



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN  
LABORAL EN DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD  
PARTICULAR EN LA CIUDAD DE LIMA

PRESENTADA POR  
MARISOL CASTRO PALET

ASESOR  
ELOY VALENTINO PALOMINO BENAVENTE

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES

LIMA – PERÚ

2020



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y  
PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN  
DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PARTICULAR EN LA CIUDAD DE LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTADO POR:**

**MARISOL CASTRO PALET**

**ASESOR:**

**MG. ELOY PALOMINO BENAVENTE**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a:

Mis hijas, quienes son mi fuerza y mi razón de ser, así como el motivo por ser mejor persona día a día.

A mi madre, quien a su manera, siempre está presente cuando necesito su apoyo.

A Dios, que me acompaña en todo mi recorrido por la vida.

## **Agradecimientos**

Agradezco al profesor Eloy Palomino por todo el apoyo que me ha brindado, asesorándome de manera permanente en la elaboración del presente trabajo.

Agradezco, además, la buena disposición frente a todas mis consultas e inquietudes a lo largo de todo este tiempo.

¡Muchas gracias!

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
1.1. Bases Teóricas.....	13
1.1.1. Liderazgo organizacional.....	13
1.1.2. Teorías de liderazgo .....	15
1.1.3. Liderazgo Transformacional.....	18
1.1.4. Satisfacción laboral.....	22
1.1.5. Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	24
1.1.6. Determinantes de la satisfacción laboral .....	27
1.2. Evidencias empíricas.....	28
1.2.1. Investigaciones Nacionales .....	28
1.2.2. Investigaciones Internacionales .....	31
1.3. Planteamiento del problema.....	35
1.3.1. Descripción de la realidad problemática .....	35
1.3.2. Formulación del problema .....	38
1.4. Objetivos de la investigación.....	38

Objetivo general .....	38
Objetivos específicos. ....	38
1.5. Hipótesis y variables de estudio.....	39
1.5.1. Formulación de las hipótesis .....	39
Hipótesis específicas.....	39
1.5.2. Variables de la investigación .....	39
a. Variables a relacionar .....	39
b. Variables Sociodemográficas .....	40
1.5.3. Definición operacional de las variables del estudio .....	40
□ Liderazgo transformacional .....	40
□ Satisfacción laboral.....	41
CAPÍTULO 2: MÉTODO.....	43
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	43
2.2. Participantes.....	43
2.2.1. Población .....	43
2.2.2. Muestra .....	43
2.3. Medición.....	45
2.3.2. Escala de satisfacción laboral SL-SPC .....	47
2.4. Procedimiento.....	50
2.5. Análisis de los datos.....	50
CAPÍTULO 3: RESULTADOS .....	52
3.1. Frecuencia de Evaluados.....	52
3.2. Descriptivos y niveles de las variables.....	54
3.3. Distribución de la muestra.....	61
3.4. Contraste de Hipótesis.....	62

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN .....	70
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIAS .....	83
ANEXOS .....	88



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de liderazgo de Bass y Avolio (Mendoza y Martínez, 2005).....	21
Tabla 2 Matriz operacional de liderazgo transformacional .....	41
Tabla 3 Matriz operacional de satisfacción laboral .....	42
Tabla 4 Frecuencia de los evaluados según el sexo .....	44
Tabla 5 Frecuencia de los evaluados según el estado civil.....	52
Tabla 6 Frecuencia de los evaluados según la antigüedad del puesto.....	53
Tabla 7 Frecuencia de los evaluados según la modalidad docente.....	53
Tabla 8 Frecuencia de los evaluados según la edad .....	54
Tabla 9 Descriptivos generales de las variables estudiadas y sus dimensiones .....	54
Tabla 10 Niveles encontrados en la consideración individual .....	55
Tabla 11 Niveles encontrados en la estimulación intelectual .....	56
Tabla 12 Niveles encontrados en la motivación/inspiración .....	56
Tabla 13 Niveles encontrados en la influencia idealizada .....	57
Tabla 14 Niveles encontrados en el liderazgo .....	57
Tabla 15 Niveles encontrados en las condiciones físicas y/o materiales.....	58
Tabla 16 Niveles encontrados en los beneficios laborales y/o remunerativos.....	58
Tabla 17 Niveles encontrados en políticas administrativas .....	59
Tabla 18 Niveles encontrados en las relaciones sociales .....	59
Tabla 19 Niveles encontrados en el desarrollo personal.....	60
Tabla 20 Niveles encontrados en el desempeño de tareas.....	60
Tabla 21 Niveles encontrados en la relación con la autoridad .....	61
Tabla 22 Niveles encontrados en la satisfacción laboral.....	61
Tabla 23 Índice de Kolmogorov Smirnov de la distribución de la muestra.....	62
Tabla 24 Correlación de Spearman .....	63
Tabla 25 Correlación de Spearman entre las dimensiones.....	64
Tabla 26 Diferencia de medias según el sexo de los evaluados.....	65

Tabla 27 Diferencia de medias según la antigüedad de los evaluados.....	66
Tabla 28 Diferencia de medias según la edad de los evaluados.....	68
Tabla 29 Niveles de confiabilidad de las escalas aplicadas.....	94
Tabla 30 Análisis de los ítems de la escala de liderazgo.....	95
Tabla 31 Análisis de los ítems de la escala de satisfacción.....	96

## RESUMEN

El objetivo principal del desarrollo de esta investigación fue la de identificar la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima; el estudio fue de tipo descriptivo correlacional, el cual cuenta con un muestreo aleatorio simple constituido por un total de 155 docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima, para ello se aplicaron dos escalas, el *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ)*, 5X corto y la *Escala de Satisfacción Laboral SPC de Palma Carrillo (1999)*, ambas con propiedades psicométricas adecuadas. Finalmente, las conclusiones que se definieron en el presente estudio, fueron que se logró identificar que existe correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, además se logró estimar que sí hay relación significativa entre las dimensiones de liderazgo transformacional y satisfacción laboral. También se hizo la comparación de los resultados, donde se encontraron diferencias significativas según edad y antigüedad laboral, pero no se manifestaron diferencias significativas según el sexo.

**Palabras clave:** Consideración individual, estimulación intelectual, influencia idealizada, liderazgo transformacional, motivación/inspiración, satisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The main objective of the development of this research was to identify the relationship between transformational leadership and job satisfaction in teachers of a private university in the city of Lima; the following study had a descriptive correlational type which had a simple random sampling consisting of a total of 155 teachers from a private university in the city of Lima, for this purpose two scales were applied, the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), short 5X and the “*SPC Labor Satisfaction Scale of Palma Carrillo*” (1999), both with adequate psychometric properties. Among the conclusions reached is that there is a significant relationship between transformational leadership and job satisfaction, it was also demonstrated that there are significant relationships between the dimensions of both variables. Significant differences were found according to seniority and age but no significant differences were manifested according to sex.

**Keywords:** Individual consideration, intellectual stimulation, idealized influence, transformational leadership, motivation / inspiration, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal encontrar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en un grupo de docentes de una universidad particular de la ciudad de Lima. Dicho estudio fue desarrollado considerando la relevancia de mantener estándares altos de satisfacción laboral dentro de una organización, lo que implica mejoras en los procesos dentro de dicha organización, trayendo beneficios, tanto a nivel personal, como organizacional.

Asimismo, se consideró relevante analizar aspectos relacionados al estilo de liderazgo, dado que un liderazgo adecuado tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral dentro de una organización.

En el caso del área de la institución investigada, el poner en práctica un estilo de liderazgo adecuado ayuda a mejorar el desempeño en la labor del docente, lo que a su vez, fortalece el vínculo con el alumno, propiciándose de esta manera, un ambiente adecuado para el proceso de aprendizaje.

Por lo tanto, se buscó identificar qué implicancia tiene el liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral, si existe relación entre estas variables, y de esta forma, aportar no sólo de manera teórica, sino que esta investigación serviría para implementar mejoras en el área de estudio de dicha institución.

Este trabajo de investigación fue de tipo descriptivo correlacional, el cual cuenta con la aplicación de dos instrumentos; para la medición del liderazgo transformacional se utilizó el *Cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ), 5X versión corta*, de Bass y Avolio (citado en Vega y Zavala, 2004) y para la medición de la Satisfacción laboral, la *Escala de Satisfacción laboral SPC de Palma Carrillo (1999)*. La investigación se divide en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se describen los aspectos teóricos más importantes, las investigaciones nacionales e internacionales, las definiciones conceptuales, el planteamiento de la investigación, los objetivos y las hipótesis. Dentro del Capítulo II se detallan los aspectos metodológicos, las características de la población y muestra en estudio. Asimismo, se detallan los instrumentos utilizados, se plantea el procedimiento de la recolección de los datos y el plan de análisis de éstos. En el Capítulo III, se muestran los resultados de la investigación y se detallan los estadísticos encontrados en la evaluación, concluyendo con el contraste de las hipótesis planteadas. En el Capítulo IV se presenta la discusión de la investigación, los resultados y la comparación de éstos con los resultados de investigaciones similares. Finalmente, se tienen las principales conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el presente estudio.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Bases teóricas

#### 1.1.1. Liderazgo organizacional

Al hablar de liderazgo dentro de las organizaciones, nos encontraremos frente a un gran número de definiciones, dentro de ellas tenemos la definición detallada por Gómez (2002), quien enmarca a dicho liderazgo como uno de los procesos fundamentales dentro de la organización que generan impacto en el desarrollo de toda Institución; además, la persona quien ejerce dicho liderazgo suele gestionar de manera adecuada las habilidades de sus subordinados y/o colaboradores, motivando su participación y permitiéndoles la capacidad de tomar decisiones, comunicarse de manera efectiva, llegar a resolver problemas que se generen en el contexto laboral para que de esta manera logren alcanzar el desarrollo de los objetivos que le corresponden.

Ahora, la evolución de la conceptualización del liderazgo organizacional nos permite identificar diversas facetas del liderazgo, tal y como se ha ido dando la evolución de las organizaciones, en base al impacto de la tecnología y la Globalización, en base a esto, tenemos a Culligan (citado en Rodríguez, 2015), quien hace mención que han existido históricamente seis edades del liderazgo los cuales podemos describir:

- ***Edad del liderazgo de la conquista.*** En esta edad, se prioriza sobre un jefe supuestamente dominante, pero que rige su

dominancia a través de un autoritarismo neto donde propone a sus subordinados estabilidad y constancia.

- ***Edad de liderazgo comercial.*** Con respecto a esta etapa, se alude como funcionabilidad principal del líder el cómo mejorar la calidad de vida de sus subordinados, dejando de lado el autoritarismo basado en ofrecimientos de seguridad.
- ***Edad de liderazgo de organización.*** En esta edad, se enfoca al líder principalmente en sus capacidades de organización, que pueda ofrecer a sus subordinados un contexto en el cual sientan pertenencia.
- ***Edad del liderazgo de innovación.*** Durante esta edad, la idealización de los líderes estaba centrada en la innovación y su capacidad para la resolución de problemas en base a las altas demandas tras los cambios continuos de la realidad contextual.
- ***Edad del liderazgo de la información.*** En esta edad, se prioriza las competencias de los líderes en lo que refiere al manejo y procesamiento de la información de manera creativa.
- ***Liderazgo de la nueva edad.*** Durante esta edad, se caracteriza en que los líderes se adaptan al uso de las nuevas tecnologías, sintetizando eficazmente grandes cantidades de información



enfocados en sus subordinados como capital de la organización y no como insumos que los cosifiquen.

### **1.1.2. Teorías de liderazgo**

Teniendo en claro la definición conceptual del liderazgo organizacional y las etapas o facetas que pudo estar evolucionando, se puede hablar de las diversas teorías que existen en base a este constructo, las cuales se han descrito brevemente para enmarcarnos en un contexto el cual se desea establecer para el estudio en una universidad particular de la ciudad de Lima. Así, se tiene:

- ***Teoría del Gran Hombre***

Según lo estipulado por Giraldo y Naranjo (2014) menciona que la base de los orígenes del estudio del liderazgo se lleva a cabo a través del análisis de los grandes líderes de la historia del mundo y dentro de dicho análisis se puede caracterizar que los seres humanos nacían con determinadas características que los identificaban como líderes; es decir, que las propiedades de un líder constituyen básicamente una capacidad innata para expresar poder. También, se considera que el líder posee influencia sobre los demás ejerciendo una influencia superior en diferentes situaciones, lo que lograba que los subordinados prestaran mayores conductas de seguimiento o lealtad sobre dicho líder (Daft, 2006).

- ***Teoría de los Rasgos***

La Teoría de los Rasgos se basa en que existen diversas características que definen y conceptualizan a los que pueden ejercer el liderazgo de quienes no, y estas características son definidas como rasgos. Ahora, estos rasgos describen a las personas que puedan o tienen condiciones para ejercer el liderazgo, pero una de las debilidades de esta postura, es que no tiene la manera de mostrar que el hecho de que un sujeto pueda ejercer el liderazgo no necesariamente predice que éste tenga éxito o no; pero, dichos rasgos de líder también pueden ser vinculados con la efectividad de dicho ejercicio, como por ejemplo altos niveles de energía y la tolerancia al estrés se vinculan a la posibilidad de dar respuesta a las exigencias que se puedan presentar en la organización, otros rasgos serían la integridad y la madurez emocional, las cuales definen el desarrollo de interrelaciones líder y subordinados de manera exitosa; otro rasgo ha de ser la autoconfianza, con la cual el líder puede lograr eficazmente sus objetivos e influenciar en mejor medida sobre sus subordinados. (Bass, citado en Castro y Lupano, 2006).

- ***Teoría Comportamental***

La Teoría Comportamental, según Daft (2006), es continua a la teoría anterior de los rasgos, aunque algunos autores la consideran complementaria, ya que no se centra únicamente en

los rasgos de las personas como indicadores de liderazgo, sino suma a dichos rasgos el comportamiento de las personas y cómo es que manejan sus interacciones sociales con sus subordinados, existiendo para esto, dos modalidades una la autocrática cuando el líder de la organización toma las decisiones de manera independiente y a veces autoritario sin permitir algún tipo de consenso, no suele delegar responsabilidades, es la única persona que controla los objetivos de la organización y el contexto, incluido el personal.

La otra modalidad es la del liderazgo democrático, el cual cuenta con características opuestas al líder mencionado anteriormente, ya que este líder fomenta la participación del grupo para una mejor comunicación e incluye la opinión de todas en la toma de decisiones, del mismo modo que confía en sus subordinados y logra delegar funciones brindando ayuda y orientación en todo momento.

- ***Teoría de las Relaciones***

Según los estudios desarrollados por Castro y Lupano (2006), definen la teoría de las Relaciones como aquella que incluye a un líder carismático transaccional y el transformacional. En lo que respecta al primero, se alude a que el líder suele motivar a sus subordinados en base a los intereses personales de cada uno de ellos, colocando las motivaciones de la organización en

segundo plano, pero centrándose en lo que se alude como la recompensa contingente y el manejo por excepción. Con respecto a la recompensa contingente hace mención a los intercambios mutuos entre subordinados y líderes, donde éste último es el que se hace a cargo de las recompensas o castigos en base al cumplimiento de las actividades de los subordinados dentro de la organización. En lo que respecta al manejo por excepción, se refiere a que el líder solo participa en el momento que se tienen que realizar correcciones o cambios (en sentido negativo a través de una crítica) conductuales de los subordinados.

### **1.1.3. Liderazgo Transformacional**

Sobre esta teoría, se hace referencia con más detalle, siendo la base para fundamentar el análisis del liderazgo. Los fundadores de la presente teoría son Bass y Avolio (1994). Postula al liderazgo como aquel proceso que se centra en la estimulación de la conciencia de los trabajadores con la única finalidad de generar en ellos el compromiso con la organización y esto conlleve al cumplimiento de las metas y de cada uno de los objetivos determinados en la misión de la empresa. Este tipo de líderes enfocan en las personas el cumplimiento de los objetivos de la organización, en grupo, dejando en segundo plano a los intereses individuales. Para el logro de dicho planteamiento, el líder transformacional se basa en la consideración individual que se refiere al trato independiente y empático con cada miembro del equipo laboral; estimulación intelectual,

a través de la delegación de funciones enaltece las habilidades individuales para generar mayor integración y confianza en el equipo de trabajo resolviendo conflictos; motivación que se refiere a que inspira a los miembros del equipo a ser proactivos, a cumplir las metas y ser optimistas con los retos que se encuentren en su desempeño laboral; y la influencia idealizada, donde el líder llega a influenciar a través del respeto y confianza ganada por su equipo.

Tal y como se ha mencionado, el líder transformacional se enfoca en orientar a los miembros del equipo (subordinados) en dirección al logro de los objetivos de la organización, y, para que el líder cumpla con el desarrollo de sus actividades de manera idónea, debe contar con ciertas competencias que sean parte de su perfil profesional, de las cuales se puede mencionar:

- **Carisma.** El carisma alude al entusiasmo que practica e inspira el líder en su ambiente laboral, de qué manera puede incentivar el desarrollo de sus subordinados para el cumplimiento de sus actividades. También se puede hablar en esta parte sobre la motivación inspiradora que puedan generar los líderes transformacionales.
- **Creatividad.** El líder transformacional tiene que ser práctico e innovador donde pueda resolver los problemas de manera creativa, incentivando la participación del grupo para la resolución

de conflictos, alimentando la creatividad de todos los participantes.

- **Interactividad.** Una de las principales habilidades ha de ser el cómo interacciona con los miembros de su equipo, para ello debe contar con habilidades sociales que le generen relaciones educativas y productivas con sus pares y subordinados.
- **Visión.** El líder transformacional debe tener en claro la visión de la organización y enfocarse en cómo lograr cada uno de sus objetivos, al mostrar esta seguridad ha de poder transmitirla a sus subordinados.
- **Ética.** El líder no solo debe ser modelo de trabajador sino también debe de ser una persona íntegra con valores que genere en sus subordinados respeto para que pueda influenciar sobre ellos a través del ejemplo.
- **Orientación a las personas.** Esta competencia es importante ya que de esta manera pueda generar empatía y armonía en el grupo de trabajo, donde se pueda otorgar a las personas la resolución de sus conflictos y el logro de sus objetivos, pero esto en un segundo plano ya que la prioridad es el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Coherencia.** El líder transformacional debe de ser constante y poder equilibrar su vida personal con su vida laboral y de esta manera obrar bajo el ejemplo.

Mendoza y Martínez (2005) hablan del modelo desarrollado por Bass y Avolio, quienes definen que el liderazgo transformacional cuenta con diversos componentes (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio (Mendoza y Martínez, 2005).*

<b>Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional</b>	
	1. Carisma atributos
	2. Carisma conducta
Liderazgo transformacional	3. Inspiración motivacional
	4. Estimulación intelectual
	5. Consideración individualizada
	6. Tolerancia psicológica
Liderazgo transaccional	7. Premio contingente
	8. Admon por excepción activa
	9. Admon por excepción pasiva
No liderazgo	10. Laissez Faire
Variables de resultado	11. Satisfacción
	12. Esfuerzo extra
	13. Eficacia y Efectividad

Este modelo constituye las bases para desarrollar la escala que se utilizó en el presente estudio, en base a este desarrollo se consideran, en un principio, seis dimensiones las cuales son el carisma atributos, carisma de conducta, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual,

consideración individualizada y la tolerancia psicológica. Luego del desarrollo y estudio de estas dimensiones se sintetizan en las cuatro últimas, ya que el carisma no se ha de considerar en una evaluación a través de percepción de actitudes de los sujetos.

En base a esto, se consideraron las dimensiones que se definen en la escala de aplicación. De esta manera, se obtiene la consideración individual, donde el líder ha de tomar en cuenta el desarrollo particular de cada uno de sus colaboradores, pudiendo generar diversas políticas que desarrollen el potencial y diversas competencias de cada una de estas personas, además, como fundamento de mejora en los procesos de rendimiento laboral, ha de ser importante estimular el nivel intelectual de las personas, promoviendo el conocimiento académico intelectual, ideados para resolver situaciones que se pudieran presentar en el desarrollo de la organización. Otra dimensión importante es la motivación, la cual impulsa el desarrollo de los trabajadores en la organización y un líder debe contar con habilidades que permita influenciar y desarrollar este aspecto en sus subordinados. Finalmente, se tiene la influencia idealizada, la cual se refiere al respeto y confianza que obtiene el líder de sus seguidores, de esta manera se podrá unificar estas conceptualizaciones y así desarrollar de manera integral el concepto que conforma el liderazgo transformacional.

#### **1.1.4. Satisfacción laboral**

Entender por qué las personas se comportan de determinada manera al interior de las organizaciones, implica analizar cuál es el aporte de la



psicología al comportamiento organizacional. En ese sentido, no puede dejar de mencionarse conceptos como la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1999).

Entre la motivación y la satisfacción hay una fuerte relación, lo que hace que, en ocasiones resulte más complejo diferenciar una de otra. De igual manera ocurre entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. En ese caso, la satisfacción en el empleo podría señalarse como una disposición a nivel psicológico del sujeto en relación a su trabajo, lo que implica un conjunto de actitudes y sentimientos. En ese sentido, se puede mencionar varios factores que influyen en la satisfacción e insatisfacción con el trabajo, tales como, aspectos físicos del lugar de trabajo, el sentirse realizado a partir de las actividades que efectúa como parte de sus responsabilidades, el hecho de poner práctica lo aprendido, la oportunidad de desarrollar conocimientos nuevos que le permitan enfrentar diversos desafíos. Otros elementos también tienen un impacto en la satisfacción laboral, como por ejemplo, la edad, estabilidad emocional, entorno familiar, actividades que realiza como parte de su recreación, el hecho de poder poner en práctica sus conocimientos y enfrentar desafíos, sus motivaciones y expectativas de índole personal, sentirse realizado, etc. (Shultz, 1998).

Según Blum y Naylor (1977), la satisfacción laboral se define como el conjunto de actitudes que presenta un empleado frente a su trabajo, la organización, la persona quien supervisa su trabajo, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc. y la vida en general. Por lo

tanto, la satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. De esta manera, el trabajador que siente satisfacción con su puesto de trabajo, muestra una actitud positiva hacia éste; mientras que, cuando un trabajador muestra insatisfacción, tiende a presentar actitudes negativas. Por lo tanto, tal como lo menciona Robbins (1999), cuando se mencionan las actitudes de los trabajadores, por lo general, se hace referencia a la satisfacción laboral. Es más, se utilizan ambas expresiones de manera indistinta.

Del mismo modo, al mencionar las actitudes, se hace referencia a la disposición a favor o en contra, relacionadas a objetos, personas o sucesos, es decir, afirmaciones que indican cómo se siente la persona en relación de algo. En la afirmación «me gusta mi empleo», lo que se está manifestando es la actitud hacia el trabajo. Cada persona puede manifestar muchas actitudes, pero el comportamiento organizacional se enfoca en aquellas que están referidas al trabajo en sí. La satisfacción laboral y hasta donde la persona se identifica con su trabajo y tiene una participación realmente activa relacionada a sus actividades propias de su puesto de trabajo y con la organización, es un indicador de lealtad y la identificación con la empresa. Es así que el enfoque se dirige a la satisfacción laboral.

#### **1.1.5. Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

Continuando con las diversas definiciones de este término, no se puede dejar de mencionar a Herzberg (1968) citado en Palma (1999) quien manifiesta que la Satisfacción Laboral se entiende como el nivel de gusto o

disgusto del trabajador hacia su actividad laboral. En la teoría de Herzberg se entiende que la satisfacción o insatisfacción laboral son reguladas de forma independiente ya que hay elementos del lugar de trabajo que producen bienestar y hay otros que producen desagrado.

Se comprende, entonces que existen conjuntos de elementos o factores que determinan la satisfacción y otro conjunto que determina la insatisfacción, es decir, no se debe inferir que un aumento en la satisfacción laboral termina en una disminución de la insatisfacción.

Esos factores que determinan la satisfacción e insatisfacción laboral se dividen en dos grupos, continuando la teoría de Herzberg (1968) citado en Palma (1999), a este planteamiento se le llama Teoría de los Dos Factores y los clasifica en Factores Motivadores que incluye elementos como el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, reconocimiento, crecimiento profesional, etc. y los Factores Higiénicos que consideran elementos como el salario, incentivos, ambiente físico, políticas de la organización, relaciones interpersonales, clima laboral, seguridad laboral, etcétera.

Se puede concluir que los Factores Motivadores son intrínsecos o generados por la misma persona y los Factores Higiénicos, son extrínsecos y dependen de la organización o del lugar de trabajo.

Con factores extrínsecos e intrínsecos independientes para la satisfacción e insatisfacción laboral, existe la necesidad de clasificar

aquellos factores que intervienen en esta variable de estudio, al respecto, se ha seleccionado La Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) elaborada por Palma (1999) donde señala que la satisfacción laboral se da en función de los valores que surgen luego de que el sujeto evalúa la relación entre lo que necesita y sus valores éticos con aquello que se le ofrece en su entorno laboral.

Palma (1999) señala, en el planteamiento de Bruggeman, Croskuth y Ulich, que el grado de satisfacción es determinado por la relación entre las percepciones individuales y las influencias del medio, se concluye entonces que la satisfacción laboral es producto de las interacciones del medio ambiente de trabajo regulados por los significados personales o percepción de la realidad.

A continuación, se presentan los factores de Satisfacción Laboral según Palma (1999):

- Condiciones físicas y/o materiales
- Beneficios laborales y/o remunerativos
- Políticas administrativas
- Relaciones sociales
- Desarrollo personal
- Desempeño de tareas
- Relaciones con la autoridad

### **1.1.6. Determinantes de la satisfacción laboral**

Existen una gran variedad sobre los determinantes de la satisfacción laboral, de entre ellas se pueden determinar las más importantes como la de tener compensaciones adecuadas, ambientes gratos, compañeros que sean cooperadores y a la vez se mantenga una buena relación, que exista oportunidades de mejora y puedan potencializar sus capacidades, buenas relaciones con los pares y superiores, trabajos que sean estimulante, reconocimiento emocional y económico, evitar ambientes frustrantes, líneas de carrera, políticas de ascenso, equidad en el aspecto económico y que este se encuentre de acorde a las tareas realizadas.

También se alude una importancia a ciertos aspectos físicos tales como un ambiente grato, limpio, iluminado, seguro, que tenga las comodidades para un desempeño grato de sus labores. Del mismo modo, dentro de los aspectos externos considerados que brindan aumento en los niveles de satisfacción, tenemos los lazos que se puedan generar, por ejemplo la amistad entre compañeros es un aspecto científicamente demostrado que contribuye al crecimiento de la satisfacción laboral (Robbins, 1999).

Shultz (1998) alude otros aspectos que influyen en los niveles de satisfacción, tales como el sexo, niveles de intelecto, antigüedad laboral, la edad, entre otros que la empresa no puede generar modificaciones, pero sí se puede registrar y predecir aspectos o niveles de satisfacción según cada una de esas variables.

## 1.2. Evidencias empíricas

### 1.2.1. Investigaciones Nacionales

Vega (2007) estudió el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en 78 trabajadores asistenciales en el Centro de Educación San Jerónimo de la ciudad de Cuzco, los cuestionarios utilizados en este estudio contaron con índices de confiabilidad y validez adecuados. Este estudio fue de tipo no experimental, descriptivo y correlacional. Finalmente, se obtuvo que sí existe relación significativa y directa entre la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional (significativo a un nivel de confianza del 99% con un índice de correlación superior a 0.60, lo que manifiesta niveles altos de relación), dentro de los resultados, también se pudo destacar que dicha institución muestra índices poco elevados de satisfacción laboral, por lo que proponen modo de mejoras de dichas variables.

Soto y Jhoward (2016) llevaron a cabo un estudio sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en 450 supervisores, todos mayores de edad en ambos géneros, en un *call center* de Lima Metropolitana; dicho estudio fue descriptivo correlacional. Su resultado principal muestra que sí existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral a un nivel de confianza del 99% cuyo valor de correlación es de  $r=0.86$ ; dicho valor muestra un nivel muy alto de relación entre dichas variables además también se encuentra relación entre cada una de las subdimensiones de dichas variables, así

tenemos que la dimensión de visión con la satisfacción ( $r=0.74$ ), la comunicación inspirada con la satisfacción ( $r=0.74$ ), la estimulación intelectual y satisfacción ( $r=0.79$ ), el liderazgo de apoyo y la satisfacción ( $r=0.76$ ) y el reconocimiento de personal con la satisfacción ( $r=0.78$ ). Cabe mencionar que en dicha muestra hay una manifestación del liderazgo transformacional del 44% con niveles de satisfacción laboral de 60%; es así que todas las relaciones son significativas y muy altas.

Sapacio (2016) llevó a cabo una investigación sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en 124 docentes en tres instituciones educativas de Ancón, distrito de la provincia de Lima; dicho estudio fue de tipo descriptivo correlacional porque buscó describir la relación existente entre liderazgo y satisfacción. Para el desarrollo de dicho estudio se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Alannah Eafferty y Mark, cuya adaptación fue desarrollada por Dávalos, en contextos similares en el año 2015; en lo que respecta a la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario con el mismo nombre de Sonia Palma desarrollada en la realidad de Perú, el cual presentaba índices adecuados de confiabilidad y validez. Como uno de los principales resultados, se llegó a determinar a un nivel de confianza del 99% que, sí existe relación entre las variables estudiadas con un índice de correlación igual a  $r=0.64$ ; lo que indica que, sí existe relación moderadamente alta y significativa entre ambas variables. Cabe mencionar, tal cual el estudio anterior, que sí hay presencia de liderazgo transformacional a un nivel de 29% y el nivel de satisfacción global en las instituciones evaluadas fue de 45.2%.

Vásquez y Ramos (2016) realizaron una investigación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en 97 docentes de ambos sexos seleccionados a través de un muestreo no probabilístico e intencional en dos instituciones educativas básicas, cuyo diseño de la investigación fue el hipotético deductivo de tipo descriptivo correlacional, que buscó la relación entre las variables expuestas. Los cuestionarios utilizados contaron con las propiedades psicométricas de acuerdo al contexto peruano, por lo que muestra índices adecuados de confiabilidad y validez. En lo que refiere a los principales resultados encontrados en este estudio, tenemos que sí existe relación significativa entre las variables propuestas a un nivel de confianza del 99% teniendo una correlación positiva igual a ( $r=0.71$ ) mostrando índices altos de relación; con respecto a las dimensiones. También se encuentran relaciones directas y significativas.

Aronés (2016) estudió las variables de liderazgo transformacional y satisfacción laboral a un total de 61 docentes de instituciones educativas de Barranca provincia del departamento de Lima, ese estudio tuvo un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de tipo transversal correlacional. Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5S) y la Escala de Opiniones SL-SPC; ambos cuestionarios correctamente estandarizados para el contexto donde se desarrolló el estudio con índices de confiabilidad y validez adecuados. Como parte de los principales resultados, se tiene que, a un nivel de confianza del 99% sí existe relación significativa entre las



variables estudiadas con un índice de correlación de Spearman igual a  $r_s=0.51$ ; lo que manifiesta una relación en niveles promedio, dicha relación es directa y significativa; además, también se encontró relación significativa en las dimensiones de dichas variables.

### **1.2.2. Investigaciones Internacionales**

Cuadra y Veloso (2007) llevaron a cabo una investigación en la ciudad de Arica - Chile donde estudiaron el liderazgo, clima y satisfacción laboral en 149 empleados tanto del sector público como de organizaciones particulares (con una proporción de 65% y 35% respectivamente), dicho estudio fue de tipo descriptivo correlacional ya que el objetivo principal fue hallar la relación existente entre dichas variables. Con respecto a los instrumentos utilizados para el desarrollo de este estudio, se utilizaron diversas escalas, de las cuales, en lo concerniente al clima laboral, se diseñó una escala de Likert con un total de 8 dimensiones cuyo nivel de confiabilidad iba desde 0.79 y 0.92 (dimensiones y general), en lo que respecta a la satisfacción laboral se utilizó la Escala General de Satisfacción de Overall Job Satisfaction de Waee, Cook y Wall, adaptada para el medio Chileno mediante este estudio, con niveles de confiabilidad que van desde 0.85 a 0.88 (dimensiones y general); finalmente en lo concerniente al liderazgo transformacional se realizó la adaptación del Cuestionario Multifactor de Liderazgo MQL-5X también con índices de confiabilidad adecuados para el contexto. Como parte de los principales resultados se tiene que, sí existe relación significativa entre las variables estudiadas, el liderazgo y la satisfacción laboral tienen una relación

significativa y directa con un índice de correlación de 0.56, lo que indica que existe una relación moderada entre dichas variables.

Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García (2009), estudiaron la motivación, satisfacción laboral, liderazgo y la calidad de servicio en 149 trabajadores del Hospital "Mario Muñoz Monroy" Matanzas de Cuba; de los cuales se tiene a clientes internos, médicos y enfermeros y clientes externos, a pacientes y familiares, seleccionados a través de un muestreo probabilístico estratificado por fijación proporcional. Dicho estudio fue de tipo descriptivo correlacional ya que tenía como objetivo principal el identificar la relación entre las variables antes mencionados. Para la medición de dichas variables se utilizaron diversas escalas y cuestionarios con índices de confiabilidad y validez adecuados y adaptados para el contexto donde se llevó a cabo el estudio. Finalmente, en los resultados encontrados, se tiene que, sí existe relación significativa entre las variables estudiadas, así se tiene que, hay relación entre la motivación con calidad, éstos presentan mayor correlación entre todas las variables estudiadas, seguida por la satisfacción y liderazgo. Por ende, también se determina que sí existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción laboral a niveles de confianza del 95% con un índice de correlación de Spearman de 0.53, manifestando una relación moderada entre estas variables.

Omar (2011), estudió el liderazgo transformacional con la satisfacción organizacional en 218 trabajadores argentinos en empresas privadas y públicas en el centro de Buenos Aires, centrandolo en

el rol de confianza del supervisor. Dicho estudio fue de tipo descriptivo correlacional de corte transversal ya que tuvo como objetivo el identificar la relación entre las variables estudiadas en un solo momento. Para ello utilizaron dos escalas, las cuales fueron adaptadas para el contexto donde se llevó a cabo dicho estudio con índices de confiabilidad y validez correctos. Ahora, con respecto a la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, se encontraron relaciones positivas y significativas (a través de un análisis de regresión), especialmente en las dimensiones consideradas del liderazgo, tales como consideraciones individualizadas, motivación inspiradora e influencia idealizada y estimulación intelectual; todas se relacionaron significativamente no sólo con la satisfacción laboral, sino también con la satisfacción de la vida en general.

Küester y Avilés (2011) estudiaron el estilo de liderazgo y la orientación al mercado y como es que estos dos repercuten sobre la satisfacción laboral, en un total de 219 docentes universitarios en el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora en México. Esta investigación tuvo un diseño descriptivo correlacional ya que su objetivo principal fue el hallar la relación entre las variables antes ya mencionadas. Con respecto a las escalas utilizadas, todas contaron con índices de confiabilidad y validez adecuados para el contexto donde se desarrolló el estudio. Dentro de los principales resultados, enfocados a los datos importantes para este estudio, se tiene que, sí existe relación significativa entre las variables estudiadas, dentro de ellas se tiene que, entre el liderazgo y los niveles de satisfacción laboral hay relación directa y significativa.

Martínez, Álvarez, y Rivera (2012) llevaron a cabo una investigación en D.F. de México, sobre el liderazgo transformacional y la satisfacción organizacional en 110 docentes y administrativos de una institución de educación superior del Estado Mexicano. Dicha investigación fue de tipo descriptivo causal ya que tuvo como objetivo central el determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo sobre las variables de satisfacción organizacional. Para ello se aplicó el “*Cuestionario sobre Datos Sociodemográficos y Organizacionales del Trabajador*” y la “*Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire*”, ambos adaptados, con índices de confiabilidad y validez adecuados. Con respecto a los resultados, enfocados sólo en las variables que se están estudiando, se tiene que, no se puede determinar que el liderazgo transformacional tiene influencia significativa sobre la satisfacción laboral.

Chiang, Gómez y Salazar (2014) desarrollaron un estudio sobre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo, dicho estudio fue desarrollado en 145 docentes de colegios privados y públicos de Chile; el diseño de dicho estudio fue descriptivo correlacional, en vista que buscaba hallar la relación de las variables expuestas al inicio del presente párrafo. Los instrumentos utilizados para medir las variables fueron el cuestionario de Chiang, adaptado al contexto donde se llevó a cabo la evaluación con un alfa de Cronbach igual a 0.7, el cual se utilizó para la medición de la satisfacción laboral; para medir los estilos de liderazgo se utilizó el Cuestionario de Hersey y Blanchard, adaptado al contexto con un índice de confiabilidad de Cronbach de 0.9. En base a esto, se obtuvo como

resultados que, sí existe relación significativa, pero en dicha relación se observa niveles bajos entre los estilos de liderazgo (instrucción, persuasión y participación) con la satisfacción y no se encuentra ninguna relación significativa entre el liderazgo de delegación con la satisfacción laboral.

### **1.3. Planteamiento del problema**

#### **1.3.1. Descripción de la realidad problemática**

En un reciente encuentro entre la Federación Nacional de Docentes Universitarios del Perú y el Ministerio de Educación (MINEDU) convinieron desarrollar una mesa de trabajo para analizar las principales necesidades de las universidades públicas del Perú (MINEDU, 2017).

Asimismo, en la búsqueda de mejorar la situación del docente, específicamente en el contexto donde se ha llevado a cabo la investigación, se vienen discutiendo algunos temas como beneficios sociales e incremento de remuneración, así como el límite de edad para ejercer la docencia. De la misma manera, se viene analizando a través de sondeos, temas como el clima laboral, buscando estrategias de mejora en cuanto a la satisfacción laboral del docente.

En este sentido, la satisfacción laboral puede incidir en un buen desempeño, contribuyendo así con una mayor productividad de la organización, de lo contrario, podrían presentarse situaciones que afecten los resultados de dicha organización, tales como:

ausentismo, alta rotación de personal, desmotivación. (Chiavenato, 2006, citado por Gonzáles, Guevara, Morales, Segura y Luengo, 2013), dicho aspecto es de suma importancia ya que al mejorar los índices de satisfacción, no sólo se beneficiaría la institución sino también permitirá a la plana docente y estudiantes tener mejores resultados en sus procesos, resaltando, en este sentido, la importancia del vínculo docente-alumno, generando mejores condiciones labores y mayor rendimiento en general, es por ello la importancia en poder identificar la relación que pueda darse entre un buen desarrollo del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

Por otro lado, en una encuesta que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2013) publicó sobre Incidencia del ausentismo laboral en las Empresas Privadas de los Principales Centros Urbanos, los resultados indicaron que el 12% de trabajadores se ausentaron de su centro laboral por problemas personales, en tanto que un 20% faltaba sin avisar.

Asimismo, cabe indicar que una de las competencias más importantes que esta institución busca desarrollar con mucha fuerza en sus colaboradores es el liderazgo.

Es así que las organizaciones se enfrentan a constantes cambios debido a temas como la globalización, nuevas tecnologías, el libre

comercio, entre otros. Estos cambios se convierten en un reto para las organizaciones ya que deben enfrentarlos de manera asertiva a partir de la gestión de sus líderes, consiguiendo influenciar en las acciones de sus seguidores (Ahumada, 2004).

Por lo tanto, surge el interés de investigar acerca de la relación existente entre el liderazgo y la satisfacción laboral. En consecuencia, diversos estudios han demostrado la influencia del estilo de liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral, lo que puede significar un valor agregado en las organizaciones al obtener un efecto positivo sobre el desempeño de los colaboradores.

En ese sentido, Bass y Avolio (1995) manifiestan que el liderazgo transformacional influye en la conducta de los empleados y que así, por ejemplo, en algunos centros educativos estos seguidores pueden obtener resultados positivos en la productividad y mejorar su aptitud como docente.

Sin embargo, estos estudios no han ahondado en el entorno educativo, tal como refieren (Mendoza, Escobar y García, 2012). Es por ello, que este trabajo tiene como finalidad saber si el liderazgo transformacional que puedan ejercer los coordinadores de una universidad particular de Lima se relaciona positivamente con la satisfacción de sus docentes.

### **1.3.2. Formulación del problema**

En vista a lo determinado por dicho contexto y bajo los conceptos pdelimitados, se plantea la siguiente pregunta de investigación:  
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general.**

Identificar la relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.

#### **Objetivos específicos.**

- Describir los niveles obtenidos del liderazgo transformacional y las dimensiones de la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.
- Identificar la relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.
- Identificar diferencias entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral según la edad, sexo y antigüedad en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.



## **1.5. Hipótesis y variables de estudio**

### **1.5.1. Formulación de las hipótesis**

#### **Hipótesis general**

- **H<sub>g</sub>**. Existe relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.

#### **Hipótesis específicas.**

- **H<sub>1</sub>**. Existe relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.
- **H<sub>2</sub>**. Existen diferencias entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral según la edad, sexo y antigüedad en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.

### **1.5.2. Variables de la investigación**

#### **a. Variables a relacionar**

Liderazgo transformacional y sus dimensiones

- Consideración individual
- Estimulación intelectual
- Motivación inspiracional
- Influencia idealizada

### Satisfacción laboral y sus factores

- Condiciones físicas y/o materiales
- Beneficios laborales y/o remunerativos
- Políticas administrativas
- Relaciones sociales
- Desarrollo personal
- Desempeño de tareas
- Relación con la autoridad

### **b. Variables Sociodemográficas**

- Sexo: Femenino o masculino
- Edad: De 30 a 65 años  
30-40, 41-50, 51-65
- Antigüedad en el puesto: De un año a más  
1 año, 2 a 3 años, 4 a más

### **1.5.3. Definición operacional de las variables del estudio**

La definición operacional se refiere al conjunto de procedimientos que detallan las actividades u operaciones que se desarrollan a fin de medir una variable e interpretar los datos obtenidos. (Hernández et al, 2014, p. 120).

- **Liderazgo transformacional**

Se refiere a los niveles encontrados de liderazgo y los niveles

medios y altos de cada una de sus dimensiones. Las respuestas de cada ítem son de tipo cerradas, con opciones de respuesta tipo Likert, donde se puede evidenciar también las dimensiones que presenta dicha variable en la tabla 2.

**Tabla 2.**

*Matriz operacional de liderazgo transformacional (Vega y Zavala, 2004)*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo transformacional	Consideración individualizada	Considera el trabajo del colaborador y gratifica el rendimiento individual	8, 9, 10, 15, 17
	Estimulación intelectual	Gratificación por logros a nivel intelectual	1, 3, 16, 18
	Motivación inspiracional	Motivar al subordinado en el desarrollo de sus actividades	4, 6, 14, 20
	Influencia idealizada	Grado de influencia sobre las decisiones de los subordinados	2, 5, 7, 11, 12, 13, 19

- **Satisfacción laboral**

Niveles encontrados de la satisfacción laboral y los niveles bajos, medios y altos de cada una de sus dimensiones. Las respuestas de los ítems corresponden a la Escala Likert y se precisan de la siguiente manera:

**Tabla 3.***Matriz operacional de Satisfacción Laboral (Palma, 1999)*

<b>Variable</b>	<b>Factores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Satisfacción laboral	Condiciones físicas y/o materiales	El colaborador percibe que estas condiciones facilitan la labor cotidiana	1, 13, 21, 28, 32
	Beneficios laborales y/o remunerativos	Complacencia frente al incentivo económico como pago por el trabajo que ejecuta	2, 7, 14, 22
	Políticas administrativas	Grado de acuerdo con las normas de la institución que regulan la relación laboral que concierne al trabajador	8, 15, 17, 23, 33
	Relaciones sociales	Agrado frente a la interrelación con los colaboradores con quienes comparte labores del día a día.	3, 9, 16, 24
	Desarrollo personal	Oportunidad de realizar actividades que contribuyan con su autorrealización	4, 10, 18, 25, 29, 34
	Desempeño de tareas	Grado de valor con que el empleado vincula sus tareas en su trabajo.	5, 11, 19, 26, 30, 35
	Relación con la autoridad	Grado de valoración del trabajador con respecto a la relación con su jefe, acerca de sus actividades cotidianas	6, 12, 20, 27, 31, 36

## **CAPÍTULO 2: MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

En el presente estudio se ha utilizado un enfoque cuantitativo, en el que se ha recolectado datos para probar la hipótesis de investigación, basándose en el análisis estadístico, a partir de la medición numérica.

Finalmente, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el presente trabajo es de tipo descriptivo correlacional, ya que busca identificar si existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, tomando los datos en un solo momento.

### **2.2. Participantes**

#### **2.2.1. Población**

La población está constituida por el personal de docentes de la facultad de negocios de una universidad particular en la ciudad de Lima, la cual cuenta con un total de 261 profesionales aproximadamente.

#### **2.2.2. Muestra**

En el presente estudio se llegó a utilizar el muestreo no probabilístico de tipo intencional (Sánchez y Reyes, 2006). Para ello se ha calculado el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza del 5% del total de la población (N=261), por lo que se cuenta con una muestra de 155 sujetos, para ello se utilizó la siguiente fórmula del tamaño de la muestra:

<b>Fórmula empleada</b>
$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$

La muestra estuvo conformada por personal docente de ambos sexos que pertenecen a la facultad de negocios de una universidad particular de la ciudad de Lima (ver tabla 4). Así:

N = Tamaño del universo (261)

P = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

Z = Valor Z correspondiente al riesgo (1.96)

d = Error máximo de estimación (5%)

Muestra resultante: 155 sujetos.

**Tabla 4**

*Cantidad de evaluados según el sexo*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	88	56.77
Masculino	67	43.23
Total	155	100.00

Los criterios de inclusión para formar parte de la muestra fueron: Tener experiencia laboral en la institución, no menor de un año. De nacionalidad peruana. Trabajar en la facultad de negocios. Los licenciados bajo el régimen de la nueva ley universitaria, magister y doctores que dicten doce horas a más, por semana. En cuanto a los criterios de exclusión se ha considerado: Docentes que muestren rechazo a la participación de la evaluación cuando se les brinde información.

### 2.3. Medición

Con respecto a la medición se han considerado la ficha de datos sociodemográficos, con la finalidad de adquirir información de los docentes universitarios que fueron parte de la muestra del presente estudio, la información recolectada fue en referencia a la edad, sexo y el tiempo que vienen laborando en la institución. En lo concerniente a la evaluación de las variables estudiadas (liderazgo transformacional y satisfacción laboral) se utilizaron las siguientes escalas:

#### 2.3.1. *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), 5X*

Con respecto al liderazgo transformacional, se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), 5X (versión corta) cuyos autores son Vega y Zavala de la Universidad de Chile; adaptaron, en el año 2004, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Form 5X, short) de Bass y Avolio (citado en Vega y Zavala, 2004). Dicha escala cuenta con un total de 4 dimensiones: consideración individual, estimulación intelectual, motivación e inspiración e influencia idealizada. El instrumento consta de 45 ítems que expresan afirmaciones, acerca de las cuales, se solicita la reacción de las personas a quienes se les administra la prueba, buscando evaluar comportamientos del líder y su efecto en los seguidores. La persona debe elegir una de las opciones de la escala:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

Cada una de ellas tiene un valor numérico y cada una de las variables, tiene un puntaje directo, por lo tanto, un puntaje más elevado indicará mayor cantidad de características de este estilo de liderazgo (citado en Vega y Zavala, 2004).

- **Validez:** Se tiene que la validez de contenido fue a través del criterio de cinco jueces, utilizando el coeficiente V de Aiken (Escurra, 1988). La validez general fue de 0,91 lo cual indica un alto valor de la validez de contenido, aceptando el instrumento de acorde a la opinión de los jueces (Vega y Zavala, 2004); dichos valores corresponden a la adaptación desarrollada en el ámbito organizacional de Chile, dicho material fue adaptado a nuestro medio por Fong (2018) quien en su estudio sobre la adaptación del cuestionario encontró índices de significativos en el test de esfericidad de Bartlett obteniendo como grado de libertad ( $gl = 120$ ) y una significancia ( $p=0$ ) del mismo modo el índice de adecuación maestra resulto significativo ( $KMO = .88$ ) y con un Chi-Cuadrado ( $X^2 = 1.000$ ). Cabe mencionar que en el presente estudio se desarrolló el análisis de la validez discriminante (ver tabla 30) a través de la correlación ítem total en donde todos los ítems superan el valor mínimo esperado ( $r > 0,2$ ) por lo que se consideran todos adecuados para el desarrollo de esta investigación.
- **Confiabilidad:** En lo que respecta a la confiabilidad, luego del proceso de análisis a través del Alfa de Cronbach, se logró determinar un coeficiente alpha de 0,85, lo cual indica que se puede confiar en



la evaluación en un 85%. Dicho valor es adecuado para el desarrollo de este tipo de estudios (Vega y Zavala, 2004). En lo que respecta a nuestro contexto en el estudio desarrollado por Fong (2018) se encontró un índice de confiabilidad de 0.93 el cual es un valor adecuado para su utilización. Además, en el presente estudio se calculó el índice de homogeneidad a través del alfa de Cronbach (ver tabla 29), en la que se obtuvo un alfa de 0.96 lo que nos indica un nivel alto de confiabilidad para el desarrollo de la presente investigación.

### **2.3.2. Escala de satisfacción laboral SL-SPC**

En lo que respecta a la satisfacción laboral, se utilizó la escala de satisfacción laboral SL-SPC de Sonia Palma Carrillo (1999). Este instrumento consta de 36 ítems y se puede administrar de manera individual o colectiva. Tiene una duración aproximada de 15 minutos. Este instrumento cuenta con siete factores:

Factor I: Condiciones físicas y/o materiales. Conjunto de variables medioambientales y relacionadas a la infraestructura de la empresa donde el trabajador desarrolla su trabajo, tales como iluminación, sonido, distribución de los espacios, etc.

Factor II: Políticas administrativas. Valoración del trabajador acerca de los lineamientos o normas institucionales que se orientan a regular la relación laboral y que están relacionadas con el trabajador.

Factor IV: Relaciones sociales. El nivel de satisfacción al trabajar con otros miembros de la organización en actividades laborales cotidianas.

Factor V: Desarrollo personal. Oportunidad que tiene el trabajador de realizar actividades que beneficien, tanto su desarrollo personal, como profesional, además del goce de aportar dentro de la organización.

Factor VI: Desempeño de tareas. Relacionado al valor que otorga el trabajador a sus tareas cotidianas en la organización en la que trabaja.

Factor VII: Relación con la autoridad. La valoración que otorga el trabajador en relación con el jefe directo y con respecto a sus actividades del día a día.

- **Validez:** En lo que atañe a la validez, teniendo en cuenta que dicha escala fue construida en la ciudad de Lima – Peru, por lo que sus propiedades están acorde a nuestra realidad, se tiene que la Escala de Satisfacción laboral SPC de Palma (1999) fue constituida por un total de 65 ítems, la cual fue sometida a la opinión de jueces profesionales dedicados al área laboral y expertos en el tema. En un primer inicio fue sometida al análisis del índice de Kaiser – Mayer – Olkin, el cual obtuvo un valor de 0.98 con niveles significativos a un nivel de confianza del 99% donde  $p < 0.01$ .

En lo que respecta a la validez del contenido, dicho instrumento fue validado por 6 jueces quienes revisaron cada uno de los ítems expuestos por la escala, dando como resultado un número menor de ítems (Palma, 1999). Se determinó la validez de constructo y concurrente de la prueba; correlacionando el puntaje total de la “Escala SL-SPC” con el puntaje del “Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota” (versión abreviada) en una muestra de 300

empleados, los índices de validez obtuvieron como resultado que son adecuados, donde todos se relacionan significativamente con valores superiores a  $r=0.20$  con niveles de significancia de  $p=0.05$ , según reporta la autora (Palma, 1999).

- **Confiabilidad:** En la etapa de ajuste final de la Escala, la autora llegó a analizar la escala con el Programa del SPSS y con los métodos Alfa de Cronbach, los cuales manifiestan que se obtuvo un Alfa de Cronbach igual a 0.68, lo cual manifiesta que la escala cuenta con una confiabilidad del 68%; en lo que respecta a las dimensiones, se tiene que, la dimensión de condiciones de trabajo tiene un 0.79, la de beneficios un 0.68, la de significancia de la tarea un 0.79 y la de reconocimiento un 0.66, lo que manifiesta que los niveles de confiabilidad son aceptables y adecuados (Palma, 1999). Un estudio realizado por Veliz, Inga, Salinas y Anccasi (2020) determinó la confianza del cuestionario de 36 elementos, dicho análisis lo realizó a través del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach el cual tuvo un valor igual a 0.83 lo que manifiesta un nivel de confiabilidad adecuado.

Cabe mencionar que en el presente estudio se desarrolló el análisis de la validez discriminante (ver tabla 31) a través de la correlación ítem total en donde todos los ítems superan el valor mínimo esperado ( $r>0,2$ ) a excepción del ítem 2, 7 y 17; sin embargo su efecto sobre la confiabilidad es nula, por lo que se consideran todos adecuados para el desarrollo de esta investigación. Además, en el presente estudio se

calculó el índice de homogeneidad a través del alfa de Cronbach (ver tabla 29), en la que se obtuvo un alfa de 0.91 lo que nos indica un nivel alto de confiabilidad para el desarrollo de la presente investigación.

#### **2.4. Procedimiento**

En un inicio, se seleccionó la muestra en base a los trabajadores del personal docente de una universidad particular de la ciudad de Lima; primero se realizaron los trámites correspondientes, donde las autoridades firmaron el consentimiento informado, el cual permitió el desarrollo de la investigación en dicha institución. Posterior a ello se llegó a reproducir las escalas para medir ambas variables, dichas escalas cuentan con los parámetros de confiabilidad y validez adecuados para este tipo de estudio y contexto. Una vez concluida la aplicación, se estructuró la base de datos para realizar el análisis descriptivo correspondiente a este estudio, el contraste de hipótesis y el análisis de confiabilidad con la validez de los ítems.

#### **2.5. Análisis de los datos**

Para el desarrollo del análisis de la presente investigación, se utilizó el paquete estadístico SPSS en su versión 25, partiendo desde un análisis descriptivo de cada uno de los puntajes generales y las dimensiones correspondiente a las variables estudiadas; luego se realizó el análisis de la normalidad a través del coeficiente de Kolmogorov Smirnov, demostrando que la muestra de los evaluados no tiene una distribución normal, es por ello que para

hallar la relación entre las variables estudiadas se utilizó el índice de correlación de Spearman y para la diferencia de medias, se utilizaron los estadísticos no paramétricos tales como la U de Mann Whitney para la diferencia de medias bivariado y el Kruskal Wallis para la diferencia de medias de tres a más variables.

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS

### 3.1. Frecuencia de Evaluados

En la tabla 5 se aprecia el porcentaje de los evaluados, acorde a su estado civil donde se puede identificar que el mayor porcentaje pertenece a los sujetos casados con un 58.7% del total de la muestra, seguido por los divorciados con un 21.29% del total de la muestra, en el caso de los solteros se tiene un 19.35% y solo hay un caso de los sujetos que es viudo lo cual es un 0.65% del total de la muestra.

**Tabla 5.**

*Frecuencia de los evaluados según el estado civil*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	91	58.71
Divorciado	33	21.29
Soltero	30	19.35
Viudo	1	0.65
Total	155	100.00

En la tabla 6 se tiene la frecuencia de los evaluados, acorde a la antigüedad de los evaluados, en la que se aprecia que la mayoría tiene una antigüedad entre 2 y 3 años con un 47.10% del total de la muestra, seguido por aquellos sujetos que tienen una antigüedad superior a los 4 años, con un 43.87% del total de la muestra. En el caso de los sujetos que tiene entre 1 y 2 años, obtienen el 7.1% del total de la muestra y aquellos que tienen al menos un año laborando en la institución son solo tres sujetos con una representatividad de la muestra de 1.94%.

**Tabla 6**

*Frecuencia de los evaluados según la antigüedad del puesto*

Antigüedad en el puesto	Frecuencia	Porcentaje
Al menos 1 año	3	1.94
Entre 1 y 2 años	11	7.10
Entre 2 y 3 años	73	47.10
Más de 4 años	68	43.87
Total	155	100.00

En la tabla 7 se observa la distribución de la muestra, acorde a la modalidad docente, en la que se puede apreciar que la mayoría de los sujetos son profesores a tiempo parcial con un 45.16% de la muestra, seguido por los dictantes a tiempo completo con un 39.35% de la muestra y finalmente se tiene a los profesores a tiempo completo con un 15.48% del total de la muestra.

**Tabla 7**

*Frecuencia de los evaluados según la modalidad docente*

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje
Dictante a tiempo completo (DTC)	61	39.35
Profesor a tiempo completo (PTC)	24	15.48
Profesor de tiempo parcial (PTP)	70	45.16
Total	155	100.00

En la tabla 8 se observa la distribución de la muestra de acuerdo a la edad de los evaluados, de esta manera se aprecia que la mayoría de evaluados, un 49.03% tiene entre 41 y 50 años, seguido con un 41.94% de evaluados que sus edades están entre los 41 y 65 años, el grupo con menor porcentaje corresponde a los que tienen entre 20 y 40 años que tienen un 9.03% del total de la muestra.

**Tabla 8.***Frecuencia de los evaluados según la edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 20 y 40	14	9.03
Entre 41 y 50	76	49.03
Entre 51 y 65	65	41.94
Total	155	100.00

### 3.2. Descriptivos y niveles de las variables

En la tabla 9 se presentan los estadísticos generales del liderazgo y la satisfacción laboral, con respecto a sus puntuaciones generales y de cada una de sus dimensiones, así, se tiene que en el caso de liderazgo, el mínimo logrado ha sido de 24 y el máximo logrado ha sido de 80, con un puntaje medio de 56.75 con una desviación estándar de 15; en el caso de la satisfacción, el puntaje mínimo logrado ha sido de 106, mientras que el puntaje máximo logrado ha sido de 174, con un puntaje medio de 141.23 con una desviación estándar de 15.01, del mismo modo podemos dar lectura a cada una de las dimensiones de cada una de las variables.

**Tabla 9.***Descriptivos generales de las variables estudiadas y sus dimensiones*

	Mínimo	Máximo	Media	DE
Consideración Individual	5.00	20.00	13.68	4.22
Estimulación intelectual	4.00	16.00	10.90	3.37
Motivación/inspiración	5.00	16.00	11.41	2.95
Influencia idealizada	8.00	28.00	20.77	5.66



Liderazgo	24.00	80.00	56.75	15.00
Condiciones físicas y/o materiales	8.00	25.00	19.79	3.28
Beneficios laborales y/o remunerativos	6.00	20.00	14.15	3.10
Políticas administrativas	11.00	25.00	18.35	3.41
Relaciones sociales	9.00	20.00	16.08	2.45
Desarrollo personal	19.00	30.00	25.84	2.85
Desempeño de tareas	20.00	30.00	26.63	2.62
Relación con la autoridad	12.00	25.00	20.39	3.33
Satisfacción Laboral	106.00	174.00	141.23	15.01

En la tabla 10 se aprecia los niveles obtenidos en la consideración individual, donde se aprecia que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 51.60% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 43.20% mientras que los sujetos que tienen un nivel bajo son solo el 5.20%.

**Tabla 10.**

*Niveles encontrados en la consideración individual*

Consideración Individual	f	%
Nivel bajo	8	5.20%
Nivel medio	67	43.20%
Nivel alto	80	51.60%
Total	155	100.00%

En la tabla 11 se observa los niveles obtenidos en la estimulación intelectual, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 54.20% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 39.40% mientras que los sujetos que tienen un nivel bajo son solo el 6.50%.

**Tabla 11.**

*Niveles encontrados en la estimulación intelectual*

Estimulación intelectual	f	%
Nivel bajo	10	6.50%
Nivel medio	61	39.40%
Nivel alto	84	54.20%
Total	155	100.00%

En la tabla 12 se observa los niveles obtenidos en la motivación/inspiración, donde se puede apreciar que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 68.40% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 30.30% mientras que los sujetos que tienen un nivel bajo son solo el 1.30%.

**Tabla 12.**

*Niveles encontrados en la motivación/inspiración*

Motivación/inspiración	f	%
Nivel bajo	2	1.30%
Nivel medio	47	30.30%
Nivel alto	106	68.40%
Total	155	100.00%

En la tabla 13 se observa los niveles obtenidos en la influencia idealizada, donde se puede apreciar que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 65.20% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 30.30% mientras que los sujetos que tienen un nivel bajo son solo el 4.50%.

**Tabla 13.**

*Niveles encontrados en la influencia idealizada*

Influencia idealizada	f	%
Nivel bajo	7	4.50%
Nivel medio	47	30.30%
Nivel alto	101	65.20%
Total	155	100.00%

En la tabla 14 se observa los niveles obtenidos en el total liderazgo, donde se puede apreciar que la mayor parte de sujetos se encuentra en un nivel alto con un 60% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 37.42% mientras que los sujetos que tienen un nivel bajo son solo el 2.58%.

**Tabla 14.**

*Niveles encontrados en el liderazgo*

Liderazgo	f	%
Nivel bajo	4	2.58%
Nivel medio	58	37.42%
Nivel alto	93	60.00%
Total	155	100.00%

En la tabla 15 se observa los niveles obtenidos en las condiciones físicas, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 90.32% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 7.74% y un 1.94% tienen niveles bajos.

**Tabla 15**

*Niveles encontrados en las condiciones físicas y/o materiales*

<u>Condiciones físicas y/o materiales</u>	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	3	1.94%
Nivel medio	12	7.74%
Nivel alto	140	90.32%
Total	155	100.00%

En la tabla 16 se considera los niveles obtenidos en los beneficios laborales, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 65.81% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 31.61% y un 2.58% tienen niveles bajos.

**Tabla 16**

*Niveles encontrados en los beneficios laborales y/o remunerativos*

<u>Beneficios laborales y/o remunerativos</u>	Frecuencia	Porcentaje
Nivel bajo	4	2.58%
Nivel medio	49	31.61%
Nivel alto	102	65.81%
Total	155	100.00%

En la tabla 17 se observa los niveles obtenidos en las políticas administrativas, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 69.03% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 30.97%, no se evidencian niveles bajos.

**Tabla 17***Niveles encontrados en políticas administrativas*

Políticas administrativas	Frecuencia	Porcentaje
Nivel medio	48	30.97%
Nivel alto	107	69.03%
Total	155	100.00%

En la tabla 18 se observa los niveles obtenidos en las relaciones sociales, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 86.45% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 13.55%, no se evidencian niveles bajos.

**Tabla 18***Niveles encontrados en las relaciones sociales*

Relaciones sociales	Frecuencia	Porcentaje
Nivel medio	21	13.55%
Nivel alto	134	86.45%
Total	155	100.00%

En la tabla 19 se aprecia los niveles obtenidos en el desarrollo personal, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 94.84% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 5.16%, no se evidencian niveles bajos.

**Tabla 19***Niveles encontrados en el desarrollo personal*

Desarrollo personal	Frecuencia	Porcentaje
Nivel medio	8	5.16%
Nivel alto	147	94.84%
Total	155	100.00%

En la tabla 20 se puede observar los niveles obtenidos en el desempeño de tareas, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 98.06% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 1.94%, no se evidencian niveles bajos.

**Tabla 20***Niveles encontrados en el desempeño de tareas*

Desempeño de tareas	Frecuencia	Porcentaje
Nivel medio	3	1.94%
Nivel alto	152	98.06%
Total	155	100.00%

En la tabla 21 se observa los niveles obtenidos en la relación con la autoridad, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel medio con un 50.97% seguida por los sujetos que tienen un nivel alto con un 49.03%, no se evidencian niveles bajos.

**Tabla 21***Niveles encontrados en la relación con la autoridad*

<u>Relación con la autoridad</u>	Frecuencia	Porcentaje
Nivel medio	79	50.97%
Nivel alto	76	49.03%
Total	155	100.00%

En la tabla 22 se puede apreciar los niveles obtenidos en el total satisfacción, donde se observa que la mayor parte de sujetos se encuentran en un nivel alto con un 90.97% seguida por los sujetos que tienen un nivel medio con un 9.03%, no se evidencian niveles bajos.

**Tabla 22***Niveles encontrados en la satisfacción laboral*

<u>Satisfacción Laboral</u>	Frecuencia	Porcentaje
Nivel medio	14	9.03%
Nivel alto	141	90.97%
Total	155	100.00%

### 3.3. Distribución de la muestra

En la tabla 23 se tiene el análisis de la distribución de la muestra, en donde se observa que a un nivel de confianza del 99% ( $p=0.00$ ;  $p<0.01$ ) se tienen valores significativos del estadístico de Kolmogorov Smirnov, por lo que se puede concluir que la muestra no tiene una distribución normal por lo que es necesario utilizar estadísticos no paramétricos para el contraste de la hipótesis.

**Tabla 23***Índice de Kolmogorov Smirnov de la distribución de la muestra*

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Consideración Individual	0.13	155	0.00
Estimulación intelectual	0.14	155	0.00
Motivación/inspiración	0.13	155	0.00
Influencia idealizada	0.13	155	0.00
Liderazgo	0.11	155	0.00
Condiciones físicas y/o materiales	0.20	155	0.00
Beneficios laborales y/o remunerativos	0.14	155	0.00
Políticas administrativas	0.11	155	0.00
Relaciones sociales	0.20	155	0.00
Desarrollo personal	0.11	155	0.00
Desempeño de tareas	0.16	155	0.00
Relación con la autoridad	0.11	155	0.00
Satisfacción Laboral	0.07	155	0.08

### 3.4. Contraste de Hipótesis

En la tabla 24 se tiene la correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, en la que se puede apreciar que a un nivel del 99% ( $p=0.00$ ;  $p<0.01$ ) si existe relación significativa y positiva entre dichas variables, por lo que puede concluir aprovechando la hipótesis general: Existe relación, significativa entre el Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en un grupo de docentes de una Universidad Particular en la ciudad de Lima.



**Tabla 24**

*Correlación de Spearman entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral*

	Liderazgo transformacional
Satisfacción	0.52**
Coefficiente de correlación	
Sig. (bilateral)	0.00

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

En la tabla 25 se observa la correlación entre las dimensiones de liderazgo transformacional y de satisfacción laboral, evidenciando que existe relación significativa entre la consideración individual con las condiciones físicas, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Existe relación significativa entre la estimulación intelectual con las condiciones físicas, beneficios laborales, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relaciones con la autoridad. Se encontró relación significativa entre la motivación con las condiciones físicas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Asimismo, se halló relación significativa entre influencia idealizada con las condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y con las relaciones con la autoridad. En base a estos resultados, se concluye, aprobando la hipótesis específica: Existe relación significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y las dimensiones de la satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.

**Tabla 25**

*Correlación de Spearman entre las dimensiones de liderazgo transformacional y las dimensiones de satisfacción laboral*

		Consideración Individual	Estimulación intelectual	Motivación/ inspiración	Influencia idealizada
Condiciones físicas y/o materiales	Coeficiente de correlación	0.51**	0.34**	0.36**	0.43**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00
Beneficios laborales y/o remunerativos	Coeficiente de correlación	0.16	0.21*	0.09	0.17*
	Sig. (bilateral)	0.05	0.01	0.28	0.03
Políticas administrativas	Coeficiente de correlación	0.21**	0.11	0.02	0.23**
	Sig. (bilateral)	0.01	0.16	0.77	0.00
Relaciones sociales	Coeficiente de correlación	0.42**	0.41**	0.34**	0.32**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00
Desarrollo personal	Coeficiente de correlación	0.37**	0.27**	0.22**	0.29**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.01	0.00
Desempeño de tareas	Coeficiente de correlación	0.32**	0.32**	0.26**	0.32**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00
Relación con la autoridad	Coeficiente de correlación	0.63**	0.44**	0.48**	0.59**
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	0.00	0.00

Para el análisis de la segunda hipótesis específica, se tienen las tablas 26, 27 y 28; es así que se aprecia en la tabla 26 la diferencia de medias según el sexo mediante la U de Mann-Whitney, donde se puede observar que no existe diferencias significativas en los resultados de la satisfacción laboral ni liderazgo.

**Tabla 26**

*Diferencia de medias en los resultados de liderazgo transformacional y satisfacción laboral según el sexo de los evaluados.*

	Sexo	N	Media	de	U	p
Consideración Individual	Femenino	88	13.72	4.36	2909	0.89
	Masculino	67	13.64	4.06		
Estimulación intelectual	Femenino	88	10.88	3.43	2895	0.85
	Masculino	67	10.93	3.32		
Motivación/inspiración	Femenino	88	11.50	3.04	2822	0.65
	Masculino	67	11.28	2.84		
Influencia idealizada	Femenino	88	20.84	5.52	2929	0.95
	Masculino	67	20.67	5.88		
Liderazgo	Femenino	88	56.93	15.21	2928	0.94
	Masculino	67	56.52	14.84		
Condiciones físicas y/o materiales	Femenino	88	19.64	3.47	2946	0.99
	Masculino	67	20.00	3.02		
Beneficios laborales y/o remunerativos	Femenino	88	14.51	2.76	2494	0.10
	Masculino	67	13.67	3.47		
Políticas administrativas	Femenino	88	18.56	3.23	2662	0.30
	Masculino	67	18.07	3.64		
Relaciones sociales	Femenino	88	16.05	2.51	2913	0.90
	Masculino	67	16.12	2.38		
Desarrollo personal	Femenino	88	25.69	2.89	2813	0.62
	Masculino	67	26.03	2.81		
Desempeño de tareas	Femenino	88	26.50	2.71	2781	0.54
	Masculino	67	26.79	2.50		
Relación con la autoridad	Femenino	88	20.05	3.45	2521	0.12
	Masculino	67	20.85	3.14		
Satisfacción Laboral	Femenino	88	140.99	15.23	2823	0.65
	Masculino	67	141.54	14.81		

En la tabla 27 se aprecia la diferencia de medias según la antigüedad mediante el H de Kruskal-Wallis, en dicha tabla se observa que existen diferencias significativas solo en la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos,

**Tabla 27**

*Diferencia de medias en los resultados de liderazgo transformacional y satisfacción laboral según la antigüedad de los evaluados.*

		N	Media	de	H	p
Consideración Individual	Al menos 1 año	3	16.00	4.36	5.61	0.13
	Entre 1 y 2 años	11	15.00	4.56		
	Entre 2 y 3 años	73	12.86	4.35		
	Más de 4 años	68	14.25	3.92		
Estimulación intelectual	Al menos 1 año	3	11.67	4.93	3.87	0.28
	Entre 1 y 2 años	11	10.55	4.48		
	Entre 2 y 3 años	73	10.38	3.50		
	Más de 4 años	68	11.47	2.93		
Motivación/inspiración	Al menos 1 año	3	11.00	3.46	6.55	0.09
	Entre 1 y 2 años	11	11.09	3.24		
	Entre 2 y 3 años	73	10.79	2.98		
	Más de 4 años	68	12.13	2.74		
Influencia idealizada	Al menos 1 año	3	22.67	6.66	2.50	0.47
	Entre 1 y 2 años	11	21.00	5.81		
	Entre 2 y 3 años	73	19.90	6.12		
	Más de 4 años	68	21.57	5.05		
Liderazgo	Al menos 1 año	3	61.33	19.35	4.79	0.19
	Entre 1 y 2 años	11	57.64	17.34		
	Entre 2 y 3 años	73	53.95	15.81		
	Más de 4 años	68	59.43	13.27		
Condiciones físicas y/o materiales	Al menos 1 año	3	20.67	1.15	0.68	0.88
	Entre 1 y 2 años	11	20.64	2.42		
	Entre 2 y 3 años	73	19.52	3.50		
	Más de 4 años	68	19.91	3.23		

Beneficios laborales y/o remunerativos	Al menos 1 año	3	14.00	2.65	9.56	0.02
	Entre 1 y 2 años	11	15.09	2.55		
	Entre 2 y 3 años	73	13.22	3.49		
	Más de 4 años	68	15.00	2.46		
Políticas administrativas	Al menos 1 año	3	18.67	2.08	2.21	0.53
	Entre 1 y 2 años	11	19.00	4.02		
	Entre 2 y 3 años	73	17.86	3.29		
	Más de 4 años	68	18.75	3.47		
Relaciones sociales	Al menos 1 año	3	16.00	0.00	1.22	0.75
	Entre 1 y 2 años	11	15.36	2.94		
	Entre 2 y 3 años	73	16.03	2.52		
	Más de 4 años	68	16.25	2.35		
Desarrollo personal	Al menos 1 año	3	25.00	0.00	1.01	0.80
	Entre 1 y 2 años	11	25.64	3.14		
	Entre 2 y 3 años	73	25.70	3.07		
	Más de 4 años	68	26.06	2.63		
Desempeño de tareas	Al menos 1 año	3	25.33	2.08	3.44	0.33
	Entre 1 y 2 años	11	25.64	3.64		
	Entre 2 y 3 años	73	26.48	2.57		
	Más de 4 años	68	27.00	2.47		
Relación con la autoridad	Al menos 1 año	3	22.00	1.73	0.80	0.85
	Entre 1 y 2 años	11	20.73	3.58		
	Entre 2 y 3 años	73	20.22	3.61		
	Más de 4 años	68	20.46	3.06		
Satisfacción Laboral	Al menos 1 año	3	141.67	1.53	2.87	0.41
	Entre 1 y 2 años	11	142.09	19.93		
	Entre 2 y 3 años	73	139.03	15.36		
	Más de 4 años	68	143.43	13.94		

En la tabla 28 se observa la diferencia de medias según la edad de los evaluados mediante el H de Kruskal-Wallis, en donde sí se aprecia que existen diferencias significativas en el caso de la dimensión de condiciones físicas y/o materiales y también en la dimensión de relaciones sociales. En base a dichos resultados (tabla 26, 27 y 28), se confirma la siguiente hipótesis: Existen diferencias entre el Liderazgo Transformacional y la Satisfacción Laboral según

la edad, sexo y antigüedad en docentes de una Universidad Particular en la ciudad de Lima.

**Tabla 28**

*Diferencia de medias en los resultados de liderazgo transformacional y satisfacción laboral según la edad de los evaluados.*

		N	Media	de	H	p
	Entre 30 y 40	14	13.93	4.2		
Consideración Individual	Entre 41 y 50	76	13.66	4.79	0.05	0.97
	Entre 51 y 65	65	13.66	3.53		
	Entre 30 y 40	14	12.36	3.65		
Estimulación intelectual	Entre 41 y 50	76	10.95	3.56	3.97	0.14
	Entre 51 y 65	65	10.52	3.04		
	Entre 30 y 40	14	11	2.72		
Motivación/inspiración	Entre 41 y 50	76	11.63	3.27	1.82	0.4
	Entre 51 y 65	65	11.23	2.6		
	Entre 30 y 40	14	21.64	6.16		
Influencia idealizada	Entre 41 y 50	76	20.38	6.36	0.68	0.71
	Entre 51 y 65	65	21.03	4.65		
	Entre 30 y 40	14	58.93	15.57		
Liderazgo	Entre 41 y 50	76	56.62	16.96	0.57	0.75
	Entre 51 y 65	65	56.45	12.42		
	Entre 30 y 40	14	20.64	3.03		
Condiciones físicas y/o materiales	Entre 41 y 50	76	20.17	3.84	10.52	0.01
	Entre 51 y 65	65	19.17	2.45		
	Entre 30 y 40	14	16	3.19		
Beneficios laborales y/o remunerativos	Entre 41 y 50	76	13.91	3.22	3.91	0.14
	Entre 51 y 65	65	14.03	2.85		
	Entre 30 y 40	14	19.14	3.25		
Políticas administrativas	Entre 41 y 50	76	18.18	3.92	0.9	0.64
	Entre 51 y 65	65	18.37	2.75		

	Entre 30 y 40	14	15.71	3		
Relaciones sociales	Entre 41 y 50	76	16.47	2.56	7.63	0.02
	Entre 51 y 65	65	15.69	2.13		
	Entre 30 y 40	14	25.93	3.1		
Desarrollo personal	Entre 41 y 50	76	25.97	3.01	1.36	0.51
	Entre 51 y 65	65	25.66	2.62		
	Entre 30 y 40	14	26.07	3.41		
Desempeño de tareas	Entre 41 y 50	76	26.64	2.88	0.5	0.78
	Entre 51 y 65	65	26.72	2.07		
	Entre 30 y 40	14	19.43	4.31		
Relación con la autoridad	Entre 41 y 50	76	20.42	3.32	1.02	0.6
	Entre 51 y 65	65	20.57	3.13		
	Entre 30 y 40	14	142.93	20.19		
Satisfacción Laboral	Entre 41 y 50	76	141.78	16.4	0.46	0.8
	Entre 51 y 65	65	140.22	11.91		

## **CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN**

Tras el análisis de los resultados y la exploración general desarrollada en la presente investigación, se ha logrado determinar una diversidad de resultados que permiten exponer los hallazgos en función a los objetivos de la presente investigación; según lo propuesto, se mantuvo como objetivo principal el determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, del mismo modo se analizó la existencia de relación entre las dimensiones de ambas variables: la consideración individual, la estimulación intelectual, la motivación e inspiración y la influencia idealizada como dimensiones del liderazgo, mientras que por parte de la satisfacción laboral se tiene condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relaciones con la autoridad; de igual manera se estimó los niveles alcanzados por la muestra evaluada, un total de 155 docentes, de cada una de las variables, que, en términos globales fueron muy pocos los casos que mostraron niveles bajos tanto para los resultados del liderazgo como para los resultados de la satisfacción. Para luego finalizar con la comparación de las medias entre los grupos según el sexo, edad y antigüedad en la empresa, mostrándose diferencias significativas en lo que corresponde a la edad y la antigüedad, más no se encontró diferencias en relación al sexo.

Para iniciar, en relación a los niveles logrados por los evaluados en lo que refiere al liderazgo, la mayoría de sujetos tiene niveles altos de liderazgo, seguido por los niveles medios, esto alude a que el liderazgo transformacional identificado en dicha organización es preferentemente alto, es decir, el desarrollo



de los docentes con respecto a las destrezas y habilidades que corresponden al desempeño de sus capacidades de liderazgo, se encuentran desarrolladas, lo cual es un buen indicador para un óptimo desarrollo en la organización donde laboran (Bracho y García, 2013). Cabe mencionar que sólo en cuatro sujetos se ha de considerar el liderazgo en un nivel bajo, por lo que el resto de evaluados se han de considerar en niveles medios y altos; con respecto a sus dimensiones, podemos encontrar resultados similares. Iniciando con la dimensión de consideración individual, la cual tiene predominantemente un nivel alto, seguido por un grupo de sujetos que tienen un nivel medio, son muy pocos los casos de niveles bajos (lo mismo que para el resto de dimensiones, situación que se refleja en las puntuaciones globales de los evaluados), esto nos indica que en el momento de realizar sus actividades, los docentes tienen consideración individual hacia los sujetos con quienes se desenvuelven, es así que se alude que brindan un trato directo personalizado en caso se requiera, tienen apertura con respecto a considerar el desempeño individual de cada uno de los subordinados.

En el caso de la estimulación intelectual, los puntajes se centran predominantemente en los niveles altos, seguido por los niveles medios (son sólo diez sujetos los que presentan niveles bajos en esta dimensión), lo cual nos indica que en el desempeño del líder se aprecia que sí existe estimulación sobre los aspectos intelectuales, esto se debe de ver altamente potencializado en base a la naturaleza de la organización, ya que es una universidad, la estimulación intelectual ha de ser un eje importante para su buen desempeño, y estos resultados muestran que se encuentran adecuadamente en dicha dimensión,

resaltando que de preferencia deberían de aspirar a tener todos los casos en niveles altos, ya que la estimulación intelectual es importante en vista que los alumnos pueden potencializar sus aprendizajes, además, otro beneficio que se podría lograr es con respecto a la producción científica de la universidad, la cual puede mejorar notablemente en tanto se logren mejores resultados en esta dimensión. En lo que respecta a la dimensión de motivación, se cuenta con niveles altos, predominantemente, seguido por el nivel medio, casi sin casos de niveles bajos (tal cual la dimensión anterior solo se evidencian dos casos que consideran esta dimensión en los niveles bajos), esto nos indica que dentro de la institución se dan factores motivacionales adecuados inspirando en el subordinado comportamientos de buen desempeño tras el reforzamiento correspondiente que motiva una conducta activa, es preciso mencionar que existen varios casos que se encuentran en el nivel medio, por lo que consideramos que este aspecto podría tener una mejora y poder tener mejores porcentajes en niveles altos. En el caso de la influencia idealizada, también se encuentran de preferencia los niveles altos, seguido por los niveles medios (sólo se manifiestan siete casos que consideran el nivel bajo para esta dimensión), esto nos indica que la influencia de parte de los líderes tiene impacto sobre el desempeño de los subordinados, mostrando valores que sí determinan la presencia adecuada de dicho factor.

Continuando con el análisis de las categorías logradas, se tiene que en los resultados de la satisfacción laboral, en el caso de las puntuaciones globales de dicha dimensión, se observa que predominantemente los niveles encontrados son los niveles medios, seguido por los niveles altos y no se cuenta con ningún

sujeto dentro de los niveles bajos, es decir nadie se encuentra insatisfecho con su trabajo dentro de la organización; además, esto nos indica que dentro de la organización donde se llevó a cabo el estudio, existe una satisfacción predominantemente media por parte de los docentes y esto podría mejorar en base al desarrollo de estrategias que permitan lograr mejores resultados de la satisfacción, se habla de mejora ya que estamos en un nivel medio, aún no se manifiestan en mayoría tener altos niveles de satisfacción, al exponer cada una de las dimensiones podremos enmarcar mejor la situación de la satisfacción. En lo que respecta a las condiciones físicas y/o materiales se tienen una alta predominancia de los niveles altos, es decir, que los sujetos evaluados se encuentran muy conformes con la infraestructura de la empresa y los materiales que han de utilizar para el desarrollo de sus actividades, apenas se manifiestan los niveles medios y mucho menos los niveles bajos.

En lo que respecta a la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos, existe una predominancia de los niveles altos, seguido por los niveles medios, apenas se encuentran casos de niveles bajos, esto es beneficioso para la organización ya que suele ser la dimensión menos puntuada en los estudios de satisfacción (Palma, 1999), cabe mencionar que lo ideal ha de ser mantener a todos en los niveles altos, pero la tendencia global de estos resultados son favorables para la organización.

En la dimensión de políticas administrativas se evidencia una preferencia hacia los niveles altos seguido por los niveles medios, no se evidencian niveles bajos en dicha dimensión, eso infiere que los trabajadores se encuentran de

acuerdo con las políticas de la organización, resultados similares se encuentran en las relaciones sociales, siendo superiores los porcentajes de los niveles altos, lo que evidencia que las relaciones entre los trabajadores son favorables y adecuados lo que genera un ambiente adecuado para la institución (Palma, 1999); continuando con el análisis tenemos la dimensión de desarrollo personal, donde ampliamente se aprecian niveles altos en los resultados, por lo que los docentes consideran que su labor dentro de la empresa contribuye al desarrollo de cada una de las personas, no se evidencian niveles bajos en la presente dimensión. De igual manera, se aprecian niveles muy elevados en lo que respecta al desempeño de tareas, la satisfacción en dicha dimensión es muy alta; esto infiere que los trabajadores tienen en claro las actividades que desarrollan y las obligaciones que puedan tener dentro de la institución. Finalmente, tenemos la dimensión de relación con la autoridad donde hay preferencia en los niveles medios seguidos por los niveles altos, en comparación con el resto de dimensiones es la menos calificada, se podría generar mejoras en la organización en tanto se pueda trabajar este aspecto en la organización.

A manera de síntesis, se puede mencionar que se han encontrado en ambas variables niveles medios – altos de preferencia (niveles altos en lo que respecta al liderazgo y niveles medios en lo concerniente a la satisfacción laboral) y son muy pocos o nulos los casos que manifiestan niveles bajos, mostrando de esta manera que los resultados son favorables para la organización, aún no son los ideales ya que se espera que en mayor medida se puedan lograr niveles altos, lo cual podría traer aún más beneficios para el desarrollo de la institución evaluada; en base a dichos resultados podemos

mencionar que estos se asemejan a los estudios realizados por Aronés (2016); Cuadra y Veloso (2007); Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García (2009); Omar (2011); Küester y Avilés (2011) quienes hallaron niveles con tendencia alta en sus estudios ya sean de la variable de satisfacción o de liderazgo a diferencia de Chiang, Gómez y Salazar (2014) quienes en el análisis de sus resultados encontraron niveles bajos de ambas variables cuando desarrollaron sus estudios.

En lo que respecta a nuestro objetivo principal, expuesta del mismo modo en la hipótesis central que busca hallar la relación existente entre el liderazgo transformacional (Gómez, 2002; Bracho y García, 2013) y la satisfacción laboral (Robbins, 1999; Palma, 1999), se logró determinar que sí existe relación significativa y positiva entre ambas variables con un índice de coeficiente de correlación de Spearman (en vista que la distribución de la muestra no es la normal por lo que se atribuye la utilización de estadísticos no paramétricos) de .52, lo cual manifiesta una relación moderada entre la satisfacción y el liderazgo, además dicha relación es positiva, en base a ello se puede determinar que en tanto mayores sean los niveles del liderazgo transformacional mayores serán los niveles de la satisfacción laboral, lo mismo en el sentido inverso, que en tanto menores sean los niveles de la satisfacción laboral, menores serán los niveles del liderazgo transformacional; esto indica que dentro de la organización se puede lograr mejores resultados de los niveles de satisfacción trabajando aspectos que tengan que ver directamente con el liderazgo transformacional. Es así que en base a dichos resultados se concluye aprobando la hipótesis general. Además, con respecto a la evidencia científica de otros estudios, se logra

determinar que estos datos son similares a los resultados encontrados por estudios realizados por Vega (2007); Soto y Jhoward (2016); Sapacio (2016); Vásquez y Ramos (2016); Aronés (2016); Cuadra y Veloso (2007); Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García (2009); Omar (2011); Küester y Avilés (2011); Martínez, Álvarez, y Rivera (2012), quienes, en el desarrollo de sus investigaciones, también encontraron relaciones significativas entre las variables estudiadas. Estos resultados son opuestos a los hallazgos encontrados por Chiang, Gómez y Salazar (2014) quienes en su estudio evidencian que no existe relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción.

Posteriormente, se determinó la existencia de relación entre las dimensiones, tanto del liderazgo transformacional (consideración individual, estimulación intelectual, motivación e inspiración y la influencia idealizada) como de las dimensiones de satisfacción laboral (condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad), donde se encontró que sí existe relación entre la consideración individual con las condiciones físicas, con políticas administrativas, con relaciones sociales, con desarrollo personal, con desempeño de tareas y con relación con la autoridad. También existe relación significativa entre la estimulación intelectual con las condiciones físicas, beneficios laborales, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relaciones con la autoridad. Asimismo, se encontró relación significativa entre la motivación con las condiciones físicas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Por último, se encuentran relaciones significativas entre la influencia

idealizada con las condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y con las relaciones con la autoridad.

En conclusión, se logra identificar que todas las relaciones encontradas son significativas y positivas en donde se logra determinar que en tanto mejores niveles de una, mejores resultados se encontrarán en otra; estos resultados son similares a los resultados encontrados por Vega (2007); Soto y Jhoward (2016); Sapacio (2016); Vásquez y Ramos (2016); Aronés (2016); Cuadra y Veloso (2007); Hernández, Quintana, Mederos, Guedes y García (2009); Omar (2011); Küester y Avilés (2011); en lo que respecta a estudios que no encuentran relación entre sus dimensiones, se tiene el estudio de Chiang, Gómez y Salazar (2014), quienes no encontraron relación entre las dimensiones de las variables estudiadas, a pesar de que en términos globales, sí encontraron relación significativa.

Finalmente, en lo que respecta a la diferencia de medias, según los grupos de sexo, edad y antigüedad, se halló que en el caso del sexo no se encontraron diferencias significativas, ni en el caso de la satisfacción laboral ni en el liderazgo transformacional, tanto en sus puntuaciones globales, como en en el caso de la consideración individual, estimulación intelectual, motivación e inspiración y la influencia idealizada; en lo concerniente a la satisfacción laboral, en sus dimensiones de condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remuneraciones, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad. Esto nos indica que

no existe diferencia alguna entre varones y mujeres.

En lo que respecta a la antigüedad, en la organización se aprecia que existen diferencias significativas sólo en la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos, no se encontraron diferencias en ninguna otra dimensión ni en el caso de las puntuaciones totales, donde los sujetos con mas de 4 años y los que están entre 1 y 2 años son los que manifiestan tener mayor satisfacción en dicha dimensión y el grupo que tiene menor nivel de satisfacción es el que se encuentra en el rango entre 2 y 3 años.

Según los grupos de edad, se encuentra que sí existen diferencias en el caso de la dimensión de condiciones físicas y/o materiales y también en la dimensión de relaciones sociales en donde los sujetos con mayor edad tienen menor satisfacción. Cabe mencionar que la mayoría de sujetos se encuentran en los niveles altos y medios, por lo que las diferencias no manifiestan brechas amplias en los resultados encontrados.

En base a dichos resultados, donde se evidencia diferencias significativas en el caso de los grupos de edad y según la antigüedad, se logra aprobar la hipótesis específica planteada que determina que hay diferencias en los resultados según las variables socio demográficas.

Con respecto a las limitaciones del estudio en base a la amplitud de los resultados, éstos se pueden generalizar en toda institución semejante en donde se llevó a cabo el estudio, en vista que la muestra no cuenta con una distribución normal, no se puede generalizar en todas las instituciones similares a nivel



nacional e internacional, sin embargo esta realidad se refleja en contextos similares, es decir es muy probable que se reflejen los mismos resultados en universidades privadas de la ciudad de Lima.

## CONCLUSIONES

1. Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima. El nivel predominante de liderazgo de docentes de una universidad privada es el nivel alto, seguido por un nivel medio. Con respecto a los niveles de satisfacción, la mayoría de los evaluados poseen un nivel medio, seguido por un nivel alto. La misma tendencia se tiene en cada una de las dimensiones de las variables estudiadas.

2. Existe relación significativa entre la consideración individual con las condiciones físicas, con políticas administrativas, con relaciones sociales, con desarrollo personal, con desempeño de tareas y con relación con la autoridad.

Existe relación significativa entre la estimulación intelectual con las condiciones físicas, beneficios laborales, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relaciones con la autoridad.

Existe relación significativa entre la motivación con las condiciones físicas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

Existe relación significativa entre la influencia idealizada con las condiciones físicas, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y con las relaciones con la autoridad

3. No existen diferencias significativas según el sexo, ni en los resultados de liderazgo ni satisfacción, tanto en sus puntajes globales como en cada una de sus dimensiones.

En el caso de la antigüedad laboral, existen diferencias significativas en la dimensión de beneficios laborales y/o remunerativos, en el resto de dimensiones y puntajes globales no se evidencian diferencias significativas.

Finalmente, según los grupos de edad, existen diferencias en la dimensión de condiciones físicas y/o materiales del mismo modo que en la dimensión de relaciones sociales, en el resto de dimensiones y puntajes globales no se evidencian diferencias significativas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda extender el estudio en contextos similares donde se puedan utilizar y comparar los resultados de la presente investigación.
2. En base a las relaciones encontradas se recomienda a la organización poder trabajar con las variables para poder generar mejores resultados en su desempeño.
3. Se recomienda hacer uso de los instrumentos utilizados en la presente investigación.
4. Se recomienda extender el estudio con muestras más amplias y en contextos diferentes con la finalidad de investigar el comportamiento de las variables estudiadas.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. *Introducción a la metodología científica*. 5ta. Episteme: Venezuela.
- Aronés, M. (2016). *Estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en Instituciones Educativas, distrito de Barranca - 2014*. Universidad César Vallejo.
- Astuquipán, C. (2011). Clima organizacional. Las empresas compiten por ser las mejores. *Business: negocios en el Perú*, 17(90).
- Bass, B. y Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short). Reproduced by permission. Commercial form MLQ 5 copyrighted 1995, Mind Garden.
- Blum, M., y Naylor, J. (1977). *Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales* (No. 158.7 B658p). México, MX: Trillas, 1988.
- Brancho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2),165-177.
- Castro, A., Nader, M. y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio (1990). *Revista de Psicología*, 22, 65-88.
- Castro, A. y Lupano, M. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate, Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill

- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Cuadra, A., y Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología de la PUCP*. 4(6), 1º y 2º trimestre. Lima.
- Fong, M. (2018). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ - 5X) en una empresa de call center, Lima Metropolitana, 2018*. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Universidad Cesar Vallejo.
- Gamarra, C. (2012). Medición de inteligencia en adolescentes y adultos según la modalidad de aplicación: tradicional e informatizada. *Revista de Investigación en Psicología*, 15(2), 99-113.
- Gamarra, C., y Carrasco, A. (2013). Relación entre padres-escuela a través de la utilización del facebook como medio de comunicación. *Revista de investigación en psicología*, 16(1), 45-73.
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill: México.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., y García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del

- servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1).
- Keith, D., y Newstrom, J. (1997). Comportamiento humano en las organizaciones. *Editorial McGraw-Hill. México*, 362.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Nueva Editorial Interamericana: México.
- Küester, I., y Avilés, M. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(3).
- Lupano, M., Castro, A., y Martina, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología*, 26(2).
- Martínez, I., Álvarez, G., y Rivera, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle*, 10(38), 189-206.
- Moreira, C. (2009). *Liderazgo Transformacional y Género en Organizaciones Militares* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Morocho, L. (2010). *Liderazgo Transformacional y Clima Laboral de las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao* (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio De Loyola, Lima, Perú.
- Nader, M. y Castro, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre los líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo. *Perspectivas en Psicología*, 4(1), 51-58.

- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SLSPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, 9 (1), 27-34.
- Rodríguez, O. (2015). *El liderazgo como herramienta para la labor gerencial*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Sánchez, C., y Reyes, C. (2006). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Sapacio, P. (2016). Liderazgo transformacional y Satisfacción laboral en docentes de tres instituciones educativas de Ancón, 2016. Universidad César Vallejo.
- Schultz, D. (1998). Psicología Industrial. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Soto, A., y Jhoward, I. (2016). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en los supervisores de un call center del centro de Lima, 2016. Universidad César Vallejo.
- Vásquez, A., y Ramos, J. (2016). Estilo de liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente en las Instituciones Educativas Parroquial "Nuestra Señora de Montserrat" y N° 3058 "Virgen de Fátima", 2008. Universidad César Vallejo.
- Vega, B. (2017). El liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal asistencial de Educación, Centro de Educación San Jerónimo, Cusco. 2017.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Tesis para optar el título de Psicólogo, Universidad



de Chile.

Veliz, M., Inga, B., Salinas, J., & Anccasi, L. (2020). Nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería del hospital regional docente materno infantil El Carmen. Huancayo, 2018. *Visionarios en ciencia y tecnología*, 5(1), pp. 42-48.

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Ficha Sociodemográfica

Instrucciones: A continuación, requerimos complete algunos datos personales, las preguntas tienen respuestas con opciones, marcar con una x la opción respectiva y en los casos que deba llenar información, esta será en forma numérica y texto, según sea el caso.

---

#### Ficha sociodemográfica

---

**Sexo**

(F)            (M)

**Edad**

(30-40)      (41-50)      (51-65)

**Antigüedad en el puesto**

(1 año)      (2 a 3 años)      (4 años a más)

## **ANEXO B**

### **Consentimiento Informado**

El objetivo de este estudio es identificar la relación entre el Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en un grupo de docentes de una universidad particular en la ciudad de Lima.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una ficha sociodemográfica y dos cuestionarios. Esto tomará aproximadamente 20 minutos de su tiempo, la participación en este estudio es estrictamente voluntaria.

La información que se recoja será confidencial y no se utilizará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a los cuestionarios serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya, se agradece su participación.

Acepto (SI) (NO) participar voluntariamente en esta investigación

Fecha.....

## ANEXO C

### Escala del líder transformacional

A continuación, se presenta un conjunto de diferentes situaciones que tratan sobre diversos aspectos de la actividad de su jefe directo. Indíquenos la frecuencia con que presenta dichos aspectos, para ello debe utilizar la siguiente escala: 0 Nunca 1 Raras veces 2 Algunas veces 3 Casi siempre 4 Siempre.

Su jefe directo:

1	Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas	0	1	2	3	4
2	Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes	0	1	2	3	4
3	Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas	0	1	2	3	4
4	Habla de forma optimista sobre el futuro	0	1	2	3	4
5	Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella	0	1	2	3	4
6	Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas	0	1	2	3	4
7	Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber	0	1	2	3	4
8	Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores	0	1	2	3	4
9	Va más allá de su propio interés por el bien del grupo	0	1	2	3	4
10	Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo	0	1	2	3	4
11	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	0	1	2	3	4
12	Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma	0	1	2	3	4
13	Demuestra un sentido de autoridad y confianza	0	1	2	3	4
14	Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
15	Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros	0	1	2	3	4
16	Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos	0	1	2	3	4
17	Me ayuda a mejorar mis capacidades	0	1	2	3	4
18	Sugiere nuevas formas de completar el trabajo	0	1	2	3	4
19	Enfatiza la importancia de una misión común	0	1	2	3	4
20	Expresa confianza en que las metas serán cumplidas	0	1	2	3	4

## ANEXO D

### Cuestionario de Satisfacción Laboral

A continuación, verá algunas afirmaciones sobre cómo piensan, actúan o sienten otras personas respecto a las características relacionadas con su actividad laboral. Lea con atención y cuidado cada una de ellas. En cada frase, señale con una equis (X) la columna que mejor indique su respuesta en cada frase:

TA: Totalmente de acuerdo.

DA: De acuerdo.

I: Indeciso.

ED: En desacuerdo.

TED: Totalmente en desacuerdo.

Por favor, CONTESTE A TODAS LAS FRASES. No emplee demasiado tiempo en cada frase. Tenga en cuenta que no hay respuestas BUENAS ni MALAS.

		TA	DA	I	ED	TED
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	b				
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	m				
3	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.	b				
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser.	b				
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	b				
6	El jefe es comprensivo (a)	b				
7	Me siento mal con lo que gano.	m				
8	Siento que doy más de lo que recibo de la institución	m				
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.	b				
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	b				

11	Me siento realmente útil con la labor que realizo.	b				
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido algunas constancias de mi trabajo.	b				
13	El ambiente donde trabajo es confortable.	b				
14	Siento que el sueldo es bastante aceptable.	b				
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	m				
16	Prefiero tomar distancia de las personas con las que trabajo.	m				
17	Me disgusta mi horario.	m				
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	b				
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	m				
20	Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	b				
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	b				
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	b				
23	El horario de trabajo me resulta incómodo.	m				
24	La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo.	b				
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	b				
26	Mi trabajo me aburre.	m				
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	b				
28	En el ambiente físico donde me ubico trabajo rápidamente.	b				
29	Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.	b				
30	Me gusta el trabajo que realizo.	b				
31	No me siento a gusto con el jefe.	m				
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de labores diarias.	b				
33	El esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias, no es reconocido.	m				

34	Haciendo mi trabajo, me siento bien conmigo mismo.	b				
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.	b				
36	El jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	b				



## ANEXO E

### Niveles de confiabilidad de las escalas

En la tabla 29 se aprecia los niveles de confiabilidad de ambas escalas a través del alfa de Cronbach, por lo que se concluye que ambas escalas tienen niveles altos de confiabilidad, lo cual es adecuado para el desarrollo de la investigación.

**Tabla 29**

*Niveles de confiabilidad de las escalas aplicadas*

	<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
Escala de liderazgo	0.96	20
Escala de satisfacción	0.91	36

En la table 30 se aprecia el análisis de los items de la escala de liderazgo donde se aprecia que todos los valores superan el valor mínimo esperado ( $p>0.2$ ), por lo que cada item manifiesta un comportamiento adecuado para el desarrollo de la presente investigación.

**Tabla 30***Análisis de los ítems de la escala de liderazgo*

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.- Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	0.56	0.96
2.- Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	0.54	0.96
3.- Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	0.64	0.96
4.- Habla de forma optimista sobre el futuro.	0.68	0.96
5.- Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella.	0.76	0.95
6.- Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	0.73	0.96
7.- Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	0.74	0.96
8.- Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	0.72	0.96
9.- Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	0.77	0.95
10.- Me trata como persona individual más que como miembro de un grupo.	0.68	0.96
11.- Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	0.77	0.95
12.- Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	0.74	0.96
13.- Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	0.74	0.96
14.-Presenta una convincente visión del futuro.	0.84	0.95
15.- Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	0.66	0.96
16.- Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	0.69	0.96
17.- Me ayuda a mejorar mis capacidades.	0.78	0.95
18.- Sugiere nuevas formas de completar el trabajo.	0.79	0.95
19.- Enfatiza la importancia de una misión común.	0.82	0.95
20.- Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	0.65	0.96

En la tabla 31 se aprecia el análisis de los ítems de la escala de satisfacción donde se aprecia que todos los valores superan el valor mínimo esperado ( $p > 0.2$ ) salvo 3 ítems que son próximos pero no tienen impacto sobre los niveles de confiabilidad, por lo que cada ítem manifiesta un comportamiento adecuado para el desarrollo de la presente investigación.

**Tabla 31**

*Análisis de los ítems de la escala de satisfacción*

	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.- La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	0.50	0.91
2.- Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	0.11	0.91
3.- El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.	0.62	0.90
4.- Siento que el trabajo que hago es justo para mi forma de ser.	0.51	0.91
5.- La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	0.47	0.91
6.- El jefe es comprensivo (a)	0.49	0.91
7.- Me siento mal con lo que gano.	0.12	0.91
8.- Siento que doy más de lo que recibo de la institución.	0.43	0.91
9.- Me agrada trabajar con mis compañeros.	0.60	0.91
10.- Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	0.70	0.90
11.- Me siento realmente útil con la labor que realizo.	0.60	0.91
12.- Es grata la disposición de mi jefe cuando le pido algunas constancias de mi trabajo.	0.44	0.91
13.- El ambiente donde trabajo es confortable.	0.67	0.90
14.- Siento que el sueldo es bastante aceptable.	0.44	0.91

15.- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	0.44	0.91
16.- Prefiero tomar distancia de las personas con las que trabajo.	0.18	0.91
17.- Me disgusta mi horario.	0.12	0.91
18.- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.	0.22	0.91
19.- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	0.35	0.91
20.- Llevarme bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.	0.37	0.91
21.- La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	0.61	0.90
22.- Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	0.49	0.91
23.- El horario de trabajo me resulta incómodo.	0.39	0.91
24.- La solidaridad es una virtud característica de nuestro grupo de trabajo.	0.61	0.91
25.- Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	0.59	0.91
26.- Mi trabajo me aburre.	0.48	0.91
27.- La relación que tengo con mis superiores es cordial.	0.47	0.91
28.- En el ambiente físico donde me ubico trabajo rápidamente.	0.60	0.91
29.- Mi trabajo me hace sentir realizado profesionalmente.	0.57	0.91
30.- Me gusta el trabajo que realizo.	0.51	0.91
31.- No me siento a gusto con el jefe.	0.63	0.90
32.- Existen las comodidades para un buen desempeño de labores diarias.	0.66	0.90
33.- El esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias, no es reconocido.	0.33	0.91
34.- Haciendo mi trabajo, me siento bien conmigo mismo.	0.47	0.91
35.- Me siento complacido con la actividad que realizo.	0.59	0.91
36.- El jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	0.72	0.90

---