

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE PÉREZ ZELEDÓN

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración  
Educativa

**El liderazgo transformacional del director y su influencia en la satisfacción laboral del  
personal docente en instituciones educativas de Pérez Zeledón.**

Proponente: Karol Tatiana Zúñiga Salazar

Pérez Zeledón, marzo, 2026

# **El liderazgo transformacional del director y su influencia en la satisfacción laboral del personal docente en instituciones educativas de Pérez Zeledón.**

Karol Tatiana Zúñiga Salazar

## **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo transformacional del director en la satisfacción laboral del personal docente en dos instituciones educativas de Pérez Zeledón. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo-correlacional. Participaron 33 docentes seleccionados mediante muestreo por conveniencia. Se aplicó un cuestionario digital estructurado en tres secciones que midieron liderazgo transformacional y satisfacción laboral mediante escala Likert. Los resultados evidencian una percepción positiva del liderazgo, destacando el apoyo directivo y la promoción de un clima de respeto y confianza. Asimismo, se identifican niveles altos de satisfacción laboral docente. Se concluye que el liderazgo transformacional influye en el clima institucional y fortalece la satisfacción laboral del profesorado en el contexto educativo analizado, aportando evidencia empírica local relevante.

**Palabras claves:** Liderazgo transformacional, satisfacción laboral docente, clima institucional, gestión educativa, bienestar docente

## **Abstract**

The study aimed to analyze the influence of transformational leadership of the principal on teachers' job satisfaction in two educational institutions in Pérez Zeledón. The research was conducted using a quantitative approach with a descriptive-correlational design. A total of 33 teachers participated through convenience sampling. A digital questionnaire structured in three sections was applied to measure transformational leadership and job satisfaction using a Likert scale. The results show a positive perception of leadership, highlighting administrative support and the promotion of a respectful and trusting climate. High levels of teacher job satisfaction were also identified. The findings indicate that transformational leadership influences the institutional climate and strengthens teachers' job satisfaction in the educational context analyzed, providing relevant local empirical evidence.

**Keywords:** Transformational leadership, teacher job satisfaction, institutional climate, educational management, teacher well-being

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

El liderazgo transformacional representa un estilo de dirección que inspira, motiva y fortalece las capacidades del personal docente, constituyéndose en un elemento clave dentro de los nuevos escenarios de la gestión educativa. En este modelo, el director influye en los valores, actitudes y motivaciones del profesorado con el fin de alcanzar metas institucionales compartidas (Northouse, 2021). Asimismo, los líderes transformacionales promueven una visión compartida, estimulan intelectualmente a sus colaboradores y favorecen climas organizacionales positivos (Robbins & Judge, 2022), elementos que en el ámbito escolar se traducen en prácticas directivas orientadas al fortalecimiento del clima institucional y la satisfacción laboral docente. La satisfacción laboral docente se entiende como la valoración positiva que el profesorado realiza de su trabajo y del contexto institucional en el que se desempeña. Esta se encuentra influida tanto por factores organizacionales como relacionales (Skaalvik & Skaalvik, 2021), entre los que destacan el apoyo directivo, el reconocimiento profesional y la comunicación efectiva (Chi & Li, 2022). Diversos estudios recientes evidencian que el liderazgo transformacional del director impacta positivamente en la satisfacción laboral docente, al promover acompañamiento profesional, culturas escolares positivas y mayor compromiso institucional (Wang et al., 2021; García-Garnica & Martínez-Garrido, 2023; Day et al., 2021).

En este sentido, el liderazgo transformacional no se limita a la gestión administrativa, sino que incide directamente en la construcción de relaciones interpersonales basadas en la confianza, la participación y el reconocimiento profesional. En entornos educativos caracterizados por demandas pedagógicas y emocionales constantes, la capacidad del director para ejercer un liderazgo inspirador y ético se convierte en un elemento determinante para

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

fortalecer el compromiso docente y consolidar culturas institucionales orientadas a la mejora continua.

En el contexto de Pérez Zeledón, cantón caracterizado por la presencia de instituciones públicas y privadas con realidades organizacionales diversas, resulta pertinente analizar cómo el liderazgo directivo incide en la satisfacción laboral del personal docente. El estudio se desarrolla en dos instituciones educativas del cantón, una pública y otra privada, lo que permite contrastar percepciones en distintos entornos de gestión.

Ante esta realidad surgen las siguientes interrogantes orientadoras:

¿Cuáles dimensiones del liderazgo transformacional son percibidas en la gestión del director por parte del personal docente de dos instituciones educativas, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón?

¿De qué manera el liderazgo transformacional del director se relaciona con la satisfacción laboral del personal docente de la escuela Villa Ligia institución pública y del Colegio La Asunción, institución privada, del circuito 01 en Pérez Zeledón?

El objetivo general de este estudio es analizar la influencia del liderazgo transformacional del director en la satisfacción laboral del personal docente de dos instituciones educativas del cantón de Pérez Zeledón, escuela de Villa Ligia, institución pública, del circuito 03 y el Colegio La Asunción, institución privada, del circuito 01, ambas pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón. Los objetivos específicos son identificar las dimensiones del liderazgo transformacional presentes en la práctica directiva dentro de estas

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

instituciones educativas y examinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el nivel de satisfacción laboral del personal docente.

Ante esta realidad surgen las siguientes interrogantes orientadoras:

¿Cuáles dimensiones del liderazgo transformacional son percibidas en la gestión del director por parte del personal docente de dos instituciones educativas, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón?

¿De qué manera el liderazgo transformacional del director se relaciona con la satisfacción laboral del personal docente de la escuela Villa Ligia institución pública y del Colegio La Asunción, institución privada, del circuito 01 en Pérez Zeledón?

El objetivo general de este estudio es analizar la influencia del liderazgo transformacional del director en la satisfacción laboral del personal docente de dos instituciones educativas del cantón de Pérez Zeledón, escuela de Villa Ligia, institución pública, del circuito 03 y el Colegio La Asunción, institución privada, del circuito 01, ambas pertenecientes a la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón. Los objetivos específicos son identificar las dimensiones del liderazgo transformacional presentes en la práctica directiva dentro de estas instituciones educativas y examinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el nivel de satisfacción laboral del personal docente.

### **Metodología**

#### **Enfoque y tipo de investigación.**

Este estudio se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, el cual permite obtener y analizar datos numéricos para identificar relaciones entre variables de manera objetiva

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

(Hernández-Sampieri et al., 2020). El diseño de investigación será descriptivo-correlacional, ya que se pretende describir las dimensiones del liderazgo transformacional presentes en la gestión directiva y analizar su relación con la satisfacción laboral docente, sin manipulación de variables. Este tipo de diseño es adecuado cuando se buscan asociaciones entre fenómenos en contextos naturales, como ocurre en instituciones educativas.

Además, la medición del liderazgo transformacional se fundamenta en el modelo propuesto por Northouse, P. G. (2022), quien establece cuatro dimensiones fundamentales; influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, ampliamente utilizadas en investigaciones educativas para evaluar las prácticas directivas. Estas dimensiones orientan la construcción del instrumento y permiten analizar de manera sistemática cómo el liderazgo del director se relaciona con la satisfacción laboral docente.

### **Participantes.**

Para esta investigación, definir a las personas participantes resulta fundamental, ya que de ello dependen la muestra, la recolección de datos y el análisis respectivo. En este sentido, “los participantes de una investigación son las personas que proporcionan la información necesaria para el estudio y que han sido seleccionadas conforme a criterios previamente establecidos” (Hernández-Sampieri et al., 2020, p. 174).

En el presente estudio participaron 33 docentes que laboran en dos instituciones pertenecientes a los circuitos escolares 01 y 03 de la Dirección Regional de Educación de Pérez

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Zeledón, de ambos géneros, con edades entre 25 y 45 años, formación académica a nivel de licenciatura y más de dos años de experiencia profesional en el ámbito educativo.

El estudio presenta un alcance descriptivo dentro de un enfoque cuantitativo, orientado a la recolección y análisis de datos numéricos con el fin de describir el fenómeno investigado. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2020), la población corresponde al conjunto total de casos que comparten determinadas características sobre los cuales se pretende generalizar los resultados. Debido a limitaciones de acceso y disponibilidad, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se caracteriza por seleccionar participantes accesibles para el investigador cuando existen restricciones de tiempo o recursos (Hernández-Sampieri et al., 2020). En consecuencia, los resultados permiten describir el fenómeno estudiado sin pretender su generalización a otros contextos.

Para estimar el tamaño mínimo requerido, se aplicó la fórmula para poblaciones con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, determinándose la necesidad de al menos 30 participantes. Los criterios de inclusión fueron: laborar en una institución educativa de primaria en Pérez Zeledón y contar con al menos seis meses de experiencia docente.

### **Instrumento.**

Para la recolección de datos se utilizará un cuestionario digital elaborado en Google Forms, compuesto por tres secciones. La primera sección recoge datos generales de los participantes. La segunda incorpora ítems que evalúan las dimensiones del liderazgo transformacional, tales como influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, las cuales continúan siendo utilizadas en

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

investigaciones contemporáneas sobre liderazgo educativo (Northouse, 2021). La tercera sección mide la satisfacción laboral docente mediante afirmaciones relacionadas con clima laboral, apoyo directivo y percepción de estabilidad, también valoradas mediante una escala Likert de cinco opciones. Este instrumento permite obtener información cuantificable y coherente con los objetivos de investigación. El uso de escalas tipo Likert resulta pertinente para medir percepciones y actitudes dentro de contextos organizacionales, ya que facilitan la evaluación sistemática de variables como liderazgo y satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2022). El instrumento se presenta en los anexos.

### **Procedimiento.**

El cuestionario será distribuido mediante un enlace digital enviado por correo electrónico o mensajería instantánea a los docentes participantes. Previo a su aplicación, se presentará un consentimiento informado en el que se detalla el propósito del estudio, la confidencialidad de los datos y el carácter voluntario de la participación. Una vez recopilada la información, los datos serán organizados y analizados mediante estadística descriptiva y correlacional, con el fin de responder a los objetivos planteados y determinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y la satisfacción laboral del personal docente.

### **Análisis y discusión de resultados**

Esta sección analiza los principales hallazgos del cuestionario aplicado al personal docente. Los resultados evidencian una percepción favorable del liderazgo transformacional y niveles positivos de satisfacción laboral, destacándose el acompañamiento directivo, la comunicación institucional y el clima organizacional.

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla 1**

Perfil de los participantes (n = 33)

| Variable                    | Categoría      | n  | %    |
|-----------------------------|----------------|----|------|
| Años de experiencia docente | 1–3 años       | 9  | 27.3 |
|                             | 4–6 años       | 3  | 9.1  |
|                             | 7–10 años      | 4  | 12.1 |
|                             | Más de 10 años | 17 | 51.5 |

**Nota.** Sección 1 del cuestionario dirigido a los docentes.

El perfil de los participantes muestra que la mayoría de los docentes cuenta con una amplia trayectoria profesional, ya que más de la mitad posee más de diez años de experiencia en el ejercicio docente. Este resultado indica que las percepciones sobre el liderazgo del director y la satisfacción laboral provienen principalmente de profesionales con experiencia consolidada en el ámbito educativo, lo cual aporta solidez a los hallazgos de la investigación.

Asimismo, la participación de docentes con menor tiempo de experiencia permite incorporar perspectivas diversas sobre las prácticas de liderazgo y el clima institucional. Esta combinación de trayectorias profesionales refleja una muestra heterogénea, que favorece una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, al considerar tanto las valoraciones de docentes con larga experiencia como las de aquellos que se encuentran en etapas iniciales de su carrera. En este sentido, el perfil de los participantes constituye un elemento relevante para interpretar los resultados posteriores, ya que permite contextualizar las percepciones sobre el

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

liderazgo transformacional del director y su relación con la satisfacción laboral docente en el contexto educativo analizado (véase Tabla 1).

### Figura 1.

*Caracterización del contexto institucional y nivel educativo de los participantes.*

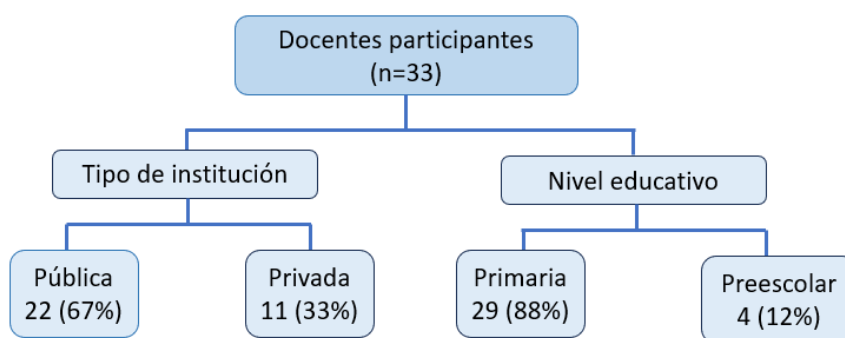


Figura 1. Caracterización del contexto institucional y nivel educativo de los participantes.

**Nota.** Sección 1 del cuestionario dirigido a los docentes.

La caracterización del contexto institucional y del nivel educativo de los participantes permite comprender el marco en el que se desarrolla el liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente. La predominancia de docentes provenientes de instituciones públicas sugiere que las percepciones analizadas se vinculan con dinámicas propias del sistema educativo estatal, donde las condiciones laborales y los estilos de gestión influyen en la experiencia profesional del profesorado. Asimismo, la mayor participación de docentes del nivel de primaria indica que los resultados reflejan principalmente las prácticas de liderazgo y las condiciones laborales presentes en este nivel educativo, aspecto relevante para interpretar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en contextos escolares específicos. Esta distribución evidencia que el liderazgo del director adquiere especial importancia en entornos donde la

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

interacción pedagógica es constante y la gestión institucional incide en el clima organizacional, elemento clave para analizar su impacto en el bienestar y compromiso docente.

A partir de esta caracterización, se analizan las percepciones del personal docente sobre el liderazgo transformacional del director, con el fin de identificar las prácticas directivas predominantes en las instituciones estudiadas.

**Tabla 2**

*Percepción del liderazgo transformacional del director (n = 33)*

| Ítem                                                                | Media |
|---------------------------------------------------------------------|-------|
| El director inspira al personal docente a mejorar continuamente     | 3.67  |
| El director comunica una visión clara de la institución             | 3.73  |
| El director motiva al equipo docente a alcanzar metas comunes       | 3.70  |
| El director fomenta la innovación y la generación de nuevas ideas   | 3.82  |
| El director escucha y considera las opiniones del personal docente  | 3.61  |
| El director brinda apoyo cuando los docentes enfrentan dificultades | 3.94  |
| El director promueve un ambiente de respeto y confianza             | 3.91  |

**Nota.** Preguntas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 de la segunda variable del cuestionario dirigido a los docentes.

Los resultados evidencian una percepción globalmente positiva del liderazgo transformacional del director por parte del personal docente, con medias ubicadas entre 3.61 y 3.94 en la escala Likert. Este hallazgo indica que las prácticas asociadas al liderazgo transformacional están presentes de manera frecuente en la gestión directiva, aunque con diferentes niveles de intensidad según la dimensión evaluada.

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

En particular, los ítems con mayor puntuación corresponden al apoyo brindado por el director ante las dificultades del personal docente ( $M = 3.94$ ) y a la promoción de un ambiente de respeto y confianza ( $M = 3.91$ ). Estos resultados sugieren que el director desempeña un rol relevante como figura de acompañamiento y apoyo emocional, lo cual constituye una característica central del liderazgo transformacional y un factor clave para el fortalecimiento del clima organizacional. Estos resultados permiten inferir que la figura directiva es percibida no solo como una autoridad administrativa, sino como un referente cercano y accesible, capaz de reconocer las necesidades humanas y profesionales del equipo docente.

La percepción docente evidencia que el acompañamiento y apoyo emocional del liderazgo fortalecen la seguridad, pertenencia y valoración profesional. El director cumple un rol clave en la construcción de un clima organizacional positivo, donde el diálogo y la confianza favorecen la colaboración y el compromiso institucional. Estas prácticas se alinean con el liderazgo transformacional al trascender la supervisión tradicional y centrarse en relaciones interpersonales orientadas a la mejora educativa.

Asimismo, el fomento de la innovación y la generación de nuevas ideas ( $M = 3.82$ ) muestra una tendencia favorable, lo cual permite interpretar que la gestión directiva no se limita a funciones administrativas tradicionales, sino que impulsa activamente prácticas orientadas al cambio, la reflexión y la mejora continua dentro de la institución. Este resultado sugiere la existencia de un clima organizacional que valora la participación, la apertura a nuevas propuestas y la búsqueda de soluciones creativas a los desafíos educativos. Lo que evidencia que la gestión directiva promueve prácticas orientadas al cambio y la mejora continua dentro de la

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

institución. Esta dimensión resulta significativa, ya que el liderazgo transformacional se vincula con la capacidad de estimular el pensamiento crítico y la creatividad en los equipos de trabajo.

Por otra parte, las dimensiones relacionadas con la comunicación de una visión institucional clara ( $M = 3.73$ ) y la motivación hacia el logro de metas comunes ( $M = 3.70$ ) presentan valores moderadamente altos, lo cual indica que el director orienta al personal docente hacia objetivos compartidos y así dar énfasis al trabajo colectivo o participativo, aquí cabe destacar que se evidencia que existen bases sólidas sobre la cual se está construyendo la identidad de la institución aunque estos buenos deseos de la dirección aún no logran internalizarse en toda la comunidad educativa. Ya que es evidente que, si bien el liderazgo directivo avanza en la definición y transmisión de metas institucionales, resulta necesario fortalecer estrategias de comunicación más participativas y motivacionales que permitan al personal docente apropiarse de esa visión y sentirse parte activa de su concreción. En consecuencia, el reforzamiento de estas prácticas podría favorecer una mayor cohesión institucional, incrementar el compromiso colectivo y potenciar el liderazgo transformacional como eje articulador de los procesos de mejora y logro de objetivos comunes.

En contraste, el ítem con menor puntuación es la escucha y consideración de las opiniones del personal docente ( $M = 3.61$ ). Este resultado constituye un hallazgo relevante, ya que revela que, aunque el liderazgo directivo es percibido como positivo, existen oportunidades de mejora en la participación y el diálogo con el personal docente. Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, la escucha activa es un componente esencial para promover el compromiso y la identificación del profesorado con la institución, sin embargo, no se observa debidamente consolidada la participación efectiva de los docentes en los procesos de toma de

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

decisiones. Es posible que existan espacios formales de comunicación, pero estos no siempre se traducen en una sensación real de ser escuchados o tomados en cuenta, lo que puede limitar la identificación de los profesores con la visión institucional y reducir sus aportes en los procesos de cambio. Esta situación evidencia una oportunidad de mejora, ya que la escucha activa y la consideración de las opiniones del personal docente son fundamentales para fortalecer la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

Estos hallazgos son fundamentales para comprender cómo las prácticas de liderazgo transformacional influyen en la percepción del profesorado y constituyen un elemento clave para analizar su relación con la satisfacción laboral docente.

En términos generales, los resultados de la Tabla 2 indican que el liderazgo transformacional del director es percibido como una práctica relevante en la gestión institucional. Este hallazgo permite inferir que las prácticas orientadas al apoyo, la motivación y la confianza constituyen una base para la construcción de un clima institucional favorable, el cual se analizará en relación con la satisfacción laboral docente.

**Tabla 3**

*Percepción de la satisfacción laboral docente (n = 33)*

| Ítem                                                | Media |
|-----------------------------------------------------|-------|
| Me siento satisfecho(a) con mi trabajo como docente | 4.36  |
| Me siento valorado(a) por la institución            | 3.94  |
| El ambiente laboral en mi institución es positivo   | 3.64  |

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

|                                                          |      |
|----------------------------------------------------------|------|
| Existe buena comunicación con el director                | 3.91 |
| Siento estabilidad y deseo continuar en esta institución | 4.06 |

**Nota.** Preguntas 11, 12, 13, 14, 15 de la tercera variable del cuestionario dirigido a los docentes.

Los resultados evidencian un nivel globalmente alto de satisfacción laboral docente, con medias que oscilan entre 3.64 y 4.36 en la escala Likert. Este hallazgo indica que el personal docente percibe de manera favorable su experiencia laboral en las instituciones educativas analizadas, lo cual resulta relevante para comprender la relación entre liderazgo directivo y bienestar profesional, estos valores no solo reflejan una valoración positiva de las condiciones laborales, sino también la percepción de un entorno institucional que, en términos generales, logra responder a las necesidades profesionales y emocionales del personal docente. La consistencia de las medias en rangos altos sugiere que la satisfacción no es un fenómeno aislado, sino una experiencia compartida por la mayoría de los docentes.

Asimismo, ante este resultado es posible deducir que el bienestar laboral docente podría estar estrechamente vinculado a las prácticas de liderazgo directivo presentes en las instituciones analizadas. Un liderazgo que promueve el apoyo, el respeto y la motivación parece incidir favorablemente en la forma en que los docentes valoran su quehacer cotidiano, fortaleciendo su sentido de estabilidad, compromiso y permanencia en la institución. Lo que puede evidenciar un reflejo del impacto que tiene la gestión directiva en la calidad de las relaciones laborales y en el clima organizacional.

El ítem con mayor puntuación corresponde a la satisfacción general con el trabajo docente ( $M = 4.36$ ), lo que sugiere que los participantes experimentan un alto grado de

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

identificación y compromiso con su labor profesional. Este resultado refleja una valoración positiva del ejercicio docente, más allá de las condiciones institucionales específicas, y evidencia la vocación como un factor influyente en la satisfacción laboral. Lo que refleja que perciben su labor como significativa y valiosa, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad profesional. Asimismo, este resultado evidencia que el compromiso con la enseñanza y el impacto positivo que el trabajo tiene en el desarrollo de los estudiantes actúan como factores determinantes en la percepción favorable del ejercicio profesional, contribuyendo al bienestar laboral y a la permanencia en la profesión.

Asimismo, la percepción de estabilidad laboral y el deseo de permanencia en la institución ( $M = 4.06$ ) muestran niveles elevados, lo que indica que los docentes se sienten relativamente seguros y comprometidos con su continuidad en el contexto institucional. Este hallazgo es significativo, ya que la estabilidad laboral constituye un componente esencial del bienestar profesional y se relaciona con la permanencia del personal en las organizaciones educativas, ya que contribuye a reducir la incertidumbre, fortalecer la motivación y promover la permanencia del personal docente, aspectos fundamentales para la continuidad y calidad de los procesos educativos.

En relación con el reconocimiento institucional, los docentes manifiestan sentirse valorados por la institución ( $M = 3.94$ ), lo cual refleja una percepción positiva del apoyo y la valoración recibida por parte de la gestión directiva, lo que favorece el clima laboral y el sentido de pertenencia. De manera similar, la comunicación con el director presenta una media alta ( $M = 3.91$ ), lo que sugiere que la interacción entre directivos y docentes es percibida como adecuada, aunque susceptible de fortalecimiento. Estos resultados también reflejan la prioridad de

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

fortalecer las prácticas de reconocimiento y los canales de comunicación, con el fin de consolidar relaciones más cercanas y participativas que impacten de manera positiva en la motivación y el compromiso docente

Por otra parte, el ambiente laboral institucional obtiene la media más baja ( $M = 3.64$ ), lo que constituye un hallazgo relevante, ya que evidencia que, aunque la satisfacción general es alta, existen aspectos del clima organizacional que podrían influir en la percepción del bienestar docente. Este resultado permite identificar que la satisfacción laboral no depende únicamente de factores individuales, sino también de las dinámicas relacionales y organizacionales presentes en la institución. En este sentido, el ambiente laboral se perfila como un elemento susceptible de mejora, cuyo fortalecimiento podría incidir positivamente en la motivación, el compromiso y el desempeño docente.

En conjunto, los resultados muestran que la satisfacción laboral docente es percibida de manera positiva, destacándose la vocación profesional y la estabilidad institucional como principales fortalezas. Sin embargo, el ambiente laboral emerge como un aspecto que requiere mayor atención, lo cual resulta clave para comprender cómo las prácticas de liderazgo transformacional del director inciden en la construcción de entornos educativos favorables para el desempeño docente.

Al contrastar los resultados de las Tablas 2 y 3, se observa que las dimensiones del liderazgo transformacional con mayores niveles de percepción coinciden con los niveles más altos de satisfacción laboral docente. Este hallazgo permite interpretar que las prácticas de

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

liderazgo del director influyen directamente en la percepción del bienestar profesional del personal docente, confirmando la relación planteada en los objetivos de la investigación.

### Figura 2.

*Modelo interpretativo de la relación entre liderazgo transformacional del director, clima institucional y satisfacción laboral docente.*



Figura 2. Modelo interpretativo de la relación entre liderazgo transformacional del director, clima institucional y satisfacción laboral docente.

La Figura 2 sintetiza los principales hallazgos del estudio y muestra la relación entre el liderazgo transformacional del director, el clima institucional y la satisfacción laboral docente. Los resultados indican que las prácticas directivas orientadas al apoyo, la comunicación, la motivación y la innovación favorecen la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto, fortaleciendo el clima institucional.

Este clima positivo actúa como un factor mediador entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral, reflejándose en mayores niveles de compromiso profesional, estabilidad y deseo de permanencia del personal docente. En conjunto, los hallazgos evidencian que la satisfacción laboral no depende exclusivamente de factores individuales, sino que se configura a partir de dinámicas organizacionales saludables impulsadas por una gestión directiva centrada en las personas.

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

### **Discusión**

Los resultados de la investigación evidencian que el liderazgo transformacional del director constituye un factor relevante en la satisfacción laboral del personal docente en instituciones educativas de primaria del cantón de Pérez Zeledón. Al confrontar los hallazgos con el objetivo general del estudio, se observa que las prácticas directivas orientadas al apoyo, la motivación y la construcción de un clima de confianza se asocian con percepciones favorables del bienestar laboral docente, lo cual confirma la relación planteada entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

En relación con el primer objetivo específico, los resultados muestran que las dimensiones del liderazgo transformacional no se manifiestan de manera homogénea. Mientras que el acompañamiento directivo y la promoción de un ambiente de respeto presentan niveles elevados de percepción, la escucha activa y la participación docente reflejan valores relativamente menores. Este hallazgo permite interpretar que el liderazgo transformacional está presente en la gestión directiva, pero se expresa principalmente en prácticas de apoyo y confianza, más que en procesos participativos sistemáticos. Esta diferencia resulta significativa, ya que evidencia que el fortalecimiento de espacios de diálogo y participación podría consolidar de manera más integral este estilo de liderazgo.

En cuanto al segundo objetivo específico, los resultados indican que la satisfacción laboral docente se configura a partir de la interacción entre factores personales y organizacionales. La alta satisfacción con el trabajo docente y el deseo de permanencia en la institución sugieren un fuerte compromiso profesional, mientras que la percepción del ambiente

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

laboral revela que el clima institucional desempeña un papel determinante en la experiencia laboral del profesorado. Esto permite comprender que la satisfacción laboral no depende únicamente de la vocación docente, sino también de las condiciones relacionales y organizativas promovidas por la gestión directiva.

Al confrontar los hallazgos con las preguntas generadoras, se evidencia que el liderazgo transformacional del director influye en la satisfacción laboral docente a través de la mediación del clima institucional. Es decir, las prácticas de liderazgo no impactan de manera aislada, sino que configuran un entorno organizacional que favorece el bienestar laboral del personal docente, fortaleciendo su estabilidad y compromiso institucional.

Desde la perspectiva del problema de investigación, los hallazgos permiten afirmar que el liderazgo directivo trasciende su función administrativa y adquiere un carácter estratégico en los nuevos escenarios de la gestión educativa. La evidencia obtenida sugiere que el liderazgo transformacional no solo influye en la motivación del personal docente, sino que incide directamente en la calidad del clima institucional y en la sostenibilidad organizacional.

En síntesis, los hallazgos del estudio evidencian que el liderazgo transformacional del director constituye un factor determinante en la configuración del clima institucional y en la percepción de satisfacción laboral del personal docente, consolidándose como una estrategia clave para el fortalecimiento de la gestión educativa en contextos escolares públicos y privados.

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

### Conclusiones

Los hallazgos del estudio permiten concluir que las variables analizadas inciden de manera significativa en el objeto investigado, lo cual confirma la relevancia del enfoque teórico adoptado. Con relación al primer objetivo identificar las dimensiones del liderazgo transformacional presentes en la práctica directiva dentro de instituciones educativas, se evidencia que:

El liderazgo transformacional del director influye en la satisfacción laboral del personal docente, ya que las prácticas directivas relacionadas con el apoyo, la motivación y la generación de confianza se asocian con percepciones positivas del bienestar laboral en las instituciones educativas de primaria de Pérez Zeledón.

Las dimensiones del liderazgo transformacional se manifiestan con diferentes niveles de presencia, destacándose el acompañamiento directivo y la promoción de un ambiente de respeto como las prácticas más fortalecidas, mientras que la participación docente y la escucha activa presentan menor desarrollo, lo que según los participantes incide en la percepción del liderazgo directivo.

La satisfacción laboral docente se caracteriza por niveles altos de identificación con la labor profesional y estabilidad institucional, aunque el clima organizacional muestra áreas susceptibles de mejora, lo que confirma que el bienestar docente depende tanto de factores individuales como institucionales.

## EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

Por otra parte, con los resultados del segundo objetivo examinar la relación entre el liderazgo transformacional del director y el nivel de satisfacción laboral del personal docente, se establece que:

De acuerdo con la posición de los docentes se concluye que el liderazgo transformacional del director contribuye a la construcción del clima institucional y, en consecuencia, a la satisfacción laboral del personal docente, confirmando la pertinencia de este estilo de liderazgo en los nuevos escenarios de la gestión educativa.

### **Recomendaciones**

Promover modelos de gestión educativa basados en el liderazgo transformacional, que fortalezcan la participación del personal docente en los procesos institucionales, en coherencia con los nuevos escenarios de la gestión educativa que demandan estilos directivos más participativos, innovadores y humanizados.

Desarrollar estrategias institucionales orientadas a mejorar el clima organizacional, mediante espacios de comunicación, acompañamiento y trabajo colaborativo entre directivos y docentes, con el fin de consolidar entornos laborales que favorezcan la satisfacción profesional y el compromiso institucional.

Impulsar procesos de formación continua para los equipos directivos, centrados en el fortalecimiento de competencias vinculadas al liderazgo transformacional, la gestión del talento humano y la innovación educativa, como respuesta a las demandas actuales de la gestión escolar.

## Referencias

- Chi, H., & Li, Y. (2022). Teacher job satisfaction and organizational support in primary education. *Teaching and Teacher Education*, 112, 103642.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103642>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2021). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 275–310. <https://doi.org/10.1177/0013161X20938425>
- García-Garnica, M., & Martínez-Garrido, C. (2023). School leadership and teacher job satisfaction: Evidence from international large-scale assessment. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09243453.2022.2032957>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2020). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2021). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession. *Teaching and Teacher Education*, 99, 103256.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103256>
- Wang, F., Pollock, K., & Hauseman, C. (2021). School leadership and teacher job satisfaction: The role of transformational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 475–493. <https://doi.org/10.1177/1741143220910430>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) docente:

Se le invita a participar en la investigación titulada:

**“El liderazgo transformacional del director y su influencia en la satisfacción laboral del personal docente en instituciones educativas de Pérez Zeledón.”**

- ✓ Su participación es voluntaria.
- ✓ Las respuestas serán confidenciales y anónimas.
- ✓ Los datos se utilizarán únicamente con fines académicos.
- ✓ Puede retirarse en cualquier momento sin ninguna consecuencia.

Al marcar “*Acepto participar*”, usted declara haber leído esta información y acepta colaborar de manera libre.

☐ Acepto participar

☐ No acepto participar

## ANEXO #2 CUESTIONARIO APLICADO

### Sección 1. Datos generales

1. Años de experiencia docente:

☐ 1–3

☐ 4–6

☐ 7–10

☐ Más de 10

2. Tipo de institución donde trabaja:

☐ Pública

☐ Privada

3. Nivel educativo donde labora:

☐ Preescolar

☐ Primaria

### Sección 2. Liderazgo transformacional del director

**Marque con una X la opción que mejor represente su percepción.**

*(1 = Nunca | 2 = Casi nunca | 3 = A veces | 4 = Casi siempre | 5 = Siempre)*

| Ítem Enunciado                                                      | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. El director inspira al personal docente a mejorar continuamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. El director comunica una visión clara de la institución.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Motiva al equipo docente a alcanzar metas comunes.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Fomenta la innovación y nuevas ideas.                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Escucha y considera las opiniones del personal docente.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Brinda apoyo cuando los docentes enfrentan dificultades.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Promueve un ambiente de respeto y confianza.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Sección 3. Satisfacción laboral docente

(1 = Nunca | 2 = Casi nunca | 3 = A veces | 4 = Casi siempre | 5 = Siempre)

| Ítem Enunciado                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. Me siento satisfecho(a) con mi trabajo como docente.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Me siento valorado(a) por la institución.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. El ambiente laboral en mi institución es positivo.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Existe buena comunicación con el director.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Siento estabilidad y deseo continuar en esta institución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

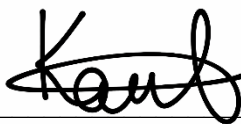
### **ANEXO N° 3 DECLARACIÓN JURADA**

#### **Declaración Jurada**

Yo, Karol Tatiana Zúñiga Salazar cédula de identidad 14800598, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy la autora intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría en Administración Educativa, titulado: El liderazgo transformacional del director y su influencia en la satisfacción laboral del personal docente en instituciones educativas de Pérez Zeledón.

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Provincia San José, Cantón Pérez Zeledón, Distrito San Isidro de El General, a los 02 días del mes de marzo del año 2026.



---

Karol Tatiana Zúñiga Salazar

Cédula 114800598