superior, utilizando el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) y un enfoque cuantitativo con diseño no experimental. Los resultados evidenciaron que los directores presentan un estilo de liderazgo mixto, predominando los enfoques transaccional y transformacional, resaltándose la influencia idealizada conductual como un factor determinante para el logro de la excelencia académica en las instituciones educativas.

Vallejo (2022) en su estudio titulado “El estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral” presentado en la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, tuvo como objetivo determinar la influencia del estrés laboral sobre los niveles de satisfacción

laboral, cuyo diseño de investigación fue no experimental; evaluando a 64 trabajadores a través de la aplicación de los instrumentos “Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT- OMS” y el “Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/30”. Los resultados revelaron que el nivel de estrés laboral de la organización es bajo, mientras que la satisfacción laboral es alta. Por lo tanto, no hay evidencia de ninguna relación entre ambas variables, pues resultan independientes entre sí.

2.3.2. Antecedente Nacional

Quispe et al. (2024), en Ayacucho, Perú, realizaron el estudio denominado Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, con el objetivo de establecer la relación entre la gestión educativa y la satisfacción laboral docente. La investigación se desarrolló con una muestra de 374 docentes seleccionados mediante muestreo probabilístico estratificado, empleando un cuestionario como instrumento de recolección de datos y un diseño no experimental, transversal y correlacional. Los resultados mostraron que existe una relación significativa y positiva entre ambas variables ($r_s = 0.677$; $p < 0.05$), concluyendo que una gestión educativa eficiente contribuye significativamente a incrementar la satisfacción laboral docente.

Salazar (2022) en su tesis que lleva por título “Estrés y satisfacción laboral en un grupo de trabajadoras del hogar de la ciudad de Lima, 2021” presentada en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, tuvo como objetivo determinar la relación entre estrés laboral y satisfacción laboral, utilizando un diseño de investigación no experimental, con una muestra de 90 trabajadoras, quienes fueron evaluadas a través de la Escala de Satisfacción Laboral y Cuestionario de Estrés. Los resultados manifiestan una correlación indirecta entre estrés y satisfacción laboral ($Rho = -,871$), donde el 56% de las evaluadas manifiesta un nivel alto de estrés laboral, mientras que el 52% presenta un nivel bajo de satisfacción laboral.

Alvarado (2021), en Lima, Perú, desarrolló la investigación titulada Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de docentes de institutos tecnológicos públicos de Lima Metropolitana en el contexto de la COVID-19, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente. El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicándose cuestionarios a una muestra de docentes de institutos tecnológicos públicos. Los resultados evidenciaron una relación significativa y positiva entre ambas variables, concluyéndose que el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación inspiradora y el apoyo individualizado, contribuye a mejorar la satisfacción laboral docente, incluso en contextos de crisis sanitaria.

Chávez (2021), en Cajamarca, Perú, realizó la investigación denominada Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad privada de Cajamarca, con el propósito de establecer la relación entre el estilo de liderazgo ejercido por las autoridades universitarias y la satisfacción laboral del personal docente. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional, utilizando cuestionarios tipo Likert aplicados a docentes universitarios. Los resultados demostraron que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, destacándose que los docentes perciben mayor bienestar y compromiso cuando las autoridades promueven la motivación, el reconocimiento y la participación.

Marrufo (2025), en Lima, Perú, desarrolló la investigación titulada Motivación, estilos de liderazgo y satisfacción laboral en docentes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, con el objetivo de analizar la relación entre los estilos de liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral docente. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional, empleando cuestionarios estructurados aplicados a docentes de la institución. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional

mantiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, destacándose como un estilo de liderazgo clave para fortalecer el compromiso, la motivación y el desempeño profesional en el ámbito educativo.

2.3.3. Antecedente Local

Taco (2022), en Cusco, Perú, desarrolló el estudio titulado Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de la Red Educativa Rural Waytaqucha, Paruro – Cusco, cuyo objetivo fue determinar la relación entre ambas variables en un contexto educativo rural. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicando cuestionarios a docentes de instituciones educativas rurales. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente, concluyéndose que este estilo de liderazgo resulta fundamental para fortalecer la motivación y el compromiso profesional, aun en escenarios con limitaciones geográficas y recursos restringidos.

Enríquez (2023), en Cusco, Perú, llevó a cabo la investigación denominada Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la Institución Educativa N.º 51022 Diego Quispe Tito, Cusco, con el propósito de analizar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional en el ámbito escolar. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional, utilizando cuestionarios estructurados aplicados a 40 docentes. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre las variables estudiadas, evidenciándose que los docentes que perciben un liderazgo transformacional adecuado desarrollan mejores competencias socioemocionales, lo cual favorece indirectamente la satisfacción laboral y el clima institucional

2.4. Hipótesis

a. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

b. Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

2.5. Identificación de variables e indicadores

Tabla 1
Variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Comunicación de una Visión Compartida Fomento del Compromiso y la Cohesión en el Equipo Promoción de Valores y Principios Éticos Capacidad de Inspirar Confianza y Respeto Estímulo al Pensamiento Crítico y Análisis Reflexivo Promoción de Nuevas Metodologías y Enfoques Pedagógicos Reconocimiento de Logros y Potencial Individual. Fomento de un Clima Inclusivo y Respetuoso
CLIMA ORGANIZACIONAL	Calidad de la Comunicación Interpersonal Nivel de Apoyo y Colaboración Mutua Valoración de Iniciativas del Personal. Percepción de Seguridad y Confianza Claridad en la Transmisión de Información. Frecuencia de Espacios de Diálogo. Adecuación de los Espacios Físicos Seguridad y Salud Laboral.
SATISFACCIÓN LABORAL	Seguridad en el Entorno Laboral Comodidad en el Espacio de Trabajo Disponibilidad de Apoyo Directivo Impacto del Reconocimiento en el Compromiso Laboral. Acceso a Programas de Capacitación y Formación. Posibilidades de Promoción y Avance Profesional.

Nota: Elaboración propia

2.6. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Según Ramírez (2022), el liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo en el cual el líder busca motivar, inspirar y transformar a sus seguidores, fomentando una cultura de innovación, compromiso y desarrollo individual en pos de objetivos comunes. Este estilo de liderazgo es ampliamente valorado en el ámbito educativo debido a su capacidad de crear un entorno en el que tanto docentes como estudiantes se sientan motivados y comprometidos con el aprendizaje y el crecimiento institucional.	Esta variable liderazgo transformacional del director es numérica y se va a medir mediante un cuestionario.	Inspiración Motivacional	Comunicación de una Visión Compartida	1,2,3	Siempre (5)
				Fomento del Compromiso y la Cohesión en el Equipo	4,5,6	
			Influencia idealizada	Promoción de Valores y Principios Éticos	7, 8, 9	Casi Siempre (4)
				Capacidad de Inspirar Confianza y Respeto	10,11,1,	
			Estimulación intelectual	Estímulo al Pensamiento Crítico y Análisis Reflexivo	13,14,15	A veces (3)
				Promoción de Nuevas Metodologías y Enfoques Pedagógicos	16, 17, 18	
			Consideración individual	Reconocimiento de Logros y Potencial Individua.	19, 20, 21 22, 23, 24	Casi nunca (2)
				Fomento de un Clima Inclusivo y Respetuoso		
						Nunca (1)

CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Peña y Martel (2023), revela que, el clima organizacional en el contexto educativo es el conjunto de percepciones y actitudes de los miembros de una institución sobre el entorno de trabajo, las relaciones y las condiciones laborales que influyen en su motivación, satisfacción y desempeño. Este ambiente resulta de la interacción de varios elementos clave, que configuran la calidad de la vida laboral en la institución.

Esta variable clima organizacional es numérica y se va a medir mediante un cuestionario.

Relaciones sociales	Calidad de la Comunicación Interpersonal	1,2,3 4,5,6
	Nivel de Apoyo y Colaboración Mutua	
Apoyo directivo	Valoración de Iniciativas del Personal.	7, 8, 9 10,11,12,
	Percepción de Seguridad y Confianza	
Transparencia en la comunicación	Claridad en la Transmisión de Información.	13,14,15
	Frecuencia de Espacios de Diálogo.	16, 17, 18 19, 20, 21
Condiciones físicas del trabajo	Adecuación de los Espacios Físicos	22, 23, 24
	Seguridad y Salud Laboral.	

SATISFACCIÓN LABORAL	Según Poubel et al. (2022), la satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten contentos, realizados y motivados en su entorno de trabajo, influyendo en su compromiso, rendimiento y bienestar general. En el contexto educativo, esta satisfacción no solo impacta en el desempeño individual, sino también en el clima organizacional y en la calidad de la educación ofrecida a los estudiantes.	En esta variable numérica, satisfacción laboral se va medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Condiciones Laborales	Seguridad en el Entorno Laboral	1,2,3
				Comodidad en el Espacio de Trabajo	4,5,6
			Reconocimiento y Apoyo Directivo	Disponibilidad de Apoyo Directivo	7, 8, 9
				Impacto del Reconocimiento en el Compromiso Laboral.	10,11,12,
			Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo Profesional	Acceso a Programas de Capacitación y Formación.	13, 14, 15
				Posibilidades de Promoción y Avance Profesional.	16,17,18

Nota: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGÍA

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

La Institución Educativa Mixta de Aplicación Fortunato Luciano Herrera se encuentra ubicada en la ciudad de Cusco, una urbe histórica y culturalmente rica en Perú. La ciudad de Cusco es reconocida por ser la capital del antiguo Imperio Inca y alberga numerosos vestigios arqueológicos que narran su historia precolombina. Geográficamente, Cusco se encuentra en la región sureste del país, rodeada por majestuosas montañas de la cordillera de los Andes.

La Institución Educativa Mixta de Aplicación Fortunato Luciano Herrera se sitúa en un entorno urbano de Cusco, formando parte del tejido social y educativo de la ciudad. Esta institución educativa juega un papel fundamental en la formación académica de los estudiantes locales, abarcando niveles educativos desde primaria hasta secundaria. Por su relevancia en la comunidad, la institución refleja no solo el contexto geográfico de Cusco, sino también su diversidad cultural y su constante evolución en términos educativos.

La Institución Educativa Mixta de Aplicación Fortunato Luciano Herrera está inmersa en el sistema educativo nacional, siguiendo las políticas y orientaciones gubernamentales en materia educativa. Funciona como un centro vital de enseñanza e interacción dentro del contexto político y geográfico de Cusco, orientado a fomentar el progreso académico, cultural y social de sus estudiantes, alineado con las directrices educativas a nivel nacional y regional. Los docentes operan bajo la supervisión y dirección de la UGEL Cusco, siendo responsables de la implementación de estas políticas educativas en el contexto de la institución.

Figura 1
Ámbito de estudio



Fuente: Google Earth

3.2. Tipo y nivel de investigación

3.2.1. Tipo de investigación:

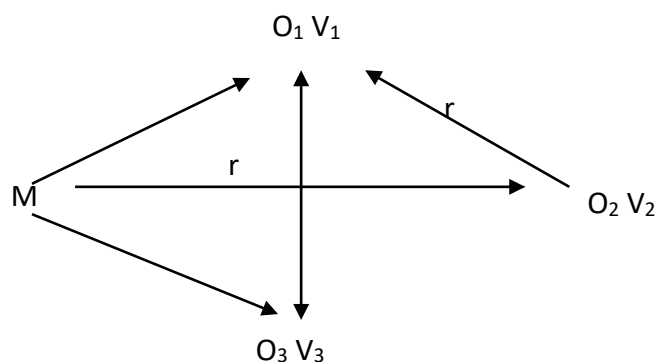
Martine y Espinal (2023), la presente investigación es de tipo básica porque es de diseño descriptivo, las variables no se han modificado y no se ha hecho algo que solucione el problema planteado, motivo por el que se realizó este estudio.

3.2.2. Nivel de investigación:

Es relacional, ya que las características más importantes de este nivel es que posee análisis estadístico bivariado (de dos variables) y es, precisamente, lo que lo diferencia del nivel descriptivo (donde el análisis estadístico es univariado); y la diferencia con el nivel explicativo es que no pretenden demostrar relaciones de causalidad. Supo (2020).

3.2.3. Diseño de investigación:

El diseño de investigación es de tipo correlacional simple, según Cancela (2010), los estudios correlacionales comprenden aquellos estudios en los que estamos interesados en describir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas, mediante el uso de los coeficientes de correlación.



Leyenda

M = Muestra.

V₁ = Variable Liderazgo Transformacional

V₂ = Variable Clima Organizacional

V₃ = Variable Satisfacción Laboral

r = Coeficiente de correlación

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis estará constituida por los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025

3.4. Población de estudio

En la presente investigación, se aplicará a los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025

En reconocimiento a la población Hernández-Sampieri (2018) detalla: La población de estudio se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o casos que comparten características específicas y que son objeto de análisis en un estudio de investigación.

Carrasco (2019) comparte esta definición añadiendo que la población: “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

3.5. Tamaño de muestra

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este se define como un grupo pequeño de la población, de quien se toma cierta información, y esta información puede ser tan útil que puede extrapolarse al conjunto poblacional. En otras palabras, la información que se pueda recoger de una muestra puede servir para poder realizar caracterizaciones, confrontar ideas, relacionar fenómenos, causas para toda la población. Para el estudio se tomó como muestra a 78 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

3.6. Técnicas de selección de muestra

Para Hernández-Sampieri (2018), la muestra no probabilística o dirigida es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la muestra; por tal motivo, la muestra del presente trabajo de investigación es no probabilístico eligiendo así a 78 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera.

3.7. Técnicas de recolección de información

a. Técnica:

Según Tafur e Izaguirre (2015), para alcanzar los objetivos de la investigación y comprobar las hipótesis establecidas, se deben conseguir datos. Por tal motivo, existen procedimientos específicos para reunir los datos, los cuales se denominan técnicas. La técnica que se empleará en esta investigación es la encuesta. Se tomó esta decisión porque la información que se va recabar permitirá adquirir información objetiva. Para Carrasco (2019),

la encuesta es “una técnica dedicada para la investigación social por excelencia, debido a varias características como su utilidad, sencillez, versatilidad y objetividad de los datos que se obtienen. Estas preguntas pueden plantearse de manera directa o indirecta a los individuos que componen el estudio” (p.314). Particularmente, se utilizará esta técnica porque permitirá recolectar información objetiva para su análisis y procedimiento posterior de ambas variables de estudio.

b. Instrumento:

El instrumento que se ha empleado en esta investigación es el cuestionario. Según el aporte de los investigadores Tafur e Izaguirre (2015, p. 197) manifiestan que el cuestionario es el instrumento que tiene su nombre debido a que consiste en un conjunto de preguntas que se elaboran luego de tener en cuenta las variables y sus dimensiones. Además, el cuestionario está relacionado a la técnica llamada encuesta. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...). El contenido de las preguntas del cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p. 310). En este caso, se optará por las de tipo cerrada, es decir, aquellas en las que los estudiantes deben optar por una de cuatro alternativas.

3.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información

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

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

Para la contrastación de las hipótesis de investigación se empleó estadística inferencial, considerando previamente la formulación de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_1), tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas. Asimismo, se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, cuyos resultados evidenciaron que la mayoría de las variables no presentaron una distribución normal, debido a que sus valores de significancia fueron inferiores a 0,05. En consecuencia, se optó por la aplicación de una prueba estadística no paramétrica, específicamente el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por ser pertinente para determinar la dirección, magnitud y significancia de la relación entre las variables estudiadas.

Para la toma de decisiones se estableció un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$. Cuando el valor de significancia bilateral (p) fue menor a 0,05, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna, concluyéndose que existía una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas. Por el contrario, cuando el valor de p fue mayor a 0,05, no se rechazó la hipótesis nula, determinándose que no existía evidencia estadística suficiente para establecer una relación significativa. Este procedimiento se aplicó tanto a la hipótesis general como a cada una de las hipótesis específicas planteadas en la investigación.

De esta manera, el coeficiente Rho de Spearman permitió establecer no solamente la significancia estadística de las relaciones, sino también su dirección e intensidad, facilitando una interpretación objetiva de los resultados obtenidos en relación con el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral..

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

El procesamiento, análisis e interpretación de los datos se realizó bajo un enfoque cuantitativo, empleando procedimientos estadísticos acordes con los objetivos y las características de las variables estudiadas: liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral. Inicialmente, la información obtenida mediante los cuestionarios aplicados a los 78 docentes fue organizada, codificada y registrada en una base de datos, verificándose previamente su consistencia para reducir posibles errores durante el procesamiento estadístico. La tesis establece precisamente una muestra conformada por 78 docentes y el empleo de cuestionarios para las tres variables.

Posteriormente, se realizó el análisis descriptivo mediante frecuencias y porcentajes, cuyos resultados fueron organizados en tablas y figuras para identificar los niveles predominantes de cada variable y de sus respectivas dimensiones. Para el análisis inferencial, previamente se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, cuyos resultados evidenciaron que la mayoría de las variables no presentaban una distribución normal; por esta razón, se determinó la pertinencia de utilizar una prueba estadística no paramétrica.

En consecuencia, para determinar la dirección, intensidad y significancia estadística de las relaciones entre las variables se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman. Para la contrastación de las hipótesis se consideró un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$, de manera que un valor de p menor a 0,05 permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, mientras que un valor de p mayor a 0,05 indicó que no existía evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula.

Finalmente, los resultados descriptivos e inferenciales fueron interpretados en función de los objetivos e hipótesis planteados y posteriormente contrastados con los antecedentes y

las bases teóricas de la investigación. Este procedimiento permitió establecer las relaciones existentes entre el liderazgo transformacional del director, el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco – 2025, proporcionando evidencia para la formulación de las conclusiones y recomendaciones correspondientes. Los resultados finales reportan correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre las tres variables principales.

4.2. Descriptores de baremación de variables

Tabla 3
Baremo de la variable liderazgo transformacional

Dimensiones	Niveles	Rango
Inspiración motivacional	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Influencia idealizada	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Estimulación intelectual	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Consideración individual	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Liderazgo transformacional	Bajo	24 – 56
	Medio	57 – 88
	Alto	89 - 120

Nota: Elaboración propia

Tabla 4
Baremo de la variable clima organizacional

Dimensiones	Niveles	Rango
Relaciones sociales	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Apoyo directivo	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Transparencia en la comunicación	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Condiciones físicas del trabajo	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Clima organizacional	Bajo	24 – 56
	Medio	57 – 88
	Alto	89 - 120

Nota: Elaboración propia

Tabla 5
Baremo de la variable satisfacción laboral

Dimensiones	Niveles	Rango
Condiciones laborales	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Reconocimiento y apoyo directivo	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional	Bajo	6 – 14
	Medio	15 – 22
	Alto	23 - 30
Satisfacción laboral	Bajo	18 – 42
	Medio	43 – 66
	Alto	67 - 90

Nota: Elaboración propia

4.3. Presentación de resultados

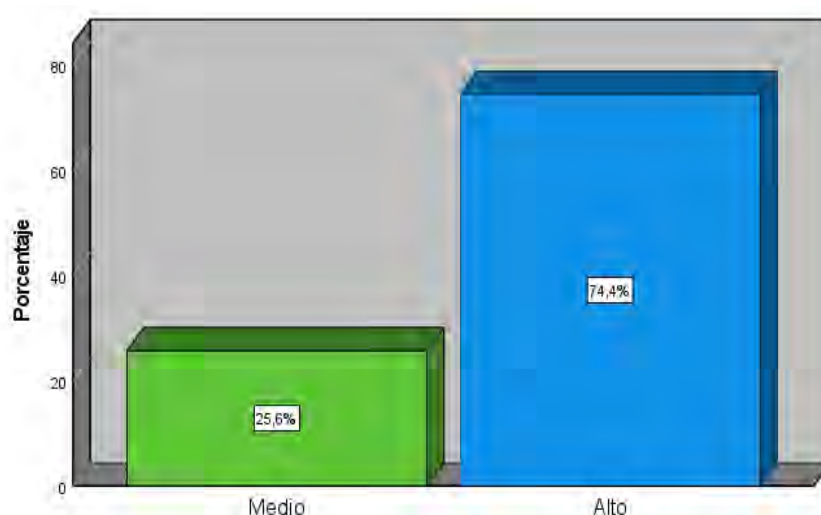
Tabla 6

Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional

Liderazgo transformacional		
	N	%
Bajo	0	0,0
Medio	20	25,6
Alto	58	74,4
Total	78	100,0

Figura 2

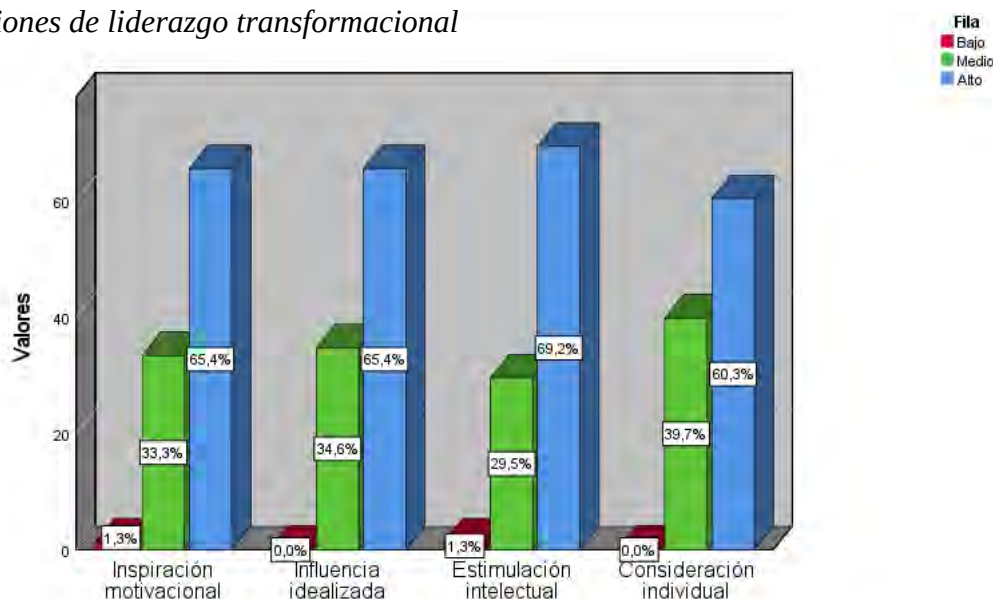
Nivel de liderazgo transformacional



En la tabla 6 y figura 2 muestra que, de un total de 78 participantes, el 74,4 % (58) presentó un nivel alto de liderazgo transformacional, mientras que el 25,6 % (20) se ubicó en un nivel medio y ninguno (0,0 %) se encontró en el nivel bajo; estos resultados evidencian un claro predominio del nivel alto, lo que permite interpretar que la mayoría de los participantes percibe favorablemente las prácticas de liderazgo transformacional desarrolladas en la institución, caracterizadas por la capacidad de orientar, motivar y promover el compromiso del personal; sin embargo, la presencia de un 25,6 % en el nivel medio indica que aún existen aspectos que requieren fortalecimiento para alcanzar una percepción más favorable y homogénea del liderazgo entre todos los integrantes de la institución.

Tabla 7*Frecuencias de las dimensiones de liderazgo transformacional*

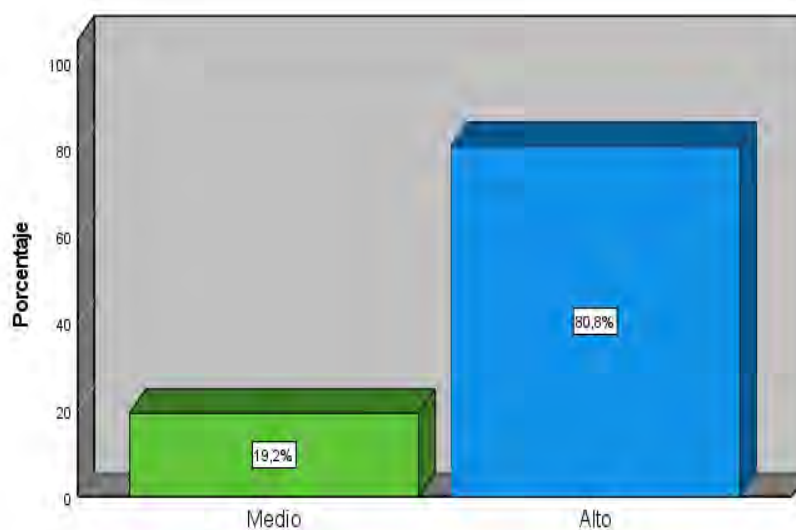
	Inspiración motivacional		Influencia idealizada		Estimulación intelectual		Consideración individual	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	1	1,3%	0	0,0%	1	1,3%	0	0,0%
Medio	26	33,3%	27	34,6%	23	29,5%	31	39,7%
Alto	51	65,4%	51	65,4%	54	69,2%	47	60,3%
Total	78	100,0%	78	100,0%	78	100,0%	78	100,0%

Figura 3*Dimensiones de liderazgo transformacional*

La tabla 7 y figura 3 se evidencia la distribución de los niveles de las dimensiones del liderazgo transformacional en los 78 participantes evaluados, observándose un claro predominio del nivel alto en todas las dimensiones: inspiración motivacional alcanza el 65,4 % (n = 51), influencia idealizada el 65,4 % (n = 51), estimulación intelectual el 69,2 % (n = 54) y consideración individual el 60,3 % (n = 47); el nivel medio se presenta como el segundo más frecuente, destacando especialmente en la consideración individual con el 39,7 % (n = 31), mientras que el nivel bajo es prácticamente inexistente o mínimo en todas las dimensiones, lo que evidencia que los directivos son percibidos mayoritariamente como líderes transformacionales con alta capacidad de motivar, influir éticamente, estimular el pensamiento crítico y atender de manera individualizada a sus colaboradores.

Tabla 8*Frecuencias del nivel de clima organizacional*

	Clima organizacional	
	N	%
Bajo	0	0,0
Medio	15	19,2
Alto	63	80,8
Total	78	100,0

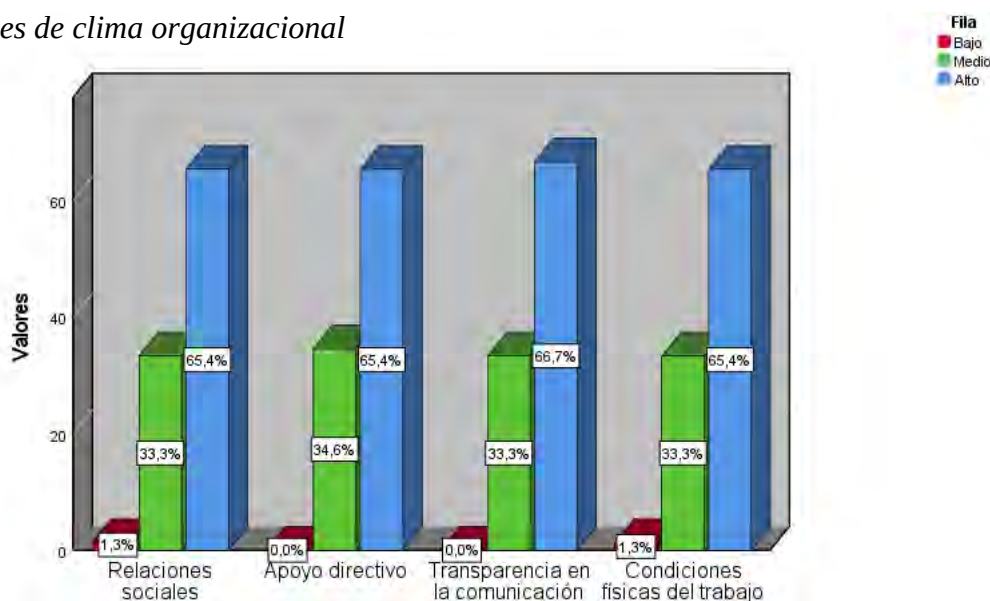
Figura 4*Nivel de clima organizacional*

En la tabla 8 y figura 4 muestra que, de un total de 78 participantes, el 80,8 % (63) presentó un nivel alto de clima organizacional, mientras que el 19,2 % (15) se ubicó en un nivel medio y ninguno (0,0 %) presentó un nivel bajo; estos resultados evidencian un claro predominio del nivel alto, lo que permite interpretar que la mayoría de los participantes percibe favorablemente el ambiente organizacional de la institución, reflejado en condiciones que favorecen las relaciones interpersonales, la comunicación, la colaboración y el desarrollo de las actividades laborales; sin embargo, la presencia de un 19,2 % en el nivel medio indica que todavía existen aspectos del clima organizacional que requieren ser fortalecidos para alcanzar una percepción favorable y homogénea entre todos los integrantes de la institución.

Tabla 9
Frecuencias de las dimensiones de clima organizacional

	Relaciones sociales		Apoyo directivo		Transparencia en la comunicación		Condiciones físicas del trabajo	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	1,3%
Medio	26	33,3%	27	34,6%	26	33,3%	26	33,3%
Alto	51	65,4%	51	65,4%	52	66,7%	51	65,4%
Total	78	100,0%	78	100,0%	78	100,0%	78	100,0%

Figura 5
Dimensiones de clima organizacional

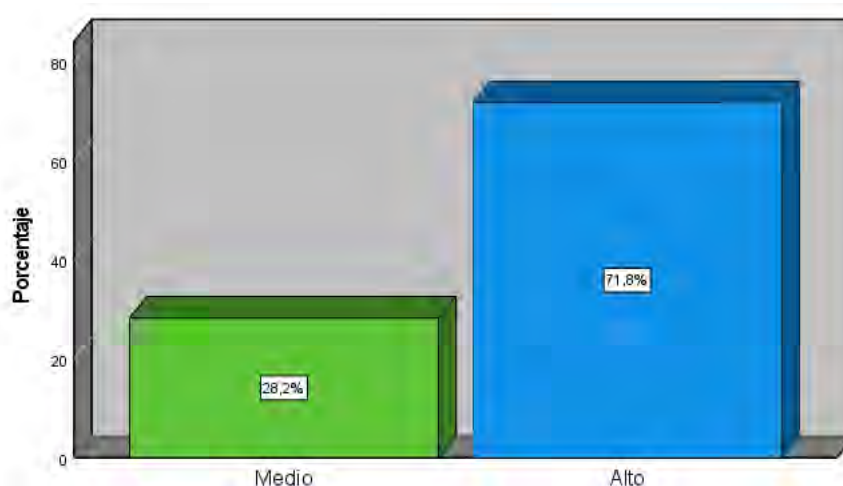


La tabla 9 y figura 5 se evidencia la distribución de los niveles de las dimensiones del clima organizacional en los 78 participantes evaluados, observándose un claro predominio del nivel alto en todas las dimensiones: relaciones sociales alcanza el 65,4 % (n = 51), apoyo directivo el 65,4 % (n = 51), transparencia en la comunicación el 66,7 % (n = 52) y condiciones físicas del trabajo el 65,4 % (n = 51); el nivel medio se presenta de manera consistente en aproximadamente un tercio de la muestra, con valores entre el 33,3 % y 34,6 %, mientras que el nivel bajo es mínimo o inexistente en la mayoría de las dimensiones, lo que evidencia que el clima organizacional es percibido mayoritariamente como favorable, caracterizado por buenas relaciones interpersonales, adecuado apoyo directivo, comunicación transparente y condiciones físicas del trabajo satisfactorias.

Tabla 10
Frecuencias del nivel de satisfacción laboral

Satisfacción laboral		
	N	%
Bajo	0	0,0
Medio	22	28,2
Alto	56	71,8
Total	78	100,0

Figura 6
Nivel de satisfacción laboral



En la tabla 10 y figura 6 muestra que, de un total de 78 participantes, el 71,8 % (56) presentó un nivel alto de satisfacción laboral, mientras que el 28,2 % (22) se ubicó en un nivel medio y ninguno (0,0 %) presentó un nivel bajo; estos resultados evidencian un predominio del nivel alto, lo que permite interpretar que la mayoría de los participantes mantiene una percepción favorable respecto a su satisfacción en el trabajo, relacionada con las experiencias y condiciones que encuentra dentro de la institución; sin embargo, el 28,2 % ubicado en el nivel medio evidencia que existe un grupo importante de participantes cuya satisfacción laboral todavía puede fortalecerse, por lo que resulta pertinente prestar atención a aquellos aspectos institucionales y laborales que contribuyan a mejorar el bienestar, la motivación y la valoración del personal.

Tabla 11
Frecuencias de las dimensiones de clima organizacional

	Condiciones laborales		Reconocimiento y apoyo directivo		Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional	
	N	%	N	%	N	%
Bajo	1	1,3%	0	0,0%	1	1,3%
Medio	26	33,3%	27	34,6%	39	50,0%
Alto	51	65,4%	51	65,4%	38	48,7%
Total	78	100,0%	78	100,0%	78	100,0%

Figura 7
Dimensiones de clima organizacional



En la tabla 11 y figura 7 muestra la distribución de los niveles de las dimensiones de la satisfacción laboral en los 78 participantes evaluados, evidenciándose que en condiciones laborales y reconocimiento y apoyo directivo predomina el nivel alto con el 65,4 % (n = 51) en ambos casos, seguido del nivel medio con porcentajes cercanos a un tercio de la muestra, mientras que el nivel bajo es mínimo (1,3 %) o inexistente; por su parte, en la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional se observa un mayor predominio del nivel medio con el 50,0 % (n = 39), seguido del nivel alto con el 48,7 % (n = 38), lo que indica que, si bien la satisfacción laboral es mayoritariamente alta en aspectos relacionados con las condiciones y el reconocimiento, existen percepciones más moderadas respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

Tabla 12

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional

			Clima organizacional		
			Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	14	6	20
		%	17,9%	7,7%	25,6%
	Alto	N	1	57	58
		%	1,3%	73,1%	74,4%
Total	N		15	63	78
	%		19,2%	80,8%	100,0%

Figura 8

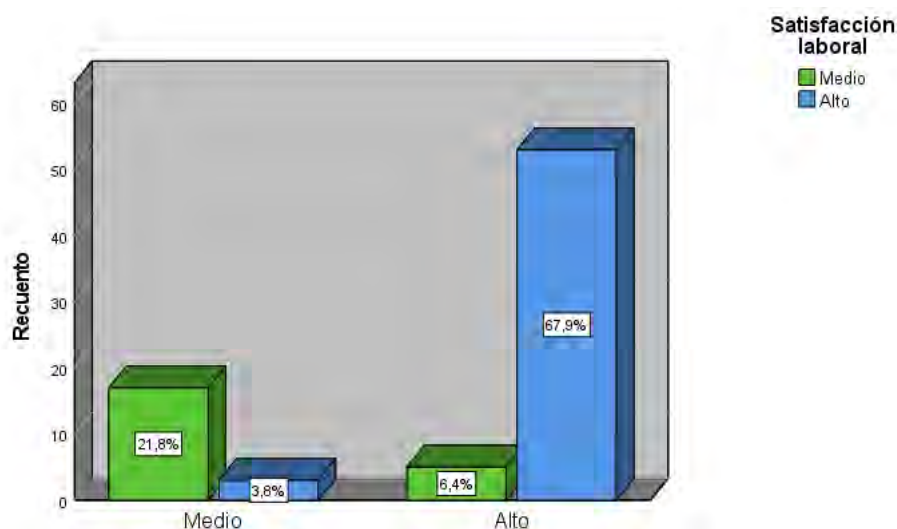
Relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional



En la tabla 12 y figura 8 se evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un clima organizacional alto, representando el 73,1 % de la muestra ($n = 57$), mientras que solo el 1,3 % ($n = 1$) de este grupo se ubica en un clima organizacional medio; por su parte, quienes presentan un liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un clima organizacional medio con el 17,9 % ($n = 14$) y en menor proporción en un clima organizacional alto con el 7,7 % ($n = 6$), lo que permite inferir que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con una percepción más favorable del clima organizacional.

Tabla 13*Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral*

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Satisfacción laboral					
			Satisfacción laboral		
			Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	17	3	20
		%	21,8%	3,8%	25,6%
	Alto	N	5	53	58
		%	6,4%	67,9%	74,4%
Total		N	22	56	78
		%	28,2%	71,8%	100,0%

Figura 9*Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral*

En la tabla 13 y figura 9 se evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de satisfacción laboral, representando el 67,9 % de la muestra ($n = 53$), mientras que solo el 6,4 % ($n = 5$) de este grupo presenta un nivel medio de satisfacción; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se ubican principalmente en un nivel medio de satisfacción laboral con el 21,8 % ($n = 17$) y en menor proporción en un nivel alto con el 3,8 % ($n = 3$), lo que permite inferir que a mayores niveles de liderazgo transformacional corresponde una mayor satisfacción laboral, evidenciando una relación directa y consistente entre ambas variables.

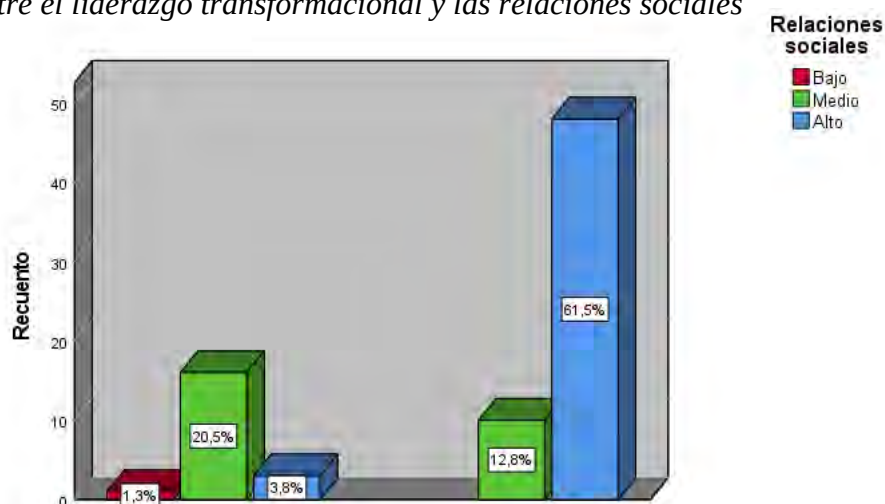
Tabla 14

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales

			Relaciones sociales			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	1	16	3	20
		%	1,3%	20,5%	3,8%	25,6%
	Alto	N	0	10	48	58
		%	0,0%	12,8%	61,5%	74,4%
Total	N		1	26	51	78
	%		1,3%	33,3%	65,4%	100,0%

Figura 10

Relación entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales



En la tabla 14 y figura 10 muestra que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de relaciones sociales, representando el 61,5 % de la muestra ($n = 48$), sin registrarse casos en el nivel bajo; asimismo, un 12,8 % ($n = 10$) de este grupo se ubica en el nivel medio. Por otro lado, los participantes con liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un nivel medio de relaciones sociales con el 20,5 % ($n = 16$), seguidos del nivel alto con el 3,8 % ($n = 3$) y una mínima presencia en el nivel bajo con el 1,3 % ($n = 1$). En conjunto, estos resultados permiten inferir que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con relaciones sociales más favorables dentro de la organización, evidenciando una relación directa entre ambas variables.

Tabla 15

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Apoyo directivo			Apoyo directivo		
			Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	18	2	20
		%	23,1%	2,6%	25,6%
	Alto	N	9	49	58
		%	11,5%	62,8%	74,4%
Total	N		27	51	78
	%		34,6%	65,4%	100,0%

Figura 11

Relación entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo



En la tabla 15 y figura 11 evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de apoyo directivo, representando el 62,8 % de la muestra ($n = 49$), mientras que el 11,5 % ($n = 9$) de este grupo se ubica en un nivel medio; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un nivel medio de apoyo directivo con el 23,1 % ($n = 18$) y en menor proporción en un nivel alto con el 2,6 % ($n = 2$), lo que permite inferir que a mayores niveles de liderazgo transformacional corresponde una mayor percepción de apoyo directivo, evidenciando una relación directa y consistente entre ambas variables dentro de la organización.

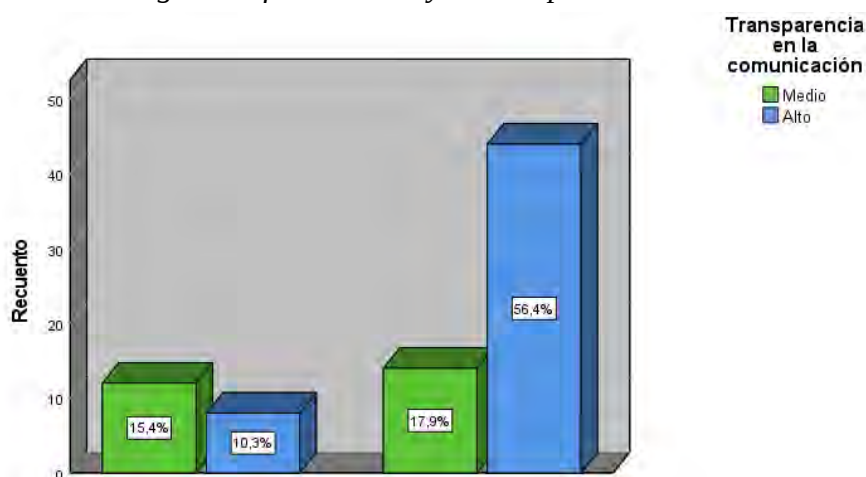
Tabla 16

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Transparencia en la comunicación					
		Transparencia en la comunicación			
			Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	12	8	20
		%	15,4%	10,3%	25,6%
	Alto	N	14	44	58
		%	17,9%	56,4%	74,4%
Total		N	26	52	78
		%	33,3%	66,7%	100,0%

Figura 12

Relación entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación



En la tabla 16 y figura 12 muestra que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de transparencia en la comunicación, representando el 56,4 % de la muestra ($n = 44$), mientras que el 17,9 % ($n = 14$) de este grupo se ubica en un nivel medio; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un nivel medio de transparencia con el 15,4 % ($n = 12$) y en menor proporción en un nivel alto con el 10,3 % ($n = 8$), lo que permite inferir que a mayores niveles de liderazgo transformacional corresponde una comunicación más clara y transparente dentro de la organización, evidenciando una relación directa entre ambas variables.

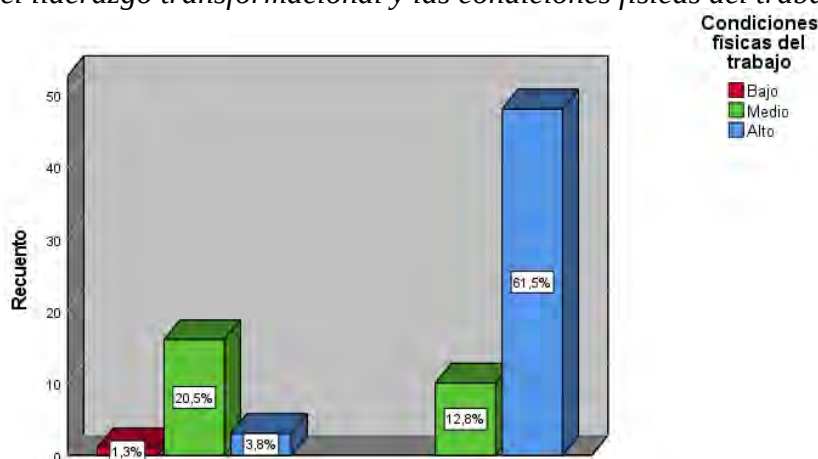
Tabla 17

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Condiciones físicas del trabajo							
			Condiciones físicas del trabajo				
			Bajo	Medio	Alto	Total	
Liderazgo transformacional	Medio	N	1	16	3	20	
		%	1,3%	20,5%	3,8%	25,6%	
	Alto	N	0	10	48	58	
		%	0,0%	12,8%	61,5%	74,4%	
Total			N	1	26	51	78
			%	1,3%	33,3%	65,4%	100,0%

Figura 13

Relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo



En la tabla 17 y figura 13 evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de condiciones físicas del trabajo, representando el 61,5 % de la muestra ($n = 48$), mientras que el 12,8 % ($n = 10$) de este grupo se ubica en un nivel medio y no se registran casos en el nivel bajo; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un nivel medio de condiciones físicas del trabajo con el 20,5 % ($n = 16$), seguidos del nivel alto con el 3,8 % ($n = 3$) y una mínima presencia en el nivel bajo con el 1,3 % ($n = 1$), lo que sugiere que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con mejores percepciones de las condiciones físicas del entorno laboral, aunque con una menor diferenciación en comparación con otras dimensiones del clima organizacional.

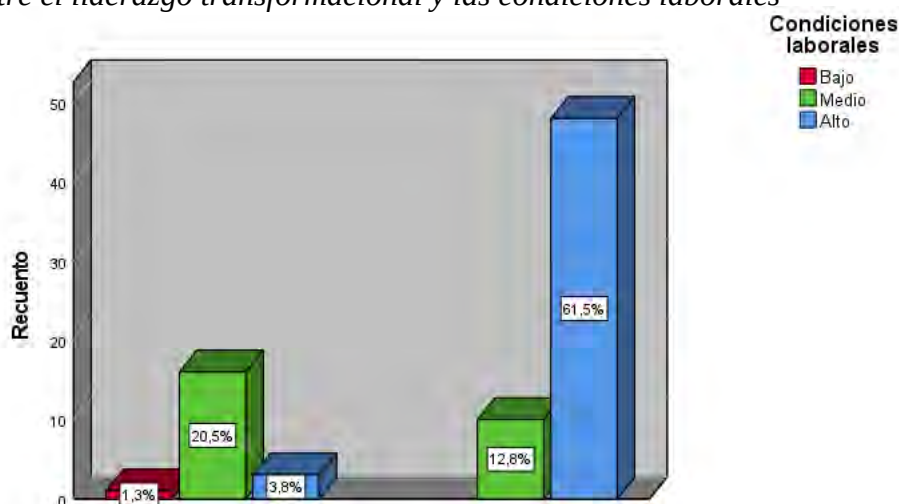
Tabla 18

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Condiciones laborales							
			Condiciones laborales				
			Bajo	Medio	Alto	Total	
Liderazgo transformacional	Medio	N	1	16	3	20	
		%	1,3%	20,5%	3,8%	25,6%	
	Alto	N	0	10	48	58	
		%	0,0%	12,8%	61,5%	74,4%	
Total			N	1	26	51	78
			%	1,3%	33,3%	65,4%	100,0%

Figura 14

Relación entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales



En la tabla 18 y figura 14 evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de condiciones laborales, representando el 61,5 % de la muestra ($n = 48$), mientras que el 12,8 % ($n = 10$) de este grupo se ubica en un nivel medio y no se registran casos en el nivel bajo; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un nivel medio de condiciones laborales con el 20,5 % ($n = 16$), seguidos del nivel alto con el 3,8 % ($n = 3$) y una mínima presencia en el nivel bajo con el 1,3 % ($n = 1$), lo que permite inferir que a mayores niveles de liderazgo transformacional corresponde una percepción más favorable de las condiciones laborales, evidenciando una relación directa entre ambas variables.

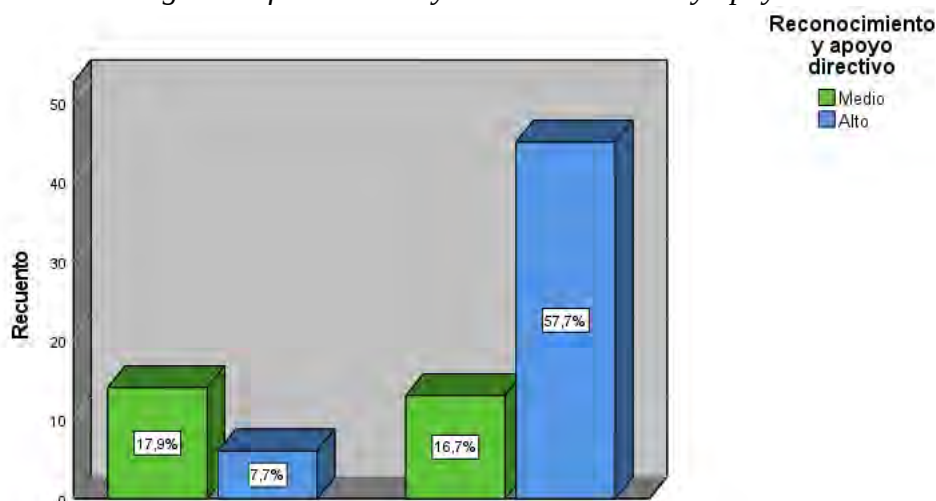
Tabla 19

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Reconocimiento y apoyo directivo					
		Reconocimiento y apoyo directivo			
			Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	14	6	20
		%	17,9%	7,7%	25,6%
	Alto	N	13	45	58
		%	16,7%	57,7%	74,4%
Total		N	27	51	78
		%	34,6%	65,4%	100,0%

Figura 15

Relación entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo



En la tabla 19 y figura 15 evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en un nivel alto de reconocimiento y apoyo directivo, representando el 57,7 % de la muestra ($n = 45$), mientras que el 16,7 % ($n = 13$) de este grupo se ubica en un nivel medio; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se distribuyen principalmente en un nivel medio de reconocimiento y apoyo directivo con el 17,9 % ($n = 14$) y en menor proporción en un nivel alto con el 7,7 % ($n = 6$), lo que permite inferir que a mayores niveles de liderazgo transformacional corresponde una mayor percepción de reconocimiento, valoración y respaldo por parte de los directivos, evidenciando una relación directa y consistente entre ambas variables.

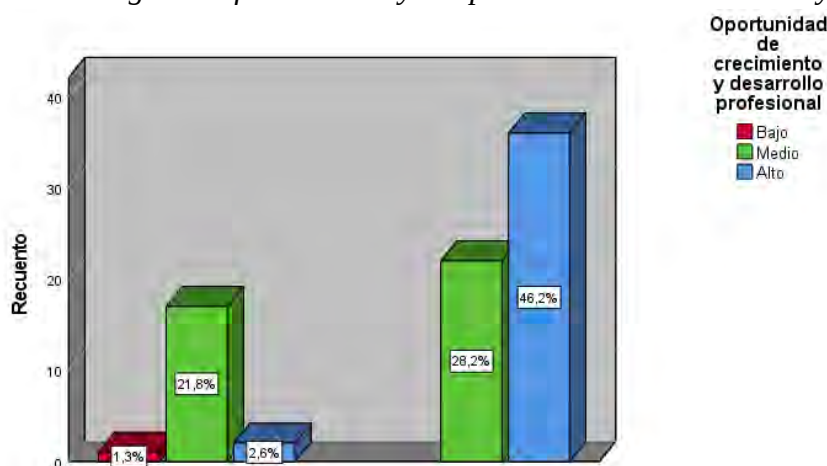
Tabla 20

Frecuencias de la relación entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional			Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Liderazgo transformacional	Medio	N	1	17	2	20
		%	1,3%	21,8%	2,6%	25,6%
	Alto	N	0	22	36	58
		%	0,0%	28,2%	46,2%	74,4%
Total		N	1	39	38	78
		%	1,3%	50,0%	48,7%	100,0%

Figura 16

Relación entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional



En la tabla 20 y figura 16 evidencia que la mayoría de los participantes con liderazgo transformacional alto se concentran en niveles medio y alto de oportunidad de crecimiento, destacando especialmente el nivel alto con el 46,2 % de la muestra ($n = 36$), seguido del nivel medio con el 28,2 % ($n = 22$), sin registrarse casos en el nivel bajo; por su parte, los participantes con liderazgo transformacional medio se ubican principalmente en el nivel medio de oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional con el 21,8 % ($n = 17$), y en menor proporción en el nivel alto con el 2,6 % ($n = 2$), mientras que la presencia en el nivel bajo es mínima (1,3 %; $n = 1$), lo que permite inferir que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con percepciones más favorables respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.

4.4. Resultados inferenciales

Tabla 21

Prueba de normalidad de las variables

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,956	78	,009
Clima organizacional	,961	78	,017
Relaciones sociales	,961	78	,017
Apoyo directivo	,975	78	,133
Transparencia en la comunicación	,965	78	,031
Condiciones físicas del trabajo	,961	78	,017
Satisfacción laboral	,964	78	,026
Condiciones laborales	,961	78	,017
Reconocimiento y apoyo directivo	,956	78	,009
Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional	,967	78	,039

El análisis de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk, aplicada a una muestra de 78 participantes, evidencia que la mayoría de las variables del estudio no presentan una distribución normal, ya que los valores de significancia del liderazgo transformacional ($p = 0.009$), clima organizacional ($p = 0.017$), relaciones sociales ($p = 0.017$), transparencia en la comunicación ($p = 0.031$), condiciones físicas del trabajo ($p = 0.017$), satisfacción laboral ($p = 0.026$), condiciones laborales ($p = 0.017$), reconocimiento y apoyo directivo ($p = 0.009$) y oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional ($p = 0.039$) son menores a 0.05, lo que implica el rechazo de la hipótesis nula de normalidad; únicamente la variable apoyo directivo presenta una distribución normal al registrar un valor de significancia mayor a 0.05 ($p = 0.133$). En consecuencia, dado que la mayor parte de las variables no cumple con el supuesto de normalidad, resulta metodológicamente adecuado y estadísticamente justificado el uso de pruebas no paramétricas, como el coeficiente Rho de Spearman.

4.5. Pruebas de hipótesis

Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 22

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

		Correlaciones			
Rho de Spearman			Liderazgo transformacional	Clima organizacional	Satisfacción laboral
	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,889**	,910**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	78	78	78
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,889**	1,000	,938**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	78	78	78
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,910**	,938**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	78	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia la existencia de correlaciones positivas muy altas y estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral, observándose una relación fuerte entre liderazgo transformacional y clima organizacional ($\rho = 0.889$; $p < 0.001$), liderazgo transformacional y satisfacción laboral ($\rho = 0.910$; $p < 0.001$), así como

entre clima organizacional y satisfacción laboral ($\rho = 0.938$; $p < 0.001$), con una muestra de 78 participantes; estos resultados indican que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables del clima organizacional y mayores niveles de satisfacción laboral, y que un clima organizacional positivo guarda una relación directa y muy estrecha con la satisfacción laboral, por lo que, al ser los valores de significancia menores a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación significativa, directa y de alta intensidad entre las variables analizadas.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 23

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales

Correlaciones				
			Liderazgo transformacional	Relaciones sociales
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Relaciones sociales	Coeficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian relaciones sociales más sólidas, cooperativas y favorables dentro de la organización; dado que el valor de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa y significativa entre ambas variables.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 24

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo

		Correlaciones		
			Liderazgo transformacional	Apoyo directivo
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,839**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Apoyo directivo	Coefficiente de correlación	,839**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo ($\rho = 0.839$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocia una mayor percepción de respaldo, acompañamiento y orientación por parte de los directivos; dado que el nivel de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 25

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Transparencia en la comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Transparencia en la comunicación	N	78	78
		Coeficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación ($\rho = 0.571$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocia una comunicación más clara, abierta y transparente dentro de la organización; dado que el valor de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa y significativa entre ambas variables.

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 26

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Condiciones físicas del trabajo
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Condiciones físicas del trabajo	Coefficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mejores percepciones de las condiciones físicas del entorno laboral; dado que el valor de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables dentro de la organización analizada.

Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 27

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Condiciones laborales
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,812**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	,812**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables respecto a las condiciones laborales; dado que el valor de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables en la organización analizada.

Hipótesis específica 6

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 28

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo

		Correlaciones		
			Liderazgo transformacional	Reconocimiento y apoyo directivo
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,753**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Reconocimiento y apoyo directivo	Coefficiente de correlación	,753**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo ($\rho = 0.753$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mayores percepciones de reconocimiento, valoración y respaldo por parte de los directivos; dado que el valor de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables.

Hipótesis específica 7

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.

Tabla 29

Análisis de correlación entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional

Correlaciones				
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	Liderazgo transformacional	Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional
			1,000	,749**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
	Oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional	Coeficiente de correlación	,749**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

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

El análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional ($\rho = 0.749$; $p < 0.001$; $N = 78$), lo que indica que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mayores oportunidades percibidas de crecimiento, capacitación y desarrollo profesional; dado que el valor de significancia es menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, concluyéndose que existe una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables dentro de la organización analizada.

DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia relaciones positivas muy altas y estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral. En particular, se identificó una relación fuerte entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($\rho = 0.889$; $p < 0.001$), así como entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ($\rho = 0.910$; $p < 0.001$), y entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($\rho = 0.938$; $p < 0.001$). Estos hallazgos demuestran que el liderazgo transformacional constituye un factor determinante para generar percepciones favorables del entorno laboral y elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores, confirmando que las prácticas directivas basadas en la motivación, la inspiración y el apoyo individualizado influyen significativamente en el bienestar laboral. Estos resultados guardan estrecha relación con lo reportado por Jumbo Valladolid (2025), quien encontró que un clima organizacional favorable se asocia directamente con un mayor desempeño laboral docente en el contexto universitario ecuatoriano. Asimismo, dicho autor concluye que la presencia de estrategias institucionales de reconocimiento fortalece el ambiente de trabajo y mejora el compromiso del personal. En concordancia con este antecedente, los resultados de la presente investigación refuerzan la idea de que el liderazgo transformacional actúa como un elemento articulador entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, generando condiciones que favorecen no solo el bienestar del trabajador, sino también el cumplimiento eficiente de las funciones institucionales. Por tanto, la evidencia empírica permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, al confirmarse la existencia de relaciones directas, significativas y de alta intensidad entre las variables analizadas. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados de la investigación evidencian que el liderazgo transformacional constituye un elemento clave para el

fortalecimiento del clima organizacional y el incremento de la satisfacción laboral, ya que promueve entornos caracterizados por la motivación, el reconocimiento y la confianza. La elevada correlación entre las variables analizadas permite comprender que la satisfacción laboral no depende únicamente de condiciones materiales, sino principalmente de la calidad de las relaciones humanas y del estilo de liderazgo ejercido por las autoridades. En este sentido, se hace necesario que las instituciones educativas prioricen el desarrollo de competencias directivas orientadas al liderazgo transformacional, pues este estilo favorece el compromiso, el bienestar emocional y el desempeño del personal, contribuyendo así a la construcción de organizaciones más eficientes, humanas y sostenibles.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este hallazgo permite afirmar que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian relaciones sociales más sólidas, caracterizadas por la cooperación, el respeto y la comunicación efectiva dentro de la organización. En consecuencia, el valor de significancia inferior a 0.01 permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmandose la existencia de una relación directa y significativa entre ambas variables, lo que resalta la importancia del liderazgo transformacional como un factor que fortalece la interacción social y el trabajo colaborativo en los contextos institucionales. Estos resultados guardan concordancia con lo señalado por Latapí y Llanos (2024), quienes evidenciaron que en las instituciones educativas mexicanas predomina un estilo de liderazgo mixto, con énfasis en el liderazgo transformacional, destacándose la influencia idealizada conductual como un factor determinante para el logro de la excelencia académica. En este sentido, el liderazgo transformacional, al promover valores compartidos, confianza y compromiso, contribuye significativamente al fortalecimiento de las relaciones

sociales dentro de la organización, generando un ambiente favorable para el desarrollo institucional. De esta manera, la coincidencia entre ambos estudios refuerza la idea de que los líderes con conductas inspiradoras y éticas influyen positivamente en la cohesión social y en el clima relacional de las organizaciones educativas. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados de la investigación permiten comprender que el liderazgo transformacional no solo impacta en los aspectos estructurales y organizativos, sino que incide de manera directa en la calidad de las relaciones sociales, elemento fundamental para el funcionamiento armónico de cualquier institución. La correlación alta identificada evidencia que cuando los líderes fomentan la confianza, la comunicación y la participación, se fortalecen los vínculos interpersonales y el sentido de pertenencia. En consecuencia, se hace necesario promover estilos de liderazgo orientados al desarrollo humano y social, ya que unas relaciones sociales saludables constituyen la base para el trabajo colaborativo, la resolución de conflictos y el logro de objetivos institucionales sostenibles.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo ($p = 0.839$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este resultado permite afirmar que a mayores niveles de liderazgo transformacional se incrementa la percepción de respaldo, acompañamiento y orientación por parte de los directivos, lo que contribuye a generar un entorno laboral más seguro y motivador. En consecuencia, al registrarse un nivel de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables. Al contrastar estos hallazgos con el estudio realizado por Vallejo (2022), quien concluyó que el estrés laboral y la satisfacción laboral no presentan relación significativa en una organización ecuatoriana, se evidencia una diferencia relevante en los resultados. Mientras Vallejo identifica independencia entre las

variables analizadas, la presente investigación demuestra que el liderazgo transformacional sí influye de manera directa en el apoyo directivo percibido. Esta diferencia puede explicarse por el enfoque del liderazgo transformacional, el cual prioriza el acompañamiento, la orientación y el soporte emocional, factores que no necesariamente se consideran en estudios centrados únicamente en el estrés laboral, pero que resultan clave para fortalecer la gestión directiva y el bienestar del personal. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados permiten comprender que el apoyo directivo es un componente fundamental del liderazgo transformacional, ya que cuando los directivos brindan orientación y respaldo constante, se fortalece la confianza y el compromiso del personal. En este sentido, promover líderes con un enfoque transformacional favorece entornos laborales más humanos, colaborativos y motivadores, lo cual contribuye al adecuado desempeño institucional y al bienestar de los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación ($\rho = 0.571$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este hallazgo permite afirmar que a mayores niveles de liderazgo transformacional se promueve una comunicación más clara, abierta y transparente dentro de la organización, favoreciendo el intercambio de información, la confianza y la comprensión de los objetivos institucionales. En consecuencia, al registrarse un valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa y significativa entre ambas variables. Estos resultados guardan concordancia con el estudio realizado por Quispe et al. (2024) en Ayacucho, Perú, quienes evidenciaron una relación significativa y positiva entre la gestión educativa y la satisfacción laboral docente, destacando que una gestión eficiente favorece el bienestar del personal. En este sentido, la transparencia en la

comunicación, promovida por un liderazgo transformacional, constituye un elemento clave de una gestión educativa eficaz, ya que permite fortalecer la participación, reducir la incertidumbre y generar un clima de confianza. Por tanto, ambos estudios coinciden en señalar que los estilos de liderazgo y gestión que priorizan la claridad comunicativa y la apertura influyen positivamente en el funcionamiento organizacional y en la percepción del personal. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados permiten comprender que la transparencia en la comunicación es un componente esencial del liderazgo transformacional, ya que facilita la confianza y el compromiso del personal. Cuando los líderes comunican de manera clara y abierta, se fortalecen las relaciones laborales y se crea un ambiente organizacional más participativo y colaborativo, favoreciendo el logro de los objetivos institucionales y el bienestar de los trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este resultado permite concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables respecto a las condiciones físicas del entorno laboral, tales como infraestructura adecuada, ambientes seguros y recursos necesarios para el desempeño de las funciones. En consecuencia, al registrarse un nivel de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables dentro de la organización analizada. Al contrastar estos hallazgos con el estudio realizado por Salazar (2022), quien identificó una correlación indirecta y fuerte entre el estrés laboral y la satisfacción laboral en trabajadoras del hogar, se evidencia que las condiciones del entorno laboral influyen significativamente en el bienestar del trabajador. Mientras Salazar concluye que condiciones desfavorables incrementan el estrés y reducen la

satisfacción laboral, la presente investigación demuestra que un liderazgo transformacional efectivo contribuye a mejorar la percepción de las condiciones físicas del trabajo, lo que puede reducir factores de tensión y favorecer un ambiente laboral más saludable. De este modo, ambos estudios coinciden en resaltar la importancia de entornos laborales adecuados para promover el bienestar y la satisfacción de los trabajadores. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados evidencian que el liderazgo transformacional no solo impacta en los aspectos humanos y relacionales, sino también en la mejora de las condiciones físicas del trabajo. Cuando los líderes se preocupan por generar ambientes seguros y adecuados, se fortalece el bienestar del personal y se reducen factores de estrés, contribuyendo así a un mejor desempeño y a una mayor satisfacción laboral.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las condiciones laborales ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este resultado permite concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables respecto a las condiciones laborales, tales como estabilidad, reconocimiento, apoyo institucional y adecuadas condiciones para el desempeño de las funciones. En consecuencia, al registrarse un valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables en la organización analizada. Estos hallazgos guardan concordancia con el estudio realizado por Alvarado (2021), quien evidenció una relación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en institutos tecnológicos públicos de Lima Metropolitana, incluso en el contexto adverso de la COVID-19. En este sentido, el liderazgo transformacional, caracterizado por la motivación inspiradora y el apoyo individualizado, no solo contribuye a elevar la satisfacción laboral, sino que también influye

favorablemente en la percepción de las condiciones laborales. Por tanto, ambos estudios coinciden en señalar que los líderes con un enfoque transformacional generan entornos laborales más favorables, fortaleciendo el bienestar y el compromiso del personal. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados permiten comprender que el liderazgo transformacional desempeña un rol fundamental en la mejora de las condiciones laborales, ya que promueve entornos basados en el apoyo, la motivación y el reconocimiento. Cuando los líderes se preocupan por el bienestar integral del personal, se fortalecen la confianza y el compromiso institucional, lo que favorece no solo el desempeño individual, sino también el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo ($\rho = 0.753$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este hallazgo permite concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mayores percepciones de reconocimiento, valoración y respaldo por parte de los directivos, aspectos fundamentales para fortalecer la motivación y el compromiso del personal. En consecuencia, al registrarse un valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables. Estos resultados guardan concordancia con el estudio realizado por Chávez (2021), quien evidenció una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad privada de Cajamarca, destacando que el reconocimiento y la participación promovidos por las autoridades incrementan el bienestar docente. En este sentido, el liderazgo transformacional, al fomentar prácticas de reconocimiento y apoyo constante, contribuye significativamente a generar un entorno laboral positivo, donde los trabajadores se sienten valorados y respaldados, lo cual impacta

favorablemente en su satisfacción laboral y desempeño institucional. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados permiten comprender que el reconocimiento y el apoyo directivo son componentes esenciales del liderazgo transformacional, ya que fortalecen la autoestima, la motivación y el compromiso del personal. Cuando los directivos valoran el esfuerzo y promueven la participación, se crea un clima de confianza y pertenencia que favorece el desarrollo profesional y el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional ($\rho = 0.749$; $p < 0.001$; $N = 78$). Este resultado permite concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mayores oportunidades percibidas de crecimiento, capacitación y desarrollo profesional, lo cual favorece la mejora continua de las competencias del personal y el fortalecimiento de su desempeño laboral. En consecuencia, al registrarse un valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables dentro de la organización analizada. Estos hallazgos guardan concordancia con el estudio realizado por Taco (2022) en Cusco, Perú, quien evidenció una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral docente en contextos educativos rurales. En este sentido, el liderazgo transformacional, al promover oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, fortalece la motivación y el compromiso del personal, incluso en escenarios con limitaciones geográficas y recursos restringidos. Por tanto, ambos estudios coinciden en señalar que los líderes transformacionales desempeñan un rol clave en la creación de condiciones que favorecen el crecimiento profesional y el bienestar laboral de los trabajadores. Desde una perspectiva reflexiva, los resultados permiten comprender que el crecimiento y desarrollo

profesional constituyen factores esenciales para la motivación y el compromiso laboral.

Cuando los líderes promueven oportunidades de aprendizaje y capacitación, se fortalece el sentido de progreso y pertenencia del personal, lo cual contribuye a un mejor desempeño individual y al logro de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

PRIMERA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia la existencia de correlaciones positivas muy altas y estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se observa una relación fuerte entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ($\rho = 0.889$; $p < 0.001$), así como entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ($\rho = 0.910$; $p < 0.001$), y entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($\rho = 0.938$; $p < 0.001$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables del clima organizacional y mayores niveles de satisfacción laboral, confirmándose la existencia de una relación significativa, directa y de alta intensidad entre las variables analizadas, razón por la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

SEGUNDA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las relaciones sociales ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian relaciones sociales más sólidas, cooperativas y favorables dentro de la organización; en consecuencia, al ser el valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa y significativa entre ambas variables.

TERCERA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el apoyo directivo ($\rho = 0.839$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de

liderazgo transformacional se asocia una mayor percepción de respaldo, acompañamiento y orientación por parte de los directivos; por lo tanto, al ser el nivel de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables.

CUARTA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la transparencia en la comunicación ($\rho = 0.571$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocia una comunicación más clara, abierta y transparente dentro de la organización; por lo tanto, al ser el valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa y significativa entre ambas variables.

QUINTA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las condiciones físicas del trabajo ($\rho = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mejores percepciones de las condiciones físicas del entorno laboral; en consecuencia, al ser el valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables dentro de la organización analizada.

SEXTA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y las condiciones

laborales ($p = 0.812$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian percepciones más favorables respecto a las condiciones laborales; en consecuencia, al ser el valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables en la organización analizada.

SETIMA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento y apoyo directivo ($p = 0.753$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mayores percepciones de reconocimiento, valoración y respaldo por parte de los directivos; en consecuencia, al ser el valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables.

OCTAVA. De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el análisis de correlación mediante el coeficiente Rho de Spearman evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional ($p = 0.749$; $p < 0.001$; $N = 78$). Estos resultados permiten concluir que a mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian mayores oportunidades percibidas de crecimiento, capacitación y desarrollo profesional; por lo tanto, al ser el valor de significancia menor a 0.01, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, confirmándose la existencia de una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables dentro de la organización analizada.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Es recomendable que las organizaciones promuevan y fortalezcan el liderazgo transformacional en sus directivos, a través de programas de capacitación y desarrollo profesional, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral del personal, favoreciendo así un entorno de trabajo positivo y un mejor desempeño institucional.

SEGUNDA. Se aconseja fortalecer el ejercicio del liderazgo transformacional en los directivos y responsables de la organización, promoviendo prácticas de comunicación efectiva, trabajo colaborativo y reconocimiento del personal, con la finalidad de consolidar relaciones sociales positivas que contribuyan a un clima laboral armónico y al logro de los objetivos institucionales.

TERCERA. Resulta conveniente fortalecer el liderazgo transformacional en los equipos directivos, promoviendo prácticas de acompañamiento pedagógico, orientación permanente y apoyo efectivo al personal, con la finalidad de consolidar una gestión institucional más cercana, participativa y orientada al desarrollo profesional de los colaboradores.

CUARTA. Se indica promover el fortalecimiento del liderazgo transformacional en los directivos, fomentando prácticas de comunicación abierta, honesta y participativa, con la finalidad de mejorar la transparencia en los procesos comunicativos y consolidar la confianza y el compromiso del personal dentro de la organización.

QUINTA. Es aconsejable que los directivos fortalezcan el liderazgo transformacional, promoviendo acciones orientadas a la mejora continua de las condiciones físicas del trabajo, tales como la adecuación de los espacios laborales, la provisión de

recursos necesarios y la garantía de ambientes seguros y confortables, con el propósito de favorecer el bienestar del personal y optimizar el desempeño organizacional.

SEXTA. Se propone fortalecer el liderazgo transformacional en los directivos mediante estrategias de gestión participativa y de apoyo al personal, orientadas a mejorar las condiciones laborales, con la finalidad de promover un entorno de trabajo más favorable que contribuya al bienestar de los colaboradores y al logro de los objetivos institucionales.

SETIMA. Es recomendable fortalecer el liderazgo transformacional en los directivos, promoviendo prácticas de reconocimiento oportuno, valoración del desempeño y apoyo constante al personal, con la finalidad de incrementar la motivación, el compromiso laboral y el logro de los objetivos institucionales.

OCTAVA. Resulta conveniente que la organización fortalezca el liderazgo transformacional en sus directivos, promoviendo programas de capacitación continua, oportunidades de desarrollo profesional y planes de crecimiento institucional, con la finalidad de potenciar las competencias del personal y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Estrada, J. (2021). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de docentes de institutos tecnológicos públicos de Lima Metropolitana en el contexto de la COVID-19 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
- Bajaña-Alvarado, N K., Prieto-López, Y., Bravo-Unda, A J., y Bonilla-Mora, M D C. (2022, August 31). Plan de gestión administrativa aplicable en el clima laboral para la obtención de un liderazgo transformacional. , 7(4-2), 75-92. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1137>
- Cancela G., Rocío; Cea M., Noelia; Galindo L., Guido; Valilla G., Sara. (2010). Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto. Universidad Autónoma de Madrid, p. 8.
- Carrasco Díaz, S. (2019). Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.
- Carrillo, J. (2021). Impacto del clima organizacional en el desempeño docente en instituciones educativas de Cusco. Revista de Educación y Sociedad, 13(2), 145-159.
- Castillo, M., y Rivas, J. (2021). Impacto del liderazgo en la satisfacción laboral docente en instituciones educativas. Revista de Educación y Desarrollo, 18(3), 154-168.
- Chávez Cisneros, M. del P. (2021). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad privada de Cajamarca [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN.
- Contreras, R C G. (2022, June 13). PENSAMIENTO CREATIVO: UNA ESTRATEGIA PARA EL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE. , 6(1), 80-91. <https://doi.org/10.26495/rch.v6i1.2124>

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>

Duarte, M A M., y Medina, R F. (2022, September 12). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las instituciones públicas de Pilar. *Latin American Association for the Advancement of Sciences*, 6(4), 3833-3855. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2890

Enríquez Romero, E. S. (2023). Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito, Cusco [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC.

Fernández, L., y Martínez, P. (2019). Liderazgo transformacional y clima organizacional en instituciones educativas de nivel secundario. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 23(1), 31-45.

García, A., y López, M. (2020). Liderazgo transformacional y clima organizacional en escuelas secundarias de España y México. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 22(1), 23-37.

García, R., y Sánchez, C. (2020). Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los docentes. *Revista de Estudios Educativos*, 15(2), 78-90.

García, S Z P., Díaz-Camacho, R F., Miranda, Ú I R., y Muñoz, J L R. (2023, March 27). UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA ACERCA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES ESCOLARES.. , 228-241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>

Gómez, E R D., y López, K M D. (2021, February 22). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *El Colegio de Sonora*, 33, e1412-e1412. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>

- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. México.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In Mc Graw Hill (Vol. 1, Issue Mexico).
- Jesús, J N D., y Sainz-Barajas, M T D L L. (2022, September 30). Factores motivacionales y su impacto en los indicadores educativos de una IEMS pública. Universidad Autónoma de Nuevo León, 8(5), 14-27. <https://doi.org/10.29105/vtga8.5-187>
- Jumbo Valladolid, J. W. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Economía y Negocios, 16(1), 76–99. <https://doi.org/10.29019/eyn.v16i1.1472>
- Latapí Ramírez, L., y Llanos, L. F. (2024). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. Universidad y Empresa, 26(47), a13933. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
- López, A., y Herrera, E. (2019). Metodologías cuantitativas aplicadas en la investigación educativa: una revisión actual. Revista de Métodos Cuantitativos, 11(1), 99-112.
- Marrufo Fernández, W. (2025). Motivación, estilos de liderazgo y satisfacción laboral en docentes de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE.
- Martinez, R y Espinal, K. (2023). Cómo terminar una tesis. (1ra ed.)
- Mendoza, L., y Arce, R. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en docentes de Cusco. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- MINEDU. (2020). Informe sobre la calidad del liderazgo en instituciones educativas de Perú. Lima: Ministerio de Educación del Perú.

Morales, J., y Romero, D. (2019). Aplicaciones de la teoría de Maslow en el ámbito educativo: bienestar docente y rendimiento profesional. *Revista de Psicología y Educación*, 12(4), 207-221.

Noriega, J Á V., Tam, J V., Grijalva, E S C., y Velasco, S S C. (2021, August 21). Esfuerzo-recompensa, demanda-control y satisfacción con la vida: un estudio con docentes de educación primaria. , 12(23). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1012>

Pérez, S. (2020). El rol del liderazgo en la calidad educativa: una perspectiva pedagógica. *Revista de Innovación Educativa*, 20(2), 143-156.

Poubel, L., Sincorá, L A., y Brandão, M M. (2022, May 6). Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. *Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração*, 12(2), 240-258. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.48902>

Quispe, F., y Medina, S. (2019). Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en instituciones educativas de Lima. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 8(4), 58-72.

Quispe-Morales, R., Huauya Quispe, P., y Huamán De La Cruz, A. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. *Revista Práxis Educativa*, 19, e22834. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038>

Ramírez, G., y Salinas, D. (2018). Estilos de liderazgo y su impacto en la motivación docente. *Revista Mexicana de Educación*, 15(3), 98-107.

Ramírez-Hernández, A. (2022, July 19). Dimensiones de liderazgo pedagógico-docente en entornos universitarios: liminares de innovación educativa. , 2(2), e22555-e22555. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v2i2.22555>

Rodríguez, F., y Salazar, M. (2019). Estrategias cuantitativas para la investigación en contextos educativos. *Revista de Investigación y Estadística Educativa*, 6(3), 58-75.

Salazar Micha, A. E. (2022). Estrés y satisfacción laboral en un grupo de trabajadoras del hogar de la ciudad de Lima, 2021.

Supo. J (2020). Metodología de la investigación científica. (3ra Ed).

Taco Romero, R. N. (2022). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de la Red Educativa Rural Waytaqucha, Paruro – Cusco [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional UNSAAC.

Tafur e Izaguirre (2015) Como hacer un proyecto de investigación. Colombia. Editorial Alfaomega

UNESCO. (2019). Informe sobre la satisfacción laboral de los docentes en América Latina.

Vallejo Ron, R. C. (2022). El estrés laboral y su relación con la satisfacción laboral: un estudio de caso en una empresa privada de investigación de mercados (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Tipo de investigación: Básico - Correlacional Diseño de la investigación: No experimental de corte transversal.
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.	Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.	• Inspiración Motivacional • Influencia idealizada • Estimulación intelectual • Consideración individual	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	CLIMA ORGANIZACIONAL	Población: Los docentes de la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025 Muestra: 78 docentes de la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025 Instrumentos: Cuestionarios para las tres variables.
1) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025? 2) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025? 3) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?	1) Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 2) Estimar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 3) Comparar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.	1) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las relaciones sociales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 2) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 3) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la transparencia en la comunicación en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.	• Relaciones sociales • Apoyo directivo • Transparencia en la comunicación • Condiciones físicas del trabajo	

4) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025? 5) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025? 6) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025? 7) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025?	2025. 4) Establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 5) Diferenciar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 6) Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 7) Estimar la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.	4) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones físicas del trabajo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025 5) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y las condiciones laborales en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 6) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el reconocimiento y apoyo directivo en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025. 7) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la Institución Educativa Mixto de Aplicación Fortunato Luciano Herrera, Cusco - 2025.	SATISFACCIÓN LABORAL • Condiciones Laborales • Reconocimiento y Apoyo Directivo • Oportunidad de Crecimiento y Desarrollo Profesional	Estadística: SPSS
--	--	---	---	-------------------------------------

Anexo 2: Instrumentos de recolección de información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Estimado(a) docente, personal jerárquico y/o administrativo:

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

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

Las alternativas consideradas son:

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

ÍTEMS		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL		5	4	3	2	1
1.	El director comunica de manera efectiva una visión compartida que motiva a los docentes a trabajar en equipo hacia los objetivos institucionales.					
2.	El director utiliza estrategias de comunicación para transmitir una visión clara y alineada con las metas de la institución educativa.					
3.	El director promueve el compromiso de los docentes al explicar cómo la visión compartida contribuye al desarrollo de la comunidad educativa.					
4.	El director fomenta el compromiso de los docentes al destacar la importancia de su rol en el logro de los objetivos institucionales.					
5.	El director promueve un ambiente de trabajo colaborativo que refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo.					
6.	El director organiza reuniones o actividades para fortalecer la comunicación y el entendimiento mutuo entre los integrantes del equipo docente.					
INFLUENCIA IDEALIZADA		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
7.	El director actúa como un modelo a seguir, demostrando con su comportamiento el respeto por los					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

	valores y principios éticos de la institución.					
8.	El director fomenta en el equipo docente la práctica de valores como la honestidad, la responsabilidad y el respeto mutuo en sus actividades diarias.					
9.	El director organiza espacios de reflexión para sensibilizar al equipo docente sobre la importancia de los valores éticos en el desarrollo de la comunidad educativa.					
10.	El director demuestra coherencia entre sus palabras y acciones, generando confianza en el equipo docente.					
11.	El director toma decisiones transparentes y fundamentadas, lo que refuerza la confianza del equipo en su liderazgo.					
12.	El director mantiene una actitud ética y profesional, estableciendo un ejemplo que inspira confianza y respeto en toda la comunidad educativa.					
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
13.	El director promueve la reflexión crítica en las reuniones docentes, incentivando el análisis de prácticas pedagógicas y estrategias de enseñanza.					
14.	El director fomenta el intercambio de ideas y perspectivas diferentes entre los docentes para enriquecer el análisis reflexivo en la institución.					
15.	El director organiza espacios de capacitación y discusión para fortalecer el pensamiento crítico y la toma de decisiones reflexiva en el equipo docente.					
16.	El director incentiva a los docentes a implementar nuevas metodologías pedagógicas que promuevan un aprendizaje activo y significativo.					
17.	El director proporciona recursos y materiales que apoyen la exploración de nuevas estrategias de enseñanza.					
18.	El director motiva a los docentes a compartir experiencias y buenas prácticas relacionadas con metodologías pedagógicas innovadoras.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
19.	El director reconoce públicamente los logros individuales de los docentes, fortaleciendo su autoestima y motivación.					
20.	El director felicita de manera oportuna a los docentes por su desempeño destacado, generando un ambiente de aprecio y valoración.					
21.	El director fomenta la participación de los docentes en actividades o proyectos que permitan desarrollar su máximo potencial profesional.					
22.	El director promueve un ambiente en el que todos los docentes se sientan valorados y respetados, independientemente de sus diferencias individuales.					
23.	El director actúa de manera equitativa y justa en la resolución de conflictos, demostrando respeto por las necesidades individuales de los docentes.					
24.	El director organiza actividades que refuercen el compañerismo y la integración entre los docentes, contribuyendo a un clima inclusivo.					

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



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado(a) docente, personal jerárquico y/o administrativo:

Te invitamos a participar en este cuestionario diseñado para entender mejor el clima organizacional en vuestra institución. Tu opinión es clave para identificar cómo las dinámicas internas y el ambiente laboral impactan en tu desempeño y bienestar.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos sinceramente su participación.

Las alternativas consideradas son:

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

ÍTEMS		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
RELACIONES SOCIALES		5	4	3	2	1
1	¿Consideras que las interacciones entre tú y tus compañeros de trabajo son respetuosas y constructivas?					
2	¿Sientes que puedes expresar tus ideas y opiniones con confianza, siendo escuchado y valorado por los demás?					
3	¿Percibes que los líderes de tu institución fomentan una comunicación efectiva que mejora las relaciones entre los miembros del equipo?					
4	¿Percibes que en tu equipo de trabajo existe disposición para colaborar en actividades grupales o tareas compartidas?					
5	¿Consideras que los miembros de tu institución están atentos a las necesidades de los demás y ofrecen su apoyo cuando es necesario?					
6	¿Sientes que existe un ambiente de solidaridad y apoyo mutuo en las relaciones con tus compañeros de trabajo?					
APOYO DIRECTIVO		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
7	¿Sientes que tus iniciativas y sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones en tu entorno laboral?					
8	¿Percibes que tus esfuerzos para mejorar el ambiente o los procesos de trabajo son reconocidos por la dirección de la institución?					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

9	¿Crees que el director fomenta un entorno donde las ideas innovadoras del personal son bien recibidas y evaluadas?					
10	¿Sientes que el director crea un ambiente de trabajo donde puedes expresar tus ideas y preocupaciones sin temor a represalias?					
11	¿Crees que el director mantiene una actitud abierta y accesible para resolver cualquier problema o duda que tengas?					
12	¿Consideras que el director genera un clima de confianza en el que puedes contar con su apoyo cuando lo necesites?					
TRANSPARENCIA EN LA COMUNICACIÓN		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
13	¿Percibes que las instrucciones y objetivos establecidos por la dirección son comunicados de manera precisa y sin ambigüedades?					
14	¿Te resulta sencillo acceder a la información necesaria para realizar tu trabajo de manera efectiva?					
15	¿Sientes que la información importante para tu desempeño laboral es transmitida de manera oportuna y detallada por parte de la dirección?					
16	¿Sientes que se organizan espacios regulares para discutir temas importantes que afectan tu trabajo?					
17	¿Consideras que la dirección organiza encuentros frecuentes para dialogar sobre los avances y desafíos dentro de la institución?					
18	¿Dirías que hay suficiente frecuencia en los espacios de diálogo en los que puedes expresar tus inquietudes y recibir retroalimentación de manera clara?					
CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
19	¿Consideras que los espacios de trabajo están bien distribuidos y son adecuados para desempeñar tus tareas con comodidad?					
20	¿El mobiliario y equipo en el lugar de trabajo son adecuados y contribuyen a un entorno cómodo y funcional?					
21	¿Sientes que los espacios físicos (como oficinas, aulas, áreas comunes) están bien cuidados y en buen estado para su uso diario?					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

22	¿La institución garantiza condiciones de seguridad adecuadas en el entorno laboral, como la señalización y el equipo de protección necesario?					
23	¿El entorno de trabajo está libre de riesgos que puedan comprometer la salud o integridad de los empleados?					
24	¿El espacio laboral está diseñado de manera que se minimicen los riesgos para la salud, como el exceso de ruido o condiciones de insalubridad?					

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



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado(a) docente, personal jerárquico y/o administrativo:

Te invitamos a completar este breve cuestionario para conocer tu satisfacción laboral en vuestra institución. Tu opinión es clave para entender cómo el ambiente y las dinámicas laborales impactan en tu bienestar y rendimiento.

El cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos sinceramente su participación.

Las alternativas consideradas son:

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

ÍTEMS		Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
CONDICIONES LABORALES		5	4	3	2	1
1	Me siento seguro en mi entorno de trabajo, sin riesgo de sufrir accidentes.					
2	Las condiciones de seguridad en mi lugar de trabajo son adecuadas y están bien mantenidas.					
3	El personal de mi entorno laboral tiene acceso a los equipos de protección necesarios para su seguridad.					
4	El espacio en mi lugar de trabajo es lo suficientemente amplio para realizar mis tareas cómodamente.					
5	La iluminación en mi espacio de trabajo es adecuada y no me causa molestias visuales.					
6	El ambiente en mi espacio de trabajo es tranquilo y favorece mi concentración y comodidad.					
RECONOCIMIENTO Y APOYO DIRECTIVO		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
7	Cuando necesito orientación o ayuda en mi trabajo, los directivos están dispuestos a brindarme apoyo.					
8	Los directivos responden de manera oportuna y efectiva a mis solicitudes de ayuda o asesoría.					
9	Los directivos promueven un ambiente abierto para que los empleados expresen sus ideas y preocupaciones.					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

10	El reconocimiento que recibo por mi trabajo me motiva a esforzarme más en mis tareas diarias.					
11	Cuando recibo reconocimiento, me siento más comprometido con los objetivos de la organización.					
12	El reconocimiento recibido de parte de los directivos aumenta mi disposición para contribuir de manera adicional al trabajo en equipo.					
OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL		A Veces	Casi Nunca.	Nunca	A Veces	Casi Nunca.
13	Tengo acceso a programas de capacitación que me permiten mejorar mis habilidades profesionales.					
14	Los directivos proporcionan oportunidades claras para que participe en actividades de formación y desarrollo profesional.					
15	El acceso a programas de capacitación y formación me ha permitido avanzar en mi desarrollo profesional dentro de la institución.					
16	Siento que tengo oportunidades claras para avanzar en mi carrera dentro de la institución.					
17	Los directivos brindan información sobre las oportunidades de promoción y los criterios necesarios para acceder a ellas.					
18	Siento que existen suficientes oportunidades de desarrollo profesional que podrían llevarme a una promoción dentro de la organización.					

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



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



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

TITULO: RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025

CUESTIONARIOS: Sobre liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral.

III. REFERENCIA

- 1.1. EXPERTO : Dr. Alain Gunnar Carreón Suteo
1.2. ESPECIALIDAD: Psicología
1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente Universitaria
1.4. CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8789-5625

IV. ASPECTO DE EVALUACIÓN

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

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

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

Promedio de valoración: Dieciocho

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

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ Aprobado (c>75%)

b) Desaprobado (c<75%)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO

Dr. Alain Gunnar Carreón Suteo
DR. ALAIN GUNNAR CARREÓN SUTEC



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



ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN

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

TITULO: RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025

CUESTIONARIOS: Sobre liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral.

I. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz
1.2. ESPECIALIDAD: Primaria
1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente Universitario
1.4. CÓDIGO ORCID: 0009 - 0002 - 4473 - 6143

II. ASPECTO DE EVALUACIÓN

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

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

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

Promedio de valoración: Diecisiete

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

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

☒ a) Aprobado (c>75%) b) Desaprobado (c<75%)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO

Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz



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



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

TÍTULO: RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025
CUESTIONARIOS: Sobre liderazgo transformacional del director, clima organizacional y satisfacción laboral.

V. REFERENCIA

1.1. EXPERTO : Dr. Epifanio Luis Canal Apaza
1.2. ESPECIALIDAD: Ciencias Sociales
1.3. CARGO ACADÉMICO: Docente - Universitario
1.4. CÓDIGO ORCID: 0000-0001-8954-3121

VI. ASPECTO DE EVALUACIÓN

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

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

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

Promedio de valoración: Dieciocho
a) Muy Deficiente () b) Deficiente () c) Regular () d) Buena (✓) e) Muy buena ()

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

✓ Aprobado (c>75%) b) Desaprobado (c<75%)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO
ABAD DEL CUSCO

Dr. Epifanio Luis Canal Apaza
DOCENTE

Anexo 3: Medios de verificación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN



Cusco, 03 de Setiembre del 2025

SOLICITO: Permiso para realizar trabajo de investigación

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MX. DE APLICACIÓN
"FORTUNATO L. HERRERA"

El Bachiller, **DAVID FERRO HUARANCCA**, identificado con DNI N° 47391269, con domicilio en Francisco Bolognesi Segunda Etapa E5-9 Santiago, Ante usted con el debido respeto nos presentamos y exponemos:

Que, habiendo culminado nuestros estudios en la Facultad de Educación de la **UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**, solicitamos a su digno despacho la autorización para realizar nuestro trabajo de investigación denominado **"RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025"** para optar el grado académico de Maestro en Educación. Para la recopilación de datos durante la investigación realizaremos encuesta a los docentes con una duración de 40 minutos.

Por lo expuesto: Rogamos a usted acceder a nuestra solicitud.

Bach. **DAVID FERRO HUARANCCA**
DNI: 47391269



03-09-25



UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

IE DE APLICACIÓN "FORTUNATO L. HERRERA"

AV. De la Cultura N° 721 "Estadio Universitario"



CONSTANCIA

El que suscribe: Dr. FREDDY FRANK GONZALES QUISPE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA DE APLICACIÓN "FORTUNATO LUCIANO HERRERA"

Hago constar que el bachiller **DAVID FERRO HUARANCCA** llevó a cabo la aplicación del instrumento de investigación en los docentes de la Institución Educativa desde el 04 de septiembre de 2025 hasta el 16 de setiembre de 2025. Este trabajo de investigación fue desarrollado con el propósito de obtener el grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. El título de la investigación lleva por nombre: **RELACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTO DE APLICACIÓN FORTUNATO LUCIANO HERRERA, CUSCO - 2025**

Se emite la presente constancia a solicitud del interesado para fines que viera por conveniente.

Cusco, 19 de setiembre de 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
IE DE APLICACIÓN "FORTUNATO L. HERRERA"
Dr. Freddy Frank Gonzales Quispe
DIRECTOR

Anexo 4: Otros

Aplicación de la encuesta a docente



Aplicación del cuestionario a docente en un ambiente institucional



Momento de orientación y aclaración de dudas durante la aplicación de la encuesta a docentes

