

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN  
ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES DE LA I.E.E “CORONEL  
BOLOGNESI” EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**JOSÉ VICTOR CUTIPA CALIZAYA**

**Para optar el Grado Académico de**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN  
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TACNA – PERÚ**

**2025**

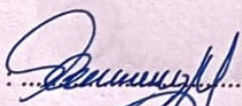
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN  
ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES DE LA I.E.E “CORONEL  
BOLOGNESI” EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023

Tesis sustentada y aprobada el 21 de mayo del 2025; estando el jurado calificador integrado por:


PRESIDENTE

  
: .....  
Dr. Gregorio Pedro Tejada Monroy


SECRETARIO

  
: .....  
Mgr. Abel Fernando Sotelo Calderón

MIEMBRO

  
: .....  
Dr. Domingo Nicolás Pérez Yufra

ASESOR

  
: .....  
Dr. Domingo Nicolás Pérez Yufra

**CERTIFICADO DE SIMILITUD**

Yo, Dr. Domingo Nicolás PÉREZ YUFRA, en mi condición de asesor acreditado con RESOLUCION ESCUELA DE POSGRADO N° 13251-2023-ESPG/UNJBG del 16 de noviembre del 2023, del trabajo de tesis titulado: ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES DE LA I.E.E "CORONEL BOLOGNESI" EN LA CIUDAD DE TACNA, 2023", presentado por el Sr. José Victor CUTIPA CALIZAYA, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (Magister Scientiae) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 10%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magister Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.

Tacna, 25 abril 2025

FIRMA ASESOR  
Nombres y apellidos

.....  
Dr. Domingo Nicolás PÉREZ YUFRA  
DNI N° 00883855



FIRMA TESISTA  
Nombres y apellidos

.....  
Sr. José Victor CUTIPA CALIZAYA  
DNI N° 41315457



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, quienes han sido un apoyo constante en cada etapa de mi vida, a mi esposa e hijos y a mis docentes, que con paciencia y dedicación me guiaron en mi formación, transmitiéndome conocimientos y valores fundamentales para mi desarrollo.

## **AGRADECIMIENTO**

"Expreso mi sincero agradecimiento a Dios, a mi universidad y a todos quienes me brindaron su apoyo en este proceso académico."

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1. Descripción del problema .....	3
1.2. Formulación del problema .....	5
1.2.1. Problema general.....	5
1.2.2. Problemas específicos .....	5
1.3. Justificación de la investigación .....	5
1.3.1. Justificación .....	5
1.4. Alcances y limitaciones .....	6
1.5. Objetivos.....	7
1.5.1. Objetivo general.....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
1.6. Hipótesis.....	7
1.6.1. Hipótesis general.....	7
1.6.2. Hipótesis específicas .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes del estudio.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	12
2.2. Bases teóricas.....	14
2.2.1. Liderazgo .....	14
2.2.2. Satisfacción .....	22
2.2.3. Estilos de liderazgo en el contexto educativo .....	24
2.2.4. Factores que afectan la satisfacción académica .....	26
2.2.5. Medición de la satisfacción académica.....	29

2.2.6. Teorías relacionadas con la satisfacción académica .....	30
2.2.7. Estrategias para mejorar la satisfacción académica .....	32
2.3. Definición de términos.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	37
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	37
3.1.1. Tipo de la investigación .....	37
3.1.2. Diseño de la investigación .....	37
3.2. Población y muestra .....	37
3.2.1. Población.....	37
3.2.2. Muestra .....	37
3.3. Operacionalización de variables .....	39
3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos .....	40
3.4.1. Técnicas .....	40
3.4.2. Instrumentos.....	40
3.5. Procesamiento y análisis de datos .....	40
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
4.1. Análisis por dimensión de la variable 1: Estilos de liderazgo .....	41
4.2. Análisis global de la variable 1: Estilos de liderazgo .....	44
4.3. Análisis por dimensión de la variable 2: Satisfacción académica .....	45
4.4. Análisis global de la variable 2: Satisfacción académica .....	48
4.5. Contrastación de las hipótesis .....	49
4.5.1. Prueba de normalidad de la variable 1: Estilos de liderazgo .....	49
4.5.2. Prueba de normalidad de la variable 2: Satisfacción Académica .....	50
4.5.3. Verificación de las hipótesis específicas.....	50
4.5.4. Verificación de la hipótesis general .....	53
DISCUSIONES .....	55
CONCLUSIONES .....	57
RECOMENDACIONES .....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60
ANEXOS .....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de la muestra</i> .....	38
Tabla 2 <i>Dimensión 1: Liderazgo transformacional</i> .....	41
Tabla 3 <i>Dimensión 2: Liderazgo transaccional</i> .....	42
Tabla 4 <i>Dimensión 3: Liderazgo pasivo/evitador</i> .....	43
Tabla 5 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Estilos de liderazgo</i> .....	44
Tabla 6 <i>Dimensión 1: Metódica</i> .....	45
Tabla 7 <i>Dimensión 2: Tecnológica</i> .....	46
Tabla 8 <i>Dimensión 3: Rendimiento académico</i> .....	47
Tabla 9 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción Académica</i> .....	48
Tabla 10 <i>Prueba de normalidad de la variable Estilos de Liderazgo</i> .....	49
Tabla 11 <i>Prueba de normalidad de la variable Satisfacción Académica</i> .....	50
Tabla 12 <i>Rho de Spearman de la primera hipótesis específica</i> .....	51
Tabla 13 <i>Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica</i> .....	52
Tabla 14 <i>Rho de Spearman de la tercera hipótesis específica</i> .....	53
Tabla 15 <i>Rho de Spearman de la hipótesis general</i> .....	54

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 <i>Dimensión 1: Liderazgo transformacional</i> .....	41
Figura 2 <i>Dimensión 2: Liderazgo transaccional</i> .....	42
Figura 3 <i>Dimensión 3: Liderazgo pasivo/evitador</i> .....	43
Figura 4 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Estilos de liderazgo</i> .....	44
Figura 5 <i>Dimensión 1: Dimensión Metódica</i> .....	45
Figura 6 <i>Dimensión 2: Tecnológica</i> .....	46
Figura 7 <i>Dimensión 3: Rendimiento Académico</i> .....	47
Figura 8 <i>Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción Académica</i> .....	48

## RESUMEN

El propósito principal de la presente investigación es determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna, en el año 2023. El estudio se enmarca dentro de una investigación básica o fundamental, con un diseño no experimental y un enfoque descriptivo correlacional. La recolección de datos se realizó mediante encuestas, utilizando un cuestionario como instrumento, aplicado a una muestra de 303 estudiantes, pertenecientes a una población de 1,415 estudiantes de nivel secundario. Los resultados obtenidos revelaron una correlación significativa entre las variables de estudio, con un coeficiente de correlación positiva muy alta ( $P=0,971$ ), lo que permitió aceptar la hipótesis general. De igual manera, las hipótesis específicas fueron confirmadas, demostrando que el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo/evitador están relacionados con la satisfacción académica de los estudiantes. Finalmente, se establecieron conclusiones y se ofrecieron sugerencias para mejorar las dimensiones de los estilos de liderazgo, con el fin de potenciar la satisfacción académica en la institución.

***Palabras clave:*** Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo pasivo/evitador, satisfacción académica.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the relationship between leadership styles and academic satisfaction among students at the "Coronel Bolognesi" Emblematic Educational Institution in Tacna city, 2023. This study is classified as basic or fundamental research, with a non-experimental design and a descriptive correlational approach. Data was collected using surveys, with a questionnaire as the instrument, applied to a sample of 303 students from a population of 1,415 secondary school students. The results revealed a significant correlation between the study variables, with a very high positive correlation coefficient ( $P=0,971$ ), leading to the acceptance of the general hypothesis. Similarly, the specific hypotheses were confirmed, showing that transformational leadership, transactional leadership, and passive/avoidant leadership are related to students' academic satisfaction. Finally, conclusions were drawn and recommendations were made to improve leadership dimensions in order to enhance academic satisfaction within the institution.

**Keywords:** Transformational leadership, transactional leadership, passive/avoidant leadership, academic satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El estudio titulado “Estilos de liderazgo docente y nivel de satisfacción académica de los estudiantes de la I.E.E ‘Coronel Bolognesi’ en la ciudad de Tacna” aborda un tema fundamental en el ámbito educativo, al explorar la relación entre los estilos de liderazgo de los docentes y la satisfacción académica de los estudiantes. Esta investigación se destaca por su enfoque meticuloso, sustentado en criterios científicos rigurosos, lo que garantiza la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

La importancia de este trabajo de investigación radica en su potencial para aportar evidencia empírica sobre cómo los estilos de liderazgo implementados por los docentes pueden influir de manera significativa en el bienestar y rendimiento académico de los estudiantes. La satisfacción académica es un factor clave que no solo impacta en el rendimiento académico, sino también en la motivación y el compromiso de los estudiantes con su proceso de aprendizaje.

Para llevar a cabo este estudio, se aplicó un cuestionario a los estudiantes de la I.E.E “Coronel Bolognesi”, permitiendo obtener datos concretos sobre sus percepciones y experiencias. Los resultados obtenidos no solo enriquecerán la literatura existente sobre liderazgo educativo, sino que también ofrecerán una base sólida para la implementación de estrategias pedagógicas que promuevan un ambiente de aprendizaje más satisfactorio y efectivo.

Esta investigación consta de cuatro capítulos compuestos de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, en donde se desarrolla la descripción del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, alcances y limitaciones, objetivos e hipótesis.

En el capítulo II, marco teórico, se expone los antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos.

El capítulo III, marco metodológico, desarrolla el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos para recolección de datos y, por último, el procesamiento y análisis de datos.

En el capítulo IV, resultados de la investigación, se realiza el análisis de variables y contrastación de hipótesis.

Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema

A nivel global, se puede decir que, a lo largo del tiempo, las exigencias laborales han experimentado una transformación significativa. En el pasado, el recurso humano era visto principalmente como un instrumento para alcanzar metas específicas, mientras que actualmente se reconoce como el principal factor para el desarrollo organizacional.

Por este motivo, la formación profesional debe adaptarse a estos cambios, con el objetivo de preparar a individuos que sean capaces de desempeñarse de manera eficiente en sus respectivos campos laborales. En este contexto, es fundamental llevar a cabo una revisión constante de la literatura para poder evaluar de manera precisa la satisfacción de los estudiantes y su preparación para el entorno laboral.

En el contexto peruano, se observa una discrepancia significativa entre la exigencia de competencias, conocimientos y actitudes necesarias para la integración exitosa de los individuos en el mercado laboral, y la propuesta educativa que capacita profesionales con las habilidades requeridas para ocupar estas posiciones laborales. Esta discrepancia subraya la imperiosa necesidad de una revisión y adaptación del sistema educativo para garantizar que los graduados estén mejor equipados para abordar los retos laborales actuales y venideros. Según la encuesta de habilidades laborales (ENHAT) realizada en Perú entre 2017 y 2018, una de las razones de la carencia de talento se relaciona con habilidades socioemocionales, tales como el liderazgo, revelando un desfase del 74,2 % en los técnicos (Novella, Alvarado, Rosas y Gonzales, 2019).

Esta problemática es igualmente pertinente para las instituciones de educación superior, las cuales, en sus programas académicos, deben integrar estrategias que promuevan el desarrollo de competencias fundamentales en los profesionales recién formados. Estas competencias abarcan la resolución de disputas, la comunicación eficaz, la iniciativa, la creatividad, la asertividad, la empatía, la motivación y la habilidad para liderar equipos humanos, todas ellas constituyen elementos esenciales del constructo del

liderazgo. En este contexto, se justifica plenamente considerar al liderazgo como una variable esencial en el proceso de formación profesional, dado que este ejerce una influencia directa sobre el rendimiento de los futuros profesionales en su contexto laboral. De acuerdo con Uribe et al. (2013), las competencias de liderazgo no son innatas, sino que pueden ser adquiridas y perfeccionadas a través del aprendizaje. Este proceso se entiende como un fenómeno complejo y multifacético, en el cual no solo se toma en cuenta al individuo, sino también su entorno, el contexto en el que se desarrolla y las relaciones interpersonales que establece a lo largo de su trayectoria profesional.

Por otro lado, ubicándonos en el ámbito de nuestro estudio, los estudiantes de Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna, llevan a cabo periodos de aprendizaje y formación, impartidos por sus docentes. Por lo mencionado anteriormente, también se debe considerar que estos aspectos de aprendizaje que deben ser impartidos a los estudiantes deben desarrollarse también mediante habilidades que les permitan a los docentes transmitir de forma correcta sus conocimientos, y estas habilidades son el liderazgo, el trabajo en equipo, la escucha activa, entre otros.

Para efectos del presente estudio, nos centraremos con más detalle en la habilidad de liderazgo, pero no enfocada necesariamente en el estudiante sino en el docente que imparte la materia para poder analizar y verificar si este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en la forma de aprehensión de conocimientos.

Por lo mencionado, se ha llegado a la conclusión de que es esencial y de gran relevancia desarrollar las competencias blandas en los estudiantes, con un énfasis particular en las capacidades de liderazgo. En este contexto, la satisfacción académica de los estudiantes es evaluada en función del grado de habilidades que son capaces de poner en práctica. Sin embargo, se han identificado ciertos problemas relacionados con la gestión del personal y los estilos de liderazgo, especialmente cuando se analizan las desviaciones de los procesos, lo que ha derivado en una creciente desmotivación y rotación de personal en diferentes áreas de trabajo.

Lo anteriormente expuesto permite afirmar que resulta crucial profundizar en el estudio del liderazgo, comprendiendo sus diversos estilos y la posible relación que estos

puedan tener con la satisfacción académica de los estudiantes en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna, durante el año 2023. Este análisis proporcionará un panorama más claro sobre cómo los estilos de liderazgo impactan en la experiencia educativa y el bienestar de los estudiantes.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué grado de relación existe entre los diferentes estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna, durante el año 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna durante el año 2023?
- b) ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna durante el año 2023?
- c) ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna durante el año 2023?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **1.3.1. Justificación**

#### **Justificación teórica**

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que busca proporcionar una explicación profunda sobre las variables a analizar, abriendo un espacio para el debate académico sobre la satisfacción de los estudiantes de la Institución Educativa. Esta investigación explorará cómo los estilos de liderazgo de los docentes

influyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ampliando el conocimiento sobre la relación entre ambas variables.

### **Justificación metodológica**

La investigación busca idear y desplegar tácticas ingeniosas para recolectar información, empleando herramientas diseñadas con precisión para satisfacer las necesidades del estudio. Asimismo, se lleva a cabo una evaluación minuciosa de estos instrumentos, garantizando así la exactitud en la evaluación de las variables implicadas en el estudio. La investigación busca idear tácticas para recolectar datos utilizando herramientas que se moldeen a estas demandas. Además, proporciona un proceso de verificación de herramientas que otros científicos pueden emplear para evaluar las variables analizadas.

### **Justificación práctica**

Este análisis revelará los elementos esenciales que moldean la felicidad académica, los cuales los directivos de las instituciones educativas pueden explotar. Los hallazgos revelarán datos esenciales para tomar decisiones en la comunidad educativa, dirigidas a optimizar las condiciones académicas y elevar la excelencia de los servicios educativos ofrecidos.

#### **1.4. Alcances y limitaciones**

En el presente trabajo de investigación se evalúan los estilos de liderazgo docente y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, en el año 2023, por lo que solamente será de alcance para la presente institución materia de análisis.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación existente entre los estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la conexión entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.
- b) Explorar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.
- c) Analizar la vinculación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Se evidencia una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” de la ciudad de Tacna, en el año 2023.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

- a) Se encuentra una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

- b) Se observa una relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.
- c) Se establece una relación significativa entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Coronado et al. (2014) llevaron a cabo un estudio denominado "Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción del desempeño en la Universidad Sonora, México", empleando un diseño descriptivo-correlacional. Mediante la implementación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio, se aplicó a una muestra de 168 estudiantes de la disciplina de Agronomía. Los hallazgos indicaron que los alumnos vincularon el liderazgo transformacional con la satisfacción del líder, sin embargo, no con su esfuerzo adicional ni con su efectividad. Desde la perspectiva de los seguidores, los niveles se clasificaron como medios a bajos. El 77 % de los alumnos adoptaron un liderazgo transaccional, mientras que el 22,3 % lo ejecutaron de manera transformacional, y el 55,6 % de los líderes se autoevaluaron como transformacionales. Adicionalmente, se postuló que el estilo de liderazgo transformacional ejerce una influencia directa sobre los indicadores de rendimiento, complementando así el liderazgo transformador. Este estudio subraya la relevancia de la implementación de un instrumento validado para la evaluación de los estilos de liderazgo, proporcionando así una base metodológica robusta para futuras indagaciones.

Ayoub (2010) llevó a cabo una investigación vinculando estilos de liderazgo y sus repercusiones en el rendimiento de la administración pública mexicana en la Universidad Autónoma de Madrid, España. El objetivo de la investigación fue establecer si el rendimiento laboral de los funcionarios se intensifica debido al estilo de liderazgo adoptado. Como herramienta, se empleó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo. Los hallazgos señalaron la eficacia del estilo de liderazgo transaccional en comparación con el transformacional, que contribuyó a un aumento del 34 % en la eficacia y el esfuerzo adicional de los empleados. En contraste, el estilo pasivo-evasivo se encontró vinculado con una reducción en el rendimiento. Estos descubrimientos ofrecen un marco referencial

significativo para poner en contraste las hipótesis del presente estudio y corroborar la implementación del instrumento de evaluación de los estilos de liderazgo en contextos internacionales.

Cedeño y Santos (2017) llevaron a cabo un estudio denominado "La práctica Profesional". La ruta para la formación profesional holística desde sus repercusiones en la investigación, implementada en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. El propósito primordial de esta investigación consistió en identificar las dificultades que impactan la formación profesional práctica, con la finalidad de ofrecer un marco referencial para la reestructuración, planificación y organización de las condiciones requeridas para su desarrollo óptimo. Conforme a los hallazgos derivados, se deduce que existe una falta de comprensión acerca del efecto beneficioso que la práctica profesional tiene en el fortalecimiento de la vocación. Asimismo, se observan limitaciones en el proceso de administración y acompañamiento de las prácticas, particularmente en las áreas de planificación, monitoreo y evaluación. Este estudio mantiene una vinculación estrecha con la investigación propuesta, puesto que resalta de forma nítida y minuciosa la importancia de las prácticas preprofesionales en la educación holística de los alumnos, y enfatiza la necesidad de optimizar los procesos vinculados a dichas prácticas para optimizar su repercusión en la formación profesional.

De acuerdo con Calderón (2016) en su disertación denominada "Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá", donde destaca que el liderazgo constituye un asunto de relevancia en las entidades sanitarias; en todas las áreas de una organización, con una mayor prevalencia con la globalización, se llevó a cabo una encuesta al personal operativo, compuesto por 145 enfermeras y auxiliares de enfermería, y 14 coordinadoras y supervisoras del establecimiento. Entre los hallazgos obtenidos, se constató que, de acuerdo con su percepción, el estilo de liderazgo predominante entre las enfermeras coordinadoras y supervisoras es el liderazgo transformacional, con un promedio de 82,99. Se deduce que el liderazgo transformacional se manifiesta con mayor prevalencia en estas profesionales, aunque también se manifiestan actitudes vinculadas al liderazgo transaccional y al enfoque correctivo-evitador en una proporción significativamente alta. Estos

descubrimientos se alinean con las proposiciones de Vega y Zabala (2004), quienes sostienen que un líder transformacional tiene la capacidad de instaurar comportamientos transformacionales, transaccionales y de *laissez-faire*, ajustándolos a las exigencias particulares del contexto en el que opera. Esta investigación subraya la complejidad inherente al liderazgo en el campo de la enfermería, donde diversos estilos pueden coexistir y complementarse en función de las circunstancias y los objetivos de la organización. Este estudio expone los estilos de liderazgo que consolidan el enfoque y la disciplina de estudio.

Neira (2022) en su investigación titulada “Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia”. La organización estudiada, Cooptelvi, se encuentra en la ciudad de Bogotá y opera con nueve oficinas a nivel nacional, empleando a un total de 80 trabajadores, de los cuales seis conforman el cuerpo directivo. Para cumplir con el objetivo de la investigación, se caracterizaron los principales enfoques teóricos sobre el liderazgo presentes en la literatura. Tras un análisis comparativo, se optó por la teoría del rango total de Avolio y Bass (1991) como marco conceptual. La interpretación de los resultados, basada en esta teoría, reveló que, en una proporción mayoritaria, los colaboradores de la organización perciben un estilo de liderazgo transformacional en sus directivos, lo cual implica que estos motivan a sus colaboradores a alcanzar metas superiores a las inicialmente planteadas. En menor medida, también se identificaron características del liderazgo transaccional, donde los directivos emplean un enfoque de intercambio para incentivar el cumplimiento de metas. Finalmente, en una proporción aún más reducida, se detectaron conductas correspondientes al estilo *laissez-faire*, es decir, la ausencia de liderazgo claro. Este trabajo final de maestría tiene como objetivo enriquecer la literatura sobre liderazgo, particularmente en lo relacionado con la teoría del rango total, y ofrece una base sólida para el diseño de programas de desarrollo de liderazgo dentro de la organización estudiada, buscando fortalecer las relaciones entre el cuerpo directivo y los colaboradores. Los estilos de liderazgo enunciados ayudan para poder comparar y analizar distintos enfoques que el investigador pretende compartir.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

En Lima, Guerrero, 2021, presentó su disertación sobre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción académica de los cadetes del tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos-2020, con el fin de alcanzar el título de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Docencia Universitaria en la universidad nacional Enrique Guzmán y Valle. Esta investigación busca desentrañar cómo el liderazgo del director influye en la felicidad académica de los cadetes del tercer año de la Escuela Militar de Chorrillos. A través de las variables sugeridas, se persigue desentrañar sus facetas y, por último, descifrar los "indicadores" específicos de cada una. Durante la investigación, se evaluarán estos indicadores para desentrañar la conexión entre las variables mediante métodos y herramientas apropiados, y luego, se evaluarán las hipótesis planteadas. El análisis del dilema investigativo y las posibles hipótesis serán guiados por el tipo de indagación seleccionado y por la perspectiva epistemológica y filosófica del investigador o del equipo investigativo.

El concepto de diseño de investigación se define a partir del tipo de estudio a realizar y de las hipótesis que se pretenden probar a lo largo del proceso. En este caso, se trata de una investigación de diseño no experimental, lo que significa que no se aplicarán manipulaciones o intervenciones, sino que se estudiará el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural en un momento específico. Este enfoque permitirá analizar, evaluar y determinar la consistencia de las relaciones entre las variables de estudio, con el objetivo de comprender cómo el liderazgo influye en la satisfacción académica de los cadetes.

En Trujillo, Huamaní (2018), en su estudio titulado Liderazgo educativo y felicidad académica en estudiantes del quinto ciclo de una escuela de Ica-2017, aspira a obtener el título de Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa en la Universidad Cesar Vallejo. Este análisis busca desentrañar cómo el liderazgo educativo influye en la felicidad académica de los estudiantes del quinto ciclo de la escuela "Margarita Santa Ana de Benavides" en Ica, 2017. La investigación sigue un enfoque holístico, examinando minuciosamente cada componente del proceso educativo y sus vínculos entre sí, incluyendo los frutos que emanan de la educación. Este enfoque busca desentrañar cómo el liderazgo de los docentes moldea la felicidad de los

estudiantes, considerando la interacción de diversos elementos en el entorno educativo y cómo estos influyen en el rendimiento y la percepción de los estudiantes. La investigación correlacional busca desentrañar cómo se entrelazan dos o más variables en una muestra conjunta de individuos, o cómo se entrelazan dos fenómenos o eventos observados.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sugieren que el método seleccionado fue el cuantitativo. En este enfoque, se analizan y cuantifican las variables para otorgarles una puntuación e identificar el progreso de cada variable en cada muestra. El análisis de datos se realiza mediante la estadística descriptiva e inferencial, y la investigación no se fundamenta en experimentos.

En la Universidad Cayetano Heredia de Lima, Moreno (2018) presenta su tesis titulada "Satisfacción estudiantil sobre la excelencia del servicio educativo en la educación técnica de baja y alta demanda", con el propósito de obtener el título de Maestro en Docencia Profesional Tecnológica. Este análisis busca desentrañar la felicidad de los estudiantes respecto a la excelencia del servicio educativo brindado a los estudiantes de técnicas de baja y alta demanda en una Institución Superior Tecnológica en Lima. La exploración se distingue por su esencia fundamental, adoptando un enfoque transversal y no experimental. El enfoque investigativo es descriptivo y la técnica utilizada es cuantitativa, con el propósito primordial de cuantificar y desentrañar las características dominantes vinculadas a la satisfacción del alumnado en relación con la calidad del servicio educativo, diferenciando entre las áreas técnicas de escasa y alta demanda. Para recolectar información, se utilizó un sondeo que exploraba la felicidad de los estudiantes con la calidad de los múltiples servicios ofrecidos por la institución educativa. Los descubrimientos fueron desentrañados mediante tablas de promedio y diagramas de barras, utilizando una herramienta especializada en el estudio estadístico. El cuestionario se diseñó siguiendo una escala Likert de cinco escalones, permitiendo así una valoración imparcial del nivel de satisfacción. Los descubrimientos posteriores revelaron que los estudiantes consideran que sus aspiraciones han sido completamente cumplidas. Se encuentran bien atendidos en el ámbito académico y aprecian la excelencia del aprendizaje ofrecido, así como la idoneidad del equipamiento e infraestructura

disponible para impulsar su crecimiento profesional. La meta de la investigación es revelar felicidad y compartir hallazgos que refuercen las conclusiones a llegar.

Norena-Chavez et al. (2021) exploraron cómo los estilos de liderazgo influyen en la creatividad de los soldados peruanos, empleando una selección aleatoria de 103 oficiales de rango medio. Los datos recolectados fueron examinados a través de la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los hallazgos revelaron un impacto estadístico notable de los estilos de liderazgo analizados en la creatividad de los oficiales, subrayando que el liderazgo transformacional ejercía una influencia superior al transaccional. Esta investigación ofrece valiosas pistas para desentrañar la conexión entre las formas de liderazgo y la creatividad en el ámbito militar, aportando pruebas sobre cómo el liderazgo influye en múltiples disciplinas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

#### **2.2.1.1. Definición y evolución del liderazgo**

Diversas investigaciones han intentado definir el concepto de liderazgo, el cual ha evolucionado a lo largo del tiempo en paralelo con las cambiantes necesidades del ser humano. A medida que estas necesidades se han transformado, también lo han hecho las teorías, evaluaciones y filosofías sobre el liderazgo, adaptándose a los contextos sociales, culturales y organizacionales.

Para Nirian (2019), el liderazgo es el arte de moldear a un colectivo con el fin de desarrollar destrezas para liderar equipos y lograr metas superiores a la media. En la actualidad, el liderazgo ha ganado relevancia crucial debido a la escasez de individuos con destrezas.

Ortega (2020) sostiene que "El liderazgo es una característica esencial y universal, una conexión que abarca a cada ser humano a lo largo de su existencia." En primer lugar, los padres tienen un papel crucial en el desarrollo de sus hijos, ya que, a través de una orientación adecuada o inapropiada, establecen directrices y límites dentro de la unidad familiar. Este rol es fundamental porque los padres son los primeros en influir

en los valores y comportamientos de los niños. De manera análoga, los maestros cumplen una función esencial en la formación de los estudiantes, guiando su aprendizaje y su comportamiento en el entorno escolar. Este fenómeno no se limita a la educación, sino que también se extiende a otros ámbitos como las organizaciones empresariales, las instituciones religiosas, las fuerzas armadas, el ámbito deportivo y la política. En estos contextos, los líderes juegan un rol crucial, ya que tienen la responsabilidad de influir en el desempeño, la motivación y la dirección de los individuos bajo su influencia, adaptando su estilo de liderazgo según las necesidades específicas de cada entorno."

"En la actualidad, el concepto de liderazgo ha sufrido una transformación significativa. Ya no se ajusta a la antigua imagen de un líder que, desde una posición elevada, dirige a multitudes ansiosas por escuchar sus palabras y órdenes. A lo largo del tiempo, las sociedades, las circunstancias y la propia naturaleza humana han experimentado profundos cambios, lo que ha llevado a la desaparición de la idea de una fe ciega hacia un líder.

Aunque existen múltiples definiciones sobre el liderazgo, muchas de ellas incluso en desacuerdo entre sí, es innegable que, desde los inicios de la humanidad, han existido figuras notables reconocidas por la historia como líderes excepcionales. Las ciencias sociales y la administración han adoptado estos conceptos, integrándolos en sus propios enfoques. Así, la administración, como ciencia, se dedica a estructurar estos principios de manera planificada y sistemática.

En este contexto, las organizaciones van más allá de sus elementos materiales y económicos, encontrándose principalmente formadas por el componente humano, es decir, por un grupo de individuos que trabajan en conjunto hacia un objetivo común. Para garantizar la cohesión y el éxito de esta colaboración, surge la figura del gerente o líder, cuyo papel es formalizar y orientar la acción colectiva hacia el cumplimiento de la misión y las metas organizacionales."

#### **2.2.1.2. Importancia del liderazgo**

Según Nirian (2019), "El liderazgo es crucial porque las compañías no solo fabrican productos industriales a través de procesos automatizados." Es crucial

desentrañar los perfiles psicográficos de las personas para forjar acuerdos tanto en los equipos comerciales como en las múltiples áreas funcionales de la empresa, abarcando desde operaciones y finanzas hasta recursos humanos y comunicaciones.

Asimismo, Nirian (2019) afirma que "En todas las esferas laboran individuos con variados perfiles personales y profesionales; resulta complicado que todos caminen en un mismo rumbo impulsados por una motivación interna".

El liderazgo requiere un torbellino de entusiasmo, pasión y resiliencia, la aceptación de logros sin desánimo para rectificar y progresar, la destreza en la comunicación (especialmente a través del ejemplo), la apertura, una visión nítida de la realidad, la motivación de los demás y la creación de resultados, un entendimiento profundo del potencial humano y su aplicación en las múltiples tareas que surjan en el camino, y su autenticidad. (Hubard, 2019) "Un líder brillante se nutre de individuos astutos, transparentes en su comunicación, que compartan sus ideas sin reservas, que sean superiores a sí mismos y les permite trabajar sin restricciones; el líder absorbe de ellos su sabiduría."

Un líder genuino traza un objetivo común, inspira a su equipo a perseguir objetivos definidos y los incita a seguir progresando. Su objetivo primordial es inspirar a los demás a lograr ese objetivo y, si es posible, superarla. Un líder no se aferra a la rivalidad, sino que anhela perpetuamente perfeccionar. La importancia del liderazgo trasciende los confines corporativos, siendo esencial en múltiples facetas de nuestra existencia.

La relevancia del liderazgo va más allá del ámbito empresarial, extendiéndose a muchos otros aspectos de la vida cotidiana. En diversos contextos, como la educación, la política, las relaciones interpersonales y las actividades sociales, la capacidad de guiar, inspirar y motivar a otros es esencial para alcanzar objetivos colectivos y fomentar un entorno de crecimiento y desarrollo. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida. (Becerril, 2020)

El liderazgo es dinámico y su impacto puede variar considerablemente dependiendo del contexto en el que se ejerza. En diferentes situaciones, un líder puede

generar transformaciones sociales de gran envergadura. Por ejemplo, en un entorno empresarial, un líder puede impulsar el cambio hacia la innovación, mientras que en el ámbito social o político, su influencia puede catalizar movimientos de justicia o reformas significativas. La flexibilidad y adaptabilidad del liderazgo son cruciales para enfrentar las diversas demandas de los contextos y lograr los objetivos deseados. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia. (Becerril, 2020).

### **2.2.1.3. Estilos de liderazgo**

#### **2.2.1.3.1. Estilo de liderazgo transformacional**

Bass (1985) señala que "El estilo transformacional se refiere a líderes que utilizan la persuasión para encender la chispa en sus seguidores, exigiendo un esfuerzo extra, cosechando resultados que superan las expectativas y la felicidad personal". Este estudio opta por esta definición, ya que coincide con los componentes operativos del liderazgo global.

De acuerdo con Avolio y Bass (1994), "El liderazgo transformacional logra que las personas se sientan inspiradas y listas para reflexionar y llevar a cabo lo que el líder o equipo han sugerido". La estrategia metódica y metódica de un líder fomenta metamorfosis profundas y duradera, dejando una huella indeleble tanto en las personas como en las entidades. Sin embargo, cuando los seguidores carecen de la chispa o habilidades necesarias, el liderazgo puede emitir resultados efímeros y de escasa importancia, limitándose a tareas cotidianas o rutinarias. En esos contextos, es crucial que el liderazgo se enriquezca con una visión cognitiva y reflexiva que impulse el crecimiento personal y colectivo, con el fin de asegurar que las huellas del liderazgo sean profundamente transformadoras y no se desvanezcan con el paso del tiempo.

"En el enfoque transformacional, el líder adquiere la destreza para desplegar una variedad de comportamientos y atribuciones que no se excluyen de los otros estilos, sino que se entrelazan, adaptándolos a las circunstancias y alcanzando resultados efectivos" (Avolio y Bass, 1994).

En el presente escenario, se postula que el liderazgo transformacional ejerce un impacto considerable y ascendente en los seguidores, promoviendo su transición desde la satisfacción de intereses individuales hacia un compromiso con metas colectivas y organizacionales. Este modelo de liderazgo motiva a los seguidores a superar sus propias aspiraciones, fomentando un sentimiento de propósito y afiliación que se alinea con los valores y objetivos de la organización. En consecuencia, se propicia un entorno caracterizado por una mayor colaboración, innovación y rendimiento, que resulta beneficioso tanto para los individuos como para la organización en su totalidad. "La metamorfosis inducida en sus seguidores mediante la influencia ejercida por su carisma, que incita una imitación hacia el líder atendiendo sus necesidades, inspirándolos y estimulando intelectualmente, induce que realicen un esfuerzo adicional para lograr resultados con un rendimiento superior" (Bass, 1990).

Este proceso se alcanza cuando el líder fomenta en sus seguidores la autoconfianza mediante la motivación, centrándose no solo en la consecución de "objetivos" y tareas estructuradas, sino también en la valoración de los "resultados obtenidos". Esta metodología facilita que los seguidores desarrollen una perspectiva más "exhaustiva" de sus propias "necesidades" y descubran nuevas estrategias para satisfacerlas. Así, el líder no solo fomenta la consecución de metas inmediatas, sino que también fomenta el "desarrollo personal" y colectivo. Además, mediante sus acciones, el líder consigue que sus seguidores superen los límites individuales y se dirijan hacia un "bien superior", que puede ser un "legado colectivo" que favorezca al conjunto. Se expondrán a continuación los elementos o comportamientos fundamentales que conforman el liderazgo transformacional, de acuerdo con el modelo del "Rango Total", que son fundamentales para la expresión de este estilo de liderazgo: "influencia idealizada", "motivación inspiracional", "estimulación intelectual" y "consideración individualizada".

**Factor 1: Influencia idealizada- atribuida:** Los líderes transformacionales logran, a través de su comportamiento y acciones, "ganarse la admiración y confianza" de sus seguidores. Estos líderes no solo son respetados, sino también "valorados", ya que representan un "ejemplo a seguir". Los seguidores los ven como modelos de conducta a

imitar, ya que los líderes demuestran "carácter", "integridad" y "valores" sólidos. El líder transformacional no busca ser solo una figura de autoridad, sino una "figura inspiradora" a la que los demás aspiran. Este tipo de influencia es fundamental para construir una relación sólida entre el líder y sus seguidores, basada en el "respeto mutuo".

**Factor 2: Influencia idealizada (conducta):** A diferencia del primer factor, que se refiere a la "atribución" de la influencia por parte de los seguidores, este factor se enfoca en la "conducta del líder". El comportamiento específico del líder es crucial para consolidar la influencia transformacional. Los líderes que muestran "carisma" y son percibidos como "personas íntegras y confiables" son los que generan mayor "impacto". Los seguidores los perciben como líderes con "altos valores morales", que "enfrentan las crisis" con valentía y "celebran los logros" con el equipo. En este sentido, los líderes no solo lideran a través de palabras, sino a través de "acciones congruentes", lo que fortalece su relación con los seguidores y fomenta un "entorno de confianza" mutua.

**Factor 3: Motivación inspiracional:** Este factor hace referencia a la capacidad de un líder para "inspirar" y "motivar" a sus seguidores, ayudándoles a comprender la "importancia" de su trabajo. Los líderes transformacionales tienen la habilidad de comunicar una "visión clara y motivadora" sobre los objetivos futuros, lo que permite a los seguidores sentirse parte de un "propósito mayor". No solo les muestran el valor de lo que hacen, sino que les brindan el "sentido" y la "finalidad" de sus tareas. De esta forma, los seguidores no solo están orientados a cumplir con los objetivos establecidos, sino que se sienten "empoderados" y "motivados" para superar sus propios límites y trabajar en conjunto por el éxito del equipo. Al respecto, (Mendoza y Ortiz, 2006) definen este componente como la habilidad del líder para motivar a sus seguidores y alcanzar un desempeño superior, además lograr esfuerzos extras y convencerlos de sus habilidades.

**Factor 4: Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales fomentan un entorno donde el "intelecto" de sus seguidores es valorado y promovido. Estos líderes no solo buscan que los seguidores se limiten a seguir instrucciones, sino que los "motivan" a desarrollar su creatividad e "innovación", alentándolos a pensar de manera crítica y a cuestionar el statu quo. Esto resulta particularmente relevante cuando surgen "conflictos" o desafíos, ya que el líder transforma la adversidad en una oportunidad para que los

miembros del equipo "crezcan" y encuentren soluciones innovadoras. Al centrarse en la "estimulación intelectual", el líder desafía a los seguidores a pensar de manera diferente, explorar nuevas ideas y buscar "soluciones alternativas". Este tipo de liderazgo no solo mejora la capacidad de los seguidores para resolver problemas de manera eficiente, sino que también "fortalece" el pensamiento colectivo dentro del equipo, promoviendo la "colaboración" y el "compromiso". Para (Mendoza y Ortiz, 2006) en este contexto el líder empodera a su equipo para desarrollar sus habilidades como consecuencia de la interiorización de los problemas.

**Factor 5: Consideración individualizada:** Este componente implica que el líder dedica tiempo a cada seguidor, brindando atención personalizada para conocer sus necesidades, habilidades y aspiraciones. Al involucrarse de manera cercana, el líder puede ofrecer apoyo específico, adaptando su enfoque para motivar y guiar a cada miembro según sus características individuales. Esto fortalece la confianza y el compromiso del equipo, al hacer sentir a los seguidores escuchados y valorados en sus preocupaciones y metas.

#### **2.2.1.3.2. Estilo de liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de premios entre el líder y sus colaboradores. Así, los empleados realizan sus labores en cambio de retribuciones monetarias u otros incentivos acordados por el jefe o directivo (Bass, 1985).

Burns (1978) destaca que "El liderazgo transaccional se manifiesta en múltiples esferas donde el líder comprende las demandas de sus seguidores y sus aspiraciones laborales, orquestando intercambios de premios y recompensas para garantizar la realización del mandato, siempre y cuando el desempeño lo justifique".

"A pesar de que este tipo de liderazgo es vital para la supervivencia de la organización y potencia el rendimiento de los trabajadores a través de las transacciones, no impulsa metamorfosis que eleven la motivación, la comprensión y la autoestima de sus seguidores" (Bass, 1985).

(Avolio y Bass, 1994) afirman que "El liderazgo transaccional se entrelaza con el estilo transformacional, ambos indispensables para un desarrollo personal y empresarial significativo". Esta afirmación choca con lo afirmado por Burns (1978), quien afirma que estas dos formas de liderazgo son dos caras de la misma moneda, siendo el liderazgo transaccional en gran medida ineficiente.

**Factor 6: Premios del presente:** El dirigente premia a sus seguidores a partir de los éxitos cosechados, fruto del esfuerzo y la consecución de metas previamente fijadas. Este liderazgo fomenta la motivación externa, pues se centra en premiar el éxito de los seguidores. Para Mendoza y Ortiz (2006), este tipo de líder persigue elevar el rendimiento de sus seguidores, definiendo con precisión los objetivos corporativos y ofreciendo múltiples recompensas.

**Factor 7: Guía excepcional (activa):** En este enfoque, el jefe actúa únicamente cuando se detectan fallos o irregularidades en la labor. Utiliza herramientas de vigilancia para detectar fallos y ajustar desviaciones al final del día. Aunque este método garantiza la adherencia a las normas, suele resultar en un rendimiento mediocre, pues los seguidores solo se comunican con el líder cuando surgen dificultades.

#### **2.2.1.3.3. Estilo de liderazgo pasivo/evitador**

Este tipo de liderazgo refleja la falta de dirección efectiva, lo que conlleva a efectos adversos en el rendimiento de los seguidores. Se identifican dos factores clave:

**Factor 8: Dirección por excepción pasiva:** En este estilo, los líderes solo intervienen cuando los problemas son graves o cuando el control del trabajo se ha perdido. No toman medidas preventivas y su participación es limitada a situaciones extremas, lo que genera falta de proactividad y puede afectar el desempeño de los seguidores.

**Factor 9: Laissez-faire:** Este estilo refleja una falta total de liderazgo. Los líderes no toman decisiones clave ni guían a los equipos, dejando que los miembros actúen según su propio criterio. La ausencia de dirección y control puede llevar a un caos organizativo, afectando negativamente el rendimiento y la cohesión del grupo.

#### **2.2.1.4. Condiciones situacionales del liderazgo**

Aunque numerosos estudios sobre liderazgo en diversos países respaldan la idea de que el liderazgo es un fenómeno universal —ya que ninguna organización está exenta de él (Bass, 1985)—, existen ciertas condiciones que pueden influir en su efectividad y en el estilo que se adopta. En otras palabras, habrá situaciones en las que el liderazgo transaccional prevalezca sobre el transformacional, o viceversa. Las condiciones que moderan estas manifestaciones incluyen el entorno externo, el ambiente organizacional, la personalidad del líder y sus valores.

#### **2.2.2. Satisfacción**

##### **2.2.2.1. Definición de satisfacción**

El término satisfacción, o alternativamente, se refiere al proceso de llenar un espacio con deseos que uno mismo propone. La satisfacción se define como "sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado o cubierto una necesidad". (página 4)

La percepción de bienestar de un sujeto, interpretada como subjetivo en el ámbito escolar, conduce a una definición más precisa, en la que el nivel de satisfacción que se busca lograr será una variable individual. En este contexto, el bienestar en el contexto educativo se configura en función de las expectativas y metas individuales de cada sujeto. Cabrera y Galán (2002) señalan que "se entiende como satisfacción escolar a la coincidencia entre la percepción que el estudiante tiene del contexto educativo y la importancia que este le da a cada aspecto." (P2)

Como se puede observar, la percepción que el estudiante tiene dentro del contexto educativo es clave para evaluar su bienestar. Las experiencias vividas en este entorno pueden influir de manera positiva o negativa, afectando no solo su motivación y rendimiento académico, sino también su satisfacción general y desarrollo emocional. Por lo tanto, comprender cómo los estudiantes perciben su entorno educativo es fundamental para fomentar un ambiente que promueva su crecimiento integral.

### **2.2.2.2. Satisfacción en el contexto educativo**

#### **2.2.2.2.1. Satisfacción de los estudiantes en el sistema educativo**

Desde la óptica corporativa, ciertos autores perciben a los alumnos como "consumidores" del sistema educativo. Por ende, desentrañar sus percepciones y sentimientos es crucial para medir su grado de felicidad en el ámbito académico. Como señalan, la felicidad del estudiante en sus estudios universitarios ha cobrado una relevancia crucial para las instituciones del ámbito, ya que de ella depende su perdurabilidad. Solo con la alegría de los alumnos se logrará el triunfo académico, garantizar su permanencia en la escuela y, lo más crucial, cultivar una formación enriquecedora que inspire recomendaciones de manera constante. Es crucial hallar métodos confiables para evaluar la felicidad del estudiante, brindando a las instituciones educativas la oportunidad de desentrañar su situación, contrastarla con las de sus rivales y examinarla con el paso del tiempo. (Álvarez y su equipo 2015).

La noción de bienestar en los estudiantes es clave al evaluar la calidad educativa. Esta respuesta afectiva ante diversos eventos dentro del entorno académico proporciona información valiosa sobre cómo se sienten los estudiantes, lo que permite identificar áreas de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje, las infraestructuras, los materiales didácticos y otros aspectos relacionados. Analizar el bienestar estudiantil facilita la creación de estrategias que optimicen la experiencia educativa y promuevan un ambiente de aprendizaje más eficiente y positivo.

#### **2.2.2.2.2. Importancia de la satisfacción estudiantil**

Según algunos autores, la satisfacción se considera un acto que satisface una necesidad o deseo, a veces denominado "apetito". Este impulso de satisfacer sus propias expectativas surge de un vacío que el individuo busca llenar. De aquí la importancia de la satisfacción, que es el acto de cubrir esas necesidades personales. Aunque muchos autores que discuten la importancia de la satisfacción lo hacen en el contexto laboral, centrándose en la satisfacción del cliente o la satisfacción laboral, en el ámbito educativo se puede conceptualizar como el bienestar que experimentan los estudiantes cuando sus

expectativas académicas se ven cumplidas gracias a las actividades realizadas por la institución para atender sus necesidades educativas.

### **2.2.3. Estilos de liderazgo en el contexto educativo**

#### **2.2.3.1. Liderazgo en la educación**

El liderazgo en el ámbito educativo ha adquirido una relevancia notable en los últimos años. Este fenómeno no se limita a una sola persona, sino que se manifiesta a través de diversas acciones y roles desempeñados por todos los integrantes de la comunidad escolar. Es fundamental reconocer que las instituciones educativas están compuestas por individuos con habilidades para trabajar en equipo, dispuestos al diálogo y comprometidos con la creación de un futuro mejor. Todos anhelan dejar un legado de aprendizaje y valores en sus estudiantes.

La importancia del liderazgo se refleja en su impacto significativo en la calidad educativa, como lo demuestran diversas investigaciones. Estudios realizados en América Latina confirman que las escuelas de sectores desfavorecidos que obtienen buenos resultados destacan la relevancia del liderazgo directivo. El término "liderazgo", que proviene del inglés "lead", implica la capacidad de guiar a las personas hacia metas. Se puede definir como el arte de conducir a los seres humanos hacia un futuro deseable, entendiendo que este futuro es una construcción que depende de las acciones realizadas en el presente y en el pasado. Los líderes son competentes en guiar a sus comunidades en esta construcción, enfatizando la necesidad de un futuro que sea deseado por y para la comunidad. (Rojas y Gaspar, 2006)

Cada miembro de la comunidad educativa aspira a contribuir de la mejor manera posible, aunque en ocasiones no se les brinde la oportunidad de participar plenamente, lo que les impide conocer la realidad del entorno educativo. No obstante, si cada actor cumple con sus responsabilidades, se establece una buena organización y se promueve el respeto mutuo, se puede evidenciar un liderazgo colectivo. En este contexto, el papel del director es crucial, ya que debe coordinar los esfuerzos en pro del bienestar común.

Como señala Rincón (2003), influir en otros y lograr que te sigan es una manifestación de liderazgo, similar al ejercicio de la autoridad, orientando a las personas hacia un objetivo compartido. Newstrom (2007) también resalta que el liderazgo implica influir y apoyar a los demás para que se comprometan a realizar lo necesario para alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, es esencial fomentar un ambiente de acompañamiento, donde cada individuo, desde su rol específico, ejerza un tipo de liderazgo que contribuya al desarrollo integral de la comunidad educativa.

### **2.2.3.2. Impacto del liderazgo en el rendimiento académico**

El liderazgo en entornos educativos juega un papel crucial en el rendimiento académico de los estudiantes. Según Leithwood y Jantzi (1999), el liderazgo efectivo puede influir directamente en el compromiso y la motivación de los alumnos, lo que a su vez se traduce en un mejor rendimiento académico. Estos autores argumentan que los líderes escolares que establecen una visión clara y fomentan un ambiente de aprendizaje positivo pueden mejorar significativamente los resultados académicos.

Además, un estudio realizado por Robinson, Lloyd y Rowe (2008) destaca que las prácticas de liderazgo que se centran en el desarrollo profesional de los docentes y la colaboración entre ellos son factores determinantes para elevar el rendimiento estudiantil. Estos líderes no solo gestionan, sino que también inspiran a su equipo, creando condiciones propicias para el aprendizaje.

### **2.2.3.3. Comparación de estilos de liderazgo en entornos educativos**

La comparación de estilos de liderazgo en contextos educativos revela diversas implicaciones para el rendimiento y la cultura escolar. Según Goleman (2000), existen seis estilos de liderazgo: autoritario, democrático, afiliativo, orientado a resultados, formativo y coercitivo. Cada uno de estos estilos tiene un impacto diferente en el clima escolar y en el rendimiento académico.

Por ejemplo, el estilo democrático, que promueve la participación y el consenso, ha demostrado fomentar un mayor compromiso por parte de los docentes y estudiantes, lo que se traduce en un aumento del rendimiento académico (Miller, 2011). En contraste,

el estilo autoritario, que se basa en el control y la dirección, puede generar resistencia y desmotivación entre los miembros de la comunidad educativa, afectando negativamente el aprendizaje (Bowers y Seashore-Louis, 1992).

El liderazgo en el ámbito educativo es un factor determinante que no solo afecta el rendimiento académico, sino que también influye en la cultura y el clima escolar. La elección del estilo de liderazgo adecuado puede marcar una diferencia significativa en los resultados educativos.

#### **2.2.4. Factores que afectan la satisfacción académica**

La satisfacción académica de los estudiantes es un aspecto crucial en el ámbito educativo, ya que influye en su rendimiento y motivación. Comprender estos factores es esencial no solo para mejorar la experiencia educativa de los estudiantes, sino también para fortalecer su rendimiento académico y su motivación. Algunos de los factores más importantes incluyen el clima escolar, la relación entre docentes y estudiantes, los recursos educativos, el apoyo social, y la integración académica y social.

##### **2.2.4.1. Clima escolar y su influencia en la satisfacción**

El clima escolar se refiere a la percepción que tienen los estudiantes sobre su entorno educativo, incluyendo aspectos como la seguridad, el apoyo emocional y la interacción social.

Según Cohen et al. (2009), "un ambiente escolar positivo no solo mejora la satisfacción de los estudiantes, sino que también fomenta un mayor compromiso con el aprendizaje". La investigación sugiere que los estudiantes que se sienten seguros y apoyados en su entorno escolar son más propensos a participar activamente en su educación y a alcanzar mejores resultados académicos. Además, la creación de un ambiente inclusivo y respetuoso puede disminuir la incidencia de problemas como el acoso escolar, lo que a su vez mejora la satisfacción y la experiencia educativa general.

Un clima escolar positivo se asocia con una mayor satisfacción, ya que fomenta un sentido de pertenencia y seguridad.

- **Seguridad y apoyo emocional:** Según el estudio de Thapa et al. (2013), "un ambiente escolar seguro y acogedor permite a los estudiantes sentirse valorados y respetados, lo que se traduce en una mayor satisfacción con su experiencia educativa". Esto implica que las escuelas deben implementar políticas que promuevan la inclusión y el respeto mutuo.
- **Interacción social:** Además, un clima escolar positivo facilita las interacciones sociales entre estudiantes, lo que puede mejorar su satisfacción. Un estudio de Johnson y Johnson (1999a) indica que "las relaciones interpersonales en el contexto escolar son fundamentales para el desarrollo social y académico de los estudiantes".

#### 2.2.4.2. Relación entre docente y estudiante

La relación entre docentes y estudiantes es otro factor determinante en la satisfacción académica. Los estudiantes que sienten que sus docentes se preocupan por su bienestar y éxito tienden a estar más satisfechos con su experiencia educativa. Según Pianta (1999), "las relaciones positivas entre docentes y estudiantes son fundamentales para el desarrollo académico y emocional de los estudiantes". La percepción de que un docente se preocupa por el aprendizaje y el bienestar de sus estudiantes no solo incrementa su satisfacción, sino que también mejora su rendimiento.

Además, estudios recientes han demostrado que la retroalimentación constructiva y el apoyo emocional proporcionado por los docentes son factores determinantes en la satisfacción académica de los estudiantes. Cuando los estudiantes sienten que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, su motivación y autoestima aumentan.

Las interacciones positivas pueden aumentar la motivación y el compromiso de los estudiantes.

- **Atención personalizada:** Cuando los docentes muestran interés genuino por el bienestar y el éxito de sus estudiantes, esto puede generar un ambiente de confianza. Según la investigación de Hamre y Pianta (2001), "las relaciones

positivas entre docentes y estudiantes son un predictor significativo del rendimiento académico y la satisfacción".

- **Feedback constructivo:** Además, el tipo de retroalimentación que los docentes proporcionan puede impactar la satisfacción. Un feedback constructivo y orientado al crecimiento puede motivar a los estudiantes, mientras que las críticas negativas pueden tener el efecto contrario (Hattie y Timperley, 2007).

#### 2.2.4.3. Recursos educativos y su impacto en la satisfacción

Los recursos educativos, que incluyen materiales didácticos, tecnología y apoyo académico, también juegan un papel crucial en la satisfacción académica. La disponibilidad y calidad de estos recursos pueden influir en la percepción que tienen los estudiantes sobre su aprendizaje. Según Tinto (1993a), "los recursos adecuados son esenciales para crear un entorno de aprendizaje que fomente la satisfacción y el éxito académico".

Los recursos como libros, acceso a tecnología moderna y laboratorios bien equipados contribuyen a la experiencia de aprendizaje. De igual manera, el acceso a servicios de tutoría y orientación académica es crucial para ayudar a los estudiantes a manejar las dificultades que pueden enfrentar durante su formación.

- **Acceso a tecnología:** En la era digital, el acceso a tecnología educativa se ha vuelto crucial. Según un estudio de Warschauer y Matuchniak (2010), "el uso efectivo de la tecnología en el aula puede mejorar la participación y satisfacción de los estudiantes". Esto sugiere que las escuelas deben invertir en tecnologías que faciliten el aprendizaje.
- **Calidad de los materiales didácticos:** La calidad de los materiales didácticos también influye en la satisfacción académica. Un estudio de McMillan (2004) señala que "los recursos educativos de alta calidad pueden enriquecer la experiencia de aprendizaje y aumentar la satisfacción de los estudiantes".

#### 2.2.4.4. Integración académica y social

La integración académica y social se refiere a cómo los estudiantes se adaptan a la vida escolar y a la cultura del campus. Una buena integración puede mejorar la satisfacción académica, ya que fomenta un sentido de pertenencia y comunidad. Tinto (1975) argumenta que "los estudiantes que se sienten integrados en sus entornos sociales y académicos tienen más probabilidades de persistir y experimentar satisfacción en su educación".

La participación en actividades extracurriculares y en organizaciones estudiantiles puede facilitar esta integración, ofreciendo oportunidades para que los estudiantes se conecten con sus compañeros y se involucren más profundamente en su proceso de aprendizaje.

#### 2.2.5. Medición de la satisfacción académica

La medición de la satisfacción académica es un aspecto crucial en la evaluación de la calidad educativa. Se refiere a la percepción que tienen los estudiantes sobre su experiencia educativa, incluyendo la calidad de la enseñanza, el ambiente de aprendizaje y los recursos disponibles. La satisfacción académica puede influir en la retención de estudiantes y su rendimiento académico.

##### 2.2.5.1. Instrumentos de evaluación de la satisfacción estudiantil

Existen diversos instrumentos utilizados para evaluar la satisfacción estudiantil. Entre ellos se destacan:

- **Encuestas y cuestionarios:** Estos son los métodos más comunes. Se diseñan para recoger información sobre diferentes aspectos de la experiencia académica. Según Pritchard y Wilson (2003), las encuestas permiten obtener datos cuantitativos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar áreas de mejora.
- **Entrevistas y grupos focales:** Estos métodos cualitativos proporcionan una comprensión más profunda de las experiencias de los estudiantes. Según Kahn y O'Rourke (2004), las entrevistas permiten explorar en detalle las percepciones de

los estudiantes, lo que puede complementar los datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas.

- **Análisis de datos secundarios:** Incluye la revisión de registros académicos y otros datos institucionales que pueden ofrecer información sobre la satisfacción del estudiante. Como menciona Tinto (1993b), la combinación de datos cualitativos y cuantitativos proporciona una visión más completa de la satisfacción académica.

#### 2.2.5.2. Indicadores de satisfacción académica

Los indicadores de satisfacción académica son métricas específicas que se utilizan para evaluar la experiencia estudiantil. Algunos de los más relevantes incluyen:

- **Calidad de la enseñanza:** Este indicador se refiere a la efectividad de los docentes y su capacidad para involucrar a los estudiantes. Según Marsh y Roche (1997), la calidad de la enseñanza es uno de los factores más influyentes en la satisfacción general de los estudiantes.
- **Recursos disponibles:** Incluye el acceso a bibliotecas, tecnología y otros recursos que facilitan el aprendizaje. Un estudio de Chen y Hoshower (2003) encontró que la disponibilidad de recursos adecuados está positivamente correlacionada con la satisfacción estudiantil.
- **Ambiente de aprendizaje:** Este indicador evalúa la atmósfera general de la institución, incluyendo la interacción entre estudiantes y profesores, así como la cultura institucional. Según Astin (1993), un ambiente de aprendizaje positivo es fundamental para fomentar la satisfacción y el éxito académico.

#### 2.2.6. Teorías relacionadas con la satisfacción académica

La satisfacción académica es un constructo que ha sido estudiado desde diversas perspectivas teóricas. Entre las teorías más relevantes se encuentran la Teoría de la Expectativa y la Teoría de la Autodeterminación.

### 2.2.6.1. Teoría de la expectativa

La Teoría de la Expectativa, ideada por Victor Vroom en 1964, plantea que la chispa que impulsa a alguien a realizar una tarea radica en la creencia de que su esfuerzo culminará en un éxito y, en consecuencia, en una recompensa anhelada. En el ámbito académico, esto significa que los alumnos se sienten impulsados a aprender e involucrarse en tareas académicas cuando sienten que sus esfuerzos traerán frutos y serán apreciados.

Vroom (1964) establece que la motivación se puede entender como un producto de tres componentes:

- **Expectativa:** Se refiere a la creencia de un estudiante de que su esfuerzo conducirá a un rendimiento exitoso. Por ejemplo, un estudiante que estudia regularmente y se siente preparado para un examen tiene una alta expectativa de que su esfuerzo se traducirá en una buena calificación.
- **Instrumentalidad:** Este componente se relaciona con la percepción de que el rendimiento exitoso resultará en recompensas. Por ejemplo, un estudiante puede creer que obtener buenas calificaciones le permitirá acceder a una beca o a un programa de posgrado.
- **Valencia:** Se refiere al valor que el estudiante asigna a la recompensa. Si un estudiante valora altamente la obtención de una beca, es más probable que se sienta motivado para esforzarse en sus estudios.

La interacción de estos tres componentes determina la motivación del estudiante y, por ende, su satisfacción académica. Si un estudiante percibe que su esfuerzo no será recompensado, es probable que su motivación y satisfacción disminuyan.

### 2.2.6.2. Teoría de la autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Edward Deci y Richard Ryan en la década de 1970, se centra en la motivación humana y su relación con la satisfacción y el bienestar. Esta teoría postula que los individuos tienen necesidades psicológicas básicas que deben ser satisfechas para fomentar la motivación intrínseca y, por ende, la satisfacción en diversas áreas, incluida la académica.

Según Deci y Ryan (2000), esta teoría sostiene que la satisfacción de tres necesidades fundamentales es esencial para fomentar la motivación intrínseca:

- **Autonomía:** La necesidad de sentir que uno tiene control sobre sus acciones. En un contexto académico, esto puede manifestarse en la capacidad de elegir temas de investigación o métodos de estudio. Los estudiantes que sienten que tienen voz en su aprendizaje tienden a estar más satisfechos.
- **Competencia:** La necesidad de sentirse eficaz y competente en las actividades. Los estudiantes que reciben retroalimentación positiva y que logran superar desafíos académicos experimentan un aumento en su sentido de competencia, lo que contribuye a su satisfacción.
- **Relación:** La necesidad de sentirse conectado con otros. Las interacciones positivas con compañeros y profesores pueden aumentar la satisfacción académica, ya que los estudiantes se sienten apoyados y valorados en su entorno educativo.

La satisfacción de estas necesidades no solo mejora la motivación intrínseca, sino que también se traduce en una mayor satisfacción académica. Cuando los estudiantes se sienten autónomos, competentes y conectados, es más probable que se comprometan con su aprendizaje y experimenten una mayor satisfacción.

### **2.2.7. Estrategias para mejorar la satisfacción académica**

La satisfacción académica es un indicador clave del éxito educativo y se puede mejorar a través de diversas estrategias.

#### **2.2.7.1. Intervenciones pedagógicas**

Las intervenciones pedagógicas son fundamentales para aumentar la satisfacción académica. Según Biggs (1999), "una buena enseñanza implica crear un entorno que fomente el aprendizaje significativo". Las estrategias que involucran a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje tienden a aumentar su compromiso y satisfacción.

Las intervenciones pedagógicas son prácticas diseñadas para mejorar la calidad del aprendizaje. Estas pueden incluir:

- **Aprendizaje basado en proyectos (ABP):** Metodología que integra teoría y práctica, fomentando habilidades como pensamiento crítico, colaboración y autonomía en proyectos reales. Según Thomas (2000), "el ABP no solo mejora la comprensión del contenido, sino que también aumenta la motivación y la satisfacción de los estudiantes".
- **Aprendizaje colaborativo:** Fomenta la interacción entre estudiantes, lo que puede mejorar su experiencia educativa. Johnson y Johnson (1999b) afirman que "el aprendizaje colaborativo no solo mejora el rendimiento académico, sino que también aumenta la satisfacción y el sentido de pertenencia".
- **Evaluación formativa:** Implementar evaluaciones continuas y retroalimentación constructiva ayuda a los estudiantes a entender su progreso y áreas de mejora. Black y Wiliam (1998) sostienen que "la evaluación formativa puede ser una poderosa herramienta para mejorar el aprendizaje y la satisfacción de los estudiantes".

#### 2.2.7.2. Desarrollo profesional de docentes

El desarrollo profesional continuo de los docentes es crucial para mejorar la satisfacción académica. Según Guskey (2000), "el desarrollo profesional debe centrarse en el aprendizaje de los estudiantes y en cómo las prácticas de enseñanza afectan ese aprendizaje". La capacitación en nuevas metodologías y tecnologías puede ayudar a los docentes a ser más efectivos, lo que, a su vez, impacta positivamente en la experiencia académica de los estudiantes.

Algunas estrategias incluyen:

- **Capacitación continua:** Los docentes deben participar en programas de formación que se centren en nuevas metodologías y tecnologías. Según Desimone (2009), "la formación efectiva de docentes debe ser sostenida, enfocada en el contenido y activa para tener un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes".

- **Comunidades de aprendizaje profesional:** Estas comunidades permiten a los docentes compartir prácticas, reflexionar sobre su enseñanza y aprender unos de otros. Hord (1997) señala que "las comunidades de aprendizaje profesional son fundamentales para el desarrollo docente y la mejora de la satisfacción académica de los estudiantes".
- **Mentoría y coaching:** Programas de mentoría pueden ayudar a los docentes menos experimentados a mejorar sus habilidades y confianza. Según Wang y Odell (2002), "la mentoría es una estrategia eficaz para el desarrollo profesional que beneficia tanto a los docentes como a los estudiantes".

### 2.2.7.3. Fomento de la participación estudiantil

Fomentar la participación estudiantil es otra estrategia eficaz para mejorar la satisfacción académica. Según Astin (1984), "la participación activa de los estudiantes en el proceso educativo es un predictor significativo de su éxito académico y satisfacción". Iniciativas que promueven la voz y el liderazgo estudiantil pueden aumentar el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Algunas estrategias incluyen:

- **Actividades extracurriculares:** La participación en clubes, deportes y otras actividades puede aumentar el compromiso y la satisfacción. Astin (1993) afirma que "la participación en actividades fuera del aula está relacionada positivamente con el desarrollo personal y académico de los estudiantes".
- **Voz estudiantil:** Involucrar a los estudiantes en la toma de decisiones institucionales puede aumentar su sentido de pertenencia. Según Cook-Sather (2006), "cuando los estudiantes son escuchados y sus opiniones son valoradas, su satisfacción y compromiso aumentan".
- **Proyectos de servicio comunitario:** Estos proyectos no solo benefician a la comunidad, sino que también permiten a los estudiantes aplicar su aprendizaje en contextos reales, lo que puede aumentar su satisfacción. Eyler y Giles (1999) sostienen que "el aprendizaje basado en el servicio promueve tanto el aprendizaje académico como el desarrollo cívico".

### 2.3. Definición de términos

**Líder:** Se define como una persona que organiza, funda o reúne un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a los integrantes de un equipo, ya sea en ámbitos empresariales, militares, industriales, políticos, educativos, entre otros, aunque puede manifestarse en cualquier contexto de interacción social (Triviño-Burgos et al., 2016).

**Liderazgo:** Es el conjunto de capacidades que permiten influir y motivar a un equipo a través de la comunicación efectiva o la empatía (Vega y Zavala, 2004).

**Estilos de liderazgo:** Según Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo se refiere a la influencia que se ejerce de manera interpersonal en una situación, guiada por el proceso de comunicación humana hacia el logro de uno o varios objetivos específicos.

**Satisfacción:** Se entiende como una respuesta positiva que surge del encuentro entre el consumidor y un bien o servicio (Oliver, 1980); es un estado emocional generado como resultado de la evaluación de dicha experiencia (Westbrook, 1987).

**Relevancia:** Hace referencia a lo que es considerado "importante" y a aquello que tiene la capacidad de sobresalir sobre otros elementos (Navicelli, 2022).

**Acción colectiva:** Se describe como un proceso de interacción estratégica que demanda el consentimiento moral, político o ideológico (evitando la disidencia, indiferencia o apatía) y la cooperación racional (no colusión) de los individuos que forman parte de una comunidad (Cante, 2007).

**Motivación intrínseca:** Es el tipo de motivación que se gestiona internamente, impulsando al individuo a esforzarse por alcanzar una meta (Uliaque-Moll, 2017).

**Motivación extrínseca:** Se refiere a la motivación que proviene de factores externos al individuo, basada en recompensas tanto negativas como positivas, que están fuera del control de quien realiza las acciones (Peiró, 2021).

**Transformación social:** La transformación social se origina en la búsqueda del desarrollo integral de la sociedad, sustentada en el sistema cultural y en tres instituciones fundamentales: la familia, la iglesia y la escuela (Petri, 2014).

**Estudiantes:** El término "estudiante" se utiliza en español para referirse a la persona cuya actividad principal es el estudio y la adquisición de conocimientos (Fernández, 2023).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **3.1.1. Tipo de la investigación**

El presente trabajo se enmarca en un enfoque cuantitativo, el cual utiliza la recolección de datos para probar hipótesis basadas en mediciones numéricas y análisis estadísticos. Su objetivo es establecer pautas de comportamiento y validar teorías (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El tipo de investigación es básica, entendida como aquella que, según Esteban-Nieto (2018), surge de la curiosidad científica y busca generar conocimiento sin un fin práctico inmediato. Más específicamente, se trata de una investigación básica explicativa, que verifica hipótesis causales para descubrir leyes que expliquen las relaciones entre fenómenos sociales o naturales.

##### **3.1.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación fue descriptivo correlacional (Hernández et al., 2010), caracterizado por la recolección de múltiples datos de una conexión de individuos con el propósito de descubrir la posible conexión entre ellos.

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

Esta investigación se llevó a cabo en la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023, tomando como consideración a los estudiantes de nivel secundario, ascendiendo a 1415 estudiantes.

##### **3.2.2. Muestra**

Para la determinación de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

- Nivel de confiabilidad del 95 %. ( $Z = 1,96$ )
- Margen de error  $\pm 5,0$  %. ( $e$ )
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50 %. ( $P$ )
- Tamaño de la población es 1415. ( $N$ )

Después de reemplazar dichos valores en la fórmula respectiva, se obtuvo un total de 303 estudiantes a encuestar.

A continuación, se presenta la distribución de la muestra:

**Tabla 1**

*Distribución de la muestra*

Grado	Cantidad de Estudiantes
1° Secundaria	61
2° Secundaria	60
3° Secundaria	61
4° Secundaria	60
5° Secundaria	61
Total	303

*Nota.* Elaboración propia.

Esta tabla especifica la cantidad de alumnos seleccionados de cada grado, facilitando la comprensión de la muestra utilizada en la investigación.

### 3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Instrumento	Escala de medición
Variable 1: Estilos de liderazgo	El liderazgo es la habilidad de influir en los demás, dinamizando una organización para fomentar su autonomía y crecimiento, alcanzando una misión o proyecto común.	Los estilos de liderazgo se evalúan a través de observación directa y evaluaciones de desempeño.	Liderazgo transformacional	Cuestionario	Ordinal tipo Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
			Liderazgo transaccional		
			Liderazgo pasivo/evitador		
Variable 2: Satisfacción académica	La satisfacción académica se refiere a una favorable evaluación subjetiva del estudiante de los diversos resultados y experiencias relacionados con la educación.	La satisfacción académica se evalúa a través de actitud y comportamiento del docente, competencias del docente e instalaciones.	Dimensión metódica	Cuestionario	Ordinal tipo Likert Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo
			Dimensión tecnológica		
			Dimensión de rendimiento académico		

*Nota.* Elaboración propia.

### **3.4. Técnicas e instrumentos para recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas**

El método de recolección de información será una encuesta, destinada a medir la comunicación entre los líderes y la felicidad laboral de los equipos de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi” durante el año 2023.

#### **3.4.2. Instrumentos**

El método de recolección de información fue un cuestionario, concebido para medir cómo se comunican los líderes y cómo se siente el trabajo en los equipos de la Institución Educativa Emblemática "Coronel Bolognesi" en 2023.

### **3.5. Procesamiento y análisis de datos**

Para procesar los datos se empleará la herramienta estadística SPSS versión 24. En el ámbito del análisis de datos, se procederá a recolectar datos y guardarlos en el SPSS para crear tablas y figuras que ilustren las hipótesis descriptivas. En cuanto a las teorías vinculadas, se examinarán mediante el estadístico Rho de Spearman. (De la Garza y Morales, 2013).

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados presentados inician con el análisis de las dimensiones, luego realizan un análisis global de las variables de estudio, terminando con la contrastación de las hipótesis.

#### 4.1. Análisis por dimensión de la variable 1: Estilos de liderazgo

**Tabla 2**

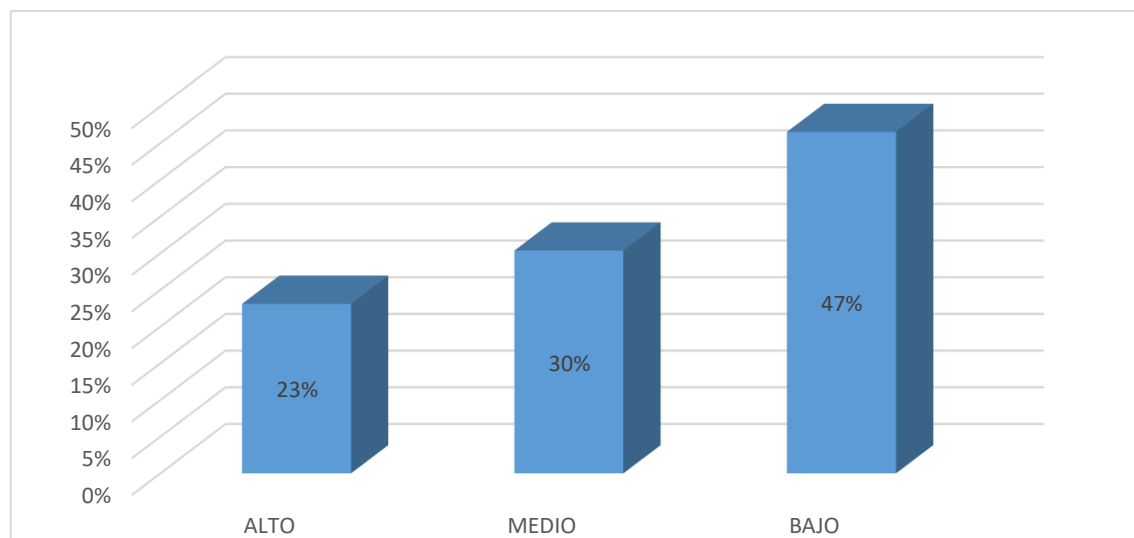
*Dimensión 1: Liderazgo transformacional*

Liderazgo transformacional		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	70	23 %
Media	92	30 %
Baja	141	47 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 1**

*Dimensión 1: Liderazgo transformacional*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 1 y Figura 1 el nivel de dimensión liderazgo transformacional de la variable estilos de liderazgo es alto con un 23 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 47 %.

**Tabla 3**

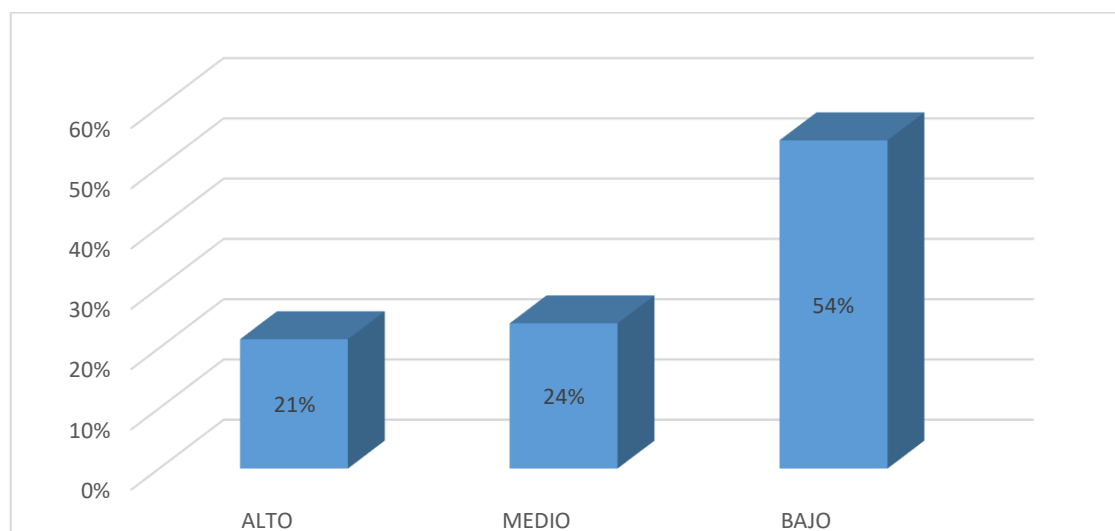
*Dimensión 2: Liderazgo transaccional*

Liderazgo transaccional		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	65	21 %
Media	73	24 %
Baja	165	54 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 2**

*Dimensión 2: Liderazgo transaccional*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 2 y Figura 2 el nivel de dimensión liderazgo transaccional de la variable estilos de liderazgo es alto con un 21 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 54 %.

**Tabla 4**

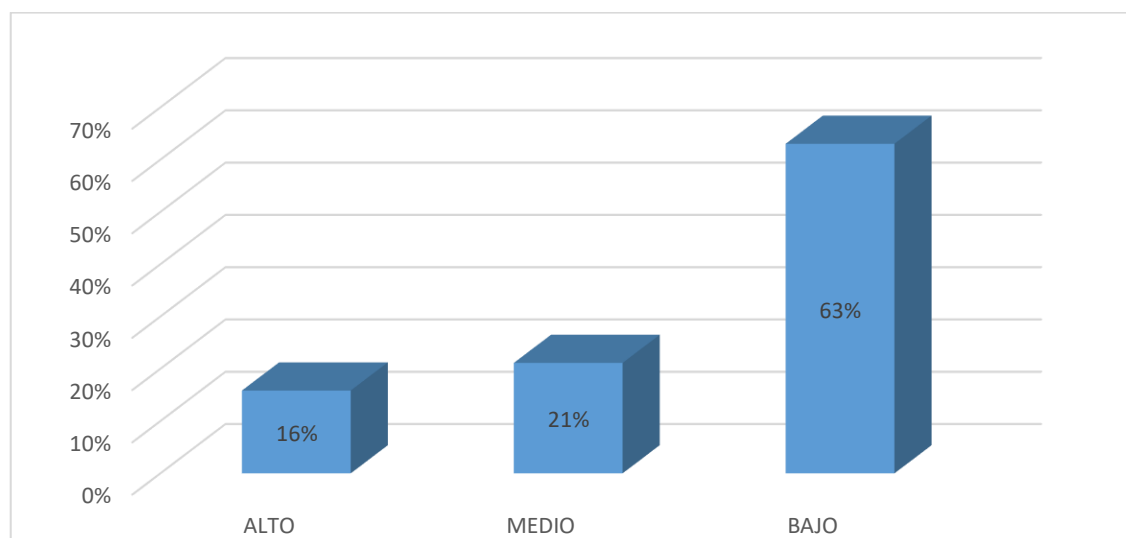
*Dimensión 3: Liderazgo pasivo/evitador*

Liderazgo pasivo/evitador		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	48	16 %
Media	64	21 %
Baja	191	63 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 3**

*Dimensión 3: Liderazgo pasivo/evitador*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 3 y Figura 3 el nivel de dimensión liderazgo pasivo/evitador de la variable Estilos de liderazgo es alto con un 16 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 63 %.

### 4.2. Análisis global de la variable 1: Estilos de liderazgo

**Tabla 5**

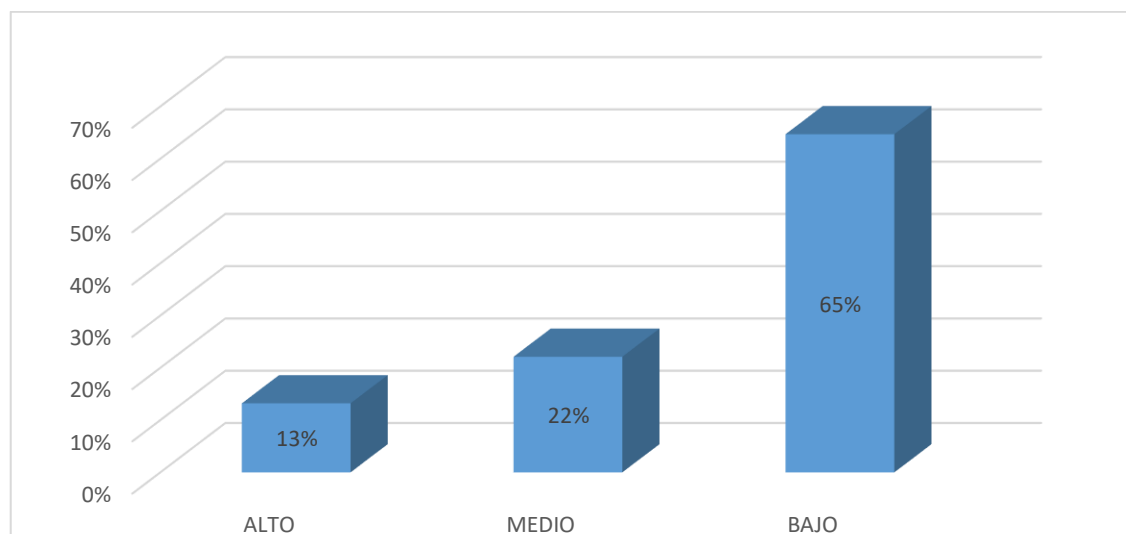
*Frecuencia y porcentaje de la variable Estilos de liderazgo*

Estilos de liderazgo		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	40	13 %
Media	67	22 %
Baja	196	65 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 4**

*Frecuencia y porcentaje de la variable Estilos de liderazgo*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 4 y Figura 4 el nivel de Estilos de liderazgo es alto con un 13 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 65 %.

### 4.3. Análisis por dimensión de la variable 2: Satisfacción académica

**Tabla 6**

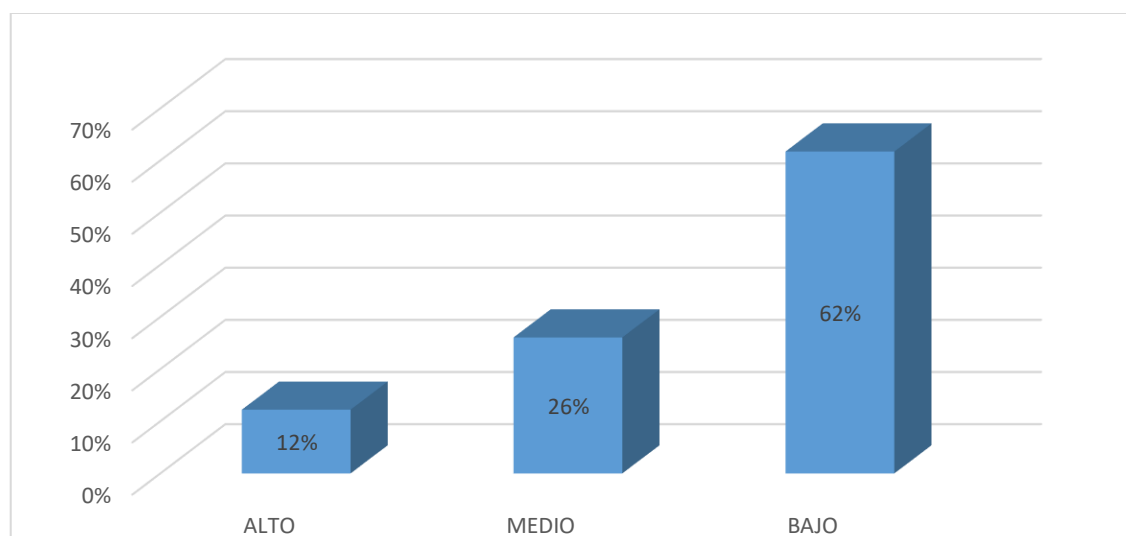
*Dimensión 1: Metódica*

Dimensión Metódica		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	37	12 %
Media	79	26 %
Baja	187	62 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 5**

*Dimensión 1: Dimensión Metódica*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 5 y Figura 5 el nivel de dimensión Metódica de la variable Satisfacción Académica es alto con un 12 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 62 %.

**Tabla 7**

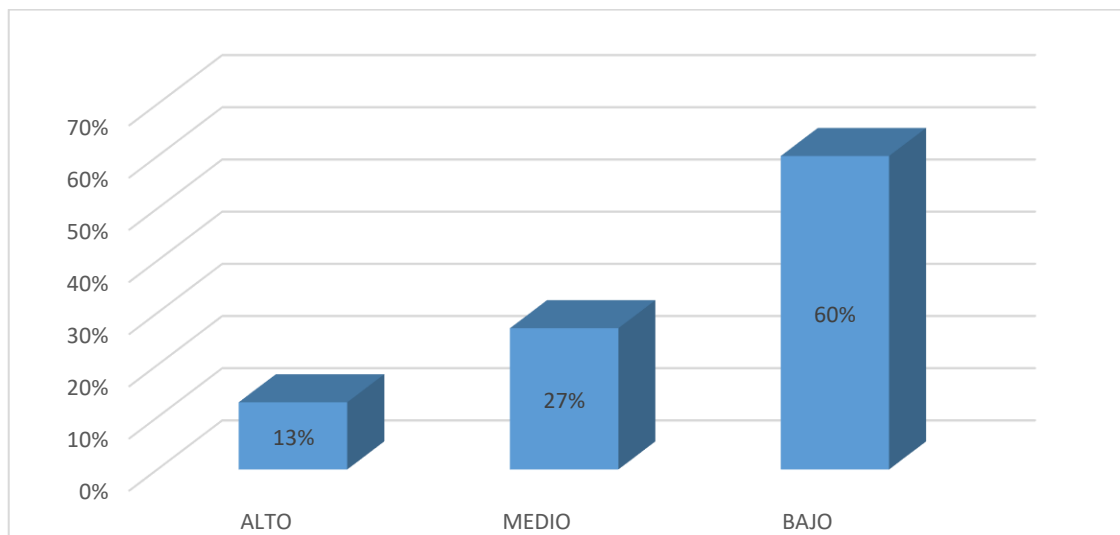
*Dimensión 2: Tecnológica*

Dimensión Tecnológica		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	39	13 %
Media	82	27 %
Baja	182	60 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 6**

*Dimensión 2: Tecnológica*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 6 y Figura 6 el nivel de dimensión Tecnológica de la variable Satisfacción Académica es alto con un 13 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 60 %.

**Tabla 8**

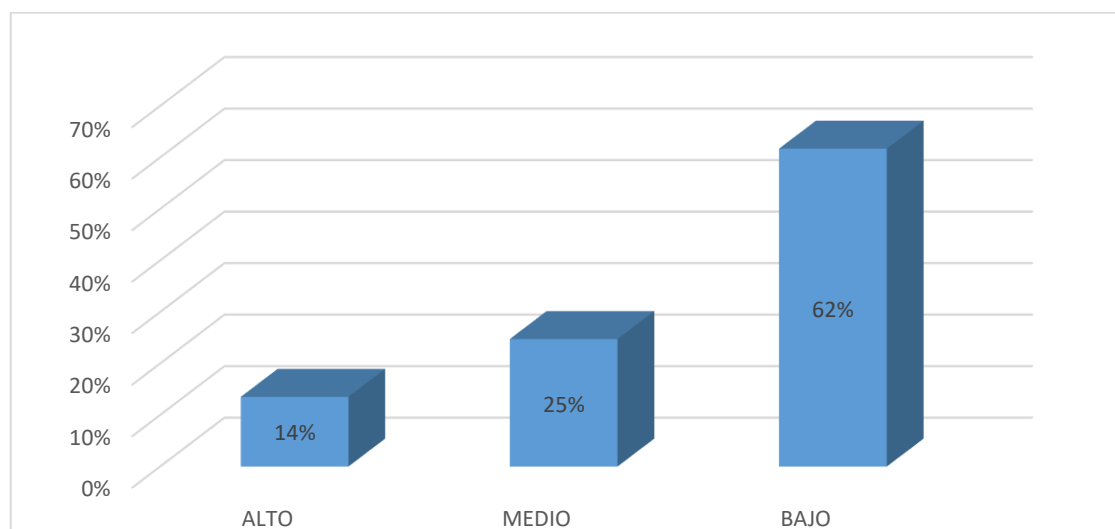
*Dimensión 3: Rendimiento académico*

Rendimiento Académico		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	41	14 %
Media	75	25 %
Baja	187	62 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 7**

*Dimensión 3: Rendimiento Académico*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 7 y Figura 7 el nivel de dimensión Rendimiento Académico de la variable Satisfacción Académica es alto con un 14 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 62 %.

### 4.4. Análisis global de la variable 2: Satisfacción académica

**Tabla 9**

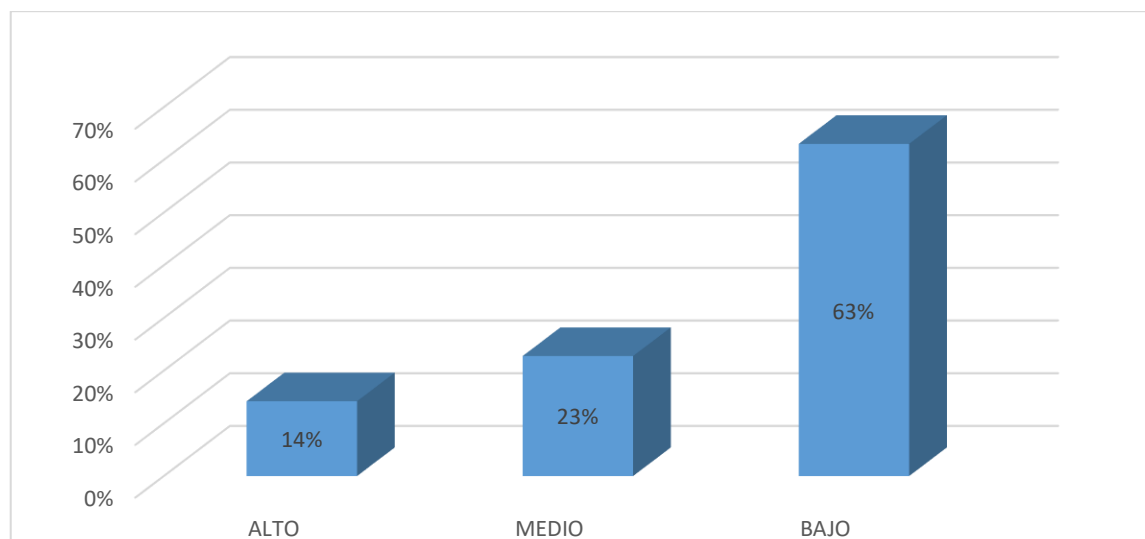
*Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción Académica*

Satisfacción Académica		
Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alta	43	14 %
Media	69	23 %
Baja	191	63 %
Total	303	100 %

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 8**

*Frecuencia y porcentaje de la variable Satisfacción Académica*



*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados que se aprecian en la Tabla 8 y Figura 8 el nivel de Satisfacción Académica es alto con un 14 %, sin embargo, es de nivel bajo con un 63 %.

### 4.5. Contrastación de las hipótesis

#### 4.5.1. Prueba de normalidad de la variable 1: Estilos de liderazgo

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad de la variable Estilos de Liderazgo*

		Estilos de liderazgo
	N	34
Parámetros normales a, b	Media	3,145
	Desviación estándar	1,158
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,247
	Positivo	0,247
	Negativo	-0,125
Estadístico de prueba		0,247
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 c

*Nota.* Elaboración propia.

## Interpretación

Según los resultados obtenidos de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, la significancia asintótica para la variable "Estilos de liderazgo" es de 0,000, lo cual es menor al umbral de 0,05. Esta prueba se utiliza para evaluar si una muestra sigue una distribución normal. En este caso, dado que el valor p (0,000) es inferior al nivel de significancia de 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula, que establece que los datos provienen de una distribución normal. Por lo tanto, se puede concluir que los datos de la variable "Estilos de liderazgo" no siguen una distribución normal, lo que sugiere que se deben emplear métodos estadísticos no paramétricos para su análisis, ya que estos no requieren que los datos sigan una distribución específica.

#### 4.5.2. Prueba de normalidad de la variable 2: Satisfacción Académica

**Tabla 11**

*Prueba de normalidad de la variable Satisfacción Académica*

		Satisfacción Académica
	N	34
Parámetros normales <sup>a, b</sup>	Media	3,147
	Desviación estándar	1,158
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,232
	Positivo	0,232
	Negativo	-0,123
Estadístico de prueba		0,232
Sig. asintótica (bilateral)		0,000 <sup>c</sup>

*Nota.* Elaboración propia.

#### **Interpretación**

Según los resultados obtenidos en la prueba de Kolmogorov-Smirnov para la muestra de la variable "Satisfacción Académica", se observa que la significancia asintótica es de 0,000, lo cual es menor que el umbral de 0,05. Esta prueba se utiliza para determinar si los datos de una muestra provienen de una distribución normal. Dado que el valor p es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, que establece que los datos provienen de una distribución normal. En consecuencia, se puede concluir que los datos de la variable "Satisfacción Académica" no siguen una distribución normal, lo que sugiere que sería más adecuado emplear técnicas estadísticas no paramétricas para su análisis, ya que estas no requieren la suposición de normalidad en los datos.

#### 4.5.3. Verificación de las hipótesis específicas

##### 4.5.3.1. Verificación de la primera hipótesis específica

**H0:** No se encontró una relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el nivel de satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática "Coronel Bolognesi", de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**H1:** Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**Tabla 12**

*Rho de Spearman de la primera hipótesis específica*

			Liderazgo transformacional	Satisfacción Académica
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,890**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	303	303
	Satisfacción académica	Coefficiente de correlación	0,890**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	303	303

#### 4.5.3.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

**H0:** No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**H1:** Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**Tabla 13***Rho de Spearman de la segunda hipótesis específica*

			Liderazgo transaccional	Satisfacción académica
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	1,000	0,878**
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	303	303
	Satisfacción académica	Coeficiente de correlación	0,878**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	303	303

**4.5.3.3. Verificación de la tercera hipótesis específica**

**H0:** No existe relación significativa entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**H1:** Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**Tabla 14***Rho de Spearman de la tercera hipótesis específica*

			Liderazgo Pasivo/Evitador	Satisfacción académica
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	0,876**
	Pasivo/Evitador	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	303	303
	Satisfacción académica	Coefficiente de correlación	0,876**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	303	303

**4.5.4. Verificación de la hipótesis general**

**H0:** No existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**H1:** Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023.

**Tabla 15***Rho de Spearman de la hipótesis general*

			Estilos de Liderazgo	Satisfacción académica
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	0,971**
	Estilos de Liderazgo	Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	303	303
		Coefficiente de correlación	0,971**	1,000
	Satisfacción académica	Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	303	303

## DISCUSIONES

Al finalizar el estudio el estudio se determinó que los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna perciben que el nivel de los estilos de liderazgo de los docentes es bajo con un 65 % y solamente con un 13 % es alto. Resultados que no coinciden con lo expuesto en la investigación de Moreno (2018), ya que el autor determinó que los estudiantes percibían que sus expectativas habían sido cubiertas y que se sentían adecuadamente atendidos educativamente, en otras palabras, existía calidad de estudio. En la misma idea Guerrero (2021) señala que la satisfacción conduce expectativas cubiertas y por ende se consolida una buena atención.

De los resultados encontrados, se debe considerar que mejorar los estilos de liderazgo tendrán un impacto en la calidad de la enseñanza, ya que este indicador se refiere a la efectividad de los docentes y su capacidad para involucrar a los estudiantes. Según Marsh y Roche (1997), la calidad de la enseñanza es uno de los factores más influyentes en la satisfacción general de los estudiantes.

Así también, con un liderazgo adecuado se aprovechan de forma óptima los recursos disponibles, que incluyen el acceso a bibliotecas, tecnología y otros recursos que facilitan el aprendizaje, esto se respalda en el estudio de Chen y Hoshower (2003) quienes encontraron que la disponibilidad de recursos adecuados está positivamente correlacionada con la satisfacción estudiantil.

Por otro lado, los resultados también permiten entender que, con un liderazgo más adecuado, el ambiente de aprendizaje, se verá optimizado, ya que este indicador evalúa la atmósfera general de la institución, incluyendo la interacción entre estudiantes y profesores, así como la cultura institucional. Según Astin (1993), un ambiente de aprendizaje positivo es fundamental para fomentar la satisfacción y el éxito académico.

Cedeño y Santos (2017) realizaron una investigación en Ecuador, en la que concluyeron que había una falta de conocimiento sobre el impacto positivo que tiene la vocación profesional. También identificaron diversas limitaciones en el proceso de gestión y apoyo de las prácticas preprofesionales, lo cual abarca aspectos como la planificación, el seguimiento y la evaluación. Asimismo, la investigación destacó de

manera contundente la relevancia y el valor del estudio de las prácticas preprofesionales como parte esencial de la formación profesional.

Coronado et al. (2014), quienes llevaron a cabo su estudio en México, determinaron que los estudiantes de la Universidad Sonora desempeñaban un desempeño medio a bajo, revelando que un 77 % de los alumnos lidera de manera transaccional y un 22,3 % transformacional, y un 55,6 % de los líderes se reconocen como líderes transformacionales. Además, planteó que el enfoque transaccional impacta de manera directa en los indicadores de rendimiento, complementando al enfoque transformacional. Calderón (2016), en su estudio sobre los modos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel en Bogotá, coincide con los hallazgos de Coronado, sosteniendo que el liderazgo transaccional domina en su estudio. No obstante, Norena-Chavez et al. (2021) destacan que el liderazgo transformacional fue crucial en su estudio, pues es el estilo de liderazgo que reina en su estudio.

Por otro lado, Ayoub (2010) en su investigación demostró que es eficaz emplear un estilo transaccional, además que ser transformacional consigue aumentar el desempeño, contrariamente con el estilo pasivo-evasivo que advirtió una disminución del desempeño. En esta última afirmación Neira (2022) en su investigación también afirma que el estilo de liderazgo transformacional impacta de manera positiva en el desempeño de la organización.

En este estudio, se descubrió una conexión profunda entre las variadas formas de liderazgo y la felicidad académica de los alumnos de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”. En este sentido, se logró confirmar la teoría fundamental formulada al inicio del análisis. No obstante, los descubrimientos no solo revelan una conexión universal entre las variables examinadas, sino que también revelan vínculos particulares entre sus diversas facetas. En particular, se descubrió un vínculo profundo entre el liderazgo transformacional y la felicidad académica; al igual que se descubrió un vínculo profundo entre el liderazgo transaccional y la felicidad académica. Finalmente, se descubrió una conexión notable entre el liderazgo pasivo/evitador y la felicidad académica de los alumnos de esa institución, situada en la vibrante ciudad de Tacna, en el año 2023.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado y se ha validado la existencia de una correlación significativa entre los diferentes estilos de liderazgo y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, ubicada en la ciudad de Tacna, durante el periodo correspondiente al año 2023. Los datos reflejados en las pruebas de correlación indican que un mayor nivel de estilos de liderazgo se asocia con un incremento en la satisfacción académica, con un coeficiente de correlación de 0,971, lo que sugiere una relación muy fuerte. Indicando que para que mejore el desempeño laboral debe haber una mejora en la percepción de la cultura organizacional de la empresa.
2. El análisis realizado muestra que existe una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, en la ciudad de Tacna, durante el año 2023, con un coeficiente de 0,890, Esto sugiere que los estudiantes que experimentan un liderazgo transformacional tienden a reportar mayores niveles de satisfacción académica, lo cual indica que para que mejore la satisfacción académica debe haber una mejora en el liderazgo transformacional de los docentes.
3. De manera similar, el liderazgo transaccional también muestra una correlación significativa con la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023 (coeficiente de 0,878). Esto indica que los elementos de este estilo de liderazgo, como el reconocimiento y las recompensas, pueden contribuir positivamente a la satisfacción de los estudiantes.
4. Por otro lado, el liderazgo pasivo/evitador presenta una correlación negativa significativa con la satisfacción académica de los estudiantes de la Institución Educativa Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, durante el año 2023, con un coeficiente de 0,876. Esto sugiere que un estilo de liderazgo que

carece de proactividad y compromiso puede afectar negativamente la satisfacción académica de los estudiantes, evidenciando la necesidad de fomentar estilos de liderazgo más activos y comprometidos en los docentes.

## RECOMENDACIONES

1. La Dirección de la Institución Educativa debe organizar talleres y capacitaciones para los docentes sobre estilos de liderazgo, especialmente en liderazgo transformacional y transaccional, con el fin de mejorar la satisfacción académica de los estudiantes.
2. Se recomienda que los docentes adopten un enfoque de liderazgo proactivo, evitando el uso de estilos pasivos o evitadores. Esto podría incluir la implementación de estrategias que favorezcan la participación activa de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. La Dirección debería establecer un sistema de evaluación y retroalimentación continua sobre el impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción académica, permitiendo ajustes y mejoras en las prácticas educativas.
4. Se sugiere que se promuevan encuentros y espacios de diálogo entre docentes y estudiantes para discutir sobre liderazgo y satisfacción académica, facilitando un ambiente de cooperación y aprendizaje conjunto.
5. La Dirección debe considerar la implementación de estrategias de motivación que reconozcan y recompensen el esfuerzo y el rendimiento de los estudiantes, alineándose con los principios del liderazgo transaccional.
6. Capacitar a los docentes en técnicas de aprendizaje activo que fomenten la participación y el compromiso de los estudiantes, alineándose con los principios del liderazgo transformacional.
7. Organizar eventos para celebrar los logros académicos y de liderazgo, creando un sentido de comunidad y pertenencia entre los estudiantes y docentes, lo que puede mejorar la satisfacción general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J., Chaparro, E., & Reyes, D. (2015). Estudio de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos brindados por instituciones de educación superior del Valle de Toluca. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(2), 5-26.  
<https://doi.org/10.15366/reice2015.13.2.001>
- Astin, A. (1984). Student involvement: A developmental theory for higher education. *Journal of College Student Personnel*, 25(4), 297–308.  
<https://psycnet.apa.org/record/1985-18630-001>
- Astin, A. (1993). *What Matters in College? Four Critical Years Revisited*. Jossey-Bass.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. <http://hdl.handle.net/10486/662373>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Biggs, J. (1999). *Teaching for Quality Learning at University*. Buckingham: Open University Press.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and Classroom Learning. Assessment in Education. *Assessment in Education*, 5, 7-74.  
<https://doi.org/10.1080/0969595980050102>
- Bowers, A., & Seashore, K. (1992). Creating a Collaborative School Culture. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 50-67.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cabrera, P., & Galán, E. (2002). Satisfacción escolar y rendimiento académico. *Revista Psicodidáctica*(14), 87-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501406>
- Calderón, S. (2016). *Estilos de liderazgo de las enfermeras coordinadoras y supervisoras de una IPS de tercer nivel de Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia].  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/58940>
- Cante, F. (2007). Acción colectiva, metapreferencias y emociones. *Revista Cuadernos de Economía (Bogotá)*, 26(47), 151-174.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722007000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000200006)
- Cedeño, L., & Santos, J. (2017). La práctica pre-profesional: vía para la formación profesional integral desde sus incidencias en la investigación. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 109-114.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202017000300016](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000300016)
- Chen, Y., & Hoshower, L. (2003). Student Evaluation of Teaching Effectiveness: An assessment of student perception and motivation. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28(1), 71–88. <https://doi.org/10.1080/02602930301683>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N., & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213. <https://doi.org/10.1177/0161468109111001>
- Cook, A. (2006). Sound, Presence, and Power: “Student Voice” in Educational Research and Reform. *Curriculum Inquiry*, 36(4), 359–390.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-873X.2006.00363.x>

- Coronado, J., Domínguez, K., Olivarez, A., & Retes, R. (2014). Estilos de liderazgo de los agrónomos y su percepción de desempeño: caso Universidad de Sonora, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18(35), 1012-1022. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676010>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10,1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Desimone, L. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181–199. <https://doi.org/10,3102/0013189X08331140>
- Esteban, N. (2018). *Tipos de Investigación*. Repositorio institucional – USDG. <https://core.ac.uk/reader/250080756>
- Eyler, J., & Giles, D. (1999). *Where's the Learning in Service-Learning?* Jossey-Bass.
- Fernández, A. (31 de Enero de 2023). *Definición de estudiante*. *Historia, rasgos y ejemplos*. Definicion.com: <https://definicion.com/estudiante>
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- Gonzales, D. (2002). *El desempeño académico universitario: Variable psicológicas asociadas*. UniSon.
- Guskey, T. (2000). *Evaluating Professional Development*. Corwin Press.
- Hamre, B., & Pianta, R. (2001). Early teacher–child relationships and the trajectory of children's school outcomes through eighth grade. *Child Development*, 72(2), 625–638. <https://doi.org/10,1111/1467-8624,00301>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi.org/10,3102/003465430298487>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Hord, S. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. Southwest Educational Development Laboratory.
- Johnson, D., & Johnson, R. (1999a). *Learning together and alone. Cooperative, competitive and individualistic learning*. Allyn & Bacon.
- Johnson, D., & Johnson, R. (1999b). *Learning together and alone. Cooperative, competitive and individualistic learning*. Allyn & Bacon.
- Kahn, P., & O'Rourke, K. (2004). Guide to Curriculum Design: Enquiry-Based Learning. *Higher Education Academy*, 30, 3-30.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451–479. <https://doi.org/10.1076/sesi.10.4.451.3495>
- MacMillan, J. (2004). *Educational Research Fundamentals for the Consumer*. Pearson Education Inc.
- Marsh, H., & Roche, L. (1997). Making students' evaluations of teaching effectiveness effective: The critical issues of validity, bias, and utility. *American Psychologist*, 52(11), 1187–1197. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.11.1187>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2227810>
- Miller, P. (2011). The Role of Leadership in School Improvement: A Review of the Evidence. *Educational Leadership*, 68(5), 34-39.

- Moreno, M. (2018). *Satisfacción estudiantil de la calidad del servicio educativo en la formación profesional de las carreras técnicas de baja y alta demanda*. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12866/3590>
- Murray, J. (9 de Julio de 2020). *Oxford English Dictionary*. Oxford University Press:  
<https://www.lexico.com/es/definicion/satisfaccion>
- Navicelli, V. (21 de Noviembre de 2022). *Definición de relevancia. Características, tipos y lo más relevante de la vida*. Definicion.com:  
<https://definicion.com/relevancia/>
- Neira, C. (2022). *Estilos de liderazgo del equipo directivo de una cooperativa de ahorro y crédito en Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81954>
- Newstrom, J. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. McGraw-Hill.
- Norena, D., Guevara, R., & Gómez, M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de oficiales del Ejército peruano. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 467–485.  
<https://doi.org/10.21830/19006586.865>
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., & González, C. (2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://doi.org/10.18235/0001653>
- Oliver, R. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.  
<https://doi.org/10.2307/3150499>
- Peiró, R. (7 de Setiembre de 2020). *Motivación extrínseca*. Economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-extrinseca.html>

- Petri, D. (2014). *Índice de transformación social de América Latina 2014*. Política Cristiana.
- Pianta, R. (1999). *Enhancing Relationships Between Children and Teachers*. American Psychological Association.
- Pritchard, M., & Wilson, G. (2003). Using Emotional and Social Factors to Predict Student Success. *Journal of College Student Development*, 44(1), 18-28.  
<https://doi.org/10.1353/csd.2003.0008>
- Rincón, S. (2003). *Mauro: El camino del líder*. Robinbook, SLCop.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Ministerio de Educación. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/5427>
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83, 357-385.  
<https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Thomas, J. (2000). *A review of research on project-based learning*. Autodesk Foundation.
- Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research*, 45, 89-125.  
<https://doi.org/10.3102/00346543045001089>
- Tinto, V. (1993a). *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*. University of Chicago Press.  
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226922461.001.0001>

- Tinto, V. (1993b). *Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition*. University of Chicago Press.  
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226922461,001,0001>
- Triviño, H., Zárate, E., & Espín, J. (2016). Líder VS Jefe en las Empresas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/lider.html>
- Uliaque, J. (8 de Noviembre de 2017). *Motivación intrínseca: ¿qué es y cómo promoverla?* Psicología y Mente:  
<https://psicologiymente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096815>
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. [Tesis de grado, Universidad de Chile].  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, J., & Odell, S. (2002). Mentored Learning to Teach According to Standards-Based Reform: A Critical Review. *Review of Educational Research*, 72(3), 481-546. <https://doi.org/10.3102/00346543072003481>
- Warschauer, M., & Matuchniak, T. (2010). New Technology and Digital Worlds: Analyzing Evidence of Equity in Access, Use, and Outcomes. *Review of Research in Education*, 34(1), 179-225.  
<https://doi.org/10.3102/0091732X0934979>

Westbrook, R. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.  
<https://doi.org/10.2307/3151636>

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre los estilos de Liderazgo y la Satisfacción académica en los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, 2023?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el estilo liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación existente entre los estilos de Liderazgo y la Satisfacción Académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, 2023.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación significativa entre los estilos de Liderazgo y la Satisfacción Académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi de la ciudad de Tacna,2023.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>Estilos de liderazgo</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo transformacional</li> <li>- Liderazgo transaccional</li> <li>- Liderazgo pasivo/evitador</li> </ul> <p>Variable dependiente</p> <p>Satisfacción Académica</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensión metódica</li> <li>- Dimensión tecnológica</li> <li>- Dimensión de rendimiento académico</li> </ul>	<p>Enfoque y tipo de investigación</p> <p>Básica explicativa</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>Descriptivo</p> <p>Correlacional</p> <p>Población</p> <p>Constituida por estudiantes del nivel secundario, ascendente a 1415 estudiantes.</p> <p>Muestra</p> <p>Aplicando la fórmula de la muestra se obtuvo un total de 303 estudiantes.</p> <p>Técnicas de recolección de datos</p> <p>Encuestas</p>

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>2. ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el estilo liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023?</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el estilo liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023?</p>	<p>2. Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo transaccional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, 2023.</p> <p>3. Establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna, 2023.</p>	<p>2. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023.</p> <p>3. Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción académica de los estudiantes de la I.E. Emblemática “Coronel Bolognesi”, de la ciudad de Tacna,2023.</p>		<p>Instrumentos de recolección de datos</p> <p>Cuestionarios</p> <p>- Cuestionario sobre la variable Estilos de Liderazgo</p> <p>- Cuestionario sobre la variable Satisfacción Académica</p>



PERÚ

Ministerio de  
EducaciónDirección Regional  
de Educación TacnaUGEL  
TacnaInstitución Educativa  
Coronel Bolognesi

Dirección



**“Año del Bicentenario de la Consolidación de Nuestra Independencia y de la  
Commemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”**

## **CONSTANCIA**

**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA  
“CORONEL BOLOGNESI” DE TACNA.**

### **HACE CONSTAR:**

Que, el Sr. **CUTIPA CALIZAYA, José Victor** Licenciado en Educación de la Especialidad de Educación Física, ha realizado su trabajo de investigación titulado: **“ESTILOS DE LIDERAZGO DOCENTE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN ACADÉMICA DE LOS ESTUDIANTES DE LA I.E.E “CORONEL BOLOGNESI” EN LA CIUDAD DE TACNA**”, Correspondiente a sus estudios para optar al grado de Magister en Gerencia y Administración de la Educación por la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, dicho trabajo se realizó durante el año académico 2024.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Tacna, 01 de agosto del 2024



**PROF. OSCAR RUFO TINTAYA CÁRDENAS**  
**DIRECTOR**