

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción
laboral en una Institución Educativa del distrito de Independencia

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

AUTOR

Mirian Rosario Cordero Flores

ASESOR

Roque Vladimir Carrión Ramos

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Mirian Rosario
Apellidos	Cordero Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	74133165
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Roque Vladimir
Apellidos	Carrión Ramos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09900445
Número de Orcid (obligatorio)	https://orcid.org/0000-0002-2299-9260

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Roque Vladimir
Apellidos	Carrión Ramos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09900445

Datos del segundo miembro

Nombres	Jaime Luis
Apellidos	Flores Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	07648272

Datos del tercer miembro

Nombres	Guisella Ivonne
Apellidos	Azcona Ávalos
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	43991476

Datos de la obra

Materia	Gestión,gestión organizacional, estilos de liderazgo,liderazgo transformacional,calidad educativa
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Maestro en Gestión e Innovación Educativa <input type="checkbox"/>
Grado académico o título profesional	Maestro <input type="checkbox"/>
Nombre del programa	Maestría en Gestión e Innovación Educativa <input type="checkbox"/>
Código del programa Consultar el listado: enlace	191147

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).



UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
ESCUELA DE POSTGRADO
UNIDAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

ACTO DE SUSTENTACIÓN PÚBLICA *ONLINE* DE TESIS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA

ACTA Nº 003

Hoy, **23** de **junio** de **2023** a las 13:00 horas, mediante sesión en línea a través de la Plataforma ZOOM, debidamente licenciada por la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Sedes Sapientiae,

Mirian Rosario Cordero Flores

llevó a cabo el Acto de Sustentación Pública *Online* de su tesis titulada:

Percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral en una
Institución Educativa del distrito de Independencia

frente al jurado conformado por:

PRESIDENTE	: Roque Vladimir Carrión Ramos
SEGUNDO MIEMBRO	: Jaime Luis Flores Flores
TERCER MIEMBRO	: Guisella Ivonne Azcona Ávalos

Finalizada la presentación, defendió su tesis durante 30 minutos ante el jurado y el público, respondiendo satisfactoriamente las preguntas planteadas; al concluir el acto y posterior a la deliberación respectiva, el jurado decidió otorgarle por **CONSENSO** la mención **Cum laude**, con una calificación de 18 (**dieciocho**) puntos sobre 20 (**veinte**).

Presidente

Segundo Miembro

Tercer miembro

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Lima, 23 de junio de 2023

Señor(a),
Cristy Lourdes Ballesteros Molina
Jefe del Departamento de Investigación/Coordinador Académico de Unidad de Posgrado
Facultad / Escuela de postgrado UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis / informe académico/ trabajo de investigación/ trabajo de suficiencia profesional, bajo mi asesoría, con título, Percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral en una Institución Educativa del distrito de Independencia , presentado por, Mirian Rosario Cordero Flores (Código: 2019102202 y DNI:74133165) para optar el título profesional/grado académico de Magister ha sido revisado en su totalidad por mi persona y CONSIDERO que el mismo se encuentra APTO para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 3%.*** Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor
DNI N°: 09900445
ORCID: 0000-0002-2299-9260
Escuela de post grado/ Unidad de Posgrado de Ciencias de
Educación y Humanidades

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros
El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres, Luis y Yolanda, por inculcarme su ejemplo y brindarme su apoyo constante para que este trabajo de investigación logre concretarse. Asimismo, dedico mi trabajo a todos mis amigos y colegas, por alentarme en la exploración del conocimiento.

Agradecimientos

Agradezco a mi asesor de tesis, Roque Vladimir Carrión Ramos, quien, con su permanente apoyo y constante asesoramiento, ha logrado que hoy pueda presentar esta tesis, que es producto de mucha dedicación. Asimismo, agradezco a la Universidad por proporcionarme los conocimientos para que sea un profesional con mayores capacidades.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se estableció como propósito determinar la relación que existe entre la percepción del estilo de liderazgo impartido por el director y la satisfacción laboral de los docentes de una Institución Educativa de Independencia en el año 2021. La investigación es de enfoque cuantitativo, nivel correlacional y de diseño no experimental transversal. La muestra estuvo constituida por 79 docentes. Los instrumentos que se aplicaron para el recojo de datos fueron el cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) de Castro et al. (2004), para medir la percepción docente en relación con el estilo de liderazgo del director; y el cuestionario Satisfacción Laboral de Warr et al. (1979), para conocer la satisfacción laboral de los docentes. Los resultados de la investigación evidenciaron el gran impacto que tiene construir un buen liderazgo en la organización y su relación con la plana docente. Asimismo, ayuda a que las organizaciones utilicen un estilo de liderazgo de acuerdo con las necesidades, requerimiento de la dirección y objetivos de la institución. Los resultados obtenidos en el proceso de la investigación indican que existe relación entre la percepción que tienen los profesores sobre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral de los docentes; y la prueba Chi Cuadrado da un valor de .000 que es $<.05$. Este resultado indica que la percepción docente sobre el estilo de liderazgo del director es determinante y establece una relación para alcanzar la satisfacción laboral de los docentes con la institución educativa.

Palabras clave: estilos de liderazgo, satisfacción laboral, desempeño docente y condiciones laborales.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between the perception of the leadership style of the principal and the job satisfaction of teachers in an educational institution in Independencia in the year 2021. The research has a quantitative approach, correlational level, and non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 79 teachers. The instruments used for data collection were the leadership styles questionnaire (CELID) by Castro, Nader and Casullo (2004) to measure teachers' perception of the principal's leadership style and the Job Satisfaction questionnaire by Warr, Cook and Wall (1979) to determine teachers' job satisfaction. The results of the research showed the great impact of building good leadership in the organization and its relationship with the teaching staff. It also helps organizations to use a leadership style in accordance with the needs, management requirements and objectives of the institution. The results obtained in the research process indicate that there is a relationship between teachers' perception of the principal's leadership style and teachers' job satisfaction, and the Chi-square test gives a value of .000, which is $<.05$. This result indicates that the teachers' perception of the principal's leadership style is determinant and has a relationship in achieving teachers' job satisfaction with the educational institution.

Keywords: leadership styles, job satisfaction, teaching performance and working conditions.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Hipótesis	6
1.3.1. Hipótesis general.....	6
1.3.2. Hipótesis específicas.....	6
1.4. Justificación	7
1.5. Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1. Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos específicos	9
1.6. Alcances y limitaciones	9
1.6.1. Alcances	9
1.6.2. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.1.1. Antecedentes nacionales	10
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	14
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Historia del liderazgo.....	17
2.2.2. Enfoques de liderazgo.....	18

2.2.3. Estilos de liderazgo	21
2.2.4. Historia de satisfacción laboral	26
2.2.5. Teorías de satisfacción laboral	27
2.2.6. Características que influyen en la satisfacción laboral	27
2.2.7. Definición de términos básicos	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	31
3.1. Enfoque de la investigación	31
3.2. Alcance de la investigación	31
3.3. Diseño de la investigación	31
3.4. Variables	32
3.4.1. Definición conceptual	32
3.4.2. Definición operacional	33
3.4.3. Operacionalización de variables	33
3.5. Población y muestra	34
3.5.1. Población	34
3.5.2. Muestra	34
3.6. Técnicas e instrumentos	35
3.6.1. Técnicas	35
3.6.2. Instrumentos	35
3.7. Validez y confiabilidad del instrumento	36
3.7.1. Validez	36
3.7.2. Confiabilidad	38
CAPÍTULO IV: RESULTADO Y DISCUSIÓN	39
4.1. Descripción de resultados de las variables	39
4.1.1. Variable 1: Estilo de liderazgo	39
4.1.2. Variable 2: Satisfacción laboral	41
4.2. Resultados del contraste de hipótesis	43
4.2.1. Contraste de hipótesis general	43
4.2.3. Contraste de hipótesis específicas	43
4.3. Discusión de resultados	45
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
5.1. Conclusiones	49
5.2. Recomendaciones	49

REFERENCIAS.....	52
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable “estilos de liderazgo”.....	33
Tabla 2. Operacionalización de la variable “satisfacción laboral”	34
Tabla 3. Tabla de validez de Aiken por instrumento	37
Tabla 4. Resultados de la validez de la Calculadora de Aiken del instrumento del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)	37
Tabla 5. Resultados de la validez de la Calculadora de Aiken del instrumento de Evaluación de la Satisfacción Laboral.....	37
Tabla 6. Confiabilidad de las dimensiones de la variable “estilos de liderazgo”	38
Tabla 7. Confiabilidad de las dimensiones de la variable “satisfacción laboral”	38
Tabla 8. Frecuencia de la variable “estilo de liderazgo” desde la percepción de los docentes	39
Tabla 9. Estadística descriptiva de la variable “estilo de liderazgo”	39
Tabla 10. Frecuencia de la dimensión “estilo de liderazgo transformacional” desde la percepción de los docentes.....	40
Tabla 11. Frecuencia de la dimensión “estilo de liderazgo transaccional” desde la percepción de los docentes.....	40
Tabla 12. Frecuencia del estilo de liderazgo “laissez faire” desde la percepción de los docentes	41
Tabla 13. Frecuencia de la variable “satisfacción laboral”	41
Tabla 14. Estadística descriptiva de la variable “satisfacción laboral”	42
Tabla 15. Frecuencia de actividad docente	42
Tabla 16. Frecuencia de motivación y reconocimientos.....	42
Tabla 17. Frecuencia de condiciones de trabajo	43
Tabla 18. Relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral	43
Tabla 19. Relación entre estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral	44
Tabla 20. Relación entre estilo de liderazgo transaccional y satisfacción laboral	44
Tabla 21. Relación entre estilo de liderazgo “laissez faire” y satisfacción laboral.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Concepto de enfoque de rasgos	19
Figura 2. Concepto de enfoque conductual	19
Figura 3. Concepto de enfoque situacional.....	20
Figura 4. Concepto de liderazgo transformacional	22
Figura 5. Concepto de liderazgo transaccional	23
Figura 6. Concepto de liderazgo democrático	24
Figura 7. Concepto de liderazgo autocrático	25
Figura 8. Definición de estilo de liderazgo.....	32
Figura 9. Definición de satisfacción laboral	33

INTRODUCCIÓN

Desde el siglo anterior, se mostraron interés por conocer la satisfacción laboral de los trabajadores, tal como lo indicó Uhrbrock (1934), uno de los psicólogos que inició la evaluación de las actitudes que adoptaban los trabajadores de una organización. Asimismo, cabe recalcar que, en el presente siglo, en las diferentes instituciones, se da mayor énfasis a la satisfacción laboral de sus trabajadores para que ellos logren un buen desenvolvimiento en sus actividades laborales. Lo mencionado se fortaleció con los estudios de Idóneo (2012) y Núñez (2017), quienes coincidieron en que la satisfacción laboral –ligada al estilo de liderazgo– se refleja en el desempeño de los docentes al realizar sus actividades laborales.

El presente estudio ha sido desarrollado con el propósito de determinar la relación que existe entre dos variables, las cuales presentan una dependencia o asociación dentro de la hipótesis. Estas son “estilos de liderazgo” y “satisfacción laboral”, las cuales se aprecian en diversas organizaciones, por ejemplo, los colegios. En este contexto, surge la necesidad de estudiar ambas variables, ya que, en la actualidad, son dos términos que se requiere fortalecer dentro de un colegio. Esto se debe a que, con un liderazgo que responda a las necesidades de la organización, se puede lograr los propósitos planteados y generar una motivación en sus integrantes.

La investigación determinó la relación que existe entre la percepción del estilo de liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Independencia en el año 2021. Este estudio estableció como finalidad encontrar la relación entre la perspectiva de los docentes sobre el tipo de liderazgo ejercido por el directivo y la satisfacción laboral, por lo cual se hallará en esta investigación hipótesis correlacionales.

Durante el desarrollo del estudio, se pudieron observar los alcances de la investigación, que incluye a los docentes y directivos, para conocer –desde la percepción docente– qué tipo de líder es el director. Sin embargo, también se encontraron limitaciones: una de ellas fue la dificultad para contactarse de manera remota con la muestra de estudio; la otra fue encontrar a expertos para validar los instrumentos estandarizados tomando en cuenta el contexto peruano. Sin embargo, estas limitaciones fueron superadas con el apoyo del asesor y de los nuevos canales de comunicación a distancia.

Asimismo, esta investigación es necesaria en el ámbito educativo, puesto que es pertinente conocer cómo un tipo de liderazgo percibido por los docentes puede generar satisfacción laboral, lo que se refleja de manera positiva en el desempeño de las actividades laborales. Además, la percepción del tipo de liderazgo permite un buen desenvolvimiento de los docentes, generado por la satisfacción laboral que estos experimentan en su puesto de trabajo. Adicionalmente, se debe considerar que la presente investigación asumió un estudio de enfoque cualitativo y nivel de alcance correlacional no experimental-transversal.

Por otro lado, el presente estudio se organiza en cinco capítulos, los cuales abordan temas específicos. En el primer capítulo, se desarrolla la problemática, la justificación y los distintos objetivos correspondientes al tópico de la investigación realizada, así como las limitaciones y alcances. Asimismo, se presentan las respectivas hipótesis de investigación.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico de la investigación. Para ello, se han considerado los antecedentes, las bases teóricas y se ha incluido la definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, se desarrolla la parte metodológica. En este se indica el nivel de alcance de la investigación. También, se aborda la definición de las variables “estilos de liderazgo” y “satisfacción laboral”. Posteriormente, se expone la población y muestra considerada en esta investigación, así como la técnica e instrumentos utilizados, además de su validez y confiabilidad.

En el cuarto capítulo, se muestran los resultados obtenidos en el proceso de investigación y la discusión de estos. Luego, en el quinto capítulo, se muestran las conclusiones y recomendaciones para la institución educativa estudiada en esta investigación. Los resultados obtenidos en el estudio permitieron brindar las sugerencias pertinentes para que el directivo sea un agente proactivo que reconforte las habilidades y actitudes de su equipo docente para una óptima satisfacción laboral.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los estilos de liderazgo surgen en las civilizaciones antiguas, tal como se evidenció en la civilización sumeria, en la cual se ejercía el liderazgo organizacional como una necesidad para organizarse dentro de la comunidad (Estrada, 2007). Por su parte, Pantoja y Suárez (2017) indicaron que, a finales del siglo XIX, se empezaron a estudiar de manera formal las teorías del liderazgo para identificar el tipo de líder que requiere una organización.

El impacto causado por los estilos de liderazgo logró generar organizaciones que “aprenden a aprender” involucrando a todo el equipo de trabajo y aprendiendo del error, acompañados de un líder involucrado. Esto generó que las organizaciones se desarrollen eficientemente y que se produzca el crecimiento institucional. Por otro lado, Lussier y Achua (2002) establecieron que el 80% de los problemas que se encuentran en la organización se deben en su mayoría a la tipología no adecuada de liderazgo que asume el líder de la institución.

Para Eden y Leviatan (1975), las diferentes conjeturas sobre el liderazgo indican presunciones sobre cómo deben comportarse las personas para poder ser consideradas líderes. Por su parte, Yukl y Van Fleet (1992) revisaron diversos estudios que se basan en los enfoques que determinan los diferentes estilos de liderazgo que puede impartir un grupo de personas dentro de una organización. Por su parte, Oliva y Molina (2016) afirmaron que, para que una organización sea exitosa, requiere un estilo de liderazgo que ofrezca el reconocimiento y satisfacción laboral de sus integrantes.

Cabe mencionar que, para Latham y Budworth (2007), la satisfacción laboral se comenzó a evaluar en la década de 1930. En este contexto, Maslow (1954), en su jerarquía de necesidades, incluyó los factores que favorecen la óptima satisfacción laboral, los cuales son importantes para el crecimiento de la organización. El impacto de la satisfacción laboral en las organizaciones fomenta que el equipo de trabajo alcance el bienestar al realizar sus funciones laborales y genera en cada docente un logro personal y profesional.

En el contexto actual, se aprecia que, en las instituciones educativas, los docentes posiblemente desconocen los estilos de liderazgo del director y las características de cada estilo percibido. Ello les impide identificar qué tipo de liderazgo se debe impartir dentro de la organización y, de esta manera, lograr una óptima satisfacción laboral de su equipo de trabajo, en el que cada docente se sienta satisfecho realizando sus funciones, y en el

que se le motive a crecer profesionalmente mediante reconocimientos y se valore su esfuerzo en cada actividad que realiza, tanto en el aula como en la institución educativa.

Asimismo, se observa la probable carencia de conocimientos sobre las necesidades que tienen sus docentes para alcanzar su propia satisfacción y crecimiento laboral. Cabe mencionar que estas necesidades pueden ser extrínsecas e intrínsecas, lo que implicaría que aquellos no cumplan con sus funciones de forma impecable, y limitaría sus beneficios personales y los del colegio.

Por otra parte, hay instituciones educativas que posiblemente impartan un estilo de liderazgo basado en las características y conductas del líder. En consecuencia, probablemente no se abarque de forma globalizada lo que implica liderar una organización educativa. Ello puede generar que, en los centros educativos, se disponga de docentes que no logren una óptima satisfacción laboral.

Sobre la variable “estilos de liderazgo”, se observa una posible carencia de conocimiento sobre el liderazgo transformativo, de negociación o liberal, para identificar cuál debe impartir el directivo con el fin de que la institución educativa se encamine de manera adecuada y alcance los objetivos planteados. Esto podría ocurrir debido a que los docentes desconocen las características y funciones de cada tipo de líder. Asimismo, los docentes perciben que ellos lideran, sin considerar el contexto del colegio, las necesidades docentes y la problemática.

En relación con la variable “satisfacción laboral”, se observa un posible desconocimiento por parte del equipo directivo sobre cuáles son las necesidades de sus trabajadores, así como de los factores que motivan a sus colaboradores a trabajar satisfactoriamente. Esto ocurre debido a la posible falta de reconocimiento laboral, lo que conlleva tener docentes desmotivados; posibles inconvenientes laborales que pueden generar desaliento en el cumplimiento de sus deberes; posible carencia de factores para un trabajo óptimo, así como un probable espacio físico inadecuado para realizar sus labores. Además, es resaltante que, al no fortalecer los aspectos mencionados, se pueda generar una posible falta de felicidad laboral.

Por otro lado, si no se lograra solucionar la problemática presentada, podría generarse una posible deficiencia laboral dentro de la institución educativa. Esto se debe a que, si el equipo docente no se siente satisfecho al realizar sus funciones ni reconocido – además de no sentirse en la capacidad de exponer ideas que conlleven el crecimiento de la institución educativa –, no logrará sentirse realizado laboralmente. Esta situación es probablemente el resultado de que el director no haya impartido un tipo de liderazgo

adecuado que logre potenciar las fortalezas de sus trabajadores, y que responda a sus necesidades y dificultades.

Por otro lado, una probable insatisfacción laboral de los docentes implicaría la posibilidad de que no se logren las metas de la institución educativa. Esto se debe a que estos no se desempeñarían de manera proactiva, lo cual es consecuencia de una posible carencia de factores que debe desarrollar el director como líder de la organización. Ello ocurre, a su vez, porque posiblemente dirige la institución educativa basándose solo en sus rasgos y conductas, sin abarcar lo que implica ejercer un estilo de liderazgo efectivo para encaminar la organización y lograr la satisfacción personal y profesional de su equipo de trabajo.

Asimismo, la propuesta para abordar la problemática implica que, en las instituciones educativas, los directivos, desde la percepción docente, impartan un tipo de liderazgo que responda a las necesidades de los profesores. Su objetivo es que ellos puedan desenvolverse eficientemente, lo cual implicar compensar los aspectos que conlleven una plena satisfacción laboral. El resultado se plasma en docentes motivados, participativos, eficientes e identificados con su centro laboral.

Finalmente, esta investigación buscó relacionar los estilos de liderazgo del director, percibido por los docentes, con la satisfacción laboral de los docentes. Asimismo, se enfocó en la necesidad de generar un desarrollo óptimo de funciones y de calidad por parte de los directivos y docentes con la finalidad de lograr un eficiente trabajo y el cumplimiento de las actividades, los objetivos y los deberes dentro de las instituciones educativas. Esto conllevó el planteamiento de la siguiente pregunta: ¿existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE del distrito de Independencia en el año 2021?

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del problema se circunscribe al planteamiento del problema general y de los problemas específicos.

1.2.1. Problema general

El problema general es el siguiente: ¿existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE del distrito de Independencia en el año 2021?

1.2.2. Problemas específicos

Los problemas específicos son los que se exponen en el siguiente listado:

- Problema específico 1: ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021?
- Problema específico 2: ¿Existe relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021?
- Problema específico 3: ¿Existe relación entre el liderazgo “*laissez faire*” y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021?

1.3. HIPÓTESIS

La investigación buscó relacionar la percepción del docente acerca del estilo de liderazgo del director con la satisfacción laboral docente, para lo cual se propusieron hipótesis correlacionales. Al respecto, Fernández et al. (2014) afirmaron que las hipótesis correlacionales implantan relaciones y un nivel de asociación en la estadística de las variables de investigación. En la presente investigación, se planteó dos tipos de hipótesis: general y específicas.

1.3.1. Hipótesis general

Esta hipótesis abarca dos elementos:

- H_0 : No existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.
- H_1 : Existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.

1.3.2. Hipótesis específicas

Son tres las hipótesis específicas de la presente investigación. Estas se exponen a continuación:

- Hipótesis específica 1
 - H_{10} : No existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes de una I.E. de Independencia en el año 2021.
 - H_{11} : Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes de una I.E. de Independencia en el año 2021.
- Hipótesis específica 2
 - H_{20} : No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los docentes de una I.E. de Independencia en el año 2021.

- H21: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los docentes de una I.E. de Independencia en el año 2021.
- Hipótesis específica 3
 - H30: No existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral en los docentes de una I.E. de Independencia en el año 2021.
 - H31: Existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral en los docentes de una I.E. de Independencia en el año 2021.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En el siglo XXI, se ha experimentado un proceso que abarca diferentes cambios, tanto en los estilos de liderazgo impartidos por los directivos como en el logro de la satisfacción laboral de los docentes. Por ello, los actores de las instituciones educativas deben estar preparados para afrontar estos nuevos retos de una sociedad cambiante.

De igual manera, el estilo asumido por el director en las diversas situaciones educativa, por ejemplo, su capacidad para resolver problemas, las acciones que desarrolla con los docentes en las situaciones de cambio, las relaciones interpersonales y su comportamiento en diferentes circunstancias, impulsan al éxito a una institución educativa y procuran la felicidad de los docentes al realizar sus actividades.

La presente investigación es necesaria, porque permite conocer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral docente para responder eficientemente a las permutas observadas en las variables de investigación dentro de las instituciones educativas. Con esta investigación, se beneficia a la comunidad educativa, puesto que, si los docentes realizan motivados sus funciones, se sienten reconocidos y experimentan el acompañamiento significativo y oportuno por parte de los directivos. Esto se reflejará en un buen desempeño dentro de la institución educativa y favorecerá la calidad de enseñanza para los estudiantes.

La presente investigación pretende ser un referente teórico, ya que aportará nuevos conocimientos sobre el liderazgo transformativo, de negociación y liberal, así como nuevas teorías sobre el reconocimiento laboral, los inconvenientes laborales, los factores para un trabajo óptimo y el espacio físico. Por ende, es importante focalizar los motivos del liderazgo de la institución como una mentalidad que ayude a potencializar la calidad

educativa a partir de la dirección, y propuesta, finalmente, por la plana docente de las instituciones educativas.

Asimismo, esta investigación constituye un aporte para el mundo académico al aplicar instrumentos estandarizados que permiten el estudio de nuevos resultados y datos relevantes que aportarán de manera significativa dentro de la institución educativa. Para ello, se emplearán estrategias didácticas de liderazgo con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales con los agentes activos de la institución y, con ello, lograr la satisfacción laboral del plantel docente.

La investigación aspira, además, a ser un referente en el ámbito social, ya que involucra el tipo de líder que es el director y cómo ello aporta en el desempeño y satisfacción laboral de los docentes. Ello responde a una de las demandas de la sociedad: contar, en las instituciones educativas, con directores y docentes comprometidos con la educación. En este contexto, los docentes deben sentirse reconocidos y contar con los factores necesarios para un óptimo cumplimiento de funciones, así como laborar en un ambiente físico agradable. Por ello, los resultados que procedan del enfoque social permitirán un impacto positivo en el progreso de la institución educativa a partir de la correlación de las variables de estudio.

Además, la investigación permite lograr una justificación a nivel metodológico, porque se sustenta a través de diversas técnicas e instrumentos de estudio adecuados para la recolección de la información y datos con respecto a la muestra estudiada. Esta, luego, permite sustentar y cumplir con las expectativas de la investigación.

En concordancia con lo anterior, se pretende que esta investigación sirva como referente de estudios posteriores que aborden las variables estudiadas para generar nuevas teorías, nuevos datos y resultados a nivel nacional e internacional, puesto que se trata de un tema de interés global.

Finalmente, el conocimiento generado con la investigación consiste en sustentar el impacto relevante que ejerce la percepción de utilizar un buen estilo de liderazgo a nivel directivo en una institución, y su repercusión en la satisfacción laboral de los docentes de una institución educativa.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se plantean, con respecto a la investigación presente, dos tipos de objetivos: general y específicos. Estos se muestran a continuación.

1.5.1. Objetivo general

El objetivo general es el siguiente: determinar la relación que existe entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021 (ver Anexo 3).

1.5.2. Objetivos específicos

A continuación, se exponen los objetivos específicos:

- Objetivo específico 1: Relacionar el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.
- Objetivo específico 2: Relacionar el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.
- Objetivo específico 3: Relacionar el liderazgo “*laissez faire*” con la satisfacción laboral de los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.

1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1. Alcances

La investigación abarcó a los directivos y docentes de la institución educativa para determinar la satisfacción laboral docente a partir del liderazgo del directivo, percibido en la institución educativa. Además, la investigación buscó reconocer la satisfacción de los docentes en su centro laboral a partir de la percepción de las características del director para liderar la institución educativa.

1.6.2. Limitaciones

Una de las limitaciones que se encontró en la investigación fue la aplicación de los cuestionarios (esta se realizó de manera virtual por la coyuntura actual). Esta limitación se superó mediante videollamadas de Meet para explicar el procedimiento de la aplicación del cuestionario.

Otra limitación fue el poco tiempo del que disponían los docentes para estar presentes en la explicación de los cuestionarios y del estudio, debido a su horario laboral. Sin embargo, se superó este inconveniente a través de la reorganización de horarios. De esta forma, se logró disponer de tiempo para brindar las indicaciones con el fin de aplicar el instrumento.

Una limitación adicional de la investigación fue conseguir personas que validen el instrumento estandarizado teniendo en cuenta la realidad peruana. Ello se superó con el apoyo del asesor, quien brindó acceso a expertos que validaron el instrumento en el contexto peruano utilizando la calculadora de Aiken. Luego de la validación, el asesor la firmó para brindar información fidedigna de lo realizado por los expertos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el presente estudio, se consideró como antecedentes los estudios relacionados con los estilos de liderazgo y satisfacción laboral, puesto que son las variables que se van a evaluar (ver Anexo 4). Se estimaron algunos estudios de los últimos 12 años. Sobre este aspecto, Arias (2014) afirmó que se debe desterrar la falsa creencia de que caducan o envejecen los antecedentes científicos después de un lustro de ser difundidos. Esto tiene lugar cuando se confunde el índice de Price, que afirma el porcentaje de referencias con cinco años de antigüedad; sin embargo, no insta como disposición citas únicamente de estudios con menos de un lustro de vetustez. Entre las investigaciones estudiadas se ha considerado los antecedentes nacionales e internacionales que se presentan a continuación.

2.1.1. Antecedentes nacionales

Valencia (2019), en su tesis *Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de la II.EE. del distrito de los Olivos, Lima*, se propuso establecer el vínculo entre la forma de liderar del directivo y la satisfacción de los docentes al laborar en la institución. Se trató de una investigación cuantitativa descriptiva. La muestra estuvo compuesta por 120 docentes y el instrumento empleado fue el cuestionario. El autor concluyó que existe una relación parcial entre el tipo de liderazgo que asumen los directivos, los cuales son autoritario, transformacional, participativo; y el agrado laboral de los docentes relacionado con el clima laboral.

Por otro lado, Cavalie-Martel (2019), en su estudio titulado “Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan 2017”, se planteó como objetivo averiguar el grado de satisfacción de los docentes dentro de su centro de trabajo, en relación con el discernimiento del estilo de liderazgo directivo. Fue una investigación cuantitativa descriptiva-correlacional. Contó con una muestra de 237 profesores y el instrumento empleado fue el cuestionario. El investigador concluyó que hay una relación efectiva entre las formas de liderar de los directivos, participativo y persuasivo, con la satisfacción laboral, fundamentalmente en las dimensiones concernientes a los salarios, el monitoreo y el espacio de trabajo.

Idone (2012), en su trabajo *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una Institución de Ventanilla*, se propuso establecer los tipos de liderazgo del director desde la perspectiva del docente para que los docentes autoevalúen su desempeño docente. Se trató de una investigación

cuantitativa descriptiva, que estableció como muestra 41 docentes, y como instrumento, el cuestionario. Concluyó la autora que un alto porcentaje de docentes afirma que los directivos de las instituciones educativas deben ejercer un liderazgo democrático, porque es el más adecuado para encaminar a una institución educativa y lograr las metas establecidas.

Por su parte, Manes (2019), en su tesis *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N°20424 San Miguel Ángel Arcángel – Acos -Huaral*, se propuso establecer la correlación que existe entre los tipos de liderazgo que ejerce el directivo y el encargo pedagógico de los profesores de la institución educativa, bajo la premisa de que el ejercicio que cumplen los directivos encamina al éxito para un servicio de calidad. Su investigación fue descriptiva-correlacional. Estableció como muestra tres directivos, 18 docentes y 84 estudiantes. Concluyó que existe una relación continua entre las formas de liderar de los directivos y la gestión pedagógica ejercida por los docentes.

Asimismo, Quispe (2011), en su tesis titulada *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la Ugel 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*, buscó demostrar la relación que existe entre el estilo de liderazgo que ejerce el director y el desempeño de los docentes. Su investigación fue de tipo experimental descriptiva-correlacional. La muestra estuvo conformada por 156 docentes y 364 alumnos, y el instrumento empleado fue el cuestionario. Se concluyó que el tipo de liderazgo del director influye de manera significativa en el desempeño. Es decir, si el director ejerce un liderazgo eficaz, el desempeño del docente será óptimo; sin embargo, en esta investigación predomina el liderazgo autoritario, lo que implica la deficiencia en la gestión institucional.

Sorados (2010), en su investigación *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, se propuso determinar el nivel de influencia que existe entre el liderazgo y la gestión educativa de calidad que se imparte en las instituciones educativas de la UGEL 03, Lima. Su investigación fue de tipo no experimental transversal. La muestra estuvo conformada por tres directores, 11 docentes y seis trabajadores. El instrumento empleado fue la ficha de observación y el cuestionario. La autora concluyó que el tipo de liderazgo del director influye significativamente en una gestión educativa de calidad, y que la dimensión pedagógica es la que tiene mayor influencia en la calidad de una gestión educativa.

Por su parte, León (2011), en su tesis *Satisfacción laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas inclusivas-Región Callao*, se planteó como propósito identificar los grados de satisfacción laboral de los docentes y dividir los resultados en las siguientes secciones: institución, edad y tiempo de servicio. Su investigación fue de tipo no experimental-descriptiva. La muestra estuvo conformada por 34 docentes y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Concluyó que los materiales, los ambientes de la institución educativa y los incentivos brindados influyen en la satisfacción laboral de los docentes, y que constituyen una fortaleza para el buen desempeño docente dentro del aula de clases. Asimismo, se observa en los resultados de la investigación que la mayor insatisfacción laboral se presenta en los docentes con mayor tiempo de servicio y de mayor edad.

Núñez (2017), por su parte, en su tesis *Satisfacción laboral y desempeño docente en la I.E. General Prado en Bellavista, Callao, 2015*, buscó encontrar la relación que existe entre el desempeño docente y la satisfacción laboral de los docentes. Su investigación fue cuantitativa descriptiva-correlacional. La muestra estuvo conformada por 100 docentes, y el instrumento empleado fue el cuestionario. Se concluyó que existe una relación significativa entre el desempeño docente y la satisfacción laboral docente.

Arrunaguetti (2019), en su tesis *Estilo de liderazgo del director y satisfacción laboral docente en la Escuela Militar de Chorrillos, Lima, 2017*, se propuso como objetivo establecer si concurre relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el tipo de liderazgo que ejerce el director. La investigación que realizó fue de tipo cuantitativo descriptivo-correlacional no experimental. La muestra fue de 52 instructores y el instrumento empleado fue el cuestionario. Concluyó que el liderazgo democrático del director y la satisfacción laboral de los docentes se relacionan de manera significativa, particularmente con la toma de decisiones, el trabajo colaborativo y los equipos de trabajo formados.

Asimismo, Medina (2019), en su trabajo “Relación entre la satisfacción laboral y los tipos de liderazgo en un centro educativo privado en Trujillo, 2015”, se propuso establecer el grado de relación existente entre los tipos de liderazgo ejercidos y la satisfacción laboral en los docentes de la IEP La Inmaculada. Su investigación fue cuantitativa-correlacional. La muestra estuvo conformada por 70 docentes y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Concluyó que existe una correlación moderada entre las dos variables estudiadas, siendo los docentes líderes persuasivos cuando el grado

de satisfacción laboral es mayor, ya que presentan más oportunidades de crecimiento laboral.

Asimismo, Salluca (2010), en su tesis *La relación entre la satisfacción laboral y del desempeño docente en instituciones educativas del Cercado Callao*, examinó la relación que existe entre los grados de satisfacción laboral y el desempeño docente. La investigación fue de tipo cualitativa correlacional. La muestra estuvo integrada por 87 docentes y 598 estudiantes de distintas instituciones educativas públicas. El instrumento empleado fue el cuestionario. Se concluyó que las dos variables se relacionan significativamente desde la percepción de los estudiantes. Sin embargo, desde la perspectiva de los docentes, la satisfacción laboral no se relaciona de manera significativa con todas las dimensiones, con lo cual se infiere que no todos los docentes que se encuentran satisfechos en su centro de labores se desempeñan de manera óptima.

Alemán (2019), en su tesis titulada *Relación del liderazgo y la satisfacción laboral del personal directivo y docente del IESPPA, Arequipa, 2018*, se planteó como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre el estilo de liderazgo que responde a las necesidades de los integrantes de la institución y la satisfacción laboral en docentes y directivos. Su investigación fue cuantitativa no experimental. La muestra estuvo compuesta por seis directivos y 56 docentes; y el instrumento fue el cuestionario. Se concluyó que la correlación que existe entre el liderazgo camino meta y la satisfacción laboral del personal es positiva.

Por su parte, Cahuana (2015), en su tesis *Tipología de liderazgo de los directivos y satisfacción laboral de docentes*, determinó la relación entre el tipo de liderazgo del grupo directivo y la satisfacción laboral de los profesores de instituciones educativas públicas en Pisco. Su investigación fue descriptiva-correlacional, y su muestra estuvo conformada por 45 profesores de la IE Independencia. El instrumento empleado fue el cuestionario. Se concluyó que existe una relación entre el tipo de liderazgo impartido por el grupo directivo y la satisfacción de los profesores en su centro de labores, con lo cual se gestionó mejores condiciones de aprendizaje y procesos pedagógicos.

Además, Reyes (2012), en su tesis *Liderazgo del director y el desempeño de los docentes del nivel secundario en una I.E. de Ventanilla, Callao*, se propuso determinar la relación que hay entre el tipo de liderazgo que ejerce el director y el desempeño de los docentes de secundaria. Su investigación fue cuantitativa descriptiva-correlacional, y su muestra abarcó 40 docentes. Concluyó que no existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo que ejerce el director y el desempeño docente en el nivel secundario.

Finalmente, Zárate (2011), en su estudio *Liderazgo del director y el desempeño de los docentes de centros educativos de primaria en Independencia, Lima*, se planteó como objetivo analizar qué relación existe en el tipo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes de primaria en relación con el trabajo pedagógico que estos realizan. La investigación fue de tipo cuantitativo no experimental descriptivo. La muestra estuvo conformada por 729 estudiantes y 201 docentes, correspondientes a 23 instituciones educativas. Concluyó que existe una relación alta entre las dos variables. Se demostró que el 95% de los docentes está conforme con el tipo de liderazgo del director, presentado en las siguientes dimensiones: gestión pedagógica, institucional y administrativa.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Orellana (2019), en su estudio “La relación del liderazgo directivo con el desempeño de los docentes de instituciones educativas privadas en El Salvador”, se propuso establecer el vínculo entre la forma de liderar del directivo y la satisfacción de los docentes al laborar en la institución. Su investigación fue cuantitativa descriptiva-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 105 docentes y el instrumento fue el cuestionario. Concluyó que, de los tres estilos de liderazgo estudiados, el transaccional estableció una relación efectiva con el desempeño de los docentes.

Prieto (2010), en su tesis *El liderazgo democrático para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencia exactas del colegio Santo Domingo de la ciudad Santo Domingo de los Colorados del periodo 2006-2010, Ecuador*, realizó un estudio con el propósito de plantear el perfil de un director como un líder democrático para optimizar el desempeño docente del colegio objeto de estudio. El tipo de investigación fue cuantitativa y la técnica utilizada fueron las encuestas. La muestra estuvo compuesta por cuatro directores, 20 profesores de ciencias exactas y 253 alumnos. Se concluyó con un elevado porcentaje en los resultados acerca de que, para lograr un óptimo desempeño docente, el director debe ejercer un liderazgo democrático y, de esa forma, la comunidad educativa podría mejorar sus procesos institucionales, así como la calidad educativa.

Por su parte, Garda (2010), en su tesis *El liderazgo y monitoreo del director en la labor del docente y su influencia en el clima institucional en una gestión escolar óptima, Chile*, buscó establecer el tipo de liderazgo del director y cómo este influye en el ejercicio de monitorear el trabajo docente y en el clima institucional de la institución educativa. La investigación fue mixta descriptiva-correlacional. Asimismo, los instrumentos empleados fueron el cuestionario y la entrevista de *focus groups*. La muestra está compuesta por 91

profesores y ocho directores. Concluyó que el director tiene que ser un buen líder, ya que no existe un tipo de liderazgo que sea el correcto, sino que aquel debe ser eficaz al dirigir una institución. Asimismo, el monitoreo oportuno por parte del director influye positivamente en la labor docente para afianzar las potencialidades de los docentes y optimizar la calidad de los procesos institucionales.

Angulo (2016), en su trabajo *El liderazgo del director y su incidencia en el clima institucional en una Unidad Educativa, Ecuador*, se propuso conocer el clima de trabajo y la influencia que genera el tipo de liderazgo del director para generar un buen clima organizacional dentro de la institución educativa, con la finalidad de crear óptimos resultados. La investigación fue de tipo experimental y el instrumento utilizado fue el cuestionario. La muestra estuvo compuesta por 230 estudiantes y 150 padres de familia. Este investigador concluyó que los centros educativos necesitan directivos que empleen un liderazgo basado en el trabajo colaborativo, ya que la forma en la que el director dirige la institución educativa incide en el clima institucional para brindar a toda la comunidad educativa un espacio donde prevalezca la cordialidad y el respeto mutuo entre todos sus miembros.

Asimismo, González (2013), en su estudio *Liderazgo del director en el desempeño docente en la U.E.E. José Tadeo Monagas, Venezuela*, se planteó como objetivo analizar el tipo de liderazgo del director y cómo se desempeñan laboralmente los docentes. El motivo radicó en que se evidenciaron debilidades con respecto al tipo de liderazgo ejercido por el director, lo cual afectó el desempeño laboral docente. La investigación fue descriptiva no experimental y el instrumento escogido fue el cuestionario. Además, la muestra estuvo compuesta por dos directivos y 22 docentes. Se concluyó que los directivos no ejercen un liderazgo orientado a mejorar el desempeño laboral de los profesores, lo cual se debe a que no hacen partícipe al personal en la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la comunidad educativa.

Chamorro (2005), en su investigación *Elementos determinantes del tipo de liderazgo del director(a) en escuelas de secundarias de zonas rurales y urbana, Colombia*, buscó establecer si los factores motivacionales incurren en el tipo o tipos de liderazgo puestos en práctica por los directores. Su investigación fue correlacional no experimental, y el instrumento empleado, el cuestionario. Concluyó que el compromiso de los docentes se relaciona de manera significativa con los adecuados estilos de liderazgo identificados en los directores.

Por su parte, Jiménez (2014), en su tesis *Correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral y el desempeño de los docentes de una universidad privada*, en Bogotá, Colombia, se planteó el propósito de reconocer la relación que existe entre la motivación del trabajo, el liderazgo transformativo de los directores y el desempeño de los docentes universitarios. Su investigación fue descriptiva correlacional, no experimental, y su instrumento, el cuestionario. La muestra estuvo compuesta por 73 docentes. La investigadora concluyó que existe una relación entre la motivación interna y externa de los docentes y su desempeño laboral.

Ojeda (2016), en su trabajo *Los tipos de liderazgo y el grado de satisfacción laboral en la Casa de Cultura de Ecuador*, se propuso establecer si los tipos de liderazgo impartidos influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores. La investigación fue correlacional no experimental, y el instrumento, el cuestionario. Asimismo, la muestra estuvo conformada por 95 servidores públicos y 13 directores. Se concluyó que impartir estilos de liderazgo inadecuados afecta la satisfacción laboral del equipo de trabajo, y que el liderazgo democrático es el adecuado para mejorar la satisfacción en el centro de trabajo.

Asimismo, Rivas (2009), en su tesis *Satisfacción y desempeño laboral de los profesores de instituciones educativas adventista en El Salvador*, buscó determinar si la satisfacción laboral tiene relación con el desempeño de los profesores en el sistema educativo. En su investigación, adoptó un enfoque cuantitativo, transversal. Además, empleó dos cuestionarios y abarcó una muestra de 65 profesores. Se concluyó que existe una relación positiva baja entre el grado de satisfacción laboral autopercebida y el nivel desempeño docente en las instituciones educativas.

Por su parte, Anaya y Suárez (2010), en su artículo “Evaluación de la satisfacción laboral del profesorado y aportaciones a su mejora en orden a la calidad de la educación”, se propusieron evaluar el grado de satisfacción laboral de los docentes de educación inicial, primaria y secundaria en instituciones públicas y privadas de España. Investigación descriptiva experimental. Instrumento cuestionario. Muestra compuesta por 2562 profesores. Se concluyó que, mediante un modelo de satisfacción laboral –obtenido de la experiencia de los profesores–, se permitiría que los docentes se sientan satisfechos en su centro de trabajo.

Finalmente, Melenje (2016), en su tesis *Estilos y dimensiones del liderazgo predominantes en los profesores del centro de formación de la Policía Nacional de Colombia*, en Bogotá, se propuso determinar cómo los adecuados estilos de liderazgo son

elementos trascendentales que aportan a la mejora de la calidad de la educación para la buena formación de los futuros policías de Colombia. Su investigación adoptó un enfoque cualitativo, de estudio de casos. Sus instrumentos fueron el cuestionario y la guía de observación y la muestra estuvo compuesta por cinco profesores. Se concluyó que la Dirección Nacional de Escuelas requiere profesores que impartan un estilo de liderazgo transformacional, ya que la característica de este tipo de liderazgo es generar la participación significativa y activa del alumnado para que sea capaz de enfrentarse a la sociedad actual.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Historia del liderazgo

El liderazgo ha evolucionado a través de la historia, tal como lo mencionó Estrada (2007). El término liderazgo se da a conocer con los líderes de las civilizaciones antiguas, que tuvieron que liderar en las comunidades para coordinar y lograr el esfuerzo y participación de toda la comunidad repartiendo las actividades y considerando el género y la edad de sus miembros.

Según Estrada (2007), se evidencia, en la documentación de la civilización sumeria, el liderazgo organizacional. Además, Babilonia, durante el siglo XX a. C, lideró a la comunidad a través del control que se ejercía sobre las personas y los procesos. Asimismo, se puede evidenciar que el líder hebreo Moisés, durante el siglo XII a. C., se encargó de seleccionar a los hombres con las mejores capacidades y comisionar funciones, además de disponer de una autoridad para que lo represente en Israel.

En este sentido, Pantoja y Suárez (2017) manifestaron que el hombre, desde los principios de la humanidad, ha pasado por varios momentos de liderazgo: comenzó con la etapa de los cazadores, y continuó por periodos prematriarcales, matriarcales y patriarcales, etapas en las cuales se identificó características de un líder y su progreso con los grupos sociales.

Sin embargo, solo a finales del siglo XIX se inicia el estudio formal de las teorías del liderazgo y, a comienzos del siglo XX, surgen las nombradas teorías de los rasgos, que sitúan al líder sobre la base de su personalidad, tales como su comportamiento, pensamiento y emoción. Posteriormente, en la década de 1940 del siglo XX, surgen las teorías del estilo, que orientan su definición a la mejora de los líderes a través de su desenvolvimiento en la organización y considerando un modelo de características.

Luego, en la década de 1960, surgen las teorías de contingencia, las cuales basan su enfoque en el efecto que la situación en la organización causa en la efectividad de un

líder. Ya en la década de 1980, son formuladas las teorías del liderazgo, las cuales identifican al líder como administrador de una organización mediante su propia visión, y reconocen cuatro estilos de liderazgo: (a) transaccional, (b) transformacional, (c) carismático y (d) visionario.

Finalmente, Ackoff (2012) señaló que, durante el siglo XX, se desarrollaron las teorías poscarismáticas y postransformacionales. Estas rompen con la ortodoxia administrativa, ya que se basan en un liderazgo efectivo, que se comparte entre todos los integrantes de un equipo de trabajo para lograr las metas y afrontar los retos que se presenten.

2.2.2. Enfoques de liderazgo

Para que, en las organizaciones educativas, se puedan lograr los objetivos previstos, así como generar que los miembros del equipo de trabajo se sientan satisfechos con sus labores, es necesario que los directores desarrollen un estilo de liderazgo adecuado para que sus colaboradores se sientan parte del objetivo y se dirijan en el mismo camino para el logro de la meta.

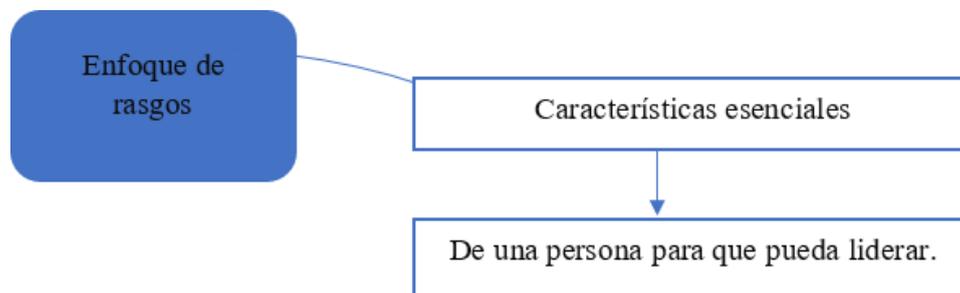
Por ello, para Yukl y Van Fleet (1992), estudiar el liderazgo implica considerar diversas ilustraciones que se enfoquen en las características, conductas, influencia y factores situacionales que refleja el líder. Asimismo, Noriega (2008) planteó principalmente tres enfoques teóricos: (a) enfoque de los rasgos, (b) enfoque conductual y (c) enfoque situacional. Cabe mencionar que Bass (1985) planteó el enfoque transformacional.

El enfoque de rasgos. Para Bass (1985), este enfoque hace referencia a las particularidades de las personas, las cuales les permiten ser líderes. Al respecto, Yukl y Van Fleet (1992) indicaron que este enfoque facilita conocer qué personas son indicadas para liderar un grupo, pero esto no asegura que el liderazgo sea exitoso o todo lo contrario.

En la investigación, se asume que el enfoque de rasgos permite comprender las características esenciales que debe tener la persona que será la elegida para ser líder en una organización, puesto que, para liderar, deben considerarse esas peculiaridades que se reflejarán en sus integrantes y en la organización. En la Figura 1, se resume el concepto de enfoque de rasgos que se asume en la investigación.

Figura 1

Concepto de enfoque de rasgos



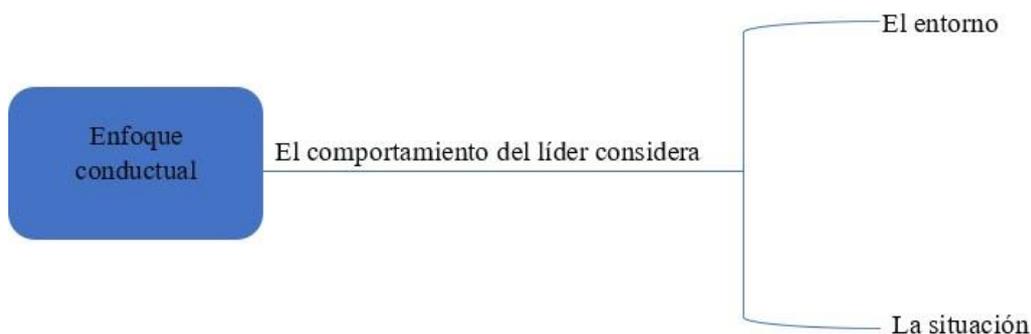
Nota. Elaboración propia

El enfoque conductual. Según Yukl y Van Fleet (1992), este enfoque se centra en el estudio de las conductas de los líderes y desestima los patrones conductuales que ellos desarrollan en cada contexto en el que se desenvuelven.

Se asume en la investigación que este enfoque permite considerar el comportamiento que cada líder debe asumir cuando está frente al liderazgo de una organización. Ello le permite evaluar el entorno y la situación a la cual está haciendo frente para adoptar las decisiones adecuadas. En la Figura 2, se resume el concepto de enfoque conductual que se asume en la investigación.

Figura 2

Concepto de enfoque conductual



Nota. Elaboración propia

El enfoque situacional. Hay un grupo de teorías que forman parte de este enfoque. Fiedler (1978), creador de la teoría de contingencia, mencionó que hay tres factores que influyen para que el liderazgo desarrollado en la organización sea efectivo. Estos son (a) la relación entre el líder y los colaboradores, (b) la distribución de tareas y (c) la autoridad ejercida por el líder.

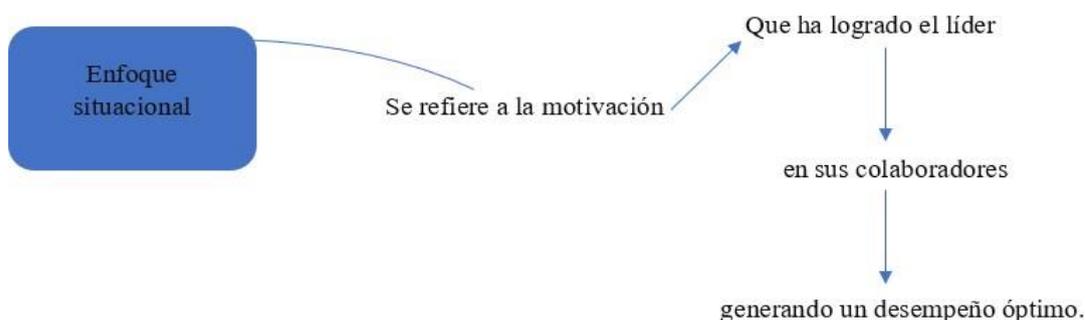
Por su parte, Evans (1971) y House (1971) mencionaron que la teoría de metas se basa en la capacidad que tienen los líderes para motivar a sus colaboradores hacia el logro de aquellas. Asimismo, Fiedler y García (1987), en la teoría de recursos cognitivos, examinaron la posibilidad de que ciertas variables situacionales tales como el estrés entre las personas, el apoyo de grupo y la variedad de tareas pudieran influir en los recursos cognitivos, con lo cual afectarían el desempeño del equipo de trabajo.

Por otro lado, Wofford (1982), en la teoría de interacción, indicó que el efecto conductual del líder que recae en el ejercicio de los subordinados está encaminado por la habilidad para el desempeño de tareas, la motivación para su ejecución, los roles adecuados y la presencia o falta de limitaciones ambientales.

Se asume, en la investigación, que el enfoque situacional hace referencia al grado de motivación que genera el líder en sus colaboradores, lo cual permite el buen desempeño laboral y la positividad en el logro de metas personales y de la organización. Por ende, es necesario que el líder considere los factores situacionales que afectan el desempeño de sus colaboradores, tales como la sobrecarga de actividades, la falta de apoyo laboral, entre otras. En la Figura 3, se resume el concepto de enfoque situacional que se asume en la investigación.

Figura 3

Concepto de enfoque situacional



Nota. Elaboración propia

El enfoque transformacional. Bass (1985) fue el precursor de este enfoque, y basó sus ideas en los estilos de liderazgo transformacional y carismático. Además, Burns (1978), dentro de este enfoque, construyó su teoría sobre el liderazgo transformacional y la diferencia entre el estilo de liderazgo mencionado y el liderazgo transaccional.

En la investigación, se destaca la necesidad de considerar este enfoque para reconocer las características de un líder transaccional y un líder transformacional, de modo que se pueda percibir cuál es el liderazgo ejercido dentro de la organización.

2.2.3. Estilos de liderazgo

Diversos estudios mencionan que el enfoque transformacional es el más empleado en las organizaciones en la actualidad. Por ello, el enfoque transformacional de Bass (1985) consideró dos estilos de liderazgo: (a) liderazgo transformacional y (b) liderazgo transaccional. Cuadrado y Molero (2002), Varela (2010), y Rozo y Abaunza (2010) coincidieron en que el liderazgo transformacional y el transaccional asumen una mirada total sobre cómo liderar una organización, y consideran los rasgos y la conducta del líder, así como el entorno situacional determinado.

a. Liderazgo transformacional

Cuadrado y Molero (2002), y Nader y Castro (2007) coincidieron en que las características concretas de un líder transformacional son (a) la inspiración, (b) el carisma, (c) la motivación intelectual y (d) la atención personalizada de cada colaborador.

Para Varela (2010), este estilo de liderazgo se basa en el líder como un agente de transformación, que motiva a su equipo de trabajo y genera un compromiso en la organización, para lo cual considera los caracteres, los valores y las formas de pensar de sus seguidores y de él mismo. Cabe mencionar que Varela (2010) afirmó que este liderazgo tiene muchas ventajas, pues los integrantes de la organización consideran al líder como un modelo a seguir, ya que fomenta el trabajo colaborativo e innovador en su equipo, y estimula el soporte emocional de sus colaboradores y de él mismo para alcanzar resultados óptimos y los objetivos previstos.

Según Landolfi (2010), las características de este tipo de líder están consideradas en las habilidades que debe poseer:

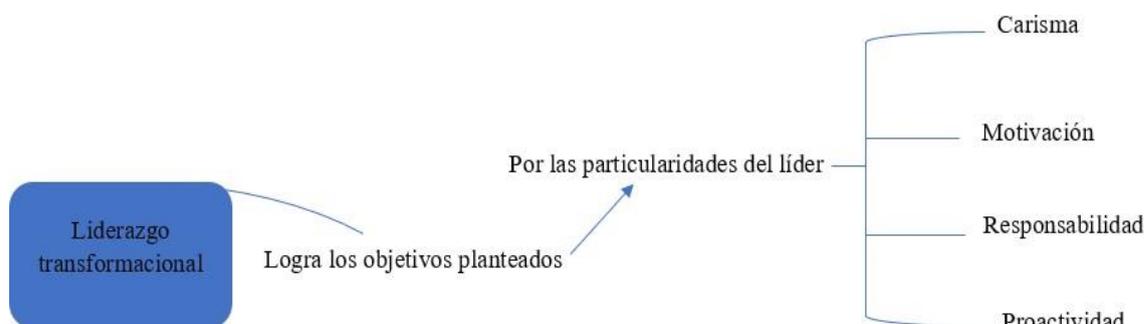
- Confianza, al sentirse capaz de lo que se pueda para inspirar confianza en los demás.
- Motivación, no basta ser capaz, sino querer hacer lo que se desee.
- Iniciativa para iniciar la acción y anticiparse a los demás.
- Perseverancia para terminar lo iniciado y no dejarlo inconcluso.
- Esfuerzo: nada significativo se puede lograr sin trabajo.
- Responsabilidad para hacer las cosas correctamente.
- Preocupación al mostrar interés por los demás.
- Carisma: capacidad de despertar simpatía.

En la investigación, se coincidió con los autores: un líder transformacional logra que, en la organización, se cumplan las metas planteadas, y esto es provocado por las peculiaridades que tiene el líder, tales como ser motivador, carismático, proactivo, responsable, para asumir el rol de liderazgo. Asimismo, un líder con esas características motiva a sus colaboradores, y los orienta hacia la transformación con la finalidad de obtener resultados que favorezcan a todos y a la organización.

Lo mencionado genera que un director percibido por los docentes como un líder transformacional logre, en los maestros, la satisfacción que necesitan para desempeñarse de manera óptima y cumplir los objetivos de la institución educativa. En la Figura 4, se resume el concepto del liderazgo transformacional que se asume en la investigación.

Figura 4

Concepto de liderazgo transformacional



Nota. Elaboración propia

b. Liderazgo transaccional

Contreras y Barbosa (2013) señalaron que este estilo de liderazgo se centra en modelos usuales. Además, el estilo transaccional se basa en el intercambio. En este, el líder utiliza su autoridad para condecorar o corregir a su equipo de trabajo, para lo cual considera el desempeño de su personal. Para Varela (2010), un líder transaccional conoce cuáles son las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores y busca satisfacerlas mediante distinciones solo en el caso de que los integrantes de su equipo de trabajo realicen cada una de las tareas designadas por el líder.

En la literatura de este estilo de liderazgo, Lupano y Castro (2008), Roza y Abaunza (2010), y Molero y Morales (2002) concordaron en que el estilo transaccional tiene dos dimensiones:

- **Recompensa circunstancial:** Se basa en permutas mutuas de premios o castigos que se realizan entre el líder y sus colaboradores con la finalidad de que se logren los objetivos de la organización.

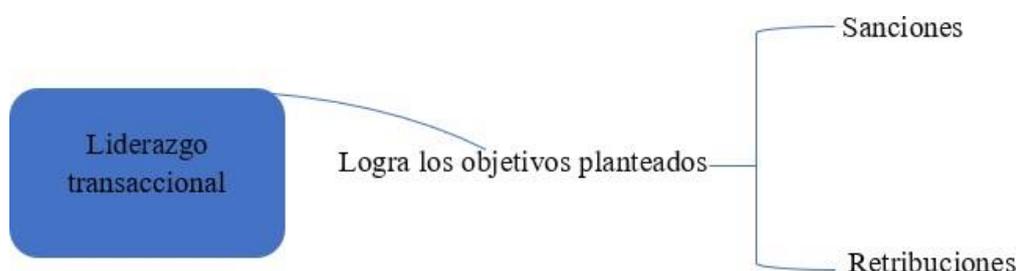
- Dirección por excepción. Hace referencia a la intervención del líder de una organización solamente para corregir las acciones y conductas de sus colaboradores a través de opiniones negativas.

En la investigación, se considera que este tipo de liderazgo busca, mediante su monitoreo y control, que la organización logre los objetivos planteados mediante sanciones y retribuciones. Además, se resaltan dimensiones del estilo transaccional asumidas por los autores en estudio, puesto que estas dos dimensiones, premio eventual y gestión por corrección, se aprecian en algunas organizaciones.

Con todo lo mencionado, si en una institución educativa los docentes percibieran este tipo de liderazgo en los directivos, se puede considerar que hay un liderazgo efectivo, puesto que se logran las metas y los docentes son recompensados. Sin embargo, esto también puede generar en los docentes agobio en su desempeño laboral, porque serán presionados por obtener su premio. En la Figura 5, se resume el concepto del liderazgo transaccional que se asume en la investigación.

Figura 5

Concepto de liderazgo transaccional



Nota. Elaboración propia

Sin embargo, otros autores consideran en su literatura otros estilos de liderazgo. Por ejemplo, Stogdill (1948) clasificó tres estilos de liderazgo: (a) el liderazgo democrático, (b) el liderazgo autocrático y (c) el liderazgo liberal.

a. Liderazgo democrático

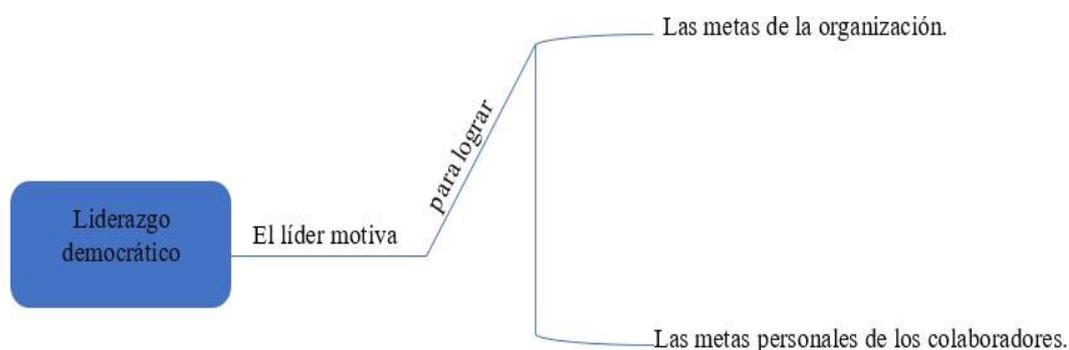
Para Warrick (1981), la persona que imparte un estilo de liderazgo democrático da mayor realce al desempeño y a su equipo de trabajo. Para los líderes democráticos los integrantes de su equipo de trabajo son honestos, confiables y están dispuestos a trabajar arduamente con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Cabe mencionar que las personas que desarrollan un liderazgo democrático son organizadas y motivan a sus colaboradores para que demuestren sus potencialidades, para que alcancen no solo los

objetivos de la organización sino también sus objetivos personales. Asimismo, al estilo democrático también se le conoce como estilo participativo.

En la investigación se asume que una persona con estilo de liderazgo democrático muestra empeño frente a sus colaboradores con la finalidad de que ellos se vean motivados y se esfuercen para lograr tanto las metas de la organización, como sus metas personales, las cuales le permitirán su crecimiento laboral. En la Figura 6, se resume el concepto del liderazgo democrático que se asume en la investigación.

Figura 6

Concepto de liderazgo democrático



Nota. Elaboración propia

b. Liderazgo autocrático

Para Warrick (1981), el estilo de liderazgo autocrático se caracteriza porque el líder pone más énfasis en el rendimiento y da menos realce a las personas que forman parte de su equipo de trabajo. Los líderes autocráticos piensan que los integrantes de su equipo son irresponsables y pocos confiables. Además, en este estilo de liderazgo, el líder asume en mayor parte la planificación, organización, control, así como la toma de decisiones. Por lo tanto, los integrantes de su equipo de trabajo tienen una participación mínima, debido a que predomina el poder y la autoridad del líder hacia sus subordinados.

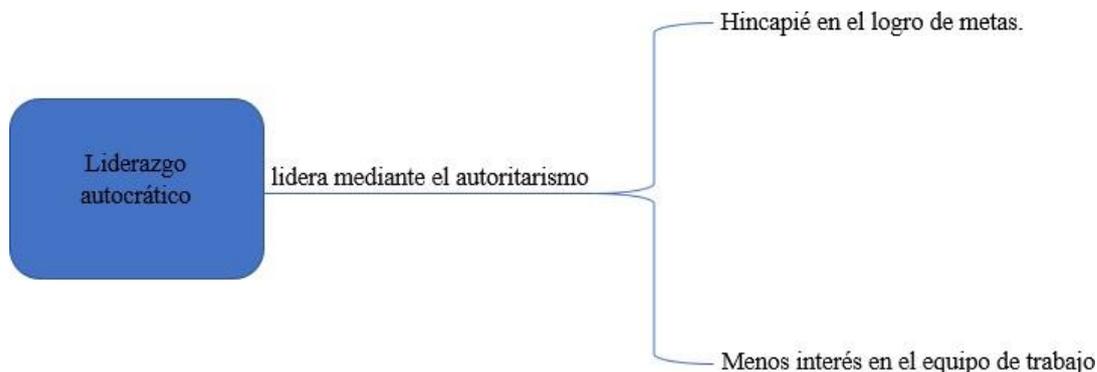
Con lo manifestado por Warrick (1981), se puede inferir que este estilo de liderazgo no debe impartirse a los directores en las instituciones educativas, puesto que limita al equipo de trabajo al mostrar sus potencialidades, tomar decisiones y participar activamente para el logro de los objetivos.

Particularmente, en la investigación, se asume que un líder con el estilo autocrático lidera la organización a través de autoritarismo. Así, el líder autocrático le da bastante hincapié a la productividad para el logro de metas, y pone menos interés a los miembros de la organización, con lo cual deja de lado su aspecto emocional, actitudinal

y personal. A partir de lo mencionado, este tipo de liderazgo no debe ser ejercicio en las instituciones educativas, porque se basa solo en el cumplimiento de metas sin considerar que los docentes forman parte de un equipo de trabajo. En la Figura 7, se resume el concepto del liderazgo autocrático que se asume en la investigación.

Figura 7

Concepto de liderazgo autocrático



Nota. Elaboración propia

c. Liderazgo liberal

Warrick (1981) mencionó que el estilo liberal se caracteriza porque el líder hace énfasis tanto en el rendimiento como en las personas que trabajan con él. Además, en este estilo de liderazgo, se deja solos a los miembros del equipo de trabajo. No hay un seguimiento ni acompañamiento por parte del líder, ya que evita involucrarse en problemas y prefiere mantenerse al margen.

Para complementar este estilo de liderazgo, Bass (2008) manifestó que las personas que lo desarrollan son reservadas y se conforman con lo poco que logran. Cabe mencionar que al estilo liberal también se le conoce como estilo “*laissez faire*”. Para González y González (2012), en este tipo de liderazgo, los líderes le ceden a su equipo de trabajo la toma de decisiones, además de delegarles todas las responsabilidades, incluidas las funciones pertenecientes al líder.

Con la literatura de los autores, se puede argumentar que, si bien el estilo de liderazgo liberal o “*laissez faire*” promueve la creatividad de los docentes para tomar decisiones y afrontar los retos, no debe impartirse en las instituciones educativas si no existe un acompañamiento del director. Esto se debe a que puede generar conflictos en el

equipo de trabajo frente a la toma de decisiones, porque no hay un mediador. En consecuencia, se pierde la dirección correcta para el logro de objetivos planteados.

Al respecto, Carreño (1999) estableció las principales características del estilo liberal:

- Líder de muy poca o nada dirección al equipo.
- Las opiniones son recibidas solo cuando se solicitan.
- Es efectivo cuando existe un alto grado de habilidad y motivación.
- No es efectivo cuando existe bajo sentido y bajo grado de conocimientos sobre la materia de trabajo entre los miembros del equipo.

Se asume en la investigación que el liderazgo liberal deja en libertad a los miembros de la organización para que realicen sus actividades y cumplan sus funciones sin supervisión ni seguimiento del líder, lo que conlleva la pérdida de la dirección en la organización y genera la oposición de ideas frente a las decisiones que se adopten dentro de la organización.

2.2.4. Historia de satisfacción laboral

A partir de la década de 1930, fue muy común evaluar la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización mediante encuestas anónimas. Sin embargo, fue en 1934 que Uhrbrock, uno de los primeros psicólogos, utilizó la medición de actitud como técnica para evaluar las actitudes de los trabajadores de una fábrica. Al año siguiente, Hoppock realizó un estudio sobre cómo es afectada la satisfacción laboral por la naturaleza del trabajo, así como por las relaciones entre trabajadores y jefes.

El término satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX, principalmente en las áreas relacionadas con el comportamiento de una organización, así como en el campo de la psicología laboral.

La satisfacción laboral cobra interés como objeto de estudio por dos motivos. El primero surge de la importancia de la satisfacción laboral para explicar diferentes variables relacionadas con la efectividad organizacional, tales como el ausentismo, la rotación del personal, el compromiso organizacional y el desempeño. El segundo surge de la relevancia moral de constituir el bienestar del individuo.

Asimismo, en lo que refiere al estudio de los determinantes de la satisfacción laboral, las posturas más importantes parecieran encontrarse opuestas en un debate controversial denominado “debate individuo-situación”. Por eso, durante más de 50 años de investigación, el objeto de estudio ha evidenciado la relevancia de los factores situacionales intrínsecos y extrínsecos para explicar la satisfacción laboral.

2.2.5. Teorías de satisfacción laboral

Teoría de los dos factores. Herzberg (1967) afirmó que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos factores totalmente opuestos entre sí dentro del ámbito profesional. Este modelo explica que los trabajadores de una organización tienen dos tipos de necesidades: las necesidades higiénicas, que hacen referencia al ambiente físico y psicológico del centro de labores; y las necesidades de motivación, referidas al contenido de trabajo.

Este modelo afirma que, si se satisfacen las necesidades higiénicas, los colaboradores de la organización no están insatisfechos, pero tampoco satisfechos; es decir, se encuentran en un estado neutro. En cambio, si no se satisfacen estas necesidades, se sienten insatisfechos. Además, los colaboradores están satisfechos en el puesto laboral, porque están cubiertas sus necesidades de motivación, pero si estas no se cubren, no están satisfechos, pero tampoco están insatisfechos. Es decir, adoptan un estado neutro.

Modelo de las determinantes de la satisfacción laboral. Lawler (1973) propuso este modelo que enfatiza la relación entre perspectivas y recompensas a partir de los aspectos laborales. Partió de la conjetura de que la relación que existe entre la perspectiva y la realidad de las recompensas o distinciones puede generar la satisfacción o insatisfacción en el centro de labores. Esto demuestra la satisfacción o insatisfacción laboral del balance entre la recompensa que recibieron por el desempeño laboral y la que el colaborador pensaba que era la conveniente a diferencia de la recibida. Por ende, si la recompensa o distinción recibida supera lo calculado por el trabajador de la organización; entonces, este logra el grado de satisfacción; en cambio, si lo mencionado se extiende de forma contraria, se genera un grado de insatisfacción laboral.

En la investigación, se asume que este modelo da mayor realce a la retribución que pueden obtener los colaboradores al lograr los objetivos de la organización. En consecuencia, el nivel de retribución comparado con lo logrado por cada integrante puede generar una satisfacción laboral, así como una insatisfacción laboral.

2.2.6. Características que influyen en la satisfacción laboral

Características personales. Se considera las siguientes:

a. Edad

Para Clark (1997), algunos colaboradores de mayor edad pueden manifestar menos interés a ciertos aspectos de su organización que causan insatisfacción, tales como las nuevas oportunidades de trabajo, el ascenso laboral o el sueldo. Lo contrario se observa en los colaboradores jóvenes, que muestran mayor insatisfacción porque sus

intereses y expectativas son mayores o, en algunos casos, tienen mayor dificultad para adaptarse a la organización, al equipo de trabajo y al ritmo laboral. De acuerdo con todo lo mencionado, Clark (1997) afirmó que una tendencia observable es que la satisfacción laboral se incrementa de manera proporcional con la edad. Asimismo, Davis y Newstrom (1987) mencionan que un trabajador de mayor edad tiene menores expectativas y mayor concertación con su posición laboral.

b. Antigüedad

Según Davis y Newstrom (1987), cuando el trabajador tiene más antigüedad en su centro de labores, podría tener una mayor satisfacción laboral, porque dispone de mayores oportunidades y responsabilidades, lo cual genera un crecimiento personal y profesional.

Características laborales. Se considera las siguientes:

a. Condiciones favorables de trabajo

Robbins (1999) señaló que los trabajadores están pendientes de su ambiente de trabajo, porque este les genera un bienestar en el ámbito personal; además, les permite realizar un trabajo óptimo. Asimismo, indicó que diversos estudios exponen que los trabajadores prefieren espacios físicos cómodos y seguros que cuenten con un equipamiento adecuado.

b. Trabajo desafiante

Para Robbins (1999), los colaboradores de una organización optan por trabajos que les permitan poner en práctica sus diferentes destrezas y que les brinden tareas variadas para poder desempeñarse en actividades laborales desafiantes. Cabe mencionar que Robbins (1999) manifestó que, cuando los trabajadores no desarrollan actividades retadoras, se sienten aburridos, lo que genera en ellos la insatisfacción laboral.

c. Recompensas

Como afirmó Robbins (1999), los trabajadores requieren sueldos, oportunidades y ascensos de acuerdo con su habilidad y desempeño. Cuando existe una relación proporcional entre los aspectos anteriores, se genera la satisfacción laboral en las personas. Además, los trabajadores buscan que las oportunidades para el crecimiento profesional sean justas y transparentes; en ese caso, estos logran experimentar una satisfacción en su centro de labores.

2.2.7. Definición de términos básicos

Estilo de liderazgo. Diversos autores han definido el término liderazgo. Para Pariente (2010), el liderazgo es un hecho que implica diversas variables fundamentales

como el proceso de influencia interpersonal, las relaciones entre el líder y los demás integrantes del grupo, y los diversos entornos culturales. Estos elementos buscan un fin u objetivo. Asimismo, Cuadrado y Molero (2002) indicaron que el estilo de liderazgo hace referencia a la manera de organizar la conducta del liderazgo; sin embargo, no se debe asemejar el estilo de liderazgo con la conducta del líder, ya que la conducta es más concreta y definida que el estilo.

Asimismo, diversos autores han definido el término “estilo de liderazgo”. Para Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo es la manera de influir en el aspecto interpersonal en una determinada situación, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos. Por su parte, Lussier y Achua (2002) mencionaron que los estilos de liderazgo son la confluencia de diversas estrategias o destrezas de comportamiento en las cuales se basan los líderes para interconectarse con sus seguidores. Asimismo, Ayoub (2011) señaló que los estilos de liderazgo se generan a partir del comportamiento del líder, quien en ciertas situaciones influye en los integrantes de una organización.

Es decir, el estilo de liderazgo permite que el líder elija cuál será la dirección que guiará a su organización. Por lo general, de esta depende el éxito de sus agentes internos y externos, así como el bienestar de todos los involucrados en la institución.

Satisfacción laboral. Para determinar aspectos más específicos, es importante conocer algunos alcances brindados por diversos autores sobre satisfacción laboral. Para Perry y Mankin (2007), la satisfacción laboral es un estado subjetivo que se va formando a lo largo del tiempo, influenciado por las distintas peculiaridades y oportunidades del empleo. Por su parte, Judge y Larsen (2001) indicaron que la satisfacción laboral es la respuesta determinada ante los diversos alicientes del trabajo. Este concepto ha ido cambiando con el transcurrir del tiempo, y distintos autores se han encargado de manifestar una aproximación conceptual.

Por su parte, Harpaz (1983) definió la satisfacción laboral como un conglomerado de elementos que poseen aspectos conductuales, cognitivos y afectivos, los cuales pueden modificarse en consistencia, y, asimismo, pueden adquirir distintas funcionalidades para el sujeto. Es decir, las instituciones deben considerar que la satisfacción laboral es un factor determinante para saber cómo se sienten los colaboradores frente a su trabajo: en caso de ser negativo o positivo, esto se reflejará en una serie de factores y en la calidad de su trabajo.

Desempeño docente. Para Chiavenato (1999), el desempeño hace referencia a aquellos comportamientos observables en los integrantes del equipo de trabajo, los cuales son relevantes para el logro de los objetivos planteados.

El desempeño docente es un concepto que se construye de acuerdo con diversos ítems que lo determinan. De esta forma, cuando se aborda el término “desempeño”, se conceptualiza una acción, que, en este caso en particular, corresponde a las prácticas correspondientes a la profesión del docente. Con el fin de aclarar la premisa, se observa que esta toma sentido en función de los elementos que se le atribuyen, así como de la forma en la que se le juzga: el buen desempeño docente es el que persiste en las descripciones de este término, pues representa las acciones que se espera que ejecuten los docentes como parte del aprendizaje y la enseñanza.

Condiciones laborales. Las condiciones laborales son los componentes del medio inherente, que determina la motivación, la satisfacción o insatisfacción del mundo laboral. Al respecto, Chiavenato (2009) señaló que la motivación de las personas para el trabajo depende de dos agentes:

- El primer agente que menciona se refiere a los factores que contornean al colaborador. Incluyen instalaciones y el ambiente, es decir, están coordinados con el contexto del trabajo.
- El segundo agente hace alusión a los factores que motivan a los trabajadores, es decir, les generan satisfacción y el aumento de la productividad a niveles de calidad.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que se propuso obtener datos numéricos para el proceso de la investigación. Al respecto, Hernández et al. (2010) indicaron que el enfoque cuantitativo se basa en las mediciones numéricas. En este enfoque, se emplea la observación del proceso mediante la recopilación de datos y el análisis de estos para dar respuesta a la pregunta de investigación. Asimismo, las preguntas de investigación realizadas en este enfoque tratan de temas concretos.

3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de alcance de la investigación es correlacional, porque, en la presente investigación, se estudió dos variables para determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Al respecto, Hernández et al. (2010) afirmaron que la finalidad de este nivel de investigación es averiguar la relación o grado de vínculo que existe entre dos o más categorías o variables dentro de un determinado contexto. Asimismo, mencionaron que, para cotejar el grado de vínculo existente entre dos o más variables, se debe medir primero cada una de estas, y luego cuantificarlas, examinarlas y concatenarlas.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental-transversal, puesto que no se manipularon las variables, sino que solo fueron observadas en un momento exclusivo. Al respecto, Kerlinger (1979) consideró como investigación no experimental a aquella en la que resulta improbable operar las variables o que se pueda fijar de forma azarosa los elementos y sus condiciones. Además, Hernández et al. (2010) indicaron que, en una investigación no experimental, se operan sin manipular de forma intencionada las variables. Es decir, solo se presta atención a los fenómenos en su medio innato para poder analizarlos.

En relación con el diseño no experimental de tipo transversal, Hernández et al. (2010) afirmaron que este tipo de diseño hace referencia a las investigaciones que realizan la recolección de datos en un único momento.

3.4. VARIABLES

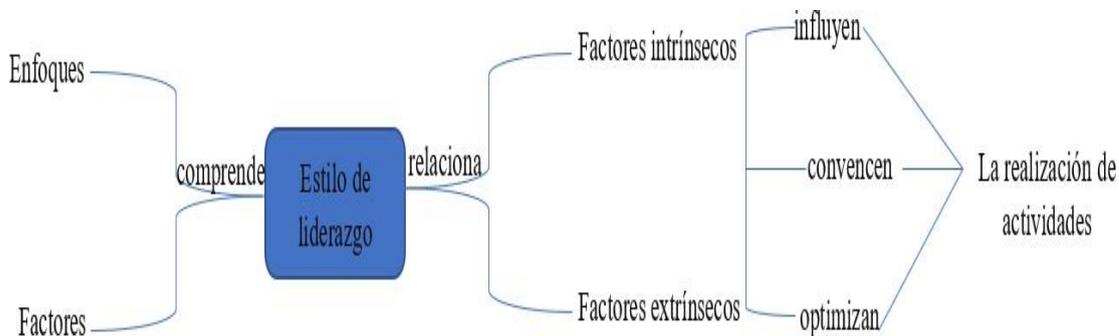
3.4.1. Definición conceptual

Variable: estilos de liderazgo. El término liderazgo y sus diversas variantes se han convertido en una manifestación constante en las diversas investigaciones que están relacionadas con las organizaciones.

De esta manera, se puede definir al estilo de liderazgo como la forma de intervenir sobre un grupo de personas y/o una situación con el fin de lograr las metas establecidas dentro de una organización. Asimismo, la variable “estilo de liderazgo” comprende diferentes enfoques destinados a determinar la forma de liderazgo que desarrollan los líderes en las organizaciones educativas, relacionada con otros factores intrínsecos o extrínsecos para influir y convencer a realizar determinadas actividades u optimizar aquellas que ya están establecidas para lograr alcanzar alguna meta o fin propuesto con antelación. En la Figura 8, se resume la definición de estilo de liderazgo que se asume en la investigación.

Figura 8

Definición de estilo de liderazgo



Nota. Elaboración propia

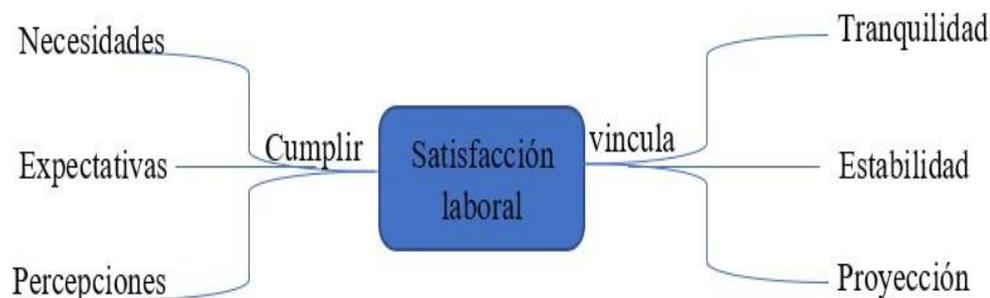
Satisfacción laboral. Dentro de las estructuras empresariales, educativas y demás estructuras relacionadas, es importante considerar la satisfacción laboral, ya que, de este modo, se puede conocer cuáles son las percepciones que tienen los diversos agentes.

De tal manera, se define la variable “satisfacción laboral” como la sensación de tranquilidad que se pueda percibir dentro de un entorno laboral, así como el sentido de estabilidad y proyección que pueda lograrse dentro de la estructura. De tal manera que, si se extrapola con un ambiente educativo, será importante considerar esos estudios, pues permiten determinar las percepciones, necesidades y expectativas de los distintos agentes

educativos. En la Figura 9, se resume la definición de satisfacción laboral que se asume en la investigación.

Figura 9

Definición de satisfacción laboral



Nota. Elaboración propia

3.4.2. Definición operacional

El estilo de liderazgo del director percibido por los docentes agrupa a los estilos transformacional, transaccional y “*laissez faire*”, los cuales son las formas de liderar del director para que los docentes logren la satisfacción laboral teniendo en cuenta la actividad docente, la motivación y el reconocimiento, y las condiciones de trabajo. Asimismo, la satisfacción laboral en los docentes es aquella que considera la actividad docente, las condiciones de trabajo, y la motivación y el reconocimiento.

3.4.3. Operacionalización de variables

En la Tabla 1, se aprecia la operacionalización de la variable “estilos de liderazgo”; en la Tabla 2, se muestra la operacionalización de la variable “satisfacción laboral”.

Tabla 1

Operacionalización de la variable “estilos de liderazgo”

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Estilo de liderazgo	Estilo transformacional	Carisma Apoyo intelectual Motivación Atención	3,4,13,14,15,17,19,21,22,23,24,25,28,29,30, 33,34
	Estilo transaccional	Recompensa Dirección por exclusión	2,5,7,8,9,10,11,12,16,18,26
	Estilo “ <i>laissez faire</i> ”	Falta de liderazgo	1,6,20,27,31,32

Nota. Elaboración propia

Tabla 2

Operacionalización de la variable “satisfacción laboral”

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Satisfacción laboral	Actividad docente	Participación Variedad de responsabilidades y tareas	2,5,6,8,11,12,14
	Motivación y reconocimiento	Incentivo Factores extrínsecos	3,4,9,10
	Condiciones de trabajo	Crecimiento profesional Remuneración óptima Ambiente saludable	1,7,13,15

Nota. Elaboración propia

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

El contexto en el que se realizó el estudio fue el de una institución educativa de educación básica regular, ubicada en el distrito de Independencia, donde se recogió la información sobre la percepción que tienen los docentes sobre el tipo de liderazgo impartido por los directivos, así como su satisfacción laboral.

3.5.1. Población

La población estuvo conformada por 79 docentes de los tres niveles de una institución educativa del distrito de Independencia. Aquellos que realizaron los cuestionarios presentan las siguientes características:

- Docentes de ambos géneros.
- Rango de edad de 25 a 60 años.
- Tienen disponibilidad de tiempo y con disposición al cambio y mejora, con la finalidad de brindar una educación de calidad a todos los estudiantes.

Cabe mencionar que, para Lepkowski (2008), citado en Díaz de Rada (2010), la población es un grupo de todos los sucesos que coinciden con una serie de especificaciones.

3.5.2. Muestra

Para la presente investigación, se consideró el muestreo censal. Es decir, se recopilaban los datos del total de la población. La muestra fue de 79 docentes de los tres niveles de una institución educativa nacional del distrito de Independencia.

Al respecto, Chávez (2007) afirmó que la muestra censal hace referencia a la recolección de datos de todos los elementos de la población, debido a que la población es reducida y se puede realizar un estudio con cada uno de los elementos que forman parte de ese universo.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1. Técnicas

La técnica utilizada para la recolección de datos en la presente investigación fue la encuesta. Para Cabezas et al. (2018), la encuesta es una técnica que tiene como finalidad averiguar opiniones relacionadas con las variables de estudio mediante un conjunto de interrogantes ordenadas.

3.6.2. Instrumentos

El instrumento utilizado en esta investigación fue el cuestionario. Para Bernal (2010), el cuestionario es un instrumento que tiene un banco de preguntas necesarias para recopilar datos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos con antelación en la investigación. Asimismo, los dos instrumentos aplicados en la investigación son instrumentos estandarizados, porque han sido validados a nivel internacional.

Instrumento para medir el estilo de liderazgo percibido por los docentes. La investigación utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), elaborado por Castro et al. (2004) para recopilar información respecto del estilo de liderazgo del director percibido por los docentes. Este cuestionario tiene 34 preguntas y obtuvo 0.87 en el coeficiente de Alfa de Cronbach (ver Anexo 1).

Este instrumento fue aplicado a los docentes de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Su rango de respuesta para cada pregunta fue el siguiente: 1 a la respuesta Totalmente en desacuerdo con la información; 2 a la respuesta En desacuerdo; 3 a la respuesta Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4 a la respuesta De acuerdo; y 5 a la respuesta Totalmente de acuerdo.

Instrumento para medir la satisfacción laboral de los docentes. El estudio utilizó el cuestionario Evaluación de la Satisfacción Laboral elaborado por Warr et al. (1979), que permitió recoger información sobre la satisfacción laboral de los docentes dentro de la institución educativa. Este cuestionario tiene 15 preguntas y obtuvo 0,88 en el coeficiente de Alfa de Cronbach (ver Anexo 2).

Al igual que el primer cuestionario, este instrumento fue aplicado a los docentes de los tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Su rango de respuesta para cada pregunta fue el siguiente: 1 a la respuesta Muy insatisfecho; 2 a la respuesta Insatisfecho;

3 a la respuesta Ni satisfecho, ni insatisfecho; 4 a la respuesta Satisfecho; y 5 a la respuesta Muy satisfecho.

3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para Cohen y Swerdlik (2001), la validez y la fiabilidad o confiabilidad son dos particularidades deseables en toda medición realizada. Cuando se refiere a cualquier instrumento utilizado para la investigación, se considera esas dos particularidades, porque son claves para la citada solidez del instrumento aplicado.

3.7.1. Validez

En la presente investigación, el instrumento aplicado a la muestra censal fue validado a través de la Validez de Aiken. Para realizar la validación de los instrumentos utilizados en la presente investigación, se preguntó a 10 expertos, quienes afirmaron la validez de los instrumentos mencionando que los ítems sí responden a las dimensiones de cada una de las variables (ver Anexo 5, Anexo 6, Anexo 7 y Anexo 8).

Frente a esto, Guevara et al. (2020) afirmaron que es importante la participación de los expertos para que puedan realizar la revisión de los instrumentos utilizados en el estudio. En esta investigación, la validez de los dos instrumentos aplicados fue tasada mediante la Calculadora del Coeficiente V Aiken. Sobre ello, Ecurra (1988) mencionó que el coeficiente de V Aiken es perfecto para validar el contenido de cada pregunta de un cuestionario mediante el juicio de expertos, quienes aprueban o desaprueban la calidad de los ítems del cuestionario. Asimismo, recomendó que se debe considerar como mínimo 10 expertos para obtener valores reales. Además, cada valor de la pregunta debe obtener un puntaje que esté cerca de 1 para tener una validez alta.

Con respecto a los criterios para la validez del Coeficiente V Aiken, Escobar y Cuervo (2008) y Ventura (2019) consideraron los siguientes criterios:

- **Relevancia:** La pregunta es fundamental y debe ser agregada en el instrumento.
Escala: 0=Nada relevante; 1=Poco relevante; 2=relevante; 3=Totalmente relevante.
- **Representatividad:** La pregunta representa la categoría que está calculando.
Escala: 0=Nada representativo; 1=Poco representativo; 2=Representativo; 3=Totalmente representativo.
- **Claridad:** La pregunta es clara y se entiende.
Escala: Escala: 0=Nada comprensible; 1=Poco comprensible; 2=Representativo; 3=Totalmente comprensible

En la Tabla 3, se muestra la validez de Aiken de cada instrumento aplicado en la investigación. En la Tabla 4, se exponen los resultados de la validez de la Calculadora de Aiken del instrumento del cuestionario de estilos de liderazgo (CELID). Asimismo, en la Tabla 5, se aprecian los resultados de la validez de la Calculadora de Aiken del instrumento de evaluación de la satisfacción laboral.

Tabla 3

Tabla de validez de Aiken por instrumento

Instrumentos	Validez de Aiken por instrumento
Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID)	0.97
Cuestionario de satisfacción laboral	0.97

Nota. Elaboración propia

Tabla 4

Resultados de la validez de la Calculadora de Aiken del instrumento del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)

Expertos	Puntaje	Opinión
Dra. Margarita Pajares Flores	0.97	Instrumento válido
Dr. Edwin Pizarro Cherre	0.97	Instrumento válido
Dr. William Cupe Cabezas	0.97	Instrumento válido
Dr. José Borja Escalante	0.97	Instrumento válido
Mg. Vladimir Carrión Ramos	0.97	Instrumento válido
Mg. Milagros Huayta Yactayo	0.97	Instrumento válido
Mg. Robert Salazar Meza	0.97	Instrumento válido
Mg. Hugo Condori Meléndez	0.97	Instrumento válido
Mg. Juan Palomino Paredes	0.97	Instrumento válido
Mg. Olger Huamani Jordán	0.97	Instrumento válido
Promedio del Instrumento	0.97	Instrumento válido para su aplicación

Fuente: Calculadora de Aiken

Tabla 5

Resultados de la validez de la Calculadora de Aiken del instrumento de Evaluación de la Satisfacción Laboral

Expertos	Puntaje	Opinión
Dra. Margarita Pajares Flores	0.97	Instrumento válido
Dr. Edwin Pizarro Cherre	0.97	Instrumento válido
Dr. William Cupe Cabezas	0.97	Instrumento válido
Dr. José Borja Escalante	0.97	Instrumento válido
Mg. Vladimir Carrión Ramos	0.97	Instrumento válido
Mg. Milagros Huayta Yactayo	0.97	Instrumento válido
Mg. Robert Salazar Meza	0.97	Instrumento válido
Mg. Hugo Condori Meléndez	0.97	Instrumento válido
Mg. Juan Palomino Paredes	0.97	Instrumento válido
Mg. Olger Huamani Jordán	0.97	Instrumento válido
Promedio del Instrumento	0.97	Instrumento válido para su aplicación

Fuente: Calculadora de Aiken

3.7.2. Confiabilidad

En la presente investigación, se empleará el Alfa de Cronbach para la confiabilidad del instrumento aplicado. Al respecto, Lord (1955) afirmó que el coeficiente Alfa de Cronbach es un estadístico para calcular la fiabilidad de un evento o prueba desde la sumatoria de un conjunto de mediciones. Por su parte, Cronbach (1951), quien propuso el coeficiente de Alfa, mencionó que esta confiabilidad calcula la varianza de una prueba. En la Tabla 6, se expone la confiabilidad de las dimensiones de la variable “estilos de liderazgo”; y en la Tabla 7, las de la variable “satisfacción laboral”.

Tabla 6

Confiabilidad de las dimensiones de la variable “estilos de liderazgo”

Variable	Dimensión	Ítems	Coefficiente de Alfa Cronbach
Estilo de liderazgo	Liderazgo transformacional	3,4,13,14,15,17,19,21,22, 23, 24,25,28,29,30, 33,34	0.80
	Estilo transaccional	2,5,7,8,9,10,11,12,16,18,26	0.77
	Estilo Laissez faire	1,6,20,27,31,32	0.77

Nota. Elaboración propia

Tabla 7. Confiabilidad de las dimensiones de la variable “satisfacción laboral”

Confiabilidad de las dimensiones de la variable “satisfacción laboral”

Variable	Dimensión	Ítems	Coefficiente de Alfa Cronbach
Satisfacción Laboral	Actividad docente	2,5,6,8,11,12,14	0.90
	Motivación y reconocimiento	3,4,9,10	0.92
	Condiciones de trabajo	1,7,13,15	0.88

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS DE LAS VARIABLES

En este capítulo, se describen los hallazgos más resaltantes de la investigación, para lo cual se consideran las variables y sus dimensiones.

4.1.1. Variable 1: estilo de liderazgo

En lo referente a la variable 1, en la Tabla 8, se observa que la variable “estilo de liderazgo” alcanzó una frecuencia que representa el 65.8%.

Tabla 8.

Frecuencia de la variable “estilo de liderazgo” desde la percepción de los docentes

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	3	3.8
Frecuencia media	52	65.8
Alta frecuencia	24	30.4
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

Para la variable “estilos de liderazgo”, se observa, en la Tabla 9, que del total de 170 puntos que se puede obtener en el cuestionario, los 79 docentes encuestados obtuvieron una media de 116.75, con una varianza equivalente a 323.77.

Asimismo, en relación con las dimensiones de la variable “estilos de liderazgo”, la media alcanzada fue la siguiente:

- Para la dimensión 1: estilo transformacional, la media es 64.34.
- Para la dimensión 2: estilo transaccional, la media es 36.23.
- Para la dimensión 3: estilo “laissez faire”, la media es 15.78.

Tabla 9

Estadística descriptiva de la variable “estilo de liderazgo”

Variable 1	Estilo de liderazgo	Dimensión 1 Estilo transformacional	Dimensión 2 Estilo transaccional	Dimensión 3 Estilo “laissez faire”
N	79	79	79	79
Media	116.35	64.34	36.23	15.78
Desviación estándar	17.99	12.27	6.22	4.38
Varianza	323.77	150.46	38.74	19.20

Nota. Elaboración propia

Dimensión 1: estilo de liderazgo transformacional. En lo concerniente a la dimensión 1 de la variable 1, en la Tabla 10, se aprecia que la dimensión “estilo de liderazgo transformacional” obtuvo una frecuencia alta sobre el estilo transformacional del director percibido por los docentes, que representa el 55.7%.

Tabla 10

Frecuencia de la dimensión “estilo de liderazgo transformacional” desde la percepción de los docentes.

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	4	5.1
Frecuencia media	31	39.2
Alta frecuencia	44	55.7
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

Dimensión 2: estilo de liderazgo transaccional. En lo referente a la dimensión 2 de la variable 1, en la Tabla 11, se observa que la dimensión “estilo de liderazgo transaccional” alcanzó una frecuencia media sobre el estilo transaccional del director percibido por los docentes, que representa el 70.8%.

Tabla 11

Frecuencia de la dimensión “estilo de liderazgo transaccional” desde la percepción de los docentes

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	4	5.1
Frecuencia media	56	70.8
Alta frecuencia	19	24.1
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

Dimensión 3: estilo de liderazgo “laissez faire”. En lo concerniente a la dimensión 3 de la variable 1, en la Tabla 12, se observa que la dimensión estilo de liderazgo “laissez faire” alcanzó una frecuencia media sobre el estilo “laissez faire” del director percibido por los docentes, que representa el 58.2%.

Tabla 12

Frecuencia del estilo de liderazgo “*laissez faire*” desde la percepción de los docentes

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	28	35.4%
Frecuencia media	46	58.2%
Alta frecuencia	5	6.4%
Total	79	100.0%

Nota. Elaboración propia

4.1.2. Variable 2: satisfacción laboral

En lo referente a la variable 2, en la Tabla 13, se observa que la variable “satisfacción laboral” alcanzó una frecuencia que representa el 65.8%.

Tabla 13

Frecuencia de la variable “satisfacción laboral”

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	3	3.8
Frecuencia media	52	65.8
Alta frecuencia	24	30.4
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

Para la variable “satisfacción laboral”, se observa, en la Tabla 14, que del total de 75 puntos que se puede obtener en el cuestionario, los 79 docentes encuestados obtuvieron una media de 52.41, con una varianza equivalente a 106.24.

En relación con las dimensiones de la variable “satisfacción laboral”, la media alcanzada fue la siguiente:

- Para la dimensión 1: actividad docente; la media es 24.89.
- Para la dimensión 2: motivación y reconocimiento; la media es 14.14.
- Para la dimensión 3: condiciones de trabajo; la media es 13.38.

Tabla 14

Estadística descriptiva de la variable “satisfacción laboral”

Variable 2	Satisfacción laboral	Dimensión 1 Actividad docente	Dimensión 2 Motivación y reconocimiento	Dimensión 3 Condiciones de trabajo
N	79	79	79	79
Media	52.41	24.89	14.14	13.38
Desviación Estándar	10.31	4.93	2.96	3.19
Varianza	106.24	24.31	8.74	10.16

Nota. Elaboración propia

Dimensión 1: actividad docente. En lo referente a la dimensión 1 de la variable 2, en la Tabla 15, se observa que la dimensión actividad docente alcanzó una frecuencia alta en relación con la satisfacción laboral docente, que representa el 48.1%.

Tabla 15

Frecuencia de actividad docente

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	6	7.6
Frecuencia media	35	44.3
Alta frecuencia	38	48.1
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

Dimensión 2: motivación y reconocimientos. En lo referente a la dimensión 1 de la variable 2, en la Tabla 16, se aprecia que la dimensión motivación y reconocimientos alcanzó una frecuencia alta en relación con la satisfacción laboral docente, que representa el 49.3%.

Tabla 16

Frecuencia de motivación y reconocimientos

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	7	8.9
Frecuencia media	33	41.8
Alta frecuencia	39	49.3
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

Dimensión 3: condiciones de trabajo. En lo referente a la dimensión 1 de la variable 2, en la Tabla 17, se observa que la dimensión “condiciones de trabajo” obtuvo una frecuencia media relacionada con la satisfacción laboral docente, que representa el 50.6%.

Tabla 17

Frecuencia de condiciones de trabajo

Puntajes	f	%
Baja frecuencia	10	12.7
Frecuencia media	40	50.6
Alta frecuencia	29	36.7
Total	79	100.0

Nota. Elaboración propia

4.2. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

4.2.1. Contraste de hipótesis general

Se observa, en la Tabla 18, que el estadístico Chi cuadrado de Pearson obtuvo un valor sig. .000. El valor alcanzado es $<.05$, por lo cual existe una asociación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral. Se acepta la hipótesis alternativa respecto de la hipótesis general.

Tabla 18

Relación entre estilo de liderazgo y satisfacción laboral

		Estilo de liderazgo			Total	
		Bajo	Intermedio	Alto		
Satisfacción laboral	Bajo	Frecuencia	1	1	1	3
		% Total	1.3	1.3	1.3	3.9
	Intermedio	Frecuencia	3	34	15	52
		% Total	3.8	43.0	19.0	65.8
	Alto	Frecuencia	0	3	21	24
		% Total	0	3.8	26.6	30.4
Total	Frecuencia	4	38	37	79	
	Total %	5.1	48.1	46.8	100	
Chi cuadrado de Pearson	sig.				.000	

Nota. Elaboración propia

4.2.3. Contraste de hipótesis específicas

Contraste de hipótesis específica 1. Se observa, en la Tabla 19, que el estadístico Chi cuadrado de Pearson obtuvo un valor sig. .000. El valor alcanzado es $<.05$, lo cual

evidencia una asociación entre el estilo de liderazgo transformacional del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral. Se acepta la hipótesis alternativa respecto de la hipótesis específica 1.

Tabla 19

Relación entre estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total	
		Bajo	Intermedio	Alto		
Estilo transformacional	Bajo	Frecuencia	1	2	1	4
		% Total	1.3	2.5	1.3	5.1
	Intermedio	Frecuencia	3	23	5	31
		% Total	3.8	29.1	6.3	39.2
	Alto	Frecuencia	0	13	31	44
		% Total	0	16.5	39.2	55.7
Total	Frecuencia	4	38	37	79	
	Total %	5.1	48.1	46.8	100	
Chi cuadrado de Pearson		sig.			.000	

Nota. Elaboración propia

Contraste de hipótesis específica 2. Se observa, en la Tabla 20, que el estadístico Chi cuadrado de Pearson obtuvo un valor sig. .006. El valor alcanzado es $<.05$, por lo que existe una dependencia entre el estilo de liderazgo transaccional del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral. Entonces, se acepta la hipótesis alternativa respecto de la hipótesis específica 2.

Tabla 20

Relación entre estilo de liderazgo transaccional y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total	
		Bajo	Intermedio	Alto		
Estilo transaccional	Bajo	Frecuencia	1	1	2	4
		% Total	1.3	1.3	2.5	5.1
	Intermedio	Frecuencia	3	33	20	56
		% Total	3.8	41.8	25.3	70.9
	Alto	Frecuencia	0	4	15	19
		% Total	0	5.1	19.0	24.1
Total	Frecuencia	4	38	37	79	
	Total %	5.1	48.1	46.8	100	
Chi cuadrado de Pearson		sig.			.006	

Nota. Elaboración propia

Contraste de hipótesis específica 3. Se observa, en la Tabla 21, que el estadístico Chi cuadrado de Pearson obtuvo un valor sig. .930. El valor alcanzado es $>.05$, por lo cual existe una independencia entre el estilo de liderazgo “*laissez faire*” del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral. Se rechaza la hipótesis alternativa respecto de la hipótesis específica 3.

Tabla 21

Relación entre estilo de liderazgo “laissez faire” y satisfacción laboral

		Satisfacción laboral			Total	
		Bajo	Intermedio	Alto		
Estilo “laissez faire”	Bajo	Frecuencia	1	14	13	28
		% Total	1.3	17.7	16.5	35.5
	Intermedio	Frecuencia	3	22	21	46
		% Total	3.8	27.8	26.6	58.2
	Alto	Frecuencia	0	2	3	5
		% Total	0	2.5	3.8	6.3
	Total	Frecuencia	4	38	37	79
		Total %	5.1	48.1	46.8	100
	Chi cuadrado de Pearson		sig.			.930

Nota. Elaboración propia

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En los resultados del trabajo, se pudo apreciar que el estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral son dos factores que contribuyen a mejorar el contexto institucional educativo. Para ello, se considera la variable “liderazgo multifactorial”, tal como indicaron Vega y Zavala (2004) y la variable “satisfacción laboral” como una dimensión extrínseca demostrada a través del nivel correlacional de la información recopilada.

En lo referente a la hipótesis general, a partir de los resultados encontrados en la Tabla 18, se encontró que existe relación entre la percepción que tienen los profesores sobre el estilo de liderazgo del director con la satisfacción laboral de los docentes. Al respecto, la prueba Chi Cuadrado da un valor de .000, que es menor que .05. Este resultado indica que la percepción docente sobre el estilo de liderazgo del director es determinante y establece una relación para alcanzar la satisfacción laboral de los docentes.

Asimismo, los resultados de la presente investigación concuerdan con los planteamientos de Moreno y Padilla (2018) y Arrunátegui (2017), quienes encontraron una relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. Para Morillo (2006), el estilo de liderazgo ejercido por el director impacta en el grado de satisfacción laboral de los docentes. Es decir, como señaló Collao (1997), el impacto de un líder propone con claridad los medios para que se puedan cumplir los objetivos y crear una mejor percepción futura de su equipo, lo cual genera la estabilidad y el compromiso de sus subordinados. Asimismo, Calero (1996) especificó que un buen liderazgo ayuda a incrementar la calidad del trabajo utilizando las estrategias de comunicación, de compromiso y la capacidad de equipo para conseguir la calidad total.

Por otro lado, se cuenta con un liderazgo que genera una influencia positiva en la gente y genera mejores resultados entre sus subordinados, como lo mencionaron James y Lindsey (2008). Del mismo modo, es un liderazgo que busca constantemente la mejora continua en su equipo de trabajo a través de la motivación e innovación, que estimula la necesidad del cambio, tal como lo consideró Gairín (2000). Sin embargo, el liderazgo debe complementarse con el equipo formado por el líder y sus colaboradores a través de un enfoque adecuado para el manejo y motivación de las personas (Blanchard, 2007). Respecto de la hipótesis general, se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alternativa, que establece que existe una relación entre el estilo de liderazgo del director, el cual es percibido por el equipo docente con la satisfacción laboral docente de una institución educativa de Independencia.

Con respecto a la hipótesis específica 1, a partir de los resultados encontrados en la Tabla 19, se halló que existe relación entre el estilo transformacional del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral docente. La prueba Chi Cuadrado da un valor de .000, que es menor que .05. Este resultado indica que la percepción docente sobre el estilo de liderazgo transformacional del director es determinante y establece una relación para alcanzar la satisfacción laboral de los docentes.

Los resultados obtenidos se contrastan con la investigación de Redolfo (2017), quien encontró una relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la UGEL 04. Para Bass (1985), que el director ejerza un liderazgo transformacional fortalece las necesidades personales de sus colaboradores, de manera concreta, la autoestima, el crecimiento personal y la autorrealización. Asimismo, Villalón (2014) afirmó que, al existir un liderazgo transformacional, se incluye al profesorado en los objetivos y en las metas que se tienen establecidas como organización, lo que genera un trabajo en conjunto e implica una satisfacción laboral en los docentes.

A pesar de ello, el liderazgo tiene una sujeción alta en la satisfacción laboral y modifica la dirección de los integrantes de su equipo, el bienestar emocional, y el bienestar psíquico y psicosocial de la persona. Además, genera reconocimiento, calidad de servicio, implementación de estrategias y metodologías innovadoras, trabajadores felices y un alto rendimiento en sus actividades. Respecto de la hipótesis específica 1, se rechaza la hipótesis específica nula y se acepta la hipótesis específica alternativa, que establece que existe una relación entre el estilo transformacional del director percibido por el personal docente y la satisfacción laboral de los profesores de una institución educativa de Independencia.

En cuanto a la hipótesis específica 2, a partir de los resultados encontrados en la Tabla 20, se encontró que existe relación entre el estilo transaccional del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral docente. La prueba Chi Cuadrado da un valor de .006, que es menor que .05. Este resultado indica que la percepción docente sobre el estilo de liderazgo transaccional del director es determinante y entabla una relación con la satisfacción laboral de los docentes.

Los resultados de la presente investigación concuerdan con los de Manes (2019), quien encontró una relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la gestión pedagógica de un grupo de docentes. Además, según Epitropaki y Martin (2013), para un líder con estilo transaccional, los cambios de una organización no son su prioridad; al contrario, su esfuerzo se orienta a lograr los objetivos del equipo de trabajo. De igual modo, Chiavenato (2004) consideró que el liderazgo transaccional permite lograr consensos a partir de la activación de políticas de premios económicos según el rendimiento generado. En ese sentido, los docentes reciben incentivos que mejoran sus estrategias de enseñanza y se reflejan en el aprendizaje de sus alumnos (Albites, 2015).

Para Baca (2020), uno de los aspectos que distingue al profesional que desarrolla un liderazgo transaccional es la eficiencia en el desarrollo de las metas y expectativas, que genera una retribución orientada a entregar lo mejor de sus habilidades, con compromiso e identificación institucional. Respecto de la hipótesis específica 2, se rechaza la hipótesis específica nula y se acepta la hipótesis específica alternativa, que establece que existe una relación entre el estilo transaccional del director percibido por el profesorado y la satisfacción laboral de los docentes de una institución educativa de Independencia.

En relación con la hipótesis específica 3, a partir de los resultados encontrados en la Tabla 21, se encontró que no existe relación entre el estilo “*laissez faire*” del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral docente. La prueba Chi Cuadrado da un valor de .930, que es mayor que .05. Este resultado indica que la percepción docente sobre el estilo de liderazgo “*laissez faire*” del director no es determinante y no existe asociación con la satisfacción laboral de los docentes.

Los resultados de la presente investigación no concuerdan con el estudio de Quispe (2011), quien encontró que existe relación entre el estilo de liderazgo liberal del director y el desempeño docente en un colegio de Villa El Salvador. Asimismo, para Palomo (2000), una organización dirigida por un líder “*laissez faire*” solo funciona cuando el equipo de trabajo tiene madurez laboral, además debe tener más habilidad y

seguridad que su líder para desempeñar diversos roles. Es decir, los líderes son principalmente indulgentes y permiten que su equipo se encuentre desorganizado, debido a la estrategia de motivación del líder y al poco uso de su poder para la toma de decisiones, como lo indicó Carreño (1999).

Por ende, Daft (2006) afirmó que este líder concede a los subordinados un alto grado de independencia de sus actividades y son ellos los que fijan las tareas diarias de acuerdo con su rol en la organización. Es de suma relevancia indicar que, cuanto más desarrolle sus destrezas, más seguro puede ser su propio líder. Pese ello, este opta por un papel pasivo, que en ningún momento evalúa ni da aportaciones a los miembros de su equipo. Estos gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se necesita algo.

De la misma manera, Palomo (2000) especificó que el líder se considera un contacto de entono para el grupo, mas no un medio de guía o de apoyo. El papel del líder es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y comportándose como un contacto con el grupo. Entonces, respecto a la hipótesis específica 3, se acepta la hipótesis específica nula y se rechaza la hipótesis específica alternativa, que establece que existe una relación entre el estilo de liderazgo “*laissez faire*” del director percibido por el profesorado y la satisfacción laboral docente de una institución educativa de Independencia.

Por otro lado, con respecto a identificar el estilo de liderazgo transaccional y sus dimensiones que predominan de acuerdo con la variable “satisfacción laboral”, se alcanzó una frecuencia que representa el 65.8%. Es decir, los docentes se sienten bien con los factores que se plantean para la satisfacción. Asimismo, en lo que concierne a ladimensión “estilo de liderazgo transaccional” alcanzó una frecuencia media sobre el estilo transaccional del director percibido por los docentes que representa el 70.9%.

Finalmente, existe una correlación de las dos variables estudiadas: la percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral en una institución educativa, las cuales son reforzada por el desempeño docente y la satisfacción laboral.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones resultantes del trabajo de investigación.

5.1 CONCLUSIONES

En la actualidad, es importante que los líderes logren una buena satisfacción laboral con su plana docente, debido a que esto permite que el docente se sienta identificado y genere acciones positivas respecto de su desempeño. Por ende, se decidió investigar el problema aplicando la metodología de recopilación de datos y el análisis de estos para dar respuesta a la pregunta de investigación. Al desarrollar el presente trabajo, se puede concluir lo siguiente:

- Conclusión 1: Respecto de la hipótesis general, se acepta la hipótesis general alternativa, que establece que existe relación entre el estilo de liderazgo del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral de los docentes de una institución educativa de Independencia.
- Conclusión 2: En cuanto a la hipótesis específica 1, se acepta la hipótesis específica alternativa, que establece que existe relación entre el estilo transformacional del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral de los docentes de una institución educativa de Independencia.
- Conclusión 3: Con respecto a la hipótesis específica 2, se acepta la hipótesis específica alternativa, que insta que existe relación entre el estilo transaccional del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral de los docentes de una institución educativa de Independencia.
- Conclusión 4: En lo que concierne a la hipótesis específica 3, se acepta la hipótesis específica nula, que establece que no existe relación entre el estilo “*laissez faire*” del director percibido por los docentes y la satisfacción laboral docente en una institución educativa de Independencia.

Finalmente, se puede utilizar como referencia el presente estudio total o parcialmente al momento de implementar acciones para mejorar la percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral en una institución educativa.

5.2. RECOMENDACIONES

Considerando la importancia de esta investigación y en función de los resultados, se formulan algunas sugerencias tanto para el personal directivo como para los docentes. Esto se realiza con la finalidad de lograr, en las instituciones educativas, una organización

con un estilo de liderazgo que genere satisfacción laboral dentro del contexto educativo. Para ello, se realizan las recomendaciones que se exponen a continuación.

Establecida la conclusión 1, se sugiere que el director imparta un tipo de liderazgo que alcance las expectativas de los docentes. Además, el directivo debe identificar sus factores intrínsecos y extrínsecos para desarrollar un óptimo liderazgo con el fin de que los docentes se sientan satisfechos en su centro de labores y así puedan cumplir las metas de la organización. Asimismo, el director debe guiar e instruir a su equipo con la finalidad no solo de lograr una satisfacción, sino de lograr un acompañamiento para las mejoras de su desempeño docente.

Establecida la conclusión 2, se sugiere que el director fortalezca sus capacidades y actitudes para que los docentes perciban en él a una persona carismática que transmita confianza, inspiradora e intelectual. Asimismo, el director debe orientar a los docentes para que extraigan de los problemas que se presentan nuevas ideas y oportunidades, con la intención de que crezcan personal y profesionalmente y, de esa manera, puedan incrementar más su satisfacción laboral. Para ello, es importante que se elabore una planificación a nivel *hard* y *soft skills*, destinada a la plana docente, a través del fomento de un plan de desarrollo aprobado por la alta Dirección.

Establecida la conclusión 3, se sugiere que el director sea un agente proactivo frente a situaciones difíciles, que confíe en las habilidades y capacidades de los docentes y les delegue responsabilidades, sin dejar de acompañar y monitorear este proceso para no perder el objetivo, puesto que los errores pueden perjudicar a su equipo de trabajo. Asimismo, se sugiere que el director fortalezca el vínculo emocional con los docentes y que se arriesgue a afrontar nuevos retos para ejercer un liderazgo transaccional adecuado. De este modo, los docentes se sentirán satisfechos y parte importante de su centro laboral.

Establecida la conclusión 4, se sugiere que, en las instituciones educativas, no se ejerza un liderazgo "*laissez faire*" o también conocido como liderazgo liberal, porque este tipo de liderazgo no se relaciona ni fortalece la satisfacción laboral de los docentes. Esto se debe a que no es adecuado dentro de una institución educativa, ya que el director no motiva ni acompaña a su equipo de trabajo; no trabaja conjuntamente con los integrantes de la organización para lograr los objetivos y delega todas las responsabilidades a los docentes sin acompañarlos. Esto generaría en los docentes inseguridad y descontento. Además, un director con este estilo de liderazgo favorece la desorganización, la desmotivación y la irresponsabilidad. Asimismo, discontinúa el trabajo en equipo y produce conflictos, lo cual motiva la insatisfacción laboral de los docentes, porque no

sienten que puedan crecer profesionalmente ni aprender nuevos conocimientos, e inclusive no se sienten cómodos.

Por otro lado, las prácticas empleadas por el equipo directivo, como parte de su liderazgo, deberían ser (a) la comunicación frecuente de las metas a los maestros, para que no pierdan de vista las prioridades, y (b) la implementación de procesos de seguimiento y reflexión colectiva sobre realización de la visión y las metas.

Desde otra perspectiva, una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de una institución educativa consiste en fijar una visión y metas con altas expectativas. Esto incluye trabajar el desarrollo motivacional y de reconocimiento por su gran desempeño docente y el mejoramiento realizan para la institución y el aprendizaje. Es seguro que la disposición del docente hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo se perciben sus habilidades y el ambiente de trabajo en el que se pueda desarrollar y realizar propuestas para mejorar la educación.

Finalmente, el líder directivo debe otorgarle una alta relevancia a la labor y al rol del docente en una institución educativa. Así como al impacto que ejerce en la enseñanza de los futuros profesionales. Frente a ello, debe comprometerse y ejecutar buenas prácticas que promuevan el desarrollo de estas tres variables mediadoras: (a) las motivaciones de los docentes, (b) sus habilidades y capacidades profesionales, y (c) las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

REFERENCIAS

- Ackoff, L. (2012). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Alemán, G. M. (2019). *Relación del liderazgo camino meta y la satisfacción laboral en el personal directivo y docente del IESPPA, Arequipa, 2018* [tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/8b5057dc-5e70-46c7-affd-a20d67617005>
- Albites, J. (2015). *Pruebas nacionales y el liderazgo transaccional*. San Marcos.
- Anaya, D. y Suarez, J. (2010). Evaluación de la satisfacción laboral del profesorado y aportaciones a su mejora en orden a la calidad de la educación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 21(2), 2283-294. <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338230785010.pdf>
- Angulo, J. J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/963>
- Arias, F. (2014). Obsolescencia de las referencias citadas: un mito académico persistente en la investigación universitaria venezolana. *E- Ciencias de la Información*, 7 (1), 1-14. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eci/v7n1/1659-4142-eci-7-01-00078.pdf>
- Arrunátegui, J. H. (2019). *Estilo de liderazgo del director y satisfacción laboral docente en la Escuela Militar de Chorrillos-2017* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4494?show=full>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises.
- Baca, M. L. (2020). *Percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Básica Alternativa Mariscal Castilla del distrito El Tambo, Provincia Huancayo, Región Junín, 2016* [tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2284>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. Free Press
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Norma.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper& Row.
- Cabezas et al. (2018). *Inducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cahuana, B. M. (2018). *Estilo de liderazgo del equipo directivo y satisfacción laboral de docentes en las Instituciones Educativas Públicas- Pisco 2015* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2173>
- Calero, M. (1996). *Hacia la modernización de la administración educativa*. San Marcos.
- Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22, 65-88. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/6853>
- Cavalié-Martel, K. (2019). Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2017. *Gaceta Científica*, 5(1), 39-42. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/433>
- Chamorro, D. J. (2006). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a* [tesis de maestría, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7143/>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Gráfica González.
- Carreño, B. (1999). *Estilos de liderazgo de los directores de planes de educación primaria y su influencia en el ambiente de trabajo escolar* [tesis de grado, IPN ESCA].
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5.ª ed.). Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Clark, A. (1997). Job Satisfaction. *Labour Economics*, 4, 341-372.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537197000109>
- Cohen, R. y Swerdlick, M. (2001). *Pruebas y evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición*. McGraw Hill.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Universidad Mayor de San Marcos.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 1-16. <https://link.springer.com/article/10.1007/bf02310555>
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39 -55.
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317661002.pdf>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (1ª ed.). Planeta.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1987). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Díaz de Rada, Vidal. (2010). James M. Lepkowski, Clyde Tucker, J. Michael Brick, Edith D. de Leeuw, Lilli Japiec, Paul J. Lavrakas, Michael W. Link y Roberta L. Sangster (eds.) *Advances in Telephone Survey Methodology* (Nueva York, Wiley, 2008) [Reseña]. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 219, 172-178. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7289900>
- Eden, D. y Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60 (6), 736-741. <https://psycnet.apa.org/record/1976-08498-001>

- Epitropaki, O. y Martin, R. (2013). Transformational–Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader–Member Exchanges and Perceived Organizational Support. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984312001221>
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*, 6 (1), 103-111. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4555>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 8 (34), 343-348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Evans, M. (1971). Liderazgo y motivación: un concepto central. *Academy of Management Journal*, 13(1), 91-102.
- Fiedler, F. (1978). “The contingency Model and the Dynamics of the leadership process. “*Advance in Experimental Social Psychology*, 11, 59 -112.
- Fiedler, F. y García, J. (1978). *New approaches to leadership: Cognitive sources and organizational performance*. Wiley
- Gairín, J. (2000). Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(1), 1-26. <https://www.ugr.es/~recfpro/rev31ART5.pdf>
- Garda, V. R. (2010). *El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad* [tesis doctoral, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/4963>
- González, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas* [tesis de especialidad, Universidad Santa María]. Repositorio Institucional. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2014/05/liderazgo-del-director-para-el-desempeno-laboral-de-los-docentes.pdf>

- González, O. y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90423275005.pdf>
- Guevara, G., Veytia, M. y Sánchez, M. (2020). Validez y confiabilidad para evaluar la rúbrica analítica socioformativa del diseño de secuencias didácticas. *Espacios*, 41(9), 12. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n09/a20v41n09p12.pdf>
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Libra Publisher.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1967). *The motivation to work* (2ª ed.). Wiley.
- House, R. (1971). Una teoría de la meta del camino de la efectividad del líder. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Idone, T. M. (2012). *Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una Institución de Ventanilla* [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/44db4dde-118b-46c4-aa54-c82e4e4c0083>
- James, E. y Lindsey, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. Thomson.
- Jiménez, C. (2014). *Correlación entre el liderazgo transformacional de los directivos y la motivación laboral y el desempeño de los docentes de una universidad privada* [tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/39b76e1c-8a82-44b1-a573-c5500d54d704/content>
- Judge, T. y Larsen, R. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organization al Behavior and Human Decision. Processes*, 86(1), 67-98. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597801929735>
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Interamericana.

- Latham, G. y Budworth, M. H. (2007). El estudio de la motivación laboral en el siglo XX. En L.L. Koppes (ed.) *Perspectivas históricas en psicología industrial y organizacional* (pp. 353-381). Lawrence Erlbaum.
- Landolfi, H. (2010). *La esencia del liderazgo*. Dunken.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole.
- León, B.A. (2011). *Satisfacción laboral en docentes de primaria en Instituciones Educativas inclusivas-Región Callao* [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/41a4bcaf-3849-4daa-8c65-503c0d689264/content>
- Lord, F. M. (1955). Sampling fluctuations resulting from the sampling of test ítems. *Psychometrika*, 20 (1), 1-22.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02288956>
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122.
<https://dSPACE.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444>
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thomson.
- Manes, A. P. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcángel-Acos-Huaral* [tesis de maestría, Universidad José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/3207>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.
- Medina, L. E. (2019). *Relación entre satisfacción laboral y estilos de liderazgo en docentes en una Institución Educativa Privada de la ciudad de Trujillo, 2015* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. *Yachaq*, 2(1), 1-7.
<https://doi.org/10.46363/yachaq.v2i1.84>
- Melenje, A. E. (2016). *Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia* [tesis

- de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.tec.mx/handle/11285/630028>
- Molero, F. y Morales, J. F. (2002). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Alianza.
- Morelo et al. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Psicothema*, 22(3), 495-501. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. *Sapiens*, 7(1), 43-57.
<https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>
- Moreno, D. y Padilla, Y. (2018). *Tipos de liderazgo y satisfacción laboral en el personal del Hospital Alberto Hurtado Abadía Essalud-La Oroya, 2018* [tesis de grado, Universidad Peruana los Andes]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/729>
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
https://www.utm.mx/edi_antiores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- Núñez, L. M. (2017). *Satisfacción laboral y desempeño docente en la Institución Educativa Pública General Prado del distrito de Bellavista, Callao, 2015* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1791>
- Palomo, T. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.
- Pantoja, M. y Suárez, F. (2017). El concepto de liderazgo en la historia ante la administración sistémica. *Innovaciones de Negocios*, 14 (27), 107-127.
<https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/263/235>

- Pariante, J. (2010). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Autonomous University of Tamaulipas.
- Perry, R. y Mankin, L. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Personnel Management*, 36(2), 165-179.
https://www.researchgate.net/publication/258179936_Organizational_Trust_Trust_in_the_Chief_Executive_and_Work_Satisfaction
- Prieto, J. (2010). *El liderazgo democrático para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencia exactas del colegio Santo Domingo de la ciudad Santo Domingo de los Colorados del periodo 2006-2010, Ecuador* [tesis de maestría]. Repositorio Institucional. <http://www.biblioteca.vneb.edu.ec/bitstream>
- Ojeda, D. C. (2016). *Los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la Casa de la Cultura Ecuatoriana* [tesis de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional.
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7437>
- Oliva, M. y Molina, S. (2016). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comuna de Chillán, Chile. *Revista Académica & Negocios*, 2(1) 41-56.
<https://revistas.udec.cl/index.php/ran/article/view/3021>
- Orellana, K. N. (2019). El liderazgo del director y el desempeño docente autopercebido en un grupo de colegios privados salvadoreños. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 19(1), 47-63. <https://doi.org/10.37354/riee.2019.189>
- Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la Ugel 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2408>
- Reyes, N. T. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla-Callao* [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/2df5f29c-1b3c-4ee7-a0f4-7d33414e400b>

- Redolfo, L. H. (2017). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral de la Ugel 04 Comas, 2017* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8882>
- Rivas, M. J. (2009). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas adventistas de la Asociación Oriental y Misión Paracentral de El Salvador* [tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Repositorio Institucional. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/55>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8.ª ed.). Prentice-Hall.
- Rozo, S. y Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avance de Enfermería*, 28(2), 62 -72.
<https://www.yumpu.com/es/document/view/48318847/tematico-y-autores-facultad-de-enfermera-a-universidad-nacional->
- Salluca, L. (2010). *Relación entre niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del Cercado Callao* [tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/9dd90f3c-b803-41a0-8416-ae112188ab46>
- Sorados, M.M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2388/Sorados_pm.pdf?sequence=1
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Valencia, A. M. (2019). *Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de la II.EE. del distrito de los Olivos, Lima* [tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio Institucional.
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165>
- Varela, H. (2010). *Liderazgo transaccional vs. Liderazgo Transformacional*. Pensamiento Imaginativo.

- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo*. Universidad de Chile.
- Ventura, J. (2019). De regreso a la validez basada en el contenido. *Adicciones*, 20(10).
<https://doi.org/10.20882/adicciones.1213>
- Villalón, X. G. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal* [tesis de maestría, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133625>
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well Being (Escala para la medición de algunas actitudes hacia el trabajo y aspectos del bienestar psicológico). *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), 155-172.
<https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/Leadership%20Style%20and%20their%20consequence.pdf>
- Wofford, J. (1982). Una teoría integrada del liderazgo. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D. Dunnette M. y Hough, L. (eds.) (1992). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 147-197). Consulting Psychologists Press.
https://www.researchgate.net/profile/David-Van-Fleet/publication/286930761_Theory_and_Research_on_Leadership_in_Organizations/links/5670b7a208ae2b1f87acf6b0/Theory-and-Research-on-Leadership-in-Organizations.pdf
- Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* [tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3176>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de estilos de liderazgo

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID)
(Castro, Nader y Casullo, 2004)

Estimado Profesor(a), el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el estilo de liderazgo que ejerce el director/a en su institución educativa.

La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre “Estilo de liderazgo del personal directivo de las instituciones educativas del Callao” y que tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante del personal directivo en dichas instituciones educativas. Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja solo una respuesta.

1. Edad:

- a) De 21 a 30 años.
- b) De 31 a 40 años.
- c) De 41 a 50 años.
- d) De 51 a más.

2. Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Especialidad:

- a) Inicial
- b) Primaria
- c) Secundaria

II. ESTILOS DE LIDERAZGO

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su director. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo con la afirmación.	En desacuerdo.	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo con la afirmación.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. Su presencia tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
2. Evita cambiar lo que hago mientras las cosas salgan bien.					
3. Nos sentimos orgullosos de trabajar con él.					
4. Pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evita involucrarse en nuestro trabajo.					
6. Evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
7. Demuestra que cree firmemente en el dicho “si funciona, no lo arregles”.					
8. Nos da lo que queremos a cambio de recibir nuestro apoyo.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Se asegura de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagamos y lo que podemos obtener de él por nuestro esfuerzo.					
11. Siempre que sea necesario podemos negociar con ello que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
12. Nos haces a ver que podemos lograr lo que queremos si trabajamos conforme a lo pactado con él.					
13. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centra su atención en los casos en los que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación.					
17. Está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
18. Evita hacer cambios mientras las cosas marchan bien.					
19. Nos da charlas para motivarnos.					
20. Evita tomar decisiones.					
21. Cuenta con nuestro respeto.					
22. Potencia nuestra motivación de éxito.					
23. Trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trata de desarrollar nuevas formas para motivarnos.					
25. Nos hace pensar de forma nueva sobre los viejos problemas.					
26. Nos deja que sigamos haciendo nuestro trabajo como siempre lo hemos hecho, a menos de que sea necesario introducir algún cambio.					
27. Es difícil de encontrarlo cuando surge un problema.					
28. Impulsa a la utilización de la inteligencia para superarlos obstáculos.					
29. Nos pide que fundamentemos nuestras opiniones con argumentos sólidos.					
30. Nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaban desconcertantes.					
31. Evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
33. Tenemos plena confianza en él.					
34. Confiamos en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					

Anexo 2: Cuestionario de satisfacción laboral

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

(Warr, Cook y Wall, 1979)

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja solo una respuesta.

1. Edad:

- a) De 21 a 30 años.
- b) De 31 a 40 años.
- c) De 41 a 50 años.
- d) De 51 a más.

2. Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

3. Especialidad:

- a) Inicial
- b) Primaria
- c) Secundaria

II. SATISFACCIÓN LABORAL

Instrucciones: Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que usted percibe en su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

1	2	3	4	5
Muy insatisfecho.	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho.	Satisfecho	Muy satisfecho.

Preguntas	1	2	3	4	5
1. Las condiciones físicas del trabajo son óptimas.					
2. La libertad que se le otorga para elegir su propia metodología de trabajo.					
3. Vínculo con los compañeros de trabajo.					
4. El reconocimiento que obtiene por un buen trabajo.					
5. Los directivos manifiestan interés en mi desempeño.					
6. La cantidad de responsabilidad que se le confía.					
7. El sueldo que percibe.					
8. Las oportunidades que se le dan para demostrar sus habilidades.					
9. Evita intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Relaciones entre la dirección y trabajadores en tu centro de trabajo.					
11. El modo de gestión de tu centro de trabajo.					
12. Interés que se presta a las sugerencias que haces.					
13. Tu horario de trabajo.					
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.					
15. Tu estabilidad laboral.					

Anexo 3: Matriz de consistencia

Título de la investigación: Percepción del estilo de liderazgo del director y la satisfacción laboral en una institución educativa del distrito de Independencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE del distrito de Independencia en el año 2021?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>H₀: No existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021. H₁: Existe relación entre la percepción sobre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Estilo de liderazgo</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo transformacional ▪ Estilo transaccional ▪ Estilo “<i>laissez faire</i>” 	<p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Nivel:</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental – transversal</p> <p>Población:</p> <p>79 docentes de los tres niveles de Educación Básica Regular de una institución educativa de Independencia.</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>P₁: ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021?</p> <p>P₂: ¿Existe relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021?</p> <p>P₃: ¿Existe relación entre el liderazgo “<i>laissez faire</i>” y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>OE₁: Relacionar el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p> <p>OE₂: Relacionar el liderazgo transaccional con la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p> <p>OE₃: Relacionar el liderazgo “<i>laissez faire</i>” con la satisfacción laboral de los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis correlacionales:</p> <p>Hipótesis específica 1:</p> <p>H₁₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021. H₁₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p> <p>Hipótesis específica 2:</p> <p>H₂₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021. H₂₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p> <p>Hipótesis específica 3:</p> <p>H₃₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo Laissez faire y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021. H₃₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo “<i>laissez faire</i>” y la satisfacción laboral en los docentes de una IE de Independencia en el año 2021.</p>	<p>Variable 2</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividad docente ▪ Motivación y reconocimiento ▪ Condiciones de trabajo 	<p>Muestra:</p> <p>Muestra censal</p> <p>79 docentes de los tres niveles de Educación Básica Regular de una institución educativa de Independencia.</p>

Anexo 4: Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Estilo de liderazgo	El estilo de liderazgo es la manera mediante la cual una persona influye sobre los miembros de una organización y/o contexto con la finalidad de conseguir las metas de una organización.	El estilo de liderazgo del directivo desde la percepción de los docentes asocia al estilo transformacional, transaccional y “ <i>laissez faire</i> ”, los cuales son las maneras de liderar del director, tomando en cuenta sus características.	Estilo transformacional Estilo transaccional Estilo “ <i>laissez faire</i> ”	Carisma Apoyo intelectual Motivación Atención Recompensa Dirección por exclusión Falta de liderazgo
Satisfacción laboral	La satisfacción laboral es la sensación de placidez que puede ser percibida en los docentes dentro de su entorno laboral, cumpliendo con sus necesidades y expectativas.	Para lograr la satisfacción laboral en los docentes, se debe considerar la actividad docente, las condiciones de trabajo y la motivación y reconocimiento.	Actividad docente Motivación y reconocimiento Condiciones de trabajo	Participación Variedad de responsabilidades y tareas Incentivos Factores extrínsecos Crecimiento profesional Remuneración óptima Ambiente saludable

Anexo 5: Calculadora de Aiken - Cuestionario de Estilos de liderazgo (CELID)

La validez de Aiken del Cuestionario de Estilos de liderazgo (CELID) se obtuvo a partir del promedio de la validez de Aiken de los 34 ítems. La validez de Aiken de este instrumento es 0.97.

																Intervalo de confianza	
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Juez 7	Juez 8	Juez 9	Juez 10	Media	DE	V de Aiken	Interp. V	Inferior	Superior
Ítem1	Relevancia	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem2	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem3	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem4	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem5	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem6	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00

	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem7	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem8	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem9	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem10	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem11	Relevancia	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem12	Relevancia	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem13	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem14	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00

	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
Ítem15	Relevancia	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem16	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem17	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem18	Relevancia	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem19	Relevancia	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem20	Relevancia	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem21	Relevancia	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem22	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00

	Claridad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem23	Relevancia	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem24	Relevancia	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem25	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
	Representatividad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem26	Relevancia	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem27	Relevancia	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem28	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem29	Relevancia	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
	Claridad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem30	Relevancia	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00

	Claridad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem31	Relevancia	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem32	Relevancia	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem33	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem34	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00

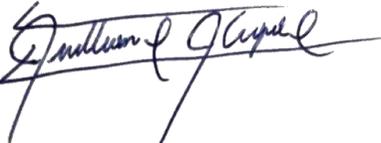
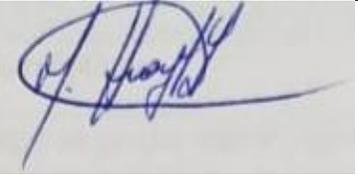
Anexo 6: Calculadora de Aiken - Cuestionario de Satisfacción laboral

La validez de Aiken del Cuestionario Satisfacción Laboral se obtuvo a partir del promedio de la validez de Aiken de los 15 ítems. La validez de Aiken de este instrumento es 0.97.

																Intervalo de confianza	
																Inferior	Superior
		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Juez 7	Juez 8	Juez 9	Juez 10	Media	DE	V de Aiken	Interp. V		
Ítem1	Relevancia	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
Ítem2	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem3	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem4	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem5	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem6	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem7	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem8	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem9	Relevancia	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00

Ítem10	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
Ítem11	Relevancia	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem12	Relevancia	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem13	Relevancia	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
Ítem14	Relevancia	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	0.70	1.00
Ítem15	Relevancia	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Representatividad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00
	Claridad	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.90	0.32	0.97	VÁLIDO	0.66	1.00

Anexo 7: Validación de la opinión de los expertos del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)

Expertos	Puntaje	Opinión	DNI	Firma
Dra. Margarita Pajares Flores	0.97	Instrumento válido	06202076	 Dra. Margarita Pajares Flores
Dr. Edwin Pizarro Cherre	0.97	Instrumento válido	15751139	
Dr. William Cupe Cabezas	0.97	Instrumento válido	09981145	
Dr. José Borja Escalante	0.97	Instrumento válido	10509699	
Mg. Vladimir Carrión Ramos	0.97	Instrumento válido	09900445	
Mg. Milagros Huayta Yactayo	0.97	Instrumento válido	42148636	

Mg. Robert Salazar Meza	0.97	Instrumento válido	09527972	 UNIV. NAC. JOSÉ SANCHO GARRIGÓN ROBERT SALAZAR MEZA DOCENTE
Mg. Hugo Condori Meléndez	0.97	Instrumento válido	10111268	
Mg. Juan Palomino Paredes	0.97	Instrumento válido	09793048	
Mg. Olger Huamani Jordán	0.97	Instrumento válido	44152737	

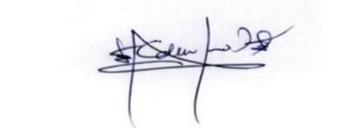
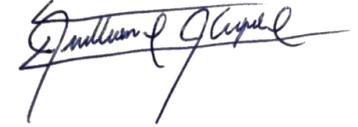
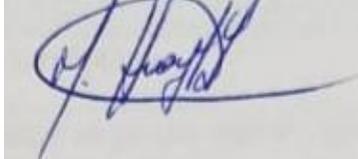
Por medio de la presente, el que suscribe declara que la información es fidedigna.

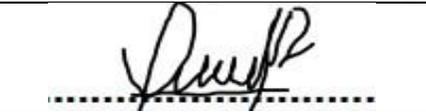


Mg. Roque Vladimir Carrión Ramos

DNI 09900445

Anexo 8: Validación de la opinión de los expertos del Cuestionario Evaluación de la Satisfacción Laboral

Expertos	Puntaje	Opinión	DNI	Firma
Dra. Margarita Pajares Flores	0.97	Instrumento válido	06202076	 Dra. Margarita Pajares Flores
Dr. Edwin Pizarro Cherre	0.97	Instrumento válido	15751139	
Dr. William Cupe Cabezas	0.97	Instrumento válido	09981145	
Dr. José Borja Escalante	0.97	Instrumento válido	10509699	
Mg. Vladimir Carrión Ramos	0.97	Instrumento válido	09900445	
Mg. Milagros Huayta Yactayo	0.97	Instrumento válido	42148636	

Mg. Robert Salazar Meza	0.97	Instrumento válido	09527972	
Mg. Hugo Condori Meléndez	0.97	Instrumento válido	10111268	
Mg. Juan Palomino Paredes	0.97	Instrumento válido	09793048	
Mg. Olger Huamani Jordán	0.97	Instrumento válido	44152737	

Por medio de la presente, el que suscribe declara que la información es fidedigna.



Mg. Roque Vladimir Carrión Ramos

DNI 09900445