

NOMBRE DEL TRABAJO

**Manuscritos 2-3_Edgaro Muguerza.doc
x**

RECuento DE PALABRAS

18757 Words

RECuento DE CARACTERES

109294 Characters

RECuento DE PÁGINAS

53 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

4.4MB

FECHA DE ENTREGA

Jul 14, 2024 10:08 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 14, 2024 10:10 AM GMT-5

● 10% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

3

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Liderazgo transformacional, gratitud hacia la organización,
satisfacción y calidad de vida laboral: Evidencia en docentes
peruanos de Educación Básica Regular**

8

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios

Autor:

Edgardo Muguerza Florián

Asesora:

Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas

Lima, Julio de 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado, de la Universidad Peruana Unión.

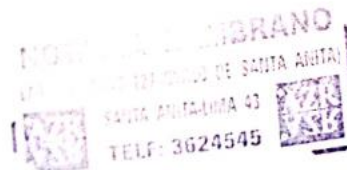
DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Liderazgo transformacional, gratitud hacia la organización, satisfacción y calidad de vida laboral: Evidencia en docentes peruanos de Educación Básica Regular”** del autor Edgardo Muguerza Florián tiene un índice de similitud de 10 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 12 días del mes de julio del año 2024.



Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR 0131

En Lima, Naña, Villa Unión, a 11 días del mes de Julio, del año 2024, siendo las 3:00 p. m. se reunieron en el Salón de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Edmarie Susana Quintanar Zúñiga y los demás miembros siguientes: Dr. José Edison Turpo Chaparro como Secretario; Dr. Edwin Cisneros González, Dr. Iván Ríos Romero, Dr. José Bel Cruz Jarrillo y Dr. Elizabeth García Salinas, con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: Liderazgo transformacional, gratitud y su impacto en el desempeño organizacional de los trabajadores de instituciones educativas adventistas de la UPN.

del Magister: EDGARDO MUGUERZA FLORIAN
conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en: Administración de Negocios

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado por el Jurado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente del Jurado invito a los demás miembros del mismo a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen del Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con el dictamen siguiente: Aprobado por Unanimidad con el mérito académico adicional de: Sobresaliente

El Presidente del Jurado solicitó al candidato ponerse de pie y procedió a poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Miembro

.....
Candidato

La sustentación fue realizada de manera virtual

AGRADECIMIENTO

40 En primer lugar, deseo expresar mi más profunda gratitud a Dios, cuya guía y fortaleza han sido una fuente constante de inspiración y apoyo a lo largo de esta investigación. Su presencia ha iluminado mi camino y me ha dado la sabiduría y la perseverancia necesarias para completar este trabajo.

A mi querida esposa Lucía y a mis amados hijos, Renzo y Diego, les agradezco con todo mi corazón. Su amor, paciencia y comprensión han sido invaluable. Su constante apoyo y ánimo me han motivado a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes. Renzo y Diego, su música ha sido un bálsamo para mi alma y una fuente de alegría durante este proceso.

Extiendo mi agradecimiento a la Administración de la Iglesia para el norte del Perú. Su confianza y respaldo han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Su compromiso con la educación ha sido una inspiración constante.

A los maestros adventistas, les expreso mi más sincero agradecimiento. Su dedicación y pasión por la enseñanza son un testimonio de su vocación y un modelo a seguir. Su labor incansable en la formación de nuevas generaciones es una contribución invaluable para nuestra sociedad.

3 Quiero agradecer de manera especial a mi asesora de investigación, la Dra. Elizabeth García. Su orientación, sabiduría y apoyo constante han sido esenciales para el éxito de este proyecto. Su dedicación y profesionalismo han enriquecido cada etapa de esta investigación, y su compromiso con la excelencia académica ha sido una fuente de inspiración.

Finalmente, deseo agradecer a los colaboradores de esta investigación, los maestros Miluska Villar e Israel Fernández. Su profesionalismo, colaboración y entusiasmo han sido esenciales para el éxito de este proyecto. Su compromiso con la mejora de la calidad de vida laboral de los docentes peruanos es admirable y digno de reconocimiento.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este viaje y por su invaluable contribución a esta investigación. Su apoyo ha sido un pilar fundamental para alcanzar este logro.

TABLA DE CONTENIDO

Información General.....	6
Planteamiento del problema.....	6
Hipótesis.....	8
Objetivos.....	8
Versión en español de una escala para evaluar la calidad de vida laboral en docentes: Una adaptación del modelo QWL de Walton en el contexto peruano...	9
Evidencias de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gratitud hacia la organización en el contexto peruano.....	34
⁴ Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano.....	52
Conclusiones generales de la tesis.....	74
Anexos.....	75
Anexo A. Evidencia de publicación del primer artículo.....	75
Anexo B. Evidencia de sumisión del segundo artículo.....	76
Anexo C. Resolución de inscripción del Proyecto de la Tesis Doctoral.....	77
Anexo D. ⁴⁷ Carta de aprobación del Comité de Ética de la EPG.....	78

INFORMACIÓN GENERAL

Planteamiento del problema

De acuerdo con el informe del Banco Mundial (2021), se deben tomar medidas inmediatas para hacer frente a la crisis educativa en América Latina y el Caribe. Según el reporte del diario peruano “El Comercio” (2021), el Perú es uno de los últimos países de la región en retornar a las clases de forma presencial juntamente con Ecuador y Venezuela, pese a que existen recomendaciones de organismos internacionales al respecto que indicaron desde hace mucho la importancia de la presencialidad en las clases (CEPAL, 2021). Esto ha afectado profundamente el sistema educacional a nivel nacional, y millones de niños y adolescentes, además de los programas de estudio superior, han sido los principales afectados (Ruiz, 2020).

Ante esta situación la capacidad de respuesta de los gobiernos ha sido quizá la de menor impacto positivo e incluso hasta deficiente debido, entre otros factores, a la limitada conectividad y disponibilidad de tecnología por parte de las familias con menos recursos (Miguel Román, 2020). El impacto sobre la economía peruana ha resultado en el incremento de la informalidad que alcanzó al 74.3%, en la primera mitad de 2020 y la reducción de los ingresos familiares (Gamero & Pérez, 2020).

Ante esta coyuntura nacional, las instituciones educativas de orden privado demandan una fortaleza económica y de liderazgo para afrontar las condiciones provocadas por la pandemia, entre ellas el retorno a las clases presenciales (Sarsam, 2019). Sobre todo, en un contexto donde se conjugan las necesidades de acceder a una educación eficiente que supere las barreras digitales, y que además resulte en un mejor ⁴⁸ desempeño de sus colaboradores para ofrecer un servicio de calidad a los estudiantes.

Bajo esta perspectiva, y como primer aspecto de afrontamiento de esta realidad, el liderazgo ocupa un lugar determinante en el proceso de afrontar las condiciones actuales. Así, de acuerdo con Daft (2011) existe una relación de influencia entre los líderes y colaboradores, lo que permite realizar cambios y obtener resultados que hagan posible alcanzar los objetivos de una determinada organización. Los estudios en este campo también han encontrado que un tipo ideal de liderazgo en contextos similares de cambio organizacional es el liderazgo transformacional (Hermosilla et al., 2016). Los líderes transformacionales otorgan a sus seguidores una visión clara del objetivo que se espera

alcanzar y generan un compromiso hacia esa visión, elementos que en términos de Mendoza & Ortiz (2006) configuran oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que son el soporte del crecimiento individual y colectivo.

Otra variable que en la literatura reciente se ha dejado notar como un aspecto importante para que los trabajadores puedan tener un alto nivel de desempeño en situaciones complejas es la gratitud (Di Fabio et al., 2017), ya que los trabajadores perciben la figura de liderazgo inmediato que tienen en su área como una representación de la voluntad y las aspiraciones de la empresa para con ellos (Baykal et al., 2018), por dicha razón, no puede dejarse a un lado cuando se pretende estudiar un sistema tan complejo como lo es el desempeño laboral (Cortini et al., 2019).

En esta línea las escuelas y colegios de la red educativa de la Iglesia Adventista del Séptimo día del Norte del Perú, bajo las condiciones actuales, demandan también una innovación en la gestión de liderazgo en una búsqueda por mejorar la calidad de servicio educativo y elevar el nivel de desempeño laboral estudiando a su vez la gratitud como variable de apoyo. Dada la importancia de la investigación, este estudio se justifica en tres niveles: teórico, metodológico y práctico.

Se justifica a nivel teórico porque permitirá aportar hacia una teoría interna de la motivación que impulsa el desempeño laboral. La mayoría de estudios relacionados con esta línea proponen que el desempeño laboral ideal ocurre por factores externos al individuo como vienen a ser el clima organizacional, gestión estratégica, planificación, etc; sin embargo, en esta investigación el aporte principal a la literatura ya existente es proponer que es posible que las percepciones intrínsecas del individuo sobre el liderazgo de su jefe inmediato o la empresa en general afecten el desempeño laboral. Se justifica metodológicamente, porque en las instituciones de la red educativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día son pocas las investigaciones que han desarrollado modelos teóricos por medio de ecuaciones estructurales que fundamenten las tres variables que se proponen en esta investigación, lo que permite a su vez extraer contenido rico que provea datos respecto a la influencia que tienen las diferentes variables que permitan entenderlas mejor en este contexto específico que puede además servir a otras investigaciones. Por último, se justifica de manera práctica debido a que la implementación de este enfoque de liderazgo, proveerá un beneficio a corto plazo en los docentes y estudiantes de las instituciones educativas que tomarán aquellos puntos positivos que suceden en su realidad

para poder empoderarlos, y mejorar aquellos que consideran que pueden estar afectando su desempeño laboral como tal.

Hipótesis

Las hipótesis de la presente investigación fueron las siguientes:

1. La traducción y adaptación de una escala para evaluar la calidad de vida laboral en docentes peruanos, basada en el modelo de Walton, presenta indicadores de validez y confiabilidad.
2. La traducción y adaptación de una escala para evaluar la gratitud hacia la organización en docentes peruanos, presenta indicadores de validez y confiabilidad.
3. Existe influencia significativa del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano.

Objetivos

Los objetivos de la presente investigación fueron las siguientes:

1. Traducir al español, adaptar y analizar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la calidad de vida laboral en docentes peruanos, basada en el modelo de Walton.
2. Traducir al español, adaptar y analizar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gratitud hacia la organización en docentes peruanos.
3. Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano

Evidencias de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gratitud hacia la organización en el contexto peruano

Resumen

Introducción: A pesar del potencial de la gratitud para promover el bienestar y el desempeño en entornos organizacionales, su papel en el lugar de trabajo está poco estudiado. Y aunque la literatura muestra pocos intentos de desarrollar escalas para evaluar este constructo en Norteamérica, hasta la fecha no existe una versión española que evalúe la validez y confiabilidad de estas escalas en otros contextos.

Objetivo: Este estudio tuvo como objetivo traducir al español, adaptar y analizar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la gratitud hacia la organización en docentes peruanos.

Métodos: Se realizó un estudio instrumental y mediante muestreo por conveniencia. Se utilizó una muestra de 448 docentes de Educación Básica Regular de una red educativa privada que tiene importante presencia en las tres regiones del Perú. Los análisis se realizaron utilizando el Modelo de Ecuaciones Estructurales de Covarianza (CB-SEM) con el software estadístico AMOS 24.

Resultados: El análisis factorial confirmatorio proporcionó índices de ajuste del modelo (2 factores) entre excelente y aceptable (CMIN/DF= 2,872; CFI = 0,983; SRMR= 0,028; RMSEA= 0,064; Pclose = 0,031). También demostró buena consistencia interna (α = 0,890 y 0,953; CR= 0,895 y 0,954; AVE= 0,682 y 0,721).

Discusión: Los resultados de este estudio respaldan esta escala de medición como una herramienta bidimensional que puede utilizarse en la práctica empresarial para medir la gratitud en las organizaciones y estudiar la efectividad de las intervenciones relacionadas con el bienestar y la gratitud en el lugar de trabajo.

Palabras clave: agradecimiento hacia la organización, dimensionalidad, validación, propiedades psicométricas, Perú.

Abstract

Introduction: Despite gratitude's potential to promote well-being and performance in organizational settings, its role in the workplace is understudied. And although the literature shows few attempts to develop scales to evaluate this construct in North America, to date there is no Spanish version that evaluates the validity and reliability of these scales in other contexts.

Objective: This study aimed to translate into Spanish, adapt and analyze the validity and reliability of a scale to evaluate gratitude towards the organization in Peruvian teachers.

Methods: An instrumental study was carried out and through convenience sampling. A sample of 448 Regular Basic Education teachers from a private educational network that has an important presence in the three regions of Peru was used. The analyzes were performed using the Covariance Structural Equation Model (CB-SEM) with the AMOS 24 statistical software.

Results: Confirmatory Factor Analysis provided model fit indices (2 factors) between excellent and acceptable (CMIN/DF= 2.872; CFI = 0.983; SRMR= 0.028; RMSEA= 0.064; Pclose= 0.031). It also demonstrated good internal consistency (α = 0.890 and 0.953; CR= 0.895 and 0.954; AVE= 0.682 and 0.721).

Discussion: The results of this study support this measurement scale as a two-dimensional tool that can be used in business practice to measure gratitude in organizations and study the effectiveness of interventions related to well-being and gratitude in the workplace.

Keywords: gratitude towards the organization, dimensionality, validation, psychometric properties, Peru.

1. Introducción

La gratitud es considerada un fenómeno social predominante analizado desde una perspectiva emocional e interpersonal (Wnuk, 2020). Desde un enfoque general, la gratitud se considera una emoción que impulsa a las personas a valorar un trabajo o una buena acción que otro ha hecho o está dispuesto a hacer y pagar de alguna manera (Deluca et al., 2023a; de Medeiros et al., 2023; Garg, 2023b). Otros estudios lo definen como saber ser amable con otro que demuestra la misma actitud (Adair et al., 2020; Wnuk, 2020). Según esta definición, la gratitud es un sentimiento que surge del deseo de devolver el favor recibido, el cual debe ser correspondido de alguna manera, y es una emoción que surge del reconocimiento de la bondad recibida (Cain et al., 2019; Cortini et al., 2019). En el ámbito de la psicología, la gratitud es tratada como una emoción, (Maslow, 1968) una actitud moral, una fuerza de carácter (Park et al., 2004), un rasgo de personalidad o un mecanismo de afrontamiento del estrés (McCullough et al., 2002). La psicología positiva ve la gratitud como una fortaleza del carácter (Park et al., 2004) y eso, junto con la esperanza, crea entusiasmo, aprecio por la belleza, humor, espiritualidad y perdón. Además, proyecta la sensación de trascendencia (Scorsolini-Comin et al., 2013).

La gratitud como emoción moral desempeña el papel de barómetro moral porque “ mide” el nivel de esfuerzo y el valor del favor del otorgante. Sirve como motivador moral porque anima al receptor a corresponder el bien recibido. Y como recompensa moral porque aumenta la probabilidad de ayudar en el futuro al destinatario e influye positivamente a fortalecer esa conducta en el otorgante (McCullough et al., 2001). Algunos también han visto la gratitud como una norma moral (Buksik, 2002), porque se ha convertido en una forma específica de obligación social generalizada, formada a partir de situaciones y experiencias que los individuos atraviesan durante su vida, que les han llevado a creer que necesitan ser agradecidos en determinadas situaciones. La gratitud vista como emoción moral (Maslow, 1991) aporta otro componente mucho más profundo y trascendental, el de la conciencia de la existencia como regalo. Independientemente de la fuente de donde provenga esa conciencia, que puede ser de carácter religioso o místico, es especial el hecho de conocerse a uno mismo, percibir la vida como un regalo, experimentar admiración, respeto, adoración hacia la otra persona, el pasado, el mundo, la naturaleza, la divinidad o aquello que contribuyó a su estado actual, desencadena el deseo de corresponder el don recibido (Wnuk, 2020). Debido a que en muchos sistemas religiosos la gratitud es considerada una virtud deseada y de muy alto nivel, los estudios sobre las manifestaciones públicas y privadas de la religiosidad se han relacionado positivamente con la disposición a ser agradecido y con el sentimiento de gratitud (Emmons and Crumpler, 2000).

En el ámbito organizacional, el agradecimiento se expresa por parte del empleado hacia su organización (Wnuk, 2020), puede referirse a recompensas laborales, crecimiento profesional, recibir un trato justo, sentir que su empleador le brinda oportunidades para crecer o ser ascendido. Se ha estudiado cómo la gratitud puede modificar la actitud del empleado brindándole apoyo social o despertando altruismo en el lugar de trabajo, y cómo

se asocia con la eficiencia, la productividad y el desempeño laboral (Grant and Gino, 2010) pero también cómo afecta los comportamientos de ciudadanía organizacional. La gratitud también es un indicador importante de la salud y el bienestar de una organización (Di Fabio et al., 2017) y se puede medir individual y colectivamente (Fehr et al., 2017).

La gratitud ha sido conceptualizada en el ámbito organizacional en tres niveles: nivel de evento, que corresponde a la gratitud episódica, nivel individual a la gratitud persistente y nivel organizacional a la gratitud colectiva (Fehr et al., 2017; Souza et al., 2020). También se han realizado estudios sobre cómo la gratitud y la ansiedad se asocian con la gestión de errores en las organizaciones (Wang et al., 2020), también su asociación con el bienestar, el desempeño y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Sekaja et al., 2022). Los estudios han demostrado que la gratitud puede contribuir a la motivación prosocial en los voluntarios, estimula emociones positivas y en el contexto organizacional promueve el bienestar y la retención de los voluntarios, así como el desarrollo de recursos personales (Yang et al., 2023). Las revisiones sistemáticas han intentado integrar los diversos enfoques de la investigación sobre la gratitud, revelando que el campo de estudio aún requiere mayor exploración (Locklear et al., 2023).

Se construyeron diversas escalas de gratitud orientadas hacia la religión (Garg et al., 2021; Garg, 2023a, 2023c), gratitud ligada al resentimiento y aprecio (Garg and Mehak, 2023), escala de gratitud en adultos brasileños (Deluca et al., 2023), gratitud vista desde la psicología positiva asociada al bienestar subjetivo (Vazquez et al., 2020), se validó otro cuestionario de gratitud que busca comprender los predictores y consecuencias de gratitud (de Medeiros et al., 2023). También se han realizado validaciones y adaptaciones del Gratitude Questionnaire–20 Items (G20) al inglés (Bernabe-Valero et al., 2020). Sin embargo, las escalas de gratitud asociadas a las organizaciones son escasas.

Aunque se han realizado estudios sobre la gratitud en Estados Unidos, Italia, Chile, Francia, Hong Kong, Japón, Polonia, Singapur, Sudáfrica y Corea del Sur, no hay evidencia de investigaciones utilizando escalas desarrolladas en entornos latinos. Por lo tanto, traducir, adaptar y validar una escala de agradecimiento hacia la organización al contexto peruano será un gran aporte porque, actualmente, no existe un instrumento que tenga propiedades psicométricas adecuadas aplicables a esta población y campo de estudio. En ese sentido, esto podría representar un recurso valioso para evaluar este constructo, y en el futuro se diseñen estudios que posibiliten sugerencias de políticas de mejora en las entidades peruanas.

2. Revisión de literatura

2.1. Gratitud hacia la organización

En términos de psicología positiva, los expertos en el área han definido la gratitud como una tendencia disposicional, conocida como condición humana (Palazzeschi et al., 2022). Algunos definen la gratitud como parte de una orientación de vida más amplia destinada a comprender y apreciar el bien del mundo (McCullough et al., 2001; Cain et al., 2019).

Algunos estudios han demostrado que una mayor gratitud disposicional aumenta la tendencia a participar en meditación positiva, lo que a su vez afecta la interpretación de los acontecimientos de la vida (Cortini et al., 2019). En definitiva, la gratitud se describe con elementos afectivos y cognitivos (Chen et al., 2009), y es bastante reciente el interés por traducirla como un valor organizacional capaz de influir positivamente en las dimensiones individuales y colectivas (Komase et al., 2020). Algunos aportes científicos relevantes encontraron que la gratitud activa no está asociada a una relación contractual o a un trabajo específico, sino a un rasgo de personalidad (Sudiro et al., 2023).

En el contexto organizacional, la gratitud se puede abordar desde tres niveles: el individual, el de evento y el organizacional (Wang et al., 2020). Una contribución reciente de Di Fabio et al. (2017) relacionado con este constructo representa su posicionamiento en el contexto de la psicología positiva y la psicología de la sostenibilidad de la armonía, recopilando y analizando diversos aportes de la literatura para explicar la importancia de la gratitud en diversos aspectos de la vida organizacional. Además, algunos estudios revelan su fuerte asociación con el bienestar psicológico, la confianza y el compromiso (Chou and Chen, 2018), el estrés y el agotamiento (Maghsoudi, 2020), la esperanza y el optimismo (Adair et al., 2020). Además, se ha demostrado cuánto impacta la gratitud en los efectos mediadores del agotamiento psicológico en su vinculación con el estrés laboral (Hwang and Lee, 2021).

En este sentido, existen muchas formas socialmente aceptables de expresar gratitud en el trabajo (Williams, 2023), y ante esto, es importante que los líderes de equipo hagan saber a sus miembros que confían en ellos y que están orgullosos de su trabajo, evitando la microgestión y buscando para más oportunidades de elogiarlos (Emmons and Crumpler, 2000; Zheng et al., 2024). Los sinceros sentimientos de gratitud, junto con la voluntad de ayudar y el coraje de actuar en consecuencia, muestran cuánto impacta su trabajo en la misión institucional y cómo sus esfuerzos sirven a la comunidad (Bernabé-Valero et al., 2020; Locklear et al., 2023; Yang et al., 2023).

Por otro lado, las personas que son capaces de expresar gratitud en su propia vida no necesariamente lo hacen en entornos laborales (Cain et al., 2019). También se dice que los resultados de algunos estudios relacionados con este tema, como el desempeño laboral, se asocian positivamente con el agradecimiento hacia la organización (Cain et al., 2019; Komase et al., 2020; Wang et al., 2020). En un contexto organizacional, la gratitud puede verse como una expresión de aprecio por los beneficios asociados con el trabajo y cómo estos beneficios contribuyen a la vida de las personas (Cain et al., 2019; Unanue et al., 2021), es decir, la capacidad de una persona para experimentar emociones positivas en el trabajo. Finalmente, habiendo demostrado los beneficios de la gratitud, las organizaciones pueden utilizarla como estrategia para mejorar el bienestar de los empleados (Di Fabio et al., 2017; Fehr et al., 2017; Youssef-Morgan et al., 2022; Zheng et al., 2024).

2.2. Escalas para evaluar la Gratitud Hacia la Organización

La literatura ofrece muchas escalas para medir la gratitud, la mayoría de ellas multidimensionales. Sin embargo, estos no se centran en una evaluación de la gratitud en contextos organizacionales (Watkins et al., 2003; Adler and Fagley, 2005; Morgan et al., 2017). Algunos estudios sobre la gratitud hacia la organización se han desarrollado bajo un enfoque cualitativo (Sekaja et al., 2022; Williams, 2023), mientras que otros han observado este constructo desde el enfoque cuantitativo (Di Fabio et al., 2017; Cortini et al., 2019; Wang et al., 2020; Unanue et al., 2021; Palazzeschi et al., 2022). En este sentido, cabe destacar que un estudio reciente aplicado a un total de 1.575 trabajadores sanitarios estadounidenses (clínicos y no clínicos), examinó la eficacia de una intervención con carta de agradecimiento como herramienta eficaz para mejorar el agotamiento emocional, el bienestar, y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los profesionales de la salud (Adair et al., 2020). Despertar el interés de la academia en evaluar el comportamiento de este constructo en entornos empresariales.

En este sentido, es importante contar con herramientas válidas y confiables que puedan ser utilizadas en las diferentes realidades de la vida empresarial. Dado que la gratitud hacia la organización es un indicador claro de un ambiente laboral positivo, un instrumento para evaluar este constructo es necesario por varias razones. Cuando los empleados se sienten agradecidos por las oportunidades, el apoyo y el ambiente laboral que les brinda la empresa, se sienten más motivados, comprometidos y satisfechos con su trabajo. Al medir la gratitud hacia la organización, se podría identificar qué aspectos de la cultura organizacional y las políticas de la empresa contribuyen a este sentido de aprecio y conexión con la organización, y cómo esto puede afectar el desempeño de los empleados, permitiendo a las empresas ajustar y mejorar sus estrategias. Además, podría ayudar a identificar oportunidades para fomentar aún más esta cooperación y cohesión de los empleados. A continuación se presentará un análisis de las últimas escalas de medición publicadas en revistas de alto impacto:

El Cuestionario de Gratitud-6 (GQ-6) fue desarrollado en EE. UU. por McCullough et al. (2002). Esta escala unidimensional se aplicó a 238 participantes. Se trata de un instrumento de autoinforme que se compone de 6 ítems con una calificación en escala Likert de siete puntos (donde 1 es “muy en desacuerdo” y 7 es “muy de acuerdo”). Su estudio sugiere que la gratitud como estado emocional está relacionada con otros estados emocionales específicos (esperanza, depresión, ansiedad, celos, felicidad y energía), pero es distinta de ellos, y es un ejemplo específico de emociones positivas como la felicidad y la alegría, satisfacción. Para las estimaciones de consistencia interna se utilizó el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,82$). Los resultados demostraron ser una escala con buenas propiedades psicométricas. Estudios posteriores utilizaron el GQ-6 como prueba de su validez (Wang et al., 2020; Unanue et al., 2021; Zheng et al., 2024).

La Escala de Gratitud en el Trabajo (GAWS) fue desarrollada y validada en Estados Unidos por Cain et al. (2019). Esta escala bidimensional (Gratitud por un entorno laboral de apoyo y Gratitud por un trabajo significativo) se aplicó a 207 empleados de tiempo

completo pertenecientes a diversas agencias de servicios humanos y salud mental. Se trata de un instrumento de autoinforme que se compone de 10 ítems con una valoración en escala Likert de cinco puntos (donde 1 es “nunca” y 5 es “casi siempre”). Para las estimaciones de consistencia interna se utilizó el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.83$ y 0.83). Los resultados demostraron ser una escala con buenas propiedades psicométricas. Posteriormente, Komase et al. (2020) se evaluó la confiabilidad y validez de la versión japonesa, reportando buena consistencia interna ($\alpha = 0.81$ y 0.91). En este sentido, la GAWS tiene apoyo psicométrico y puede ser útil para investigar el funcionamiento y el bienestar en el lugar de trabajo.

La Escala de Gratitud Laboral (WGS) fue desarrollada en Estados Unidos por Youssef-Morgan et al. (2022). Esta escala unidimensional se aplicó a 625 empleados en diversos puestos. Se trata de un instrumento de autoinforme que se compone de 10 ítems y 3 dimensiones: valoraciones agradecidas, gratitud hacia los demás y actitud intencional de gratitud. La calificación fue una escala de respuesta tipo Likert de siete puntos (donde 1 es “muy en desacuerdo” y 7 es “muy de acuerdo”). Para determinar el nivel de consistencia interna se calcularon tres indicadores: confiabilidad compuesta de estimación puntual ($\rho = 0.82$), Omega de McDonald ($\omega = 0.82$) y Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.82$). Los hallazgos de este estudio respaldan el WGS como una herramienta de medición multidimensional que puede emplearse en diversos entornos empresariales para evaluar la gratitud general y rastrear la efectividad de las actividades relacionadas con la gratitud en el lugar de trabajo.

3. Materiales y métodos

3.1. Diseño

Investigación con diseño instrumental con el fin de revisar las propiedades psicométricas del instrumento de agradecimiento hacia la organización para demostrar su utilidad (Ato et al., 2013).

3.2. Muestra

La población estuvo constituida por docentes de Educación Básica Regular (preescolar, primaria y secundaria). Este estudio consideró la participación de diversas instituciones educativas pertenecientes a una red de colegios privados del Perú. Este es un sistema educativo con importante representación en la región y su mismo modelo y filosofía educativa es aplicable a diversas instituciones similares en Sudamérica. Los académicos están cada vez más interesados en su modelo de gestión y en abordar temas de alto impacto, especialmente aplicables a las instituciones educativas.

Previo a la postulación, la propuesta de investigación fue aprobada por el directorio del Comité de Ética de la Escuela de Graduados de una Universidad privada del Perú (2023-CE-EPG-00034). Entre los criterios de inclusión se consideró que los docentes participantes debían estar laborando en alguna institución educativa de la red al momento

de la aplicación del cuestionario. Se obtuvo el consentimiento y asentimiento informado de la red educativa a través de sus dirigentes representativos. El cuestionario se administró durante el primer semestre de 2023. Utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, la encuesta se administró a través de un enlace virtual y el cuestionario estuvo alojado en Google Forms. Este cuestionario fue autoadministrado y distribuido por correo electrónico a un total de 28 instituciones educativas de la red. Se tuvieron en cuenta un total de 448 encuestas válidas en las que los docentes participantes ofrecieron sus respuestas de forma voluntaria (Tabla 1).

Tabla 1 Características sociodemográficas de los participantes (n= 448).

Rango de edad	Sexo				Total	
	Femenino		Masculino		Frecuencia	%
	Frecuencia	%	Frecuencia	%		
Menores de 29 años	69	15.4	36	8.0	105	23.4
30 - 39	100	22.3	50	11.2	150	33,5
40 - 49	76	17.0	37	8.3	113	25.2
50 o más	42	9.4	38	8.5	80	17.9
Total	287	64.1%	161	35.9%	448	100.0%

Ubicación geográfica			Nivel de enseñanza		
	Frecuencia	%		Frecuencia	%
Costa	262	58,5	Inicial	54	12.1
Selva	120	26,8	Primaria	196	43,8
Sierra	66	14.7	Secundaria	198	44.2
Total	448	100.0	Total	448	100.0

3.3. Instrumento

La escala de Gratitud hacia la Organización diseñada en Polonia por Wnuk (2020). Considerada como una escala corta de sólo 12 ítems. Durante la construcción de esta escala se consideraron las características más importantes de las variables de estudio. Las propiedades psicométricas respaldaron una escala de dos factores: (1) gratitud como compromiso de reciprocidad (COM) y (2) gratitud como norma moral (MOR). El método utilizado para desarrollar el instrumento es un formato de respuesta tipo Likert con cinco opciones de respuesta: “Estoy totalmente en desacuerdo”, “No estoy de acuerdo”, “Es difícil decirlo”, “Sí” y “Estoy de acuerdo” y “Estoy totalmente de acuerdo” en una escala del 1 al 5. Los valores reportados del Alfa de Cronbach para la confiabilidad interna del instrumento, en la muestra original del estudio, oscilaron entre 0.890 y 0.953.

3.4. Proceso de traducción

La versión original en inglés de la Escala de Gratitud hacia la Organización fue traducida al español mediante un método de retrotraducción bilingüe. Dos hablantes nativos bilingües de español (español-inglés) completaron de forma independiente la traducción de la escala. Un grupo focal de seis profesores (según los criterios de inclusión del estudio) comparó, discutió y revisó las traducciones, lo que dio como resultado el primer borrador del cuestionario en español. Utilizando el mismo método, dos hablantes

bilingües de inglés tradujeron el cuestionario del español al inglés. Las versiones en inglés y español de la Escala de Gratitud Organizacional se probaron de forma bilingüe en la población objetivo y se distribuyeron a la muestra del estudio con algunas revisiones finales.

3.5. Procedimiento de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizaron dos programas estadísticos: El primero fue el software SPSS versión 25, para el análisis descriptivo que permitiría evaluar las características sociodemográficas de los docentes y que también serviría para el Análisis Factorial Exploratorio (AFE). El segundo programa estadístico se utilizó para el modelado de ecuaciones estructurales de covarianza (CB-SEM), requiriendo el uso del software AMOS versión 24, para realizar el Análisis Factorial Confirmatorio, evaluar la confiabilidad convergente y discriminante y el ajuste del modelo de medición. Este es un método recomendado para estimar y analizar la validez y confiabilidad de los modelos de medición (Fornell and Larcker, 1981).

4. Resultados

Para identificar la condición factorial de la escala se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) a cada elemento, observando que los ítems se asignan en dos factores en función del constructo examinado (Tabla 2). La diferencia es bastante clara entre ambos factores. La prueba de KMO y Bartlett (coeficiente de correlación Kaiser-Meyer-Olkin= 0.944) tiene un valor superior a 0.70 y la prueba de Bartlett (Sig= 0.000) es muy significativa para realizar análisis factorial. La varianza total especificada en el modelo es 70.758%, que es más del 50%, y la apreciación como contribución de compensación (COM)= 63.240% y la apreciación como valores morales (MOR)= 7.518%. Cada ítem de la escala original fue agrupado según sus dimensiones. Posteriormente se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

Tabla 2 Análisis Factorial Exploratorio (AFE).

	Matriz de patrón	
	Factor	
	1	2
COM3	0.964	
COM2	0.898	
COM4	0.891	
COM6	0.847	
COM1	0.788	
COM8	0.771	
COM7	0.731	
COM5	0.661	
MOR2		0.963
MOR1		0.771
MOR4		0.705
MOR3		0.676

Método de extracción: máxima verosimilitud. Método de rotación: Promax con normalización de Kaiser.

a. La rotación convergió en 3 iteraciones.

2 La validación del modelo de medición final con confiabilidad y validez convergente se evidencia en la Tabla 3. Los valores de Alfa (α) de Cronbach fueron 0.953 y 0.890, valores considerados satisfactorios ya que todos los niveles de este coeficiente deben estar por encima de 0.70. para que el modelo sea válido (Agbo, 2010). Además, los valores de confiabilidad (CR) fueron 0.954 y 0.895, lo cual es favorable porque este valor debe ser mayor a 0.70 para ser considerado un modelo perfecto (Bagozzi and Yi, 1988). Asimismo, los valores de AVE arrojaron 0.721 y 0.682, los cuales se consideran aceptables ya que este índice debe ser igual o mayor a 0.50 (Hair et al., 2014). En ese sentido, estos valores se traducen como un modelo de medición aceptable que cumple con niveles favorables de confiabilidad y validez convergente.

15 **Tabla 3** Validación del Modelo de Medición y Validez Convergente.

Predictor	Código	Beta estándar	α	CR	AVE
COM	COM8	.864 ***	0.953	0.954	0,721
	COM7	.808 ***			
	COM6	.864 ***			
	COM5	.720 ***			
	COM4	.922 ***			
	COM3	.909 ***			
	COM2	.841 ***			
	COM1	.850 ***			
MOR	MOR4	.725 ***	0.890	0,895	0,682
	MOR3	.849 ***			
	MOR2	.879 ***			
	MOR1	.842 ***			

63 El alfa de Cronbach (α) para todas las variables es $> 0,80$, la confiabilidad compuesta (CR) $> 0,80$ y la media-varianza extraída (AVE) $> 0,60$; *** $p < 0,001$ (nivel de significancia); indicando una validez significativa del modelo. 1

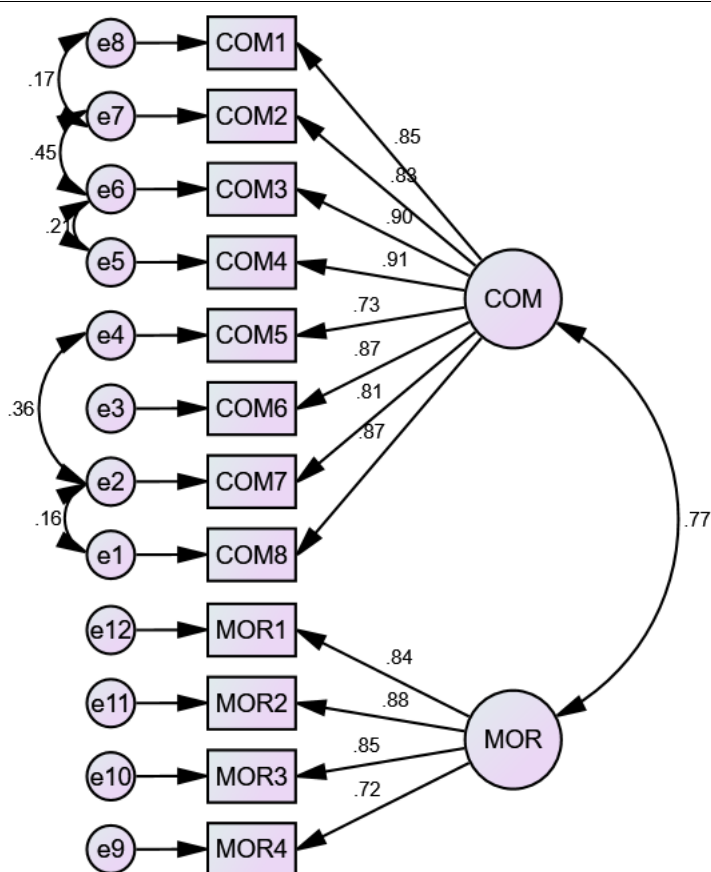


Figura 1 Modelo de medición de la organización de la gratitud en el contexto peruano.

Lo que se muestra en la ²¹Tabla 4 son los indicadores de bondad de ajuste del modelo de medición de la escala Gratitud hacia la Organización. Los hallazgos informados del AFC de un modelo bidimensional mostraron que los 12 ítems de la escala explicaban estos dos factores (Modelo 1). Sin embargo, no todos los indicadores de bondad de ajuste fueron excelentes; por este motivo se reespecificó el modelo con base en el índice de modificación (IM) (Brown, 2003). En ese sentido, debido a la similar redacción de los ítems, hubo correlaciones entre los errores de algunos de ellos (Figura 1). De esta forma se analizó el modelo de medición correlacionando los errores de la siguiente manera: e1 con e2, e2 con e4, e5 con e6, e6 con e7 y e7 con e8 (Modelo 2), obteniendo índices de ajuste entre excelente y aceptable.

Tabla 4 Índices estadísticos de bondad de ajuste de la escala de gratitud hacia la organización en el contexto peruano (Elaboración propia).

Medida	Límite	Modelo 1		Modelo 2	
		Estimar	Interpretación	Estimar	Interpretación
CMIN	--	318,552	--	137.861	--
DF	--	53.000	--	48.000	--
CMIN/DF	³⁴ Entre 1 y 3	6.010	Horrible	2.872	Excelente
CFI	>0,95	0,948	Aceptable	0.983	Excelente
SRMR	<0,08	0.037	Excelente	0,028	Excelente
RMSEA	<0,06	0.105	Horrible	0.064	Aceptable

Cerrar >0,05 0.000 No estimado 0.031 Aceptable

Según Fornell and Larcker (1981), la validez discriminante del modelo de medición se valida siempre que la raíz cuadrada del AVE de un constructo sea mayor que los valores de sus correlaciones con otro constructo. En la Tabla 5 se muestra que los valores de raíz cuadrada de ambas dimensiones son mayores que su correlación, por lo que se evidencia la validez discriminante del modelo de medición.

Tabla 5 Validación de la validez discriminante del modelo de medición.

	CR	AVE	COM	MOR
COM	0.953	0.719	0.848	
MOR	0.895	0.682	0.771***	0.826

*** p < 0,001 (nivel de significancia).

Finalmente, se describe la versión final del instrumento, que se sometió a rigurosos procesos de validez de contenido, EFA y CFA para garantizar propiedades psicométricas confiables para su uso (Tabla 6). Se compone de dos factores: 08 ítems para (1) la gratitud como obligación de reciprocidad (COM) y 04 ítems para (2) la gratitud como moralidad (MOR).

Tabla 6 Instrumento final de 12 ítems en español con traducción al inglés.

Predictor	Ítem	Afirmaciones
Gratitud como compromiso de reciprocidad (COM)	COM1	Me siento agradecido con mi organización/empresa. (<i>I feel grateful to my organization/company</i>).
	COM2	He aprendido mucho trabajando en esta organización/empresa. (<i>I have learned a lot working in this organization/company</i>).
	COM3	He adquirido muchas experiencias valiosas mientras trabajaba aquí. (<i>I have gained many valuable experiences while working here</i>).
	COM4	Me alegro de haber llegado a una organización/empresa tan agradable. (<i>I am glad to have come to such a nice organization/company</i>).
	COM5	Me siento en deuda con la organización por todo lo que he recibido de ella. (<i>I feel indebted to the organization for everything I have received from it</i>).
	COM6	Agradezco a la organización/empresa la posibilidad de conocer muchas personas valiosas. (<i>I thank the organization/company for the possibility to meet many valuable people</i>).
	COM7	He recibido mucho de mi trabajo en esta organización/empresa. (<i>I have received a lot from my work in this organization/company</i>).
	COM8	Me siento orgulloso de trabajar en esta organización/empresa. (<i>I am proud to work in this organization/company</i>).
Gratitud como normal moral (MOR)	MOR1	Considero que todos deberían estar agradecidos por lo que reciben de la organización/empresa, aunque no siempre sea lo que se espera. (<i>I believe that everyone should be grateful for what they receive from the organization/company, even if it is not always what is expected</i>).
	MOR2	La gratitud hacia la organización/empresa es una reacción natural y normal, independientemente de las circunstancias. (<i>Gratitude towards the organization/company is a natural and normal reaction, regardless of the circumstances</i>).
	MOR3	Uno debe estar agradecido por todo en la vida. (<i>One should be grateful for everything in life</i>).
	MOR4	No entiendo a las personas que son desagradecidas con sus empleadores, porque creo que todos merecen experimentar la

gratitud. (*I do not understand people who are ungrateful to their employers, because I believe that everyone deserves to experience gratitude*).

5. Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo adaptar y analizar la validez y confiabilidad de la escala de gratitud hacia la organización construida originalmente por Wnuk (2020). Por ser el primer estudio adaptado al contexto peruano y al idioma español, representa un primer paso para despertar el interés por este campo de estudio en esta región del mundo. Recientemente se han construido otras escalas de gratitud como Youssef-Morgan et al. (2022) la que tiene tres dimensiones: valoraciones agradecidas, gratitud hacia los demás y actitud intencional de gratitud y consta de 10 ítems. Los hallazgos muestran que esta escala puede medir la gratitud general relacionada con el trabajo y rastrear la efectividad de las intervenciones en el lugar de trabajo relacionadas con la gratitud. Komase et al. (2020) realizaron la adaptación de la escala americana construida al Cain et al. (2019) encontrar que la escala tenía suficientes índices de confiabilidad y validez. Ambas escalas tienen las mismas dimensiones (gratitud por un ambiente de apoyo en el trabajo y gratitud por un trabajo significativo). Por otro lado, al comparar las puntuaciones del Alfa de Cronbach entre las escalas revisadas, la presente escala alcanzó una puntuación ligeramente superior ($\alpha = 0.87$ y 0.953). Una rápida comparación de las cuatro escalas también muestra que no hay consenso respecto a las dimensiones, aunque la teoría sobre el constructo parece estar de acuerdo, sin embargo, se observa que las escalas de gratitud tienden a ser muy cortas y precisas.

Algunos estudios han mostrado interés en el desempeño, calidad de vida y eficiencia de los trabajadores y se han realizado validaciones con poblaciones conformadas por educadores (Saavedra and Gutierrez, 2020; Muguerza-Florián et al., 2023; Serrano et al., 2023). Debido a que las condiciones de eficiencia, eficacia, desempeño y lealtad de los docentes en el Perú exigen una mejora alarmante, este estudio proporciona una herramienta útil para estudiar el agradecimiento hacia la organización en el contexto peruano y, por qué no decirlo, en el educativo.

5.1. Aportes teóricos y prácticos

La adaptación y validación de una escala de agradecimiento hacia la organización realizada en docentes de educación básica regular en el Perú representa un aporte significativo, tanto teórico como práctico, en el campo de los estudios organizacionales en el país. Desde una perspectiva teórica, esta escala contribuye a reducir el vacío actual en la literatura científica al ser la primera adaptación al contexto español y peruano. Esto facilitará a los investigadores abordar la gratitud organizacional en contextos latinoamericanos, considerando las particularidades y matices de la sociedad peruana.

Asimismo, desde un enfoque práctico, la validación de la escala es una herramienta útil para medir y comprender este constructo en trabajadores de diversas organizaciones. Esta

escala puede ser utilizada por investigadores y líderes organizacionales para evaluar la efectividad de las políticas y prácticas organizacionales que contribuyen a tener un ambiente de trabajo óptimo. Su adaptación al español permite su aplicación en diversos entornos de América Latina, permitiendo el análisis comparativo. Dada la ausencia de estudios similares en el Perú, esta investigación pionera no solo proporciona un marco teórico sólido, sino que también abre la puerta a futuras investigaciones sobre la relación entre la gratitud organizacional y otros aspectos del desempeño y la satisfacción laboral, así como el bienestar emocional en el contexto educativo peruano.

5.2. Limitaciones e investigaciones futuras

A pesar de los valiosos aportes que ofrece la adaptación y validación de la escala de gratitud hacia la organización en el contexto peruano, es fundamental reconocer algunas limitaciones inherentes a la metodología utilizada. En primer lugar, la muestra por conveniencia de docentes pertenecientes a la red educativa privada podría limitar la generalización de los resultados a otros contextos educativos y organizacionales del Perú. Por lo tanto, la representatividad de la población docente peruana en general podría estar sesgada, lo que sugiere cautela al extrapolar los resultados a otras redes y organizaciones educativas.

Otra limitación es la posibilidad de sesgo en la respuesta, ya que los profesores que optaron por participar podrían diferir en características no observadas de aquellos que declinaron. Además, la exclusión de instituciones distintas a las educativas podría afectar la diversidad de la muestra y limitar la aplicabilidad de los hallazgos a un rango más amplio en el país.

Para fortalecer y enriquecer futuras investigaciones, se recomienda ampliar la muestra a otras redes educativas privadas con diferentes sistemas organizacionales e instituciones educativas estatales, así como en otros sectores empresariales, para asegurar una representación más completa del panorama organizacional peruano. Además, se podría considerar la inclusión de variables adicionales, como la antigüedad en el puesto o el tipo de contrato, para explorar posibles correlaciones y proporcionar un análisis más detallado de la relación entre la gratitud organizacional y diversos aspectos del desempeño laboral. La implementación de métodos de muestreo más rigurosos, como el muestreo aleatorio, también contribuiría a mejorar la validez externa de los resultados.

6. Conclusiones

Hoy en día, el agradecimiento hacia la organización se ha convertido en un aspecto fundamental en la vida de todos los empleados y es de mayor interés para los líderes organizacionales de cualquier sector. Sin duda, la validación de una escala para medir la gratitud hacia la organización para el contexto peruano es un paso importante hacia la implementación, medición y desarrollo de la gratitud en diversos contextos del sector empresarial. Las organizaciones de alto desempeño que valoran y fomentan un ambiente de trabajo positivo tienden a crear experiencias beneficiosas y significativas en la vida de

sus empleados y, en consecuencia, en toda la organización, generando así un impacto positivo de gran alcance.

Hay componentes determinantes de la gratitud que es importante que todo empleador y trabajador reconozca. En este sentido, todo empleado puede optar deliberadamente por ser consciente de los elementos y factores positivos que se asocian en su entorno laboral para generar sensaciones gratificantes y responder con un espíritu positivo, amable y agradecido durante la experiencia laboral. Los entornos laborales también serían beneficiosos si se tuviera en cuenta la asunción de actitudes intencionales de gratitud ya que estas podrían impactar significativamente el bienestar físico y emocional, la motivación laboral, la productividad, el comportamiento organizacional, el comportamiento prosocial, el desempeño y otros. beneficios laborales deseables. Este aporte sugiere que los niveles de percepción de gratitud hacia la organización deben ser evaluados periódicamente, analizados y servidos de guía para el diseño de estrategias, políticas y programas efectivos inteligentes aplicables a instituciones de cualquier sector empresarial. Por tanto, el objetivo de este estudio fue traducir al español una escala de agradecimiento hacia la organización, adaptarla y analizar su validez y fiabilidad.

Tras un minucioso análisis de las propiedades psicométricas de la escala Gratitud hacia la Organización basada en la teoría de la psicología positiva se confirma que los ítems están organizados en dos factores (COM y MOR). Los hallazgos muestran que la prueba de Kai-ser-Meyer-Olkin alcanzó un nivel alto ($0.944 > 0.70$) y la prueba de Bartlett alcanzó un nivel altamente significativo ($\text{Sig} = 0.000$). Se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales de Covarianza (CB-SEM) con el software estadístico AMOS 24. El análisis factorial confirmatorio proporcionó índices de ajuste del modelo (2 factores) entre excelente y aceptable ($\text{CMIN/DF} = 2.872$; $\text{CFI} = 0.983$; $\text{SRMR} = 0.028$; $\text{RMSEA} = 0.064$; $\text{Pclose} = 0.031$). También demostró buena consistencia interna ($\alpha = 0,890$ y $0,953$; $\text{CR} = 0.895$ y 0.954 ; $\text{AVE} = 0.682$ y 0.721). Los resultados de este estudio respaldan esta escala de medición como una herramienta bidimensional que puede utilizarse en la práctica empresarial para medir la gratitud en las organizaciones y estudiar la efectividad de las intervenciones relacionadas con el bienestar y la gratitud en el lugar de trabajo.

Al proporcionar a la academia una escala de medición de Gratitud hacia la Organización con propiedades psicométricas confiables, adaptada en un lenguaje práctico y que promete ser ágil en su aplicación, este estudio podría considerarse una herramienta ventajosa que contribuye significativamente a la ciencia de los negocios, a los investigadores de las organizaciones y profesionales del comportamiento y gestión del talento humano.

Referencias

- Adair, K. C., Rodriguez-Homs, L. G., Masoud, S., Mosca, P. J., and Sexton, J. B. (2020). Gratitude at work: Prospective cohort study of a web-based, single-exposure well-being intervention for health care workers. *J Med Internet Res* 22, 1–14. doi: 10.2196/15562

- Adler, M. G., and Fagley, N. S. (2005). Appreciation: Individual differences in finding value and meaning as a unique predictor of subjective well-being. *J Pers* 73, 79–114. doi: 10.1111/j.1467-6494.2004.00305.x
- Agbo, A. A. (2010). Cronbach's Alpha: Review of Limitations and Associated Recommendations. *Journal of Psychology in Africa* 20, 233–239. doi: 10.1080/14330237.2010.10820371
- Ato, M., López, J. J., and Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología* 29, 1038–1059. doi: 10.6018/analesps.29.3.178511
- Bagozzi, R. R., and Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of Academy of Marketing Science* 16, 74–94. doi: 10.1007/BF02723327
- Bernabe-Valero, G., Blasco-Magraner, J. S., and García-March, M. R. (2020). Gratitude Questionnaire–20 Items (G20): A Cross-Cultural, Psychometric and Crowdsourcing Analysis. *Front Psychol* 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.626330
- Bernabé-Valero, G., Blasco-Magraner, J. S., and García-March, M. R. (2020). Gratitude Questionnaire–20 Items (G20): A Cross-Cultural, Psychometric and Crowdsourcing Analysis. *Front Psychol* 11, 1–9. doi: 10.3389/fpsyg.2020.626330
- Brown, T. A. (2003). Confirmatory factor analysis of the Penn State Worry Questionnaire: Multiple factors or method effects? *Behaviour Research and Therapy* 41, 1411–1426. doi: 10.1016/S0005-7967(03)00059-7
- Buksik, D. (2002). Postawy moralne i religijne w psychologii. *Seminare* 18, 475–488.
- Cain, I. H., Cairo, A., Duffy, M., Meli, L., Rye, M. S., and Worthington, E. L. (2019). Measuring gratitude at work. *Journal of Positive Psychology* 14, 440–451. doi: 10.1080/17439760.2018.1484936
- Chen, L. H., Chen, M. Y., Kee, Y. H., and Tsai, Y. M. (2009). Validation of the gratitude questionnaire (GQ) in Taiwanese undergraduate students. *J Happiness Stud* 10, 655–664. doi: 10.1007/s10902-008-9112-7
- Chou, S., and Chen, C. W. (2018). The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: the roles of gratitude, trust and commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing* 33, 680–692. doi: 10.1108/JBIM-08-2017-0187
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di Fiore, T., Di Domenico, A., and Fantinelli, S. (2019). Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job satisfaction, and job performance. *Sustainability (Switzerland)* 11, 1–12. doi: 10.3390/su11143902
- de Medeiros, E. D., da Silva, P. G. N., de Medeiros, P. C. B., Brito, R. C. S., de Araújo Sousa, K. P., da Fonseca, P. N., et al. (2023). Gratitude Questionnaire-20 (G-20): Psychometric Evidences and Parameters of their Items in Brazil. *Psico-USF* 28, 225–238. doi: 10.1590/1413-82712023280202
- Deluca, V., Caobelli, A. C. S. L., Severo, M. B., de Lara Machado, W., and de Lima Argimon, I. I. (2023). Evidence of Validity and Reliability of the Gratitude Scale (G-20). *Psico-USF* 28, 477–490. doi: 10.1590/1413-82712023280305
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., and Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts. *Front Psychol* 8, 1–6. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02025
- Emmons, R. A., and Crumpler, C. A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *J Soc Clin Psychol* 1, 56–69. doi: 10.1521/jscp.2000.19.1.56
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., and Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review* 42, 361–381. doi: 10.5465/amr.2014.0374

- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18, 39–50. doi: 10.1177/002224378101800104
- Garg, N. (2023a). Development and Validation of Hindu Gratitude Scale (HGS-15): A Rnas Perspective. *J Relig Health* 62, 3622–3639.
- Garg, N. (2023b). Validation of the Transpersonal Gratitude Scale (TGS) and the Relationship between Transpersonal Gratitude, Spiritual Well-Being and Distress in India. *J Relig Health* 62, 3604–3621. doi: 10.1007/s10943-023-01811-w
- Garg, N., Katiyar, N., and Mehak (2021). Gratitude Questionnaire (GQ-6)—Exploring Psychometric Properties in India. *J Relig Health* 60, 3716–3731. doi: 10.1007/s10943-021-01419-y
- Garg, N., and Mehak (2023). Gratitude resentment and appreciation scale (GRAT-16): Analyzing psychometrics properties in the Indian context. *Current Psychology* 42, 8771–8780. doi: 10.1007/s12144-021-02169-6/Published
- Grant, A. M., and Gino, F. (2010). A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior. *J Pers Soc Psychol* 98, 946–955. doi: 10.1037/a0017935
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., and Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review* 26, 106–121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- Hwang, Y. K., and Lee, C. S. (2021). The effect of job stress and psychological burnout on childcare teachers' turnover intention: A moderated mediation model of gratitude. *Perspektivy Nauki i Obrazovania* 49, 390–403. doi: 10.32744/PSE.2021.1.26
- Komase, Y., Watanabe, K., Sasaki, N., and Kawakami, N. (2020). Reliability and validity of the Japanese version of the Gratitude at Work Scale (GAWS). *J Occup Health* 62, 1–12. doi: 10.1002/1348-9585.12185
- Locklear, L., Sheridan, S., and Kong, D. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *J Organ Behav* 44, 225–260. doi: 10.1002/job.2624
- Maghsoudi, J. (2020). Iran Occupational Health The effect of a gratitude program on job stress & burnout in Esfahan prehospital technicians 2018. *Iran Occupational Health* 2020, 1–11.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being.*, ed. D. Van Nostrand Company. New York.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. 436. Available at: https://books.google.com/books/about/Motivaci%C3%B3n_y_personalidad.html?hl=es&id=8wPdj2Jzqg0C (Accessed July 7, 2021).
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., Kilpatrick, S. D., and Larson, D. B. (2001). Is Gratitude a Moral Affect? *Psychol Bull* 127, 249–266. doi: 10.1037/0033-2909.127.2.249
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., and Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *J Pers Soc Psychol* 82, 112–127. doi: 10.1037/0022-3514.82.1.112
- Morgan, B., Gulliford, L., and Kristjánsson, K. (2017). A new approach to measuring moral virtues: The Multi-Component Gratitude Measure. *Pers Individ Dif* 107, 179–189. doi: 10.1016/j.paid.2016.11.044
- Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., and Fernández-Mallma, I. (2023). Spanish Version of a Scale to Evaluate the Quality of Work Life

- in Teachers: An Adaptation of Walton's QWL Model in the Peruvian Context. *Behavioral Sciences* 13. doi: 10.3390/bs13120982
- Palazzeschi, L., Svicher, A., Gori, A., and Di Fabio, A. (2022). Gratitude in Organizations: Psychometric Properties of the Italian Version of the Gratitude Resentment and Appreciation Test–Revised Short (GRAT–RS) in Workers. *Int J Environ Res Public Health* 19, 1–9. doi: 10.3390/ijerph191711084
- Park, N., Peterson, C., and Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *J Soc Clin Psychol* 23, 603–619.
- Saavedra, J., and Gutierrez, M. (2020). “Peru: A Wholesale Reform Fueled by an Obsession with Learning and Equity,” in *Audacious Education Purposes: How Governments Transform the Goals of Education Systems*, 153–180. doi: 10.1007/978-3-030-41882-3_6
- Scorsolini-Comin, F., Fontaine, A. M. G. V., Koller, S. H., and dos Santos, M. A. (2013). From authentic happiness to well-being: The flourishing of positive psychology. *Psicologia: Reflexao e Critica* 26, 663–670. doi: 10.1590/S0102-79722013000400006
- Sekaja, L., Tully, C. A., Mahlangu, S., de Freitas, K., Tyelbooi, L. N., Mjojeli, B. P. L., et al. (2022). Thankful employees: The manifestation of gratitude at work during a pandemic in South Africa. *Front Psychol* 13, 1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.941787
- Serrano, R., Pérez, E., Puño-Quispe, L., and Hurtado Mazeyra, A. (2023). Quality and equity in the Peruvian education system: Do they progress similarly? *Int J Educ Res* 119, 1–14. doi: 10.1016/j.ijer.2023.102183
- Souza, A. C., Friedrich, J. F., Pizarro, C. P., and Simon, C. (2020). Evidence of validity of Brazilian scale of gratitude (B-GRAT), in positive psychology. *Avaliacao Psicologica* 18, 392–399. doi: 10.15689/AP.2019.1804.18595.07
- Sudiro, A., Nugroho, A., Fithriana, N., Fasieh, M. F. I., and Soelton, M. (2023). Towards emotional intelligence and quality of work life: Improving the role of work attitude. *Cogent Business & Management* 10, 1–20. doi: 10.1080/23311975.2023.2189992
- Unanue, J., Oriol, X., Oyanedel, J. C., Rubio, A., and Unanue, W. (2021). Gratitude at work prospectively predicts lower workplace materialism: A three-wave longitudinal study in Chile. *Int J Environ Res Public Health* 18, 1–17. doi: 10.3390/ijerph18073787
- Vazquez, A. C. S., Almansa, J. F. F., de Freitas, C. P. P., and Hutz, C. S. (2020). Evidence of validity of Brazilian scale of gratitude (B-GRAT), in positive psychology. *Avaliacao Psicologica* 18, 392–399. doi: 10.15689/AP.2019.1804.18595.07
- Wang, X., Guchait, P., and Pasamehmetoglu, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *Int J Hosp Manag* 89, 1–9. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102592
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., and Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. *Soc Behav Pers* 31, 431–452. doi: 10.2224/sbp.2003.31.5.431
- Williams, G. H. (2023). Gratitude at Work. *J Libr Adm* 63, 271–277. doi: 10.1080/01930826.2022.2159244
- Wnuk, M. (2020). Psychometric evaluation of the gratitude toward the organization scale. *Central European Management Journal* 28, 149–167. doi: 10.7206/cemj.2658-0845.30
- Yang, H., Liang, C., Liang, Y., Yang, Y., Chi, P., Zeng, X., et al. (2023). Association of Gratitude With Individual and Organizational Outcomes Among Volunteers: An

- Application of Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Sage Open* 13, 1–10. doi: 10.1177/21582440231210372
- Youssef-Morgan, C., van Zyl, L., and Ahrens, B. (2022). The Work Gratitude Scale: Development and Evaluation of a Multidimensional Measure. *Front Psychol* 12, 1–16. doi: 10.3389/fpsyg.2021.795328
- Zheng, X., Huang, H., and Yu, Q. (2024). The associations among gratitude, job crafting, teacher-student relationships, and teacher psychological well-being. *Front Psychol* 15, 1–16. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1329782

4 Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano

Resumen

La literatura sobre liderazgo sugiere que un estilo de liderazgo transformacional puede reducir los resultados negativos de los empleados, incluso en entornos laborales desafiantes como el sector educativo, donde los docentes desempeñan un papel preponderante para el desarrollo social. Este estudio se propuso analizar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano. Se realizó un estudio explicativo considerando a hombres y mujeres que declararon ejercer actividad docente, con edades comprendidas entre 18 y 73 años ($M = 38.63$ y $DE = 10.61$), reclutados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El modelo teórico se evaluó mediante el Partial Least Square PLS-SEM. Se obtuvo un modelo de medida con ajuste adecuado ($\alpha =$ entre 0.893 y 0.969; $CR =$ entre 0.897 y 0.971; $AVE = 0.757$ y 0.845), donde se demostró que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral ($\beta = 0.140$, $p = 0.007$, $t = 2.690$); y en la gratitud como compromiso de reciprocidad ($\beta = 0.574$, $p < 0.000$, $t = 13.834$) y en la gratitud como norma moral ($\beta = 0.410$, $p < 0.000$, $t = 8.160$). Este estudio proporciona una perspectiva valiosa para los líderes educativos que buscan mejorar la satisfacción y la percepción de gratitud en sus organizaciones, y destaca la importancia del liderazgo transformacional para lograr este objetivo.

Palabras clave: liderazgo transformacional, satisfacción laboral, gratitud, sector educativo, Perú

Abstract

The literature on leadership suggests that a transformational leadership style can reduce negative employee outcomes, even in challenging work environments such as the educational sector, where teachers play a preponderant role in social development. This study aimed to analyze the influence of transformational leadership on job satisfaction: The role of gratitude towards the organization in teachers in the Peruvian context. An explanatory study was carried out considering men and women who declared to be teachers, aged between 18 and 73 years ($M = 38.63$ and $SD = 10.61$), recruited by non-probabilistic convenience sampling. The theoretical model was evaluated using Partial Least Square PLS-SEM. A measurement model with adequate fit was obtained ($\alpha =$ between 0.893 and 0.969; $CR =$ between 0.897 and 0.971; $AVE = 0.757$ and 0.845), where it was shown that transformational leadership has a positive impact on job satisfaction ($\beta = 0.140$, $p = 0.007$, $t = 2.690$); and on gratitude as a reciprocity commitment ($\beta = 0.574$, $p < 0.000$, $t = 13.834$) and on gratitude as a moral norm ($\beta = 0.410$, $p < 0.000$, $t = 8.160$). This study provides valuable insight for educational leaders seeking to improve satisfaction and perceived gratitude in their organizations and highlights the importance of transformational leadership in achieving this goal.

Keywords: transformational leadership, satisfaction, satisfaction

1. Introducción

Las organizaciones administradas de manera efectivas son aquellas consideradas de alto desempeño y que postulan a ser exitosas (Hoch et al., 2016), en ese camino, los altos mandos deben considerar que el talento humano es valioso e indispensable para tener un ambiente laboral sano (Zacharo et al., 2018). Los gerentes deben ser intencionales en su comportamiento para fomentar el aprecio en sus empleados (Fischer, 2022). Los empleados deben pensar en el tipo de calidad del trabajo por el que están agradecidos, para que en virtud a ello, la salud, el trabajo y la participación mejoren (Sekaja et al., 2022). La manera como ellos se sienten en su lugar de trabajo (Muguerza-Florián et al., 2023) depende en gran medida del modelo de liderazgo que se ejerza en toda la organización (Laura-Arias et al., 2024). Ya que los buenos líderes pueden fomentar una comunidad más comprometida, creativa y de mejores soluciones (Miao & Cao, 2019; Purwanto, 2020).

Como ocurre con muchos aspectos de la vida humana, la satisfacción laboral está influenciada por varios factores (Iskandarsyah et al., 2021). Algunos de estos factores son exclusivos del individuo, mientras que otros existen en el entorno laboral y profesional del empleado (Kumari et al., 2023; MacLean et al., 2018; Navarro-Prados et al., 2024). Uno de los factores importantes que afectan la satisfacción laboral, especialmente en el lugar de trabajo, es el estilo de liderazgo (Abolnasser et al., 2023). El liderazgo es la clave para la cultura (Aryee et al., 2023), la innovación (Chughtai et al., 2023; Domínguez-Escrig et al., 2022; Seibel et al., 2023), el desempeño (Lede et al., 2024; Saputra et al., 2024), la sostenibilidad (Qadan et al., 2023; Saragih et al., 2023) y el éxito de la organización en un mercado que está en constante cambio (Hassan et al., 2017; Iqbal et al., 2019). En contextos educativos se utiliza una variedad de estilos de liderazgo, incluido el liderazgo burocrático, democrático, estratégico, autoritario, ético, servidor y transaccional (Maqbool et al., 2024; Shal et al., 2024). En este sentido, uno de los estilos de liderazgo más comunes y que ha llamado mucho la atención desde el ámbito académico en el sector educativo en los últimos años es el liderazgo transformacional (Li et al., 2024).

Recientes estudios han resaltado el interés por la gratitud, como valor organizacional capaz de incidir positivamente en las dimensiones individuales y colectivas (Garg, 2023b; Locklear et al., 2023). Además, se ha demostrado que una mayor gratitud disposicional aumenta la tendencia a utilizar un reencuadre positivo, lo que a su vez afecta significativamente las interpretaciones de los acontecimientos de la vida (Cortini et al., 2019). Por otro lado, investigaciones sobre satisfacción laboral han referido que esta es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, ya que afecta directamente a la productividad, la retención de talento, el clima laboral y la capacidad de atraer y retener a empleados talentosos (Chen et al., 2022). Cabe resaltar que tanto el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la gratitud que el empleado tiene hacia la institución, son elementos esenciales para lograr los objetivos organizacionales. La presencia de estilos de liderazgo transformacional y un entorno de apoyo aumentará la satisfacción laboral de los empleados y mejorará su desempeño y percepción de gratitud.

Después de una cuidadosa revisión de los antecedentes anteriores, ha surgido un creciente interés en continuar profundizando sobre estos tópicos tanto para académicos como profesionales del sector educativo y empresarial. Aunque la evidencia científica valida que, entre los temas de estudio, el que ha causado mayor interés es la teoría de la conducta planificada. Sin embargo, los indicadores bibliométricos revelan los diez países que más divulgan sus resultados científicos, entre los que se encuentran; Estados Unidos (Metaferia et al., 2023), China (Yang et al., 2023), Reino Unido (Roeters & Craig, 2014), India (Garg, 2023a), Malaysia (Choi et al., 2016), Australia (Ghadi, 2017), Indonesia (Setyaningsih & Sunaryo, 2021), Corea del Sur (Niu et al., 2023), Canadá (Kippenbrock et al., 2022) y Alemania (Schulze-Hagenest et al., 2023). Los mismos han aplicado su estudio a diversas áreas, sectores y poblaciones, como los negocios, las ciencias sociales, medicina, psicología, enfermería.

Por otro lado, al discernir la divulgación científica por país, se ha evidenciado que no existen un estudio precedente donde se haya usado este modelo teórico en contextos peruanos, existe muy poca literatura científica que pueda brindar apoyo y orientación para futuros estudios en este contexto. Dada la prevalencia de enfermedades y malas prácticas alimentarias relacionadas con la nutrición, esta investigación pretende llenar el vacío de conocimiento y brindar un aporte valioso a la comunidad académica y profesionales de los sectores involucrados. En este sentido, el propósito de la investigación fue analizar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano.

2. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis

2.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es uno de los fundamentos teóricos del liderazgo más investigado en la actualidad (Seegel et al., 2019; Zainal & Matore, 2021). Es considerado como el poder de inspirar e influir en otros y transformar su conciencia (Unhalekka et al., 2022), lo que además les permite valorar lo importante, desempeñarse más allá de las expectativas y asumir los desafíos de una manera innovadora (Abolnasser et al., 2023); es un líder formador y facilitador (Choi et al., 2016), lo que a su vez supone un conjunto de comportamientos para liderar el proceso de cambio (Moll & Kretzschmar, 2017; Reis et al., 2020). En ese sentido, diversas investigaciones lo identifican como uno de los factores más importantes que afecta la creatividad (Alwaely et al., 2024) e innovación (dos Anjos & Kuhn, 2024; Zhu & Huang, 2023), y esta a su vez, se asocia con una mayor satisfacción laboral, convirtiendo al liderazgo en el factor indirecto más importante (Høyrup, 2010). Por otro lado, otros estudios han demostrado que el estilo de liderazgo de los directivos juega un papel clave en la preparación de maestros calificados (Ahmad & Rochimah, 2021). Los directivos transformacionales pueden servir como agentes importantes para establecer una visión clara en el grupo (Li et al., 2024; Wang et al., 2024), ayudar a aumentar su confianza (Kılınç et al., 2024; Mansor et al., 2021), y al desarrollo de sus competencias (Dong et al., 2017).

2.2. Satisfacción laboral

Se entiende por satisfacción laboral al juicio evaluativo que cada trabajador hace sobre su situación laboral, sea esta positiva o negativa (Schulze-Hagenest et al., 2023). Esta afirmación es consistente con Dwidienawati et al. (2024), quienes afirmaron que la satisfacción laboral es una respuesta emocional compleja al trabajo; además, describe una actitud positiva hacia el trabajo y se relaciona con estados emocionales positivos que resultan del pensamiento reflexivo sobre las experiencias en el ámbito laboral (Tucaliuc et al., 2023). Otros especialistas la definen como el nivel de felicidad que siente un empleado mientras trabaja (Song et al., 2020). Es importante comprender que los elementos y causas de la satisfacción laboral difieren de persona a persona, lo que a una persona le parece felicidad puede no ser suficiente para otra (Dadaczynski et al., 2020). Estudios recientes la reconocen como una sensación agradable que la persona experimenta mientras trabaja, frente a esto, algunas organizaciones de renombre están intentando probar esta teoría mediante investigaciones (Suriagiri et al., 2022).

2.3. Gratitud hacia la organización

En psicología positiva, los expertos en este campo definen la gratitud como una condición humana (Palazzeschi et al., 2022). Otros la definen como parte de un estilo de vida más amplio que requiere comprender y apreciar el bien del mundo (Cortini et al., 2019; Komase et al., 2020; McCullough et al., 2001; Sudiro et al., 2023). En un contexto organizacional, algunos estudios han demostrado fuertes relaciones con la salud mental, la confianza y el compromiso (Chou & Chen, 2018), el estrés y la fatiga (Maghsoudi, 2020), la esperanza y el optimismo (Adair et al., 2020). Además, las investigaciones muestran que la gratitud afecta el efecto mediador entre el agotamiento mental y el estrés laboral (Hwang & Lee, 2021).

En este sentido, existen muchas formas socialmente aceptables de expresar gratitud en el lugar de trabajo (Williams, 2023), por lo que es importante que los líderes de equipo demuestren a sus miembros que creen en ellos y se sienten orgullosos de la labor que realizan (Bernabé-Valero et al., 2020; Emmons & Crumpler, 2000; Yang et al., 2023; Zheng et al., 2024), aunque, las personas que pueden expresar gratitud en su vida no necesariamente lo hacen en el entorno laboral (Cain et al., 2019; X. Wang et al., 2020). En ese sentido, la gratitud puede entenderse como la expresión de aprecio por los beneficios relacionados con el trabajo y cómo estos beneficios contribuyen a la vida de las personas (Unanue et al., 2021), específicamente a las propias capacidades de experimentar sentimientos positivos en el trabajo. Finalmente, después de demostrar los beneficios de la gratitud, las organizaciones pueden utilizarla como estrategia para mejorar el bienestar de los empleados (Fehr et al., 2017; Zheng et al., 2024).

2.4. El liderazgo transformacional y la gratitud hacia la organización

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en inspirar, influir y motivar a los empleados para que alcancen su máximo potencial y realicen contribuciones

significativas a la organización (Miao & Cao, 2019; Sjamsoeddin et al., 2023). Este estilo de liderazgo tiene un efecto profundo y positivo en todos los aspectos del entorno laboral, incluida la gratitud en el trabajo (Xia et al., 2024). Cuando los empleados utilizan este estilo de liderazgo, reconocen y celebran los logros individuales y del equipo, y este reconocimiento no sólo refuerza el comportamiento positivo, sino que también hace que los empleados perciban niveles altos de gratitud hacia la organización por ser valorados y apreciados (Khwaja, 2023). Los empleados suelen reportar niveles más altos de satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en una mayor gratitud hacia la organización y sus líderes, mejorando así el ambiente laboral y el desempeño organizacional general (de Medeiros et al., 2023; Williams, 2023).

En base a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

H1: El Liderazgo Transformacional impacta positivamente en la Gratitud como Compromiso de Reciprocidad.

H2: El Liderazgo Transformacional impacta positivamente en la Gratitud como Norma Moral.

2.5. El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral

Los líderes transformacionales crean una visión clara y convincente para el futuro que brinda a los empleados un sentido de propósito y significado (Zainal & Matore, 2021). Desde este punto de vista, los empleados se sienten más comprometidos y satisfechos cuando comprenden cómo su función contribuye a la misión y los objetivos de la organización (Hatta et al., 2018). Por otro lado, los líderes transformacionales empoderan a los empleados al delegar responsabilidades para tomar decisiones independientes, esto aumenta la sensación de control y autonomía en el trabajo, que son factores clave en la satisfacción laboral (Zhu & Huang, 2023). Estudios recientes muestran que los líderes transformacionales comprenden la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada, haciendo que contribuyan significativamente a la satisfacción laboral de los empleados (Dahniel, 2019). En este sentido, este estilo de liderazgo impacta positivamente en la satisfacción laboral, la motivación, el desarrollo personal, el empoderamiento, el reconocimiento, creando un clima organizacional positivo, promoviendo la creatividad y apoyando el equilibrio entre la vida personal y laboral (Sijabat et al., 2021). Este enfoque integral del bienestar y desarrollo de los empleados puede aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto (Wolfram & Mohr, 2009).

En base a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

H3: El Liderazgo Transformacional impacta positivamente en la Satisfacción Laboral.

2.6. Las dimensiones de la gratitud hacia la organización y la satisfacción laboral

Pocos estudios sobre la gratitud hacia la organización han sido desarrollados hasta el momento, sin embargo, especialistas sostiene una probable conexión con esta y la satisfacción laboral de los empleados. Estos hacen referencia a su asociación en la mejora del ambiente laboral, el aumento del compromiso y la motivación, así como el proporcionar reconocimiento y valoración, mejorar la salud mental y el bienestar, fortalecer la cultura organizacional y aumentar la productividad y el desempeño. Estos factores crean un entorno de trabajo más positivo y satisfactorio, donde los empleados se sienten apreciados, valorados y motivados a dar lo mejor de sí mismos.

31 En base a lo anterior se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

H4: La Gratitud como Compromiso de Reciprocidad impacta positivamente en la Satisfacción Laboral.

H5: La Gratitud como Norma Moral impacta positivamente en la Satisfacción Laboral.

3. Método

3.1. Diseño y muestra

El estudio fue de diseño explicativo transversal (Ato et al., 2013). 8 La población de estudio estuvo compuesta por docentes peruanos de Educación Básica Regular. Se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia a una muestra total de 457 docentes (Tabla 1) que podían ser varones o mujeres que estuviesen enseñando en cualquier nivel educativo (preescolar, primaria o secundaria). El estudio incluyó solo a docentes de instituciones privadas. Otra condición para ser parte del estudio era que los docentes estuvieran ejerciendo en el momento de la aplicación. Esta investigación fue aprobada por el Consejo y el Comité de Ética de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana 8 Unión (2023-CE-EPG-00034) y se llevó a cabo de acuerdo con los estándares éticos de 17 la Declaración de Helsinki.

Directivos de 28 instituciones educativas otorgaron los permisos necesarios antes de la aplicación, y cada docente eligió libremente si deseaba participar del estudio a través de un consentimiento abreviado. Los 68 datos fueron recopilados por medio de una encuesta online (Google Form), cuyo enlace se compartió de manera individual por la aplicación de WhatsApp. Los docentes brindaron sus respuestas de manera voluntaria y anónima, con el propósito de cuidar la confidencialidad de la información. Este cuestionario fue autoadministrado y estuvo alojado en la plataforma durante la segunda semana de mayo de 2023. Sobre el análisis descriptivo de la información sociodemográfica (Tabla 1) se muestra cierta característica de la población de estudio donde se identificó la participación de 294 mujeres y 163 varones, entre 18 y 73 años de edad ($M=38.63$ y $DE=10.61$). Por otro lado, la mayoría de los participantes eran docentes provenientes de la costa (58.6%) del Perú, de 30 a 39 años (33%), casados (59.3%), con licenciatura (43.5%), que

enseñaban en el nivel secundario (44.4%) y con un tiempo de servicio docente mayor a 10 años (37.2%).

Tabla 1. Características sociodemográficas (n= 457)

Característica	Categoría	Frecuencia	%
Sexo	Femenino	294	64.3
	Masculino	163	35.7
Rango de edad	18 – 29 años	107	23.4
	30 – 39 años	151	33.0
	40 – 49 años	116	25.4
	50 – 73 años	83	18.2
Estado civil	Casado	271	59.3
	Soltero	144	31.5
	Conviviente	18	3.9
	Divorciado	17	3.7
	Viudo	7	1.5
Nivel académico	Graduado	144	31.5
	Técnico	55	12.0
	Licenciatura	199	43.5
	Maestro	58	12.7
	Doctorado	1	0.2
Nivel de enseñanza	Preescolar	56	12.3
	Primaria	198	43.3
	Secundaria	203	44.4
Años trabajando en la institución educativa	Hasta 1 año	100	21.9
	2 a 5 años	122	26.7
	6 a 10 años	75	14.2
	11 años o más	170	37.2

3.2. Escalas de medida

Se diseñó un cuestionario distribuido en 3 secciones: La primera sección consistía en el consentimiento informado. La segunda sección contenía las variables sociodemográficas que permitieron caracterizar el perfil de los participantes. La última sección incluía los 3 instrumentos de medición. Para el liderazgo transformacional se tomó en cuenta la escala propuesta por van Beveren et al. (2017), medida unidimensional de 7 ítems en un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, desde 1 (“nunca”) a 5 (“siempre”). Además, para evaluar satisfacción laboral, los ítems fueron elaborados a partir del estudio de Jabeen et al. (2018), medición unidimensional de 5 ítems. Para medir gratitud hacia la organización se tomó en cuenta el estudio de Wnuk (2020), medido en 12 ítems divididos en 2 factores: (1) Gratitud como compromiso de reciprosidad (GCR) y (2) Gratitud como norma moral (GMN). El método utilizado para valorizar los dos últimos instrumentos fue a través de un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos, desde 1 (“Estoy totalmente en desacuerdo”) a 5 (“Estoy totalmente de acuerdo”).

Antes de la aplicación, las escalas fueron traducidas al español mediante un método de retrotraducción, adicionalmente, sufrieron un proceso de validación semántica con la inclusión de seis docentes peruanos que cumplían con el perfil de los participantes, asegurándose que los ítems eran entendibles en su contexto.

3.3. Análisis de datos

Para realizar el análisis estadístico de los datos se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Para evaluar con el PLS-SEM se realizaron dos etapas: evaluación de las propiedades psicométricas de la escala de medida, como la fiabilidad, validez convergente y discriminante; y la contrastación de hipótesis mediante el sistema de ecuaciones estructurales.

4. Resultados

4.1. Validez convergente

Se propuso una estimación de la validez y la confiabilidad de los constructos (validez convergente y discriminante) para evaluar el modelo de medida. Los valores del Alfa de Cronbach están entre 0.893 y 0.969, y el valor umbral de 0.70 cae por debajo de estos valores (Hair et al., 2017), Asimismo, la confiabilidad compuesta (CR) arroja valores entre 0.897 y 0.971, los cuales estuvieron por encima del valor sugerido de 0.70 (Kline, 2015). De acuerdo con estos hallazgos, todos los constructos se consideraron libres de errores y se estableció la confiabilidad del constructo (Tabla 2).

Tabla 2. Resultados de validez convergente

Constructo	Ítem	Carga factorial	α	CR	AVE
Gratitud como compromiso de reciprosidad	GCR1	0.872	0.956	0.957	0.765
	GCR2	0.873			
	GCR3	0.917			
	GCR4	0.914			
	GCR5	0.786			
	GCR6	0.882			
	GCR7	0.864			
	GCR8	0.882			
Gratitud como norma moral	GMN1	0.881	0.893	0.900	0.757
	GMN2	0.912			
	GMN3	0.879			
	GMN4	0.806			
Satisfacción Laboral	JS1	0.923	0.896	0.897	0.828
	JS2	0.917			
	JS3	0.201 *			
	JS4	0.888			
	JS5	-0.037 *			
Liderazgo Transformacional	TL1	0.897	0.969	0.971	0.845
	TL2	0.897			

36	TL3	0.939
	TL4	0.944
	TL5	0.877
	TL6	0.939
1	TL7	0.939

Nota. Las puntuaciones de validez convergente aseguraron valores aceptables (Carga factorial, Alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta (CR) $\geq 0,70$ y Varianza media extraída (AVE) $>0,5$).

* Estos valores fueron suprimidos para el cálculo del modelo final

La varianza promedio extraída (AVE) y la carga factorial deben probarse para la validez convergente (Hair et al., 2017). Según la Tabla 1, todas las cargas factoriales tenían valores por encima del valor sugerido de 0.70, a excepción de los ítems JS3 y JS5 los cuales no serán tomados en cuenta en el cálculo del modelo final. Además, la tabla 1 muestra que los rendimientos del AVE tienen valores entre 0.757 y 0.845, y están por encima del valor umbral de 0.50. Con estos resultados se satisfacen adecuadamente la validez convergente para todos los constructos.

4.2. Validez discriminante

Para determinar la validez discriminante se tomaron en cuenta dos criterios: (1) El criterio de Fornell-Larcker y (2) la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) (J. Hair et al., 2017). Según la Tabla 3, los requisitos fueron confirmados por la condición de Fornell-Larcker ya que todos los AVE y sus raíces cuadradas son mayores que sus correlaciones con otros constructos (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 3. Escala de Fornell-Larcker

	GCR	GMN	JS	TL
GCR	0.875			
GMN	0.714	0.870		
JS	0.594	0.504	0.910	
TL	0.574	0.410	0.434	0.919

1 Nota. Los valores de la diagonal en negrita representan el cuadrado de la varianza promedio extraída (AVE).

Los resultados de la relación HTMT se proporcionan en la Tabla 4, que muestra que el valor umbral de 0.85 es mayor que el valor de cada constructo (Henseler et al., 2015) como los mínimos cuadrados parciales, el criterio de Fornell-Larcker y el examen de cargas cruzadas son los enfoques dominantes para evaluar la validez discriminante. Mediante un estudio de simulación, demostramos que estos enfoques no detectan de manera confiable la falta de validez discriminante en situaciones de investigación comunes. Por lo tanto, proponemos un enfoque alternativo, basado en la matriz multirrasgo-multimétodo, para evaluar la validez discriminante: la relación de correlaciones heterotrait-Monotrait. Demostramos su rendimiento superior mediante un estudio de simulación Monte Carlo, en el que comparamos el nuevo enfoque con el criterio de Fornell-Larcker y la valoración parcial. Debido a eso, se estableció la relación

HTMT, determinándose la validez discriminante a partir de estos hallazgos. De acuerdo a los resultados del análisis, no se presentaron problemas relacionados con la validez y confiabilidad en la evaluación del modelo de medición. Así, el modelo estructural puede ser evaluado mediante un uso más exhaustivo de los datos recopilados.

Tabla 4. Relación Heterorrasgo-Monorrasgo (HTMT)

	GCR	GMN	JS	TL
GCR				
GMN	0.770			
JS	0.641	0.562		
TL	0.594	0.436	0.466	

4.3. Análisis del modelo estructural

La técnica PLS-SEM se utilizó para contrastar las hipótesis sugeridas. El modelo se ajustó utilizando valores de relevancia predictiva. La relevancia predictiva del modelo se muestra por los valores de redundancia con validación cruzada (R²). Los valores de R² deben ser mayores que 0 para la precisión del modelo (J. F. Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015). Los valores de R² se obtuvieron utilizando el método de blindfolding, en el que todos los valores de la construcción endógena fueron mayores que 0, lo que indica la precisión del modelo. Las variables latentes endógenas se muestran en la Tabla 5, donde se aprecia su respectivo R².

Tabla 5. R² de las variables latentes endógenas

Constructo	R ²
Gratitud como compromiso de reciprosidad (GCR)	0.329
Gratitud como norma moral (GMN)	0.168
Satisfacción Laboral (JS)	0.379

Como se muestra en la Figura 1 y la Tabla 6, se aceptaron y rechazaron las hipótesis utilizando los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t. Los valores del coeficiente de ruta se pueden utilizar para evaluar la fuerza de la relación entre las variables. Los valores del coeficiente de ruta cercanos a +1 indican una fuerte relación y viceversa (Hair et al., 2016). Los valores p y los estadísticos t se refieren a la aceptación y rechazo de las hipótesis propuestas.

El modelo conceptual de este estudio contiene cinco hipótesis. La Tabla 6 resume los resultados de las hipótesis probadas. Se acepta H1, la cual propuso que el liderazgo transformacional (TL) tiene un impacto positivo en la gratitud como compromiso de reciprosidad (GCR) ($\beta = 0.574$, $p < 0.000$, $t = 13.834$); se aceptó H2, que proponía que el liderazgo transformacional (TL) tiene un impacto positivo en la gratitud como norma moral (GMN) ($\beta = 0.410$, $p < 0.000$, $t = 8.160$); H3 se acepta, la cual propuso que el liderazgo transformacional (TL) tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral (JS) ($\beta = 0.140$, $p = 0.007$, $t = 2.690$); y H4 se acepta, que proponía que la gratitud como compromiso de reciprosidad (GCR) tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral

(JS) ($\beta = 0.397$, $p < 0.000$, $t = 5.265$). Finalmente, H5 es aceptada que proponía que la gratitud como norma moral (GMN) tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral (JS) ($\beta = 0.163$, $p = 0.010$, $t = 2.585$). Finalmente, todas las hipótesis fueron comprobadas y en consecuencia podemos concluir que el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en las dos dimensiones de la gratitud hacia la organización y esto fortalece la comprensión del papel crucial del liderazgo transformacional en la satisfacción y gratitud de los docentes, proporcionando a las instituciones educativas información valiosa para mejorar la gestión y el liderazgo dentro de sus equipos. Además, se comprueba que la gratitud hacia la organización tiene un gran impacto en la satisfacción laboral brindando a las organizaciones información relevante sobre cómo mejorar la experiencia laboral de sus docentes. Esto podría influir en las estrategias de gestión de recursos humanos y en la forma en que las organizaciones abordan el reconocimiento y la cultura organizacional.

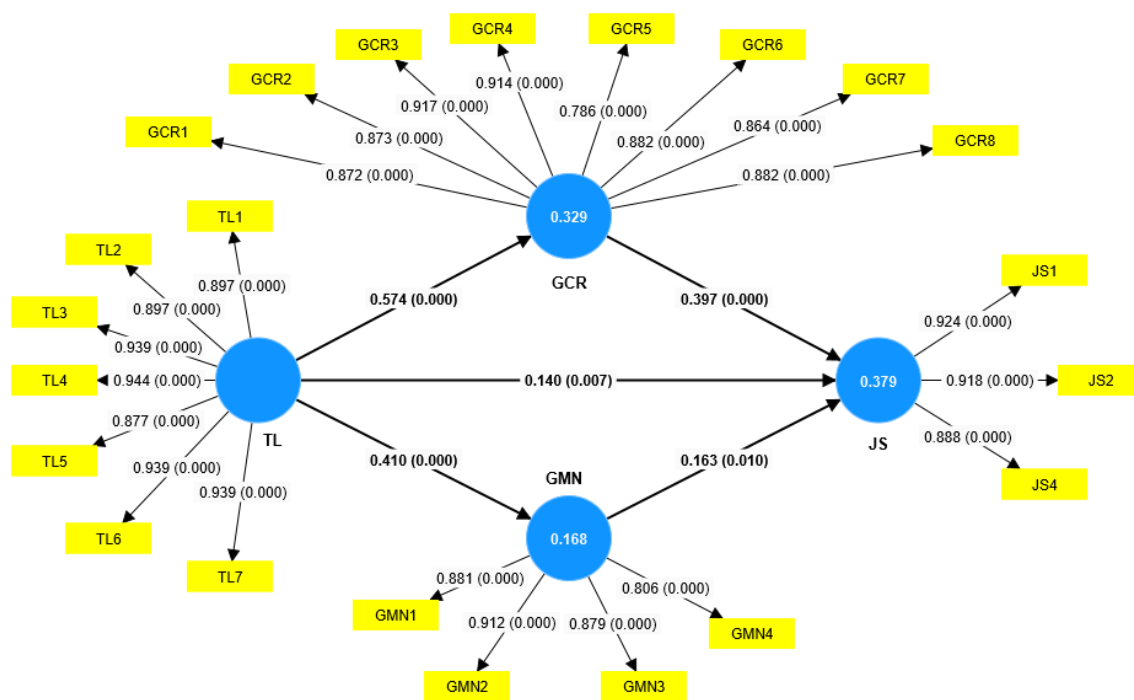


Figura 1. Modelo estructural

Tabla 6. Resultados del Modelo Estructural

H	Hipótesis	Muestra Original (O)	Muestra Media (M)	Desviación Estándar (STDEV)	Estadística T (O/STDEV)	P valor	Decisión
H1	TL-GCR	0.574	0.575	0.041	13.834	0.000	Supported
H2	TL-GMN	0.410	0.411	0.050	8.160	0.000	Supported
H3	TL-JS	0.140	0.139	0.052	2.690	0.007	Supported
H4	GCR-JS	0.397	0.395	0.075	5.265	0.000	Supported
H5	GMN-JS	0.163	0.164	0.063	2.585	0.010	Supported

5. Discusión

El objetivo del estudio fue analizar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano. Los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva sobre la satisfacción laboral (H3) en docentes peruanos de EBR. Aunque se han realizado estudios de estas variables en el campo de la educación, a la fecha, este constituye un primer aporte realizado en docentes peruanos. Los resultados encuentran similitud con estudios realizados en otros contextos (Admuha J. & Poornimarani R., 2023; Sezgin et al., 2024) como el de Zuo et al. (2024), demostrando como el liderazgo transformacional afecta positivamente la satisfacción laboral teniendo además otras variables como moderadoras tales como justicia organizacional y capital psicológico. Otros estudios siguen esta misma línea de resultados respaldando estos resultados (Baharuddin et al., 2023; Metaferia et al., 2023) e incluso el estudio de Zhang et al. (2022) muestra que el liderazgo transformacional puede afectar positivamente el propósito compartido, la actividad colaborativa, el enfoque colectivo en el aprendizaje de los estudiantes, lo que a su vez predice la satisfacción laboral en docentes.

Respecto a la gratitud hacia la organización, estos resultados evidencian una influencia del liderazgo transformacional sobre ambas dimensiones de la gratitud: compromiso de reciprocidad y norma moral (H1 y H2). Si bien este es un tema poco abordado en el campo de la educación, estudios sobre el liderazgo transformacional y la gratitud en enfermeras revela que una atmosfera de respeto en el trabajo que transmita gratitud, estrategias afectivas y una gobernanza compartida han generado han mejorado la eficacia en la labor de las enfermeras y mejores actitudes laborales (Abd-EL Aliem & Abou Hashish, 2021). Por su parte, en entornos educativos, el estudio de Garg y Gera (2019) encuentran una relación positiva entre la gratitud y el liderazgo transformacional docente. Aunque el estudio es realizado en instituciones de educación superior, este parece ser el más cercano al presente estudio.

5.1. Implicancias teóricas y gerenciales

Este estudio aporta un valor teórico importante ampliando el conocimiento de tópicos relevantes para el sector educativo y empresarial, debido a que actualiza la literatura sobre el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la gratitud hacia la organización, constructos de valioso interés para académicos y profesionales educativos. Al tomar en cuenta que hay escasos estudios sobre gratitud hacia la organización, este se considera una contribución provechosa para futuras investigaciones. Además, se comprobó empíricamente que el liderazgo transformacional impacta positivamente en las dimensiones de la gratitud hacia la organización (gratitud como compromiso de reciprocidad y como norma moral) y en la satisfacción laboral de los empleados. También este estudio enriquece la investigación sobre las dimensiones de la gratitud hacia la organización y su impacto en la satisfacción laboral.

Sobre las implicancias gerenciales, en primer lugar, se ha considerado el resultado de esta investigación donde muestra cómo el liderazgo transformacional impacta positivamente en las dimensiones de gratitud hacia la organización (H1 y H2) y en la satisfacción laboral (H3). De este resultado se recomienda que las instituciones educativas elijan coordinadores o jefes inmediatos con rasgos de liderazgo transformacional al momento de contratar. Debido a que el liderazgo transformacional es un fuerte predictor de la satisfacción laboral de los empleados, el área de selección de personal puede agregar preguntas relevantes a los exámenes y entrevistas de empleo para evaluar el carácter moral de un director (coordinador u otro cargo de liderazgo), su preocupación por los empleados y las metas previstas del candidato. Los líderes educacionales que no poseen estas cualidades deben recibir capacitación para ayudarlos a lograr habilidades de liderazgo transformacional, tales como, el brindar ayuda a los empleados en el trabajo y en la vida, fortalecer las interacciones de equipo, y mejorar sus habilidades de liderazgo y su carisma.

En segundo lugar, las instituciones educativas deben desarrollar programas de capacitación que favorezcan la creación de un clima relacional con los empleados, ya que esto puede generar efectos positivos, como una mejor disposición para colaborar en los objetivos de la institución y la fidelización y retención de los empleados. Es importante hacer un esfuerzo adicional para construir relaciones positivas con los empleados y promover la formación de una atmósfera saludable entre los trabajadores y mejorar conscientemente la percepción que ellos tienen de gratitud y satisfacción.

Finalmente, se ha considerado el resultado de esta investigación donde muestra cómo las dimensiones de gratitud hacia la organización impactan positivamente en la satisfacción laboral (H4 y H5). De este resultado se puede sugerir la implementación de programas de reconocimiento formales e informales para resaltar los logros y contribuciones de los docentes y el personal administrativo, esto puede incluir premios y reconocimientos mensuales privados y públicos. Además, se cree que si se organiza reuniones periódicas para compartir información importante, promover una cultura de comunicación abierta y transparente, escuchar las inquietudes de los empleados y discutir ideas y sugerencias puede aumentar la percepción de gratitud y satisfacción. Así como el fomentar la incorporación de prácticas de gratitud en la cultura organizacional, como dar las gracias al comienzo de las reuniones, crear tableros de gratitud para que los empleados expresen su gratitud públicamente y celebrar reuniones periódicas de gratitud.

5.2. Limitaciones y futuras investigaciones

El presente estudio tuvo la limitación de haber sido realizado mediante un corte transversal, lo que limita la interpretación de resultados a un espacio de tiempo específico. Así mismo, debido a que el muestreo no fue probabilístico y a conveniencia, se podrían realizar futuras investigaciones utilizando otros métodos de muestreo mucho más específicos. El estudio fue realizado en una población de docentes peruanos de una red educativa privada reportando valiosos resultados, sin embargo, para evitar futuros sesgos se podría aplicar el mismo modelo de estudio en otras poblaciones tales como docentes

de instituciones educativas públicas u otras redes educativas. Asimismo, un futuro estudio podría añadir variables como justicia organizacional, eficacia docente, felicidad laboral, que permitan observar su comportamiento en diversos entornos educativos.

6. Conclusiones

La literatura sobre liderazgo sugiere que un estilo de liderazgo transformacional puede reducir los resultados negativos de los empleados incluso en entornos laborales desafiantes como el sector educativo peruano, donde los docentes desempeñan un papel preponderante para el desarrollo social. Por lo tanto, el propósito de la investigación fue analizar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El rol de la gratitud hacia la organización en docentes del contexto peruano.

En ese sentido, para atender el objetivo principal de la investigación se realizó un estudio explicativo considerando a hombres y mujeres que declararon ejercer actividad docente, con edades comprendidas entre 21 y 68 años ($M = 38.63$ y $DE = 10.00$) reclutados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. El modelo teórico se evaluó mediante el Partial Least Square PLS-SEM. Se obtuvo un modelo de medida con ajuste adecuado ($\alpha =$ entre 0.893 y 0.969; $CR =$ entre 0.897 y 0.971; $AVE =$ 0.757 y 0.845), donde se demostró que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral ($\beta = 0.140$, $p = 0.007$, $t = 2.690$); y en la gratitud la como compromiso de reciprocidad ($\beta = 0.574$, $p < 0.000$, $t = 13.834$) y como norma moral ($\beta = 0.410$, $p < 0.000$, $t = 8.160$). Además, se comprobó que la gratitud como compromiso de reciprocidad tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral ($\beta = 0.397$, $p < 0.000$, $t = 5.265$) y la gratitud como norma moral tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral ($\beta = 0.163$, $p = 0.010$, $t = 2.585$).

Este estudio proporciona una perspectiva valiosa para los líderes educativos que buscan mejorar la satisfacción y la percepción de gratitud en sus organizaciones, y destaca la importancia del liderazgo transformacional para lograr este objetivo. Por lo tanto, este estudio ofrece implicaciones importantes para los gestores de la educación, el personal de talento humano y profesionales del mundo académico.

Referencias

- Abd-EL Aliem, S. M. F., & Abou Hashish, E. A. (2021). The Relationship Between Transformational Leadership Practices of First-Line Nurse Managers and Nurses' Organizational Resilience and Job Involvement: A Structural Equation Model. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 18(5), 273–282. <https://doi.org/10.1111/wvn.12535>
- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 1–27. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Adair, K. C., Rodriguez-Homs, L. G., Masoud, S., Mosca, P. J., & Sexton, J. B. (2020). Gratitude at work: Prospective cohort study of a web-based, single-exposure well-

- being intervention for health care workers. *Journal of Medical Internet Research*, 22(5), 1–14. <https://doi.org/10.2196/15562>
- Admuha J., & Poornimarani R. (2023). Study in determining relationship between principal's leadership styles practices and teachers job satisfaction at degree colleges in North Bangalore city. *Community Practitioner*, 20(12), 58–68.
- Ahmad, M., & Rochimah, H. (2021). Improving teaching effectiveness through transformational leadership and integrity. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1316–1324. <https://doi.org/10.11591/IJERE.V10I4.21801>
- Alwaely, S. A., Zowid, F., Alamayreh, E. M., Almasarweh, M. S., Fraihat, B. A. M., & Al-Derabseh, R. A. S. (2024). The relationship between transformational leadership and employee creativity: The mediating role of empowerment. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1755–1768. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.3.006>
- Aryee, S., Hsiung, H. H., Jo, H., Chuang, C. H., & Chiao, Y. C. (2023). Servant leadership and customer service performance: Testing social learning and social exchange-informed motivational pathways. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 506–519. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2178905>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Baharuddin, F. R., Amiruddin, A., & Idkhan, A. M. (2023). Integrated Leadership Effect on Teacher Satisfaction: Mediating Effects of Teacher Collaboration and Professional Development. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(11), 321–342. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.11.17>
- Bernabé-Valero, G., Blasco-Magraner, J. S., & García-March, M. R. (2020). Gratitude Questionnaire–20 Items (G20): A Cross-Cultural, Psychometric and Crowdsourcing Analysis. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.626330>
- Cain, I. H., Cairo, A., Duffy, M., Meli, L., Rye, M. S., & Worthington, E. L. (2019). Measuring gratitude at work. *Journal of Positive Psychology*, 14(4), 440–451. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1484936>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Chou, S., & Chen, C. W. (2018). The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: the roles of gratitude, trust and commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(5), 680–692. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2017-0187>
- Chughtai, M., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2023). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di Fiore, T., Di Domenico, A., & Fantinelli, S. (2019). Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job satisfaction, and job performance. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14), 1–12. <https://doi.org/10.3390/su11143902>

- Dadaczynski, K., Paulus, P., & Horstmann, D. (2020). The predictive value of individual and work-related resources for the health and work satisfaction of German school principals. *Health Education Journal*, 79(2), 225–236. <https://doi.org/10.1177/0017896919867118>
- Dahniel, R. A. (2019). Organizational Culture as an Influencing Mediating Factor between the Transformational Leadership and Work Satisfaction: An Empirical Study on the Police Integrity in the Central Java Regional Police Command. *Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum*, 13(3), 289–306. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v13no3.1748>
- de Medeiros, E. D., da Silva, P. G. N., de Medeiros, P. C. B., Brito, R. C. S., de Araújo Sousa, K. P., da Fonseca, P. N., da Cunha, L. R. L., & de Assis Freire, S. E. (2023). Gratitude Questionnaire-20 (G-20): Psychometric Evidences and Parameters of their Items in Brazil. *Psico-USF*, 28(2), 225–238. <https://doi.org/10.1590/1413-82712023280202>
- Domínguez-Escrig, E., Mallén, F., Chiva, R., & Lapiedra, R. (2022). Authentic leadership: Boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 30(1), 23–36. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0007>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458. <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- dos Anjos, S. J. G., & Kuhn, V. R. (2024). The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance. *Tourism and Management Studies*, 20(1), 49–64. <https://doi.org/10.18089/tms.20240104>
- Dwidienawati, D., Jatmiko, L. A., Dewanti, R. N., & Gandasari, D. (2024). Organization Culture and Employee Experience: Do They Affect Job Satisfaction and Turnover Intention? *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 21, 202–211. <https://doi.org/10.37394/23207.2024.21.18>
- Emmons, R. A., & Crumpler, C. A. (2000). Gratitude as a human strength: Appraising the evidence. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1(9), 56–69. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.56>
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0374>
- Fischer, C. (2022). Incentives can't buy me knowledge: The missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees. *Review of Public Personnel Administration*, 42(2), 368–389. <https://doi.org/10.1177/0734371X20986839>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garg, N. (2023a). Development and Validation of Hindu Gratitude Scale (HGS-15): A Rnas Perspective. *Journal of Religion and Health*, 62(5), 3622–3639.
- Garg, N. (2023b). Validation of the Transpersonal Gratitude Scale (TGS) and the Relationship between Transpersonal Gratitude, Spiritual Well-Being and Distress in India. *Journal of Religion and Health*, 62(5), 3604–3621. <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01811-w>
- Garg, N., & Gera, S. (2019). Gratitude and leadership in higher education institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 915–926. <https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2019-0241>

- Ghadi, M. Y. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Intention to Quit: A Sequential Mediation Model of Meaning in Work and Work Engagement. *DLSU Business & Economics Review*, 27(1), 145–164.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair, J., Hult, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74–87. <https://doi.org/10.1177/875697281704800206>
- Hatta, I. H., Rachbini, W., Riskarini, D., & Mandagie, Y. R. O. (2018). OCB Analysis, Transformational Leadership Style, Work Ethic, Work Satisfaction, And Good Governance. *Jurnal Manajemen*, 22(3), 395–408. <https://doi.org/10.24912/jm.v22i3.429>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hwang, Y. K., & Lee, C. S. (2021). The effect of job stress and psychological burnout on childcare teachers' turnover intention: A moderated mediation model of gratitude. *Perspektiv Nauki i Obrazovanja*, 49(1), 390–403. <https://doi.org/10.32744/PSE.2021.1.26>
- Iqbal, S. M. J., Zaman, U., Siddiqui, S. H., & Imran, M. K. (2019). Influence of transformational leadership factors on project success. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(1), 231–256.
- Iskandarsyah, A., Shabrina, A., Djunaidi, A., & Siswadi, A. G. P. (2021). Mental health, work satisfaction and, quality of life among healthcare professionals during the covid-19 pandemic in an Indonesian sample. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1437–1446. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S330676>
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Khwaja, M. (2023). Resilience and Well-being for Dental Professionals. In *Resilience and Well-Being for Dental Professionals*. <https://doi.org/10.1002/9781119814535>

- Kippenbrock, T., Rosen, C. C., & Emory, J. (2022). Job Satisfaction among Nursing Faculty in Canada and the United States. *Journal of Nursing Education*, 61(11), 617–623. <https://doi.org/10.3928/01484834-20220912-03>
- Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Savaş, G., & Er, E. (2024). How transformational leadership influences teachers' commitment and innovative practices: Understanding the moderating role of trust in principal. *Educational Management Administration and Leadership*, 52(2), 455–474. <https://doi.org/10.1177/17411432221082803>
- Kline, R. B. (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. In *Canadian Graduate Journal of Sociology and Criminology* (3d Ed., Vol. 1, Issue 1). The Guilford Press. <https://doi.org/10.15353/cgj-sc-rcessc.v1i1.25>
- Komase, Y., Watanabe, K., Sasaki, N., & Kawakami, N. (2020). Reliability and validity of the Japanese version of the Gratitude at Work Scale (GAWS). *Journal of Occupational Health*, 62(1), 1–12. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12185>
- Kumari, B. K., Sundari, V. M., Praseeda C., Nagpal, P., John E.P., & Awasthi, S. (2023). Analytics-Based Performance Influential Factors Prediction for Sustainable Growth of Organization, Employee Psychological Engagement, Work Satisfaction, Training and Development. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(8), 76–82.
- Laura-Arias, E., Villar-Guevara, M., & Millones-Liza, D. Y. (2024). Servant leadership, brand love, and work ethic: Important predictors of general health in workers in the education sector. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1274965>
- Lede, Y. U., Agung, A. A. G., Wisna, I. P., & Dantes, K. R. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Work Motivation Has an Impact on Teacher Performance in Senior High Schools in Southwest Sumba Regency. *International Journal of Religion*, 5(3), 366–376. <https://doi.org/10.61707/sf310r03>
- Li, M., Liu, F., & Yang, C. (2024). Teachers' Emotional Intelligence and Organizational Commitment: A Moderated Mediation Model of Teachers' Psychological Well-Being and Principal Transformational Leadership. *Behavioral Sciences*, 14(4), 1–14. <https://doi.org/10.3390/bs14040345>
- Locklear, L., Sheridan, S., & Kong, D. (2023). Appreciating social science research on gratitude: An integrative review for organizational scholarship on gratitude in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 225–260. <https://doi.org/10.1002/job.2624>
- MacLean, M. B., VanTil, L., Sweet, J., Poirier, A., & McKinnon, K. (2018). Factors associated with work satisfaction among Veterans. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 4(1), 33–41. <https://doi.org/10.3138/JMVFH.2017-0013>
- Maghsoudi, J. (2020). Iran Occupational Health The effect of a gratitude program on job stress & burnout in Esfahan prehospital technicians 2018. *Iran Occupational Health*, 2020, 1–11.
- Mansor, A. N., Abdullah, R., & Jamaludin, K. A. (2021). The influence of transformational leadership and teachers' trust in principals on teachers' working commitment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.1057/s41599-021-00985-6>
- Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Maqbool, S., Draissi, Z., & Javed, S. (2024). Inventive leadership styles and their impact for achieving sustainable development goals in education at secondary schools: A case study from Multan, Pakistan. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03086-2>

- McCullough, M. E., Emmons, R. A., Kilpatrick, S. D., & Larson, D. B. (2001). Is Gratitude a Moral Affect? *Psychological Bulletin*, 127(2), 249–266. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.249>
- Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Transformational leadership practices and its influence on teachers job satisfaction in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(2), 1–14. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2249658>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1–24. <https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Moll, J., & Kretzschmar, L. (2017). An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities. *Journal of Leadership Education*, 16(2), 166–182. <https://doi.org/10.12806/v16/i2/t1>
- Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2023). Spanish Version of a Scale to Evaluate the Quality of Work Life in Teachers: An Adaptation of Walton's QWL Model in the Peruvian Context. *Behavioral Sciences*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/bs13120982>
- Navarro-Prados, A. B., García-Tizón, S. J., Meléndez, J. C., & López, J. (2024). Factors associated with satisfaction and depressed mood among nursing home workers during the covid-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, 33(1), 265–272. <https://doi.org/10.1111/jocn.16414>
- Niu, J., Fan, C., Wang, Z., & Chen, Y. (2023). Multi-Level Analysis of Factors on Teacher Job Satisfaction Across Japan and South Korea: Evidence From TALIS 2018. *SAGE Open*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231178533>
- Palazzeschi, L., Svicher, A., Gori, A., & Di Fabio, A. (2022). Gratitude in Organizations: Psychometric Properties of the Italian Version of the Gratitude Resentment and Appreciation Test–Revised Short (GRAT–RS) in Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 1–9. <https://doi.org/10.3390/ijerph191711084>
- Purwanto, A. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment: A mediation effect of job satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 1–10.
- Qadan, E., Jabarin, A., & Chaleila, W. A. (2023). Through the Lens of Discourse Analysis: Transformational Leadership as a Leverage Point for Promoting Educational Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su15053971>
- Reis, T. M., Nélia, R., & Avelar, C. (2020). Leadership theories and individual performance. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 47, 148–179. <https://doi.org/10.14482/pege.47.6001>
- Roeters, A., & Craig, L. (2014). Part-time work, women's work-life conflict, and job satisfaction: A cross-national comparison of Australia, the Netherlands, Germany, Sweden, and the United Kingdom. *International Journal of Comparative Sociology*, 55(3), 185–203. <https://doi.org/10.1177/0020715214543541>
- Saputra, H. H., Agung, A. A. G., Yudana, M., & Dantes, K. R. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Commitment and its impact on Teacher Performance of Primary School in East Lombok Regency. *International Journal of Religion*, 5(3), 345–352. <https://doi.org/10.61707/vfttyy32>
- Saragih, L., Nurhayati, M., Salim, N., & Chan, S. (2023). An Hierarchical Latent Variable Model Of Synergistic Transformational Leadership Using Pls-Sem And Its Impact

- On Knowledge Sharing And Sustainability Organization Performance In Private Universities. *Quality - Access to Success*, 24(193), 360–369. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.41>
- Schulze-Hagenest, T., Carstensen, B., Weber, K., Jansen, T., Meyer, J., Köller, O., & Klusmann, U. (2023). Teachers' emotional exhaustion and job satisfaction: How much does the school context matter? *Teaching and Teacher Education*, 136, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104360>
- Seegel, M. L., Herr, R. M., Schneider, M., Schmidt, B., & Fischer, J. E. (2019). Transformational leadership and depressive symptoms in Germany: Validation of a short transformational leadership scale. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, 52(3), 161–169. <https://doi.org/10.3961/JPMMPH.19.002>
- Seibel, M., Kaufman, E., Cletzer, D., & Elliott-Engel, J. (2023). Advancing adaptive leadership through adaption-innovation theory: Enhancements to the holding environment. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 23–29. <https://doi.org/10.1002/jls.21841>
- Sekaja, L., Tully, C. A., Mahlangu, S., de Freitas, K., Tyelbooi, L. N., Mjojeli, B. P. L., Mokhehi, M. E., & Mabitsela, T. (2022). Thankful employees: The manifestation of gratitude at work during a pandemic in South Africa. *Frontiers in Psychology*, 13(941787), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941787>
- Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2021). Optimizing transformational leadership strengthening, self efficacy, and job satisfaction to increase teacher commitment. *International Journal of Instruction*, 14(4), 427–438. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14425a>
- Sezgin, F., Kılınç, A. Ç., Özdemir, S., Özdemir, N., & Erdoğan, O. (2024). Exploring the moderation role of teacher cultural value profiles on the association between transformational leadership and teacher job satisfaction: Evidence from Turkish education context. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241237374>
- Shal, T., Ghamrawi, N., & Naccache, H. (2024). Leadership styles and AI acceptance in academic libraries in higher education. *Journal of Academic Librarianship*, 50(2), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2024.102849>
- Sijabat, R., Verameta, A., & Listiani, I. (2021). The effect of transformational leadership and career development on performance with the mediation of work satisfaction in Aparatur Sipil Negara, Ministry of Trade, republic of Indonesia. *DeReMa (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, 16(1), 33–54. <https://doi.org/10.19166/derema.v16i1.2948>
- Sjamsoeddin, S., Yusgiantoro, P., Saragih, H., & Soepandji, B. (2023). Transformational bureaucratic leadership model to support national defense policy in Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 26(3), 227–239. <https://doi.org/10.22146/jsp.70204>
- Song, H., Gu, Q., & Zhang, Z. (2020). An exploratory study of teachers' subjective wellbeing: Understanding the links between teachers' income satisfaction, vocation, self-efficacy and work satisfaction. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 26(1), 3–31. <https://doi.org/10.1080/13540602.2020.1719059>
- Sudiro, A., Nugroho, A., Fithriana, N., Fasieh, M. F. I., & Soelton, M. (2023). Towards emotional intelligence and quality of work life: Improving the role of work attitude. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189992>
- Suriagiri, S., Akrim, A., & Norhapizah, N. (2022). The influence of school principal supervision, motivation, and work satisfaction on teachers' performance. *Cypriot*

- Journal of Educational Sciences*, 17(7), 2523–2537. <https://doi.org/10.18844/cjes.v17i7.7684>
- Tucaliuc, M., Cursu, P. L., & Muntean, A. F. (2023). Does Distributed Leadership Deliver on Its Promises in Schools? Implications for Teachers' Work Satisfaction and Self-Efficacy. *Education Sciences*, 13(10), 1–15. <https://doi.org/10.3390/educsci13101058>
- Unanue, J., Oriol, X., Oyanedel, J. C., Rubio, A., & Unanue, W. (2021). Gratitude at work prospectively predicts lower workplace materialism: A three-wave longitudinal study in Chile. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073787>
- Unhalekka, A., Supparerkchaisakul, N., & Poonpol, P. (2022). Development of a Self-Transformational Leadership Scale for Medical Representatives in Thailand. *The Journal of Behavioral Science*, 17(3).
- van Beveren, P., Dimas, I., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Wang, D., Huang, L., Huang, X., Deng, M., & Zhang, W. (2024). Enhancing Inclusive Teaching in China: Examining the Effects of Principal Transformational Leadership, Teachers' Inclusive Role Identity, and Efficacy. *Behavioral Sciences*, 14(3), 1–14. <https://doi.org/10.3390/bs14030175>
- Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoglu, A. (2020). Anxiety and gratitude toward the organization: Relationships with error management culture and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 89(102592), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102592>
- Williams, G. H. (2023). Gratitude at Work. *Journal of Library Administration*, 63(2), 271–277. <https://doi.org/10.1080/01930826.2022.2159244>
- Wnuk, M. (2020). Psychometric evaluation of the gratitude toward the organization scale. *Central European Management Journal*, 28(3), 149–167. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.30>
- Wolfram, H. J., & Mohr, G. (2009). Transformational leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 260–274. <https://doi.org/10.1177/1548051808326595>
- Xia, J., Xu, H., & Xie, L. (2024). Inclusive leadership and employee involvement in proactive behavior at the workplace: The mediating role of gratitude. *Baltic Journal of Management*, 19(2), 200–217. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2023-0194>
- Yang, H., Liang, C., Liang, Y., Yang, Y., Chi, P., Zeng, X., & Wu, Q. (2023). Association of Gratitude With Individual and Organizational Outcomes Among Volunteers: An Application of Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *SAGE Open*, 13(4), 1–10. <https://doi.org/10.1177/21582440231210372>
- Zacharo, K., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). Connection of teachers' organizational commitment and transformational leadership. A case study from Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(8), 89–106. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.8.6>
- Zainal, M. A., & Matore, M. E. E. (2021). The influence of teachers' self-efficacy and school leaders' transformational leadership practices on teachers' innovative behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126423>

- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think? *Sustainability*, 14(4), 2362. <https://doi.org/10.3390/su14042362>
- Zheng, X., Huang, H., & Yu, Q. (2024). The associations among gratitude, job crafting, teacher-student relationships, and teacher psychological well-being. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1329782>
- Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su15075756>
- Zuo, C., Wongvanichtawee, C., & Chollathanrattanapong, J. (2024). The Effects of the Transformational Leadership Model on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities in Shandong Province. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 15(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.341796>

Conclusiones generales de la tesis

En primer lugar, la calidad de vida laboral es un aspecto fundamental en la vida de todos los empleados, las organizaciones y la sociedad en general. Las empresas que valoran y promueven un ambiente de trabajo positivo tienden a obtener importantes beneficios en términos de bienestar de los empleados, retención y atracción de talento, productividad y desempeño, imagen y reputación corporativa, salud organizacional e impacto social. Por tal motivo, al desarrollar una medida de QoWL amigable con el lenguaje que solo es aplicable a contextos peruanos, esta investigación ha avanzado significativamente la ciencia al brindar a los especialistas en recursos humanos e investigadores del comportamiento organizacional una herramienta confiable para ayudar en la formulación de diversas políticas de gestión de personal.

Además, es importante reconocer que el agradecimiento hacia la organización se ha convertido en un aspecto fundamental en la vida de todos los empleados y es de mayor interés para los líderes organizacionales de cualquier sector. Las organizaciones de alto desempeño que valoran y fomentan un ambiente de trabajo positivo tienden a crear experiencias beneficiosas y significativas en la vida de sus empleados y, en consecuencia, en toda la organización, generando así un impacto positivo de gran alcance. Los entornos laborales también serían beneficiosos si se tuviera en cuenta la asunción de actitudes intencionales de gratitud ya que estas podrían impactar significativamente el bienestar físico y emocional, la motivación laboral, la productividad, el comportamiento organizacional, el comportamiento prosocial, el desempeño y otros. beneficios laborales deseables. Por tanto, al proporcionar a la academia una escala de medición de Gratitud hacia la Organización con propiedades psicométricas confiables, adaptada en un lenguaje práctico y que promete ser ágil en su aplicación, este estudio podría considerarse una herramienta ventajosa que contribuye significativamente a la ciencia de los negocios, a los investigadores de las organizaciones y profesionales del comportamiento y gestión del talento humano.

Finalmente, la literatura sobre liderazgo sugiere que un estilo de liderazgo transformacional puede reducir los resultados negativos de los empleados incluso en entornos laborales desafiantes como el sector educativo peruano, donde los docentes desempeñan un papel preponderante para el desarrollo social. Por lo tanto, este estudio proporciona una perspectiva valiosa para los líderes educativos que buscan mejorar la satisfacción y la percepción de gratitud en sus organizaciones, y destaca la importancia del liderazgo transformacional para lograr este objetivo. Por lo tanto, este estudio ofrece implicaciones importantes para los gestores de la educación, el personal de talento humano y profesionales del mundo académico.

ANEXOS

Anexo A. Evidencia de publicación del primer artículo



Scopus

[Search](#) [Source](#)

[Back to results](#) | 1 of 1

[Download](#) [Print](#) [Save to PDF](#) [Save to list](#) [Create bibliography](#)

Document type

Article • [Gold Open Access](#) • [Green Open Access](#)

Source type

Journal

ISSN

2076328X

DOI

10.3390/bs13120982

[View more](#)

Behavioral Sciences • [Open Access](#) • Volume 13, Issue 12 • December 2023 • Article number 982

Spanish Version of a Scale to Evaluate the Quality of Work Life in Teachers: An Adaptation of Walton's QWL Model in the Peruvian Context

Muguerza-Florián, Edgardo^a

García-Salirrosas, Elizabeth Emperatriz^b

Villar-Guevara, Miluska^{a, c} ; Fernández-Mallma, Israel^d

[Save all to author list](#)

^a UPG de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado, Universidad Peruana Unión, Lima, 15102, Peru

^b Faculty of Management Science, Universidad Autónoma del Perú, Lima, 15842, Peru

^c EP de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión, Juliaca, 21100, Peru

^d EP de Ingeniería Civil, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad Peruana Unión, Juliaca, 21100, Peru

Anexo B. Evidencia de sumisión del segundo artículo

[Behavioral Sciences] Manuscript ID: **behavsci-2941333** - Submission Received

Thank you very much for uploading the following manuscript to the MDPI submission system. One of our editors will be in touch with you soon.

Journal name: Behavioral Sciences

Manuscript ID: **behavsci-2941333**

Type of manuscript: Article

Title: Evidence of validity and reliability of a scale to evaluate gratitude towards the organization in the Peruvian context

Authors: Edgardo Muguera-Florian, Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas *, Miluska Villar-Guevara, Israel Fernández-Mallma

Received: 15 Mar 2024

E-mails: edgardo.muguera@upeu.edu.pe, egarciasa@autonoma.edu.pe, miluskavillar@upeu.edu.pe, pastorisrael@upeu.edu.pe

Organizational Behaviors

https://www.mdpi.com/journal/behavsci/sections/organizational_behaviors

Emerging Outlooks on Relationships in the Workplace

https://www.mdpi.com/journal/behavsci/special_issues/L8Y1GCY3K7

Anexo C. Resolución de inscripción del Proyecto de la Tesis Doctoral



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

RESOLUCIÓN N° 427-2023/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 04 de abril de 2023

VISTO:

El expediente de **EDGARDO MUGUERZA FLORIAN**, con código N° 9310094, del Doctorado en Administración de Negocios de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del proyecto de tesis (Art-Paso 1) y la designación o nombramiento del asesor para la obtención de grado de Doctor;

Que **Edgardo Muguerza Florian**, ha solicitado la inscripción de su proyecto de tesis (Art-Paso 1) titulado "Liderazgo transformacional, gratitud y su impacto en el desempeño organizacional de los trabajadores de instituciones educativas adventistas de la UPN" y la designación de Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del proyecto de tesis en formato artículo;

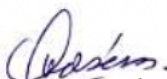
Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 04 de abril de 2023 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

SE RESUELVE:

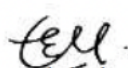
Aprobar el proyecto de tesis titulado "Liderazgo transformacional, gratitud y su impacto en el desempeño organizacional de los trabajadores de instituciones educativas adventistas de la UPN" y disponer su inscripción en el registro correspondiente, nombrar a la Dra. Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, asesora, para que oriente y asesore la ejecución del proyecto de tesis en formato artículo el cual fue dictaminado por: Dr. Edwin Cisneros Gonzales, Dr. José German Salinas Gamboa y Dra. Rosa Amable Salcedo Dávalos, otorgándoles un plazo máximo de veinticuatro (24) meses para la ejecución.

Regístrese, comuníquese y archívese.




Dra. Damaris Susaña Quinteros Zuñiga
DIRECTORA GENERAL




Dra. Ethel Altez Ortiz
SECRETARIO ACADÉMICO

Anexo D. Carta de aprobación del Comité de Ética de la EPG



Ñaña, Lima, 21 de marzo de 2023

EL COMITÉ DE ÉTICA DE LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

CONSTA

Que el proyecto de investigación del investigador Edgardo Muguerza Florián identificado con DNI N° 06808496 y su asesora Elizabeth Emperatriz García Salirrosas, identificada con DNI N° 09735194, con título **“Liderazgo transformacional, gratitud hacia la organización y su impacto en la calidad de vida laboral en docentes de la Red Educativa Adventista en el Perú”**, fue evaluado y aprobado por el Comité de Ética de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, considerando su calidad científica, el bienestar de sus participantes y la conformidad en función de los estándares establecidos en el Código de Ética para la Investigación de la Universidad Peruana Unión. Para mantener la aprobación del Comité de Ética, se tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Cada participante debe dar consentimiento informado. En el caso de menores de edad, por lo menos uno de sus padres o guardianes debe registrar su consentimiento informado y el menor de edad debe registrar su asentimiento informado.

Los resultados de este proyecto puedan ser publicados con referencia a aprobación Número **2023-CE-EPG-00034**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Josué Turpo'.

Dr. Josué Edison Turpo Chaparro
Presidente
Comité de Ética de Escuela de Posgrado

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dany Yudet Milones'.

Mg. Dany Yudet Milones Liza
Secretaria
Comité de Ética de Escuela de Posgrado

Villa Unión – Ñaña, altura Km. 19 de la Carretera Central, Lurigancho – Chosica, Lima 15, Perú
Teléfono: (01) 618-6300 Fax: 618-6364 E-mail: posgradoprocesosinvestigacion.epg@upeu.edu.pe

● 10% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	scielo.senescyt.gob.ec Internet	2%
2	risti.xyz Internet	<1%
3	hdl.handle.net Internet	<1%
4	Caribbean University on 2023-09-29 Submitted works	<1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Internet	<1%
6	risisbi.uqroo.mx Internet	<1%
7	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet	<1%
8	repositorio.upeu.edu.pe Internet	<1%

9	Universidad Internacional Isabel I de Castilla on 2024-06-24	<1%
	Submitted works	
10	aemarkcongresos.com	<1%
	Internet	
11	uv.es	<1%
	Internet	
12	Universidad TecMilenio on 2024-01-30	<1%
	Submitted works	
13	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecu...	<1%
	Submitted works	
14	retos.ups.edu.ec	<1%
	Internet	
15	Meléndez Rivera, Yamilza. "El efecto de la orientación emprendedora y ...	<1%
	Publication	
16	Universidad Internacional de la Rioja on 2023-09-02	<1%
	Submitted works	
17	Ying Shu. " Influence of music education in college on development of ...	<1%
	Crossref	
18	Cecilia Brando-Garrido, Javier Montes-Hidalgo, Joaquín T. Limonero, ...	<1%
	Crossref	
19	Pontificia Universidad Catolica Madre y Maestra PUCMM on 2024-05-12	<1%
	Submitted works	
20	Universitas Negeri Jakarta on 2021-07-27	<1%
	Submitted works	

21	scielo.br Internet	<1%
22	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Grad... Submitted works	<1%
23	doaj.org Internet	<1%
24	repositorio.umsa.bo Internet	<1%
25	riull.ull.es Internet	<1%
26	innovadeluxe.com Internet	<1%
27	themayor.eu Internet	<1%
28	Reza Pishghadam, Nouroddin Yousofi, Asieh Amini, Maryam Sadat Tab... Crossref	<1%
29	Universidad Europea de Madrid on 2023-09-18 Submitted works	<1%
30	docs.google.com Internet	<1%
31	oaji.net Internet	<1%
32	Universidad de Alcalá on 2024-04-09 Submitted works	<1%

33	idus.us.es Internet	<1%
34	repositorio.unal.edu.co Internet	<1%
35	caps.ucsf.edu Internet	<1%
36	mdpi.com Internet	<1%
37	nutechinst.com Internet	<1%
38	proz.com Internet	<1%
39	Anaya Piñero, Gabriel. "Percepción de la Policía de Puerto Rico sobre e... Publication	<1%
40	Ten Kathen, Micaela Jara. "Informative Path Planning Based on Swarm... Publication	<1%
41	Universidad Francisco Marroquín on 2023-06-05 Submitted works	<1%
42	addi.ehu.es Internet	<1%
43	core.ac.uk Internet	<1%
44	docta.ucm.es Internet	<1%

45	publikationen.ub.uni-frankfurt.de Internet	<1%
46	repositorio.ufpb.br Internet	<1%
47	revistas.javeriana.edu.co Internet	<1%
48	transportesynegocios.wordpress.com Internet	<1%
49	elsevier.es Internet	<1%
50	www2.deloitte.com Internet	<1%
51	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecu... Submitted works	<1%
52	Fundación Universitaria del Area Andina on 2022-08-18 Submitted works	<1%
53	Gabriela Rodríguez-Hernández. "The eudemonic and hedonic role of ha... Crossref	<1%
54	Intercollege on 2024-03-09 Submitted works	<1%
55	M. Carmen González-Trujillo, Nuria Calet, Sylvia Defior, Nicolás Gutiérr... Crossref	<1%
56	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2019-04-16 Submitted works	<1%

57	Ravelo Gomez, Irak. "Modelo de gobierno electronico: Una integracion ..."	Publication	<1%
58	Universidad Francisco de Vitoria on 2023-05-23	Submitted works	<1%
59	Universidad de Deusto on 2023-05-24	Submitted works	<1%
60	Universidad de Málaga - Tii on 2021-09-24	Submitted works	<1%
61	del Moral del Moral, Maggie. "La inteligencia emocional, el liderazgo Tr..."	Publication	<1%
62	disde.minedu.gob.pe	Internet	<1%
63	e-spacio.uned.es	Internet	<1%
64	edoc.pub	Internet	<1%
65	press.religacion.com	Internet	<1%
66	repositorio.uach.mx	Internet	<1%
67	reviberopsicologia.ibero.edu.co	Internet	<1%
68	theibfr.com	Internet	<1%

69	munideporte.com Internet	<1%
70	researchgate.net Internet	<1%
71	scribd.com Internet	<1%

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)

BLOQUES DE TEXTO EXCLUIDOS

Dra. Elizabeth Emperatriz García SalirrosasLima

repositorio.upeu.edu.pe:8080

tiene un índice de similitud de 10 % verificable en el informe del programa Turnitin, ...

repositorio.upeu.edu.pe:8080

de cambio organizacional es el liderazgo transformacional (Hermosilla

1library.co

2016). Los líderes transformacionales otorgan a sus seguidores una visión clara d...

hdl.handle.net

de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la

www.risti.xyz

los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t

scielo.senescyt.gob.ec

Los valores del coeficiente de ruta cercanos a +1 indican una fuerte relación y vice...

scielo.senescyt.gob.ec

Los valores del coeficiente de ruta se

Rivera Rivera, Mary Lynne. "¿La innovación Lleva a innovación? El Efecto cíclico De Los Factores Que Moder..."

Los resultados muestran que el liderazgo transformacional tiene

Universidad San Ignacio de Loyola on 2020-06-17

los indicadores bibliométricos revelan los diez países que más divulgan sus result...

www.risti.xyz

el interés

Universidad Anahuac México Sur on 2021-01-26

aged between 18 and

Yura Loscalzo, José-Antonio Díaz, Marco Giannini. " Heavy study investment in Spanish college students: ps...

La adaptación y validación de una escala de

addi.ehu.es

Cain et al. (2019

Universidad TecMilenio on 2024-01-30

estudio tuvo como objetivo

www.risti.xyz

the organization/company for the possibility to meet many valuable people

Marcin Wnuk. "Spirituality, Organizational Gratefulness, and Well-Being Among Polish Workers", Journal of R...

I feel grateful to my organization/company

Marcin Wnuk. "Spirituality, Organizational Gratefulness, and Well-Being Among Polish Workers", Journal of R...

I have learned a lot working in this organization/company

Marcin Wnuk. "Spirituality, Organizational Gratefulness, and Well-Being Among Polish Workers", Journal of R...

to such a nice organization/company

Marcin Wnuk. "Spirituality, Organizational Gratefulness, and Well-Being Among Polish Workers", Journal of R...

I feel

Marcin Wnuk. "Spirituality, Organizational Gratefulness, and Well-Being Among Polish Workers", Journal of R...

I am proud to work in this organization

Polytechnic University of the Philippines - Sta. Mesa on 2021-09-30

COM8COM7COM6COM5COM4COM3COM2COM1

Daysal, Nezahat Meltem. "The effects of uninsurance on hospitals and patient health ", Proquest, 20111108

y la prueba de Bartlett (Sig= 0.000) es muy significativa para realizar análisis factor...

www.risti.xyz

para realizar el Análisis Factorial Confirmatorio, evaluar la confiabilidad convergent...

www.risti.xyz

analizar la validez y confiabilidad de los

repositorio.une.edu.pe

Para el análisis de los datos se utilizaron dos programas estadísticos: El

mascn.forestaluchile.cl

los criterios de inclusión de estudio) comparó, discutió y

www.risti.xyz

un formato de respuesta tipo Likert con

www.scribd.com

la confiabilidad

opac.pucv.cl

un muestreo no probabilístico por conveniencia, la encuesta se

www.risti.xyz

Tabla 1 Características sociodemográficas de los participantes (n

Universidad Católica San Pablo on 2024-06-20

la aplicación del cuestionario. Se obtuvo el consentimiento

riubu.ubu.es

Muestra La población estuvo constituida por docentes de

biblio.una.edu.ve

de investigación fue

dugi-doc.udg.edu

de consistencia interna se utilizó el Alfa de Cronbach

Guillén, José Luis Girarte. "Modelo de asociación entre factores predictores de las competencias para la inv..."

de consistencia interna se utilizó el Alfa de Cronbach

Guillén, José Luis Girarte. "Modelo de asociación entre factores predictores de las competencias para la inv..."

El Cuestionario de Gratitud

Universidad de Málaga - Tii on 2023-05-25

se sienten más motivados

repositorio.ucv.edu.pe

de la cultura

core.ac.uk

de la gratitud en diversos aspectos de la

documents.mx

en el contexto de la psicología positiva y la

e-spacio.uned.es

Despite gratitude's potential to

www.researchgate.net

Spanish version that evaluates the validity and reliability of these scales in

www.mdpi.com

Regular Basic Education teachers from a private educational network

www.mdpi.com

study aimed to translate into Spanish, adapt and analyze the validity and reliability ...

www.mdpi.com

was used. The analyzes were performed using the

data.epo.org

Structural Equation Model

doaj.org

CMIN/DF= 2

doaj.org

The results of this study support this

atee.education

that can be used in

www.researchgate.net

el Modelo de Ecuaciones Estructurales de Covarianza (CB-SEM

www.risti.xyz

índices de ajuste del modelo

risisbi.uqroo.mx

Los resultados de este estudio respaldan

press.religacion.com

y analizar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la

www.risti.xyz

docentes de Educación Básica Regular de una red educativa

repositorio.ucv.edu.pe

Objetivos Los objetivos de la presente investigación

www.theibfr.com

y analizar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la

www.risti.xyz

y analizar la validez y confiabilidad de una escala para evaluar la

www.risti.xyz

la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El

Caribbean University on 2023-09-29

de una escala para evaluar la calidad de vida

www.academia.edu

traducción y adaptación de una escala para evaluar

www.mdpi.com

del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral: El

Caribbean University on 2023-09-29

los docentes y estudiantes de las instituciones educativas

www.oefa.gob.pe

de la Iglesia Adventista del Séptimo Día son

catalonica.bnc.cat

la importancia de la investigación

www.slideshare.net

de la Iglesia Adventista del Séptimo día del

hdl.handle.net

de una escala para evaluar la calidad de vida

www.academia.edu

de validez y confiabilidad de una escala para evaluar la

www.risti.xyz

En base a lo anterior se

oaji.net

El Liderazgo Transformacional impacta positivamente en la

Universidad EAN on 2022-09-16

En base a lo anterior se

oaji.net

El Liderazgo Transformacional impacta

repositorioacademico.upc.edu.pe

y lasatisfacción laboral de los empleados. Estos

Universidad del Norte, Colombia on 2016-05-21

ambiente laboral, el

consultoriadeserviciosformativos on 2024-06-10

la salud mental y el bienestar,fortalecer la

www.un.org

un entorno de trabajo

hdl.handle.net
