



# Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral: estudio cuantitativo en docentes de una universidad privada

## Relationship between transformational leadership and job satisfaction: a quantitative study of teachers at a private university

### OPEN ACCESS

#### EDITADO POR

Jesús Fernando Bejarano Auqui  
Universidad Peruana Unión,  
Lima, Perú

#### \*CORRESPONDENCIA

Daniel Nehemías Centeno Nieto  
✉ [daniel.centeno@upeu.edu.pe](mailto:daniel.centeno@upeu.edu.pe)

Daniel Nehemías Centeno Nieto <sup>1</sup>, Nilton Abel Llamocca Baldeón<sup>2</sup>,  
Helen Tula Maguiña Huaranca<sup>3</sup>

RECIBIDO 07 03 2025

ACEPTADO 02 06 2025

PUBLICADO 31 12 2025

<sup>1,2,3</sup> Universidad Peruana Unión, Lima, Perú

### CITACIÓN

Centeno Nieto, D. N., Llamocca Baldeón, N. A. & Maguiña Huaranca, H. T. (2025). Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral: estudio cuantitativo en docentes de una universidad privada. Revista De Investigación Valor Agregado, 12(1), <https://doi.org/10.17162/riva.v12i1.2110>  
ISSN. 2413-5836  
doi: <https://doi.org/10.17162/riva.v12i1.2110>

### COPYRIGHT

© 2025 Este es un artículo escrito por Centeno Nieto, Llamocca Baldeón y Maguiña Huaranca, presentado para su publicación de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). La licencia CC BY permite el uso, distribución y reproducción del artículo en otros foros, siempre y cuando se den crédito al autor(es) original(es) y al propietario de los derechos de autor, y se cite la publicación original en esta revista, de acuerdo con la práctica académica aceptada.

### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad privada en Perú. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y correlacional en la investigación, se utilizaron encuestas con escalas validadas a 268 docentes de las diferentes facultades. También se evaluó dimensiones del liderazgo transformacional como la motivación inspiradora, la influencia idealizada, la consideración individualizada y la estimulación intelectual, así como su relación con la satisfacción laboral. Los resultados del estudio revelaron que existen niveles medios de liderazgo transformacional y satisfacción laboral en mayoría. El análisis de correlación de Spearman demostró una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Por otro lado, se encontró correlaciones altas entre todas las dimensiones del liderazgo y la satisfacción laboral, destacando principalmente la influencia idealizada. Se pudo concluir en que el liderazgo transformacional tiene impacto positivo en la satisfacción docente, sugiriendo que su implementación en entornos educativos puede fortalecer el compromiso, la motivación y la calidad institucional. Se recomienda promover la formación de líderes que ejerzan este tipo de liderazgo para fomentar entornos laborales saludables y sostenibles.

### Palabras clave

Satisfacción laboral; docentes universitarios; liderazgo transformacional; motivación; compromiso organizacional.

### Abstract

The present study aimed to determine the relationship between transformational leadership and job satisfaction among faculty members at

a private university in Peru. To this end, a quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational approach was applied to the research. Surveys with validated scales were used among 268 faculty members from different faculties. Dimensions of transformational leadership, such as inspirational motivation, idealized influence, individualized consideration, and intellectual stimulation, were also evaluated, as well as their relationship with job satisfaction. The results of the study revealed medium levels of transformational leadership and job satisfaction in the majority. Spearman's correlation analysis demonstrated a positive and significant relationship between transformational leadership and job satisfaction. High correlations were found between all dimensions of leadership and job satisfaction, with idealized influence being particularly notable. It was concluded that transformational leadership has a positive impact on faculty satisfaction, suggesting that its implementation in educational settings can strengthen commitment, motivation, and institutional quality. It is recommended to train leaders who exercise this type of leadership to foster healthy and sustainable work environments.

### **Keywords**

Job satisfaction; university professors; transformational leadership; motivation; organizational commitment

## **I Introducción**

En el ámbito educativo actual, las universidades se enfrentan a una serie de desafíos y demandas post pandemia que resaltan la importancia de una gestión efectiva del personal docente para garantizar el éxito institucional y la calidad educativa. La forma de liderazgo en estas universidades puede afectar significativamente la satisfacción del profesorado, lo que influye en aspectos claves, como el desempeño, el compromiso organizacional, el clima laboral, la salud mental, la calidad de la enseñanza y la retención del talento docente.

Según un estudio presentado por (Apreccio, 2023), una firma especializada en programas de lealtad empresarial, el 36% de los trabajadores peruanos experimentan desmotivación laboral como resultado de los cambios ocurridos después de la pandemia y un 45% considera renunciar a su trabajo. Estas cifras ubican al Perú entre los países con mayor desmotivación laboral en la región, solo por debajo de Chile (44%). Estos datos muestran la relevancia de comprender cómo el liderazgo transformacional puede ser una herramienta efectiva para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, motivar a los docentes a desempeñarse de manera más efectiva en la enseñanza, contribuyendo así a mantener el éxito y la calidad de vida en el trabajo.

En este contexto, diversos estudios han explorado la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el ámbito educativo. (Delgado & Gahona, 2022) examinaron en docentes de educación primaria en Chile que este tipo de liderazgo afecta la percepción del docente y su disposición a permanecer en la institución. De manera similar, (Mendoza et al., 2012) investigaron que, en instituciones de nivel secundario en México, el liderazgo transformacional impacta directamente en la satisfacción y el rendimiento del personal docente. Asimismo, (Torrejón-Gallo et al., 2022) han explorado el papel del aprendizaje organizativo como mediador entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, sugiriendo que los líderes no solo motivan, sino que también fomentan capacidades organizativas que impactan directamente en la satisfacción del profesorado.

A nivel nacional, investigaciones como la de (Charaja y Mamani, 2013) quienes realizaron un estudio en una entidad pública en Puno, analizando la motivación y la felicidad laboral, indicando la importancia de factores como el reconocimiento, la supervisión, la seguridad y las relaciones interpersonales. También la relevancia de atender tanto las demandas internas como externas de los empleados. Por su parte, (Reinoso & Perez, 2019) y (Quispe y Paucar, 2020), han explorado la relación entre la satisfacción laboral y otros aspectos como el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional en diferentes contextos laborales. Estos estudios proporcionaron datos relevantes sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores peruanos, incluyendo a los docentes universitarios.

A partir de lo expuesto, el presente estudio tiene como objetivo analizar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral en docentes de una universidad privada. A través de este análisis, se pretende identificar como las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos inciden en el bienestar del docente, como la motivación, el compromiso institucional, el sentido de pertenencia y el rendimiento. Con ello se ofrece una base empírica que permita que otras universidades peruanas puedan fortalecer las estrategias de gestión del talento humano, en el contexto donde la desmotivación laboral representa una amenaza significativa para la calidad educativa. En conclusión, esta investigación apunta a mejorar la percepción del liderazgo y también a que se pueda guiar un diseño de estrategias efectivas para elevar el compromiso, el bienestar docente y la calidad del servicio educativo.

## **2 Revisión de la literatura**

### **2.1 Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional es un estilo propuesto por (Burns, 1978) y desarrollado posteriormente por otros autores. Uno de los primeros en definirlo fue (Bass, 1985) que señala que, con este estilo, el líder puede transformar las actitudes y valores de sus seguidores, para que logren un desempeño mayor que supere sus propias expectativas, se logra con la influencia que los líderes logran ejercer sobre sus dirigidos, dándoles una nueva forma de ver los retos y oportunidades de sus seguidores. El líder convence a sus seguidores que estas actitudes y valores transformados les servirán de base a su motivación intrínseca para encontrar un mayor rendimiento en sus tareas y no realizarlas solo por el simple hecho de cumplir con sus deberes (Yukl, 2002).

Por su parte, (Ayoub, 2010) expresa que, mediante el liderazgo transformacional, el líder impulsa a sus seguidores a ir más lejos de lo que ellos mismos creen alcanzar o de las metas planteadas desde un comienzo, esto lo lleva a maximizar sus cualidades y habilidades para lograr un objetivo, sensibilizando la importancia de su función y/o misión en un grupo de trabajo.

#### **2.1.1 Teorías del liderazgo transformacional**

Dentro del concepto de liderazgo transformacional, se encuentran diferentes teorías para referirse a la aplicación de este. Según (Hogg & Vaughan, 2008), para motivar a los colaboradores y producir cambios significantes tanto en su entorno laboral como en su vida privada; que transformen sus metas y objetivos, es necesario utilizar como base, el carisma. Asimismo, (Silva et al., 2018) se enfoca en la capacidad socioemocional del líder, considera la virtud más importante de un líder de este estilo la capacidad para motivar a sus dirigidos influyendo directamente en sus emociones respecto al trabajo y su visión general laboral y personal.

Asimismo, (Avolio & Bass, 2004) amplían aún más los fundamentos del liderazgo transformacional, ellos consideran que el liderazgo transformacional no se reduce a virtudes o habilidades particulares y específicas que pueden actuar por sí mismas, sino a la unión de cinco elementos que forjaran un liderazgo completo, y mediante los cuales, se atenderá de manera particular cada una de las necesidades de los colaboradores. Estos elementos son motivación, consideración individualizada, carisma, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica. La suma de estos factores logra un liderazgo multifactorial.

### **2.2 Satisfacción laboral**

De acuerdo con (Locke, 1976), la satisfacción en el trabajo alude a la forma en que cada individuo evalúa su labor y reconoce la relevancia de los principios que la rigen. Estos principios pueden ser comprensibles y contribuir a satisfacer tanto las necesidades físicas como las psicológicas de cada persona. Además, (Robbins, 2004) se refiere a la satisfacción laboral como la opinión global que una persona tiene acerca de su empleo. Una persona que está realmente satisfecha con su trabajo mostrará comportamientos positivos, mientras que alguien que esté insatisfecho exhibirá comportamientos negativos. Esta satisfacción puede ser atribuida a factores tanto internos como externos a la profesión. Estos elementos externos comprenden el nivel de responsabilidad asignada, la posibilidad de poner en práctica habilidades personales, la autonomía para decidir el enfoque de trabajo y el reconocimiento por un desempeño exitoso (Locke, 1969). Se pueden considerar factores externos como el sueldo, la disponibilidad de horarios y las condiciones físicas

del lugar de trabajo. Asimismo, (Smith et al., 1969) recalca que son emociones o reacciones sentimentales que, en esta situación, son específicas de diferentes aspectos del ámbito laboral.

## 2.2.1 Teorías de la satisfacción laboral

Como menciona (Herzberg, 1968), en su teoría de la satisfacción laboral, los elementos que influyen en su determinación están vinculados con los sentimientos positivos que las personas experimentan acerca de su empleo, el tipo de tareas que realizan, los logros que han obtenido, el reconocimiento que reciben y la responsabilidad que se les confiere. De igual manera (Pieró & Prieto, 2002) exploran los elementos que afectan el grado de satisfacción laboral, los cuales se refieren a aspectos del trabajo que están estrechamente relacionados con las tareas esenciales que deben realizarse. Estos aspectos abarcan las características de las tareas, la autonomía en la ejecución de las mismas, las oportunidades para utilizar habilidades, conocimientos y destrezas, así como la retroalimentación recibida. Los elementos de higiene, conocidos como factores higiénicos según Herzberg, o los factores motivadores en el lugar de trabajo, denominados así por Peiró y Prieto, son factores externos que escapan al control del empleado y son parte integral de la dinámica laboral. Las seis consideraciones de Herzberg fueron las siguientes: el salario ocupa la posición principal, seguido de los beneficios y la compensación económica, el entorno laboral, la calidad de la supervisión, las relaciones con los compañeros y la seguridad en el entorno laboral. Peiró y Prieto emplearon distintos elementos como: el capital, la estabilidad en el empleo, las posibilidades de crecimiento profesional y las circunstancias de trabajo. Asimismo, la teoría de las necesidades de (Maslow, 1991) propone una jerarquía de necesidades humanas que se organizan en forma de pirámide, situando las necesidades de nivel inferior en la base y las necesidades de nivel superior, según determina el autor, en la parte superior. Estos tienen cualidades diferentes, pero todos son iguales en el sentido de que uno y otro deben representarse en la lista de la naturaleza humana. En este sentido, Maslow sugiere que, si estas necesidades se satisfacen racionalmente, partiendo de la base de la pirámide propuesta, las necesidades posteriores se activarían en orden ascendente. Como las personas naturalmente quieren protección contra el peligro o la privación, necesitan sentirse seguros y vivir en un ambiente agradable que mantenga el orden para ellos y sus familias, de esa forma se logrará la satisfacción.

## 3 Metodología de la investigación

### 3.1 Tipo de estudio

Esta investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo ya que se usarán instrumentos cuya data recolectada es precisa como cuestionarios, por lo que se centrará en la medición de variables clave (Sánchez, 2019). El diseño es no experimental porque se observan las variables en su estado natural, sin ninguna alteración (Sousa et al., 2017). Asimismo, el corte temporal de este estudio es transversal dado que los datos se recopilan en un solo punto en el tiempo y no se realiza un seguimiento a largo plazo (Cvetković et al., 2021). El estudio es de nivel correlacional, según (Hernandez et al., 2014) es cuando se busca determinar la relación entre dos variables: el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral del personal docente que laboran en la universidad. Para esta investigación, la unidad de análisis estará constituida por cada uno de los docentes de esta universidad.

### 3.2 Población y muestra

Según (Arias et al., 2016), la población se refiere a un conjunto de casos definidos y accesibles que establecen límites claros. Esta población de interés es crucial para seleccionar una muestra apropiada para el estudio en cuestión, para este estudio se evaluó a los docentes de las diferentes escuelas profesionales en una universidad privada, como se aprecia en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Docentes de las diferentes facultades*

CARRERA	POBLACION	MUESTRA
E.P de Nutrición Humana	29	7
E.P de Medicina Humana	42	10

<b>E.P de Enfermería</b>	54	14
<b>E.P de Psicología</b>	110	28
<b>E.P de Administración y Negocios Internacionales</b>	95	24
<b>E.P de Contabilidad y Gestión Tributaria</b>	98	24
<b>E.P de Marketing y Negocios Internacionales</b>	26	6
<b>E.P de Educación: Educación</b>	113	28
<b>E.P de Ingeniería Ambiental</b>	126	31
<b>E.P de Ingeniería Civil</b>	103	24
<b>E.P de Ingeniería de Alimentos</b>	28	7
<b>E.P de Ingeniería de Industrias Alimentarias</b>	42	10
<b>E.P de Ingeniería de Sistemas</b>	71	18
<b>E.P de Arquitectura</b>	59	15
<b>E.P de Teología</b>	45	11
<b>E.P de Ciencias de la Comunicación</b>	30	7
<b>TOTAL DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD</b>	1071	268

En este contexto, la población llegó a 1071 docentes. La muestra se aplicó a 268 docentes. Estos datos se determinaron mediante muestreo intencional no probabilístico. Los criterios de inclusión fueron que todos los docentes estuvieran enseñando en una universidad, tanto a tiempo completo como a tiempo parcial, y se excluyeron del estudio a los docentes, que no enseñaban en una universidad privada.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección aluden a procedimientos y actividades que permiten que un investigador obtenga información imprescindible para responder a las preguntas de su investigación, que está relacionada con el método de investigación que se utiliza (Hernández & Avila, 2020). Por lo tanto, la técnica a considerar en este estudio es la encuesta, para ambas variables. Para (Chowdhury et al., 2019), los instrumentos facilitan el registro de los fenómenos que están sujetos a observación, facilita el logro de la sistematicidad y la identificación de los patrones que se emplea para registrar los hechos observados y constatar la calidad de estas.

Los instrumentos que se utilizaran en esta investigación será el cuestionario. La variable de liderazgo transformacional fue evaluada utilizando el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo desarrollado por (Avolio y Bass, 2004). Para este estudio, se empleó como base la adaptación realizada por (Omar, 2011), quien modificó el cuestionario original reduciéndolo a 20 preguntas, enfocándose en explorar las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional. Estas dimensiones incluyen la consideración individualizada (4 ítems), la motivación inspiradora (4 ítems), la estimulación intelectual (4 ítems) y la influencia idealizada (8 ítems). Se utilizó una escala de Likert de cinco puntos, que abarcaba desde la opción de nunca (1) hasta la opción de siempre (5), para cada ítem.

La variable de satisfacción laboral se evaluó utilizando la adaptación argentina (Paris, 2015) de la escala creada por (Shouksmith, 1989). El instrumento está compuesto por 12 elementos, divididos en dos dimensiones: satisfacción en el trabajo (10 ítems) y satisfacción con la vida general (2 ítems). Las respuestas se presentan en una escala de Likert de 5 puntos, que van desde muy en desacuerdo (1) a muy de acuerdo (5).

### 3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se empleará el estudio cuantitativo concluyente, respaldado por el empleo de análisis estadísticos y tablas de frecuencias, con el objetivo de aumentar la precisión y el análisis de los datos recopilados. Luego de realizar la prueba correspondiente, con respecto al análisis de los datos se usará el programa de SPSS, para

presentar según los objetivos planteados a través de tablas o figuras y los resultados estadísticos descriptivos e inferenciales.

## 4 Resultados

### 4.1 Descripción de los datos sociodemográficos de los participantes

En la tabla 2 se muestra que el 57.26% de los participantes de la encuesta son de sexo masculino. De la misma manera el 42.74% son de sexo femenino. Es decir, se muestra que la mayoría de los docentes que trabajan en la universidad peruana unión en todas sus sedes se rige más por el sexo masculino. En cuanto a la edad, se distingue que la mayoría de los participantes, 52.56%, son de 31- 45 años, en la adultez media. Asimismo, el 82.32% de docentes son adventista. Con respecto a que facultad pertenece el docente, el 26.07% pertenece a la Facultad de Ciencias Empresariales, el 27.35% pertenece a la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, el 20.56% pertenecen a la Facultad de Ciencias de la Salud, el 19.23% pertenecen a la Facultad de Educación y el 6.84% pertenecen a la Facultad de Teología. En lo que se refiere al estado civil, el 69.23% de los trabajadores son casados.

**Tabla 2**

*Datos Sociodemográficos de los Participantes*

Categoría	n	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	134	57.3%
Femenino	100	42.7%
<b>Edad</b>		
19-30 años	39	16.67%
31-45 años	123	52.56%
46-60 años	60	25.64%
Mas de 61 años	12	5.13%
<b>Religión</b>		
Adventista	202	82.32%
Católico	31	13.25%
Otro	1	0.43%
<b>Facultad a la que pertenece</b>		
FIA	64	27.35%
FACTEO	16	6.84%
FCE	61	26.07%
FCS	48	20.51%
FACIHED	45	19.23%
<b>Estado civil</b>		
Soltero	56	23.93%
Casado	162	69.23%
Viudo	4	1.71%
Divorciado	12	5.13%

### 4.2 Descripción de las variables

La tabla 3 muestra que la mayoría de los participantes se ubica en niveles bajo y medio de satisfacción: en satisfacción en el trabajo, 37.2% presenta nivel bajo y 41.9% nivel medio; en satisfacción por la vida en general, 36.3% se sitúa en nivel bajo y 33.8% en nivel medio; y en satisfacción laboral, 37.6% en nivel bajo y

38.5% en nivel medio. Los niveles altos son menores en todas las dimensiones (20.9%, 29.9% y 23.9%, respectivamente), lo que evidencia una clara tendencia hacia una satisfacción moderada o baja. Esto indica que la mayoría de los participantes no alcanza un nivel elevado de bienestar laboral ni personal.

**Tabla 3**

*Niveles de Satisfacción Laboral de los Participantes*

	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Satisfacción en el trabajo	87	37.2	98	41.9	49	20.9
Satisfacción por la vida en general	85	36.3%	79	33.8%	70	29.9%
Satisfacción laboral	88	37.6%	90	38.5%	56	23.9%

La tabla 4 evidencia que el liderazgo transformacional de los docentes se concentra principalmente en los niveles bajo y medio en todas sus dimensiones. La consideración individualizada y la estimulación intelectual muestran los porcentajes más altos en nivel medio (62.8% y 43.6%) y bajo (31.6% y 44%). La motivación inspiradora presenta también un predominio del nivel bajo (49.6%). Aunque la influencia idealizada muestra un nivel alto más elevado (27.4%), sigue siendo insuficiente. En conjunto, solo el 25.6% alcanza un liderazgo transformacional alto, indicando que este estilo aún es débil y necesita fortalecerse.

**Tabla 4**

*Nivel de liderazgo transformacional de los docentes*

	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Consideración individualizada	74	31.6%	147	62.8%	13	5.6%
Motivación inspiradora	116	49.6%	79	33.8%	39	16.7%
Estimulación intelectual	103	44.0%	102	43.6%	29	12.4%
Influencia idealizada	78	33.3%	92	39.3%	64	27.4%
Liderazgo transformacional	75	32.1%	99	42.3%	60	25.6%

### 4.3 Prueba de normalidad de las variables

La tabla 5 muestra los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de las variables del estudio, evidenciando que todas presentan valores de significancia menores a 0.001, lo que indica una distribución no normal. Los estadísticos obtenidos, que oscilan entre 0.127 y 0.277, reflejan desviaciones considerables respecto a la distribución normal teórica. Esto implica que las variables relacionadas con el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral no cumplen con el supuesto de normalidad. En consecuencia, se recomienda el uso de pruebas estadísticas no paramétricas para su análisis.

En conjunto, los resultados confirman que las variables del estudio muestran patrones de distribución heterogéneos y alejados de la normalidad.

**Tabla 5**

*Prueba de ajuste a la prueba normal para las Variables de estudio*

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Consideración Individualizada	.277	234	<.001
Motivación Inspiradora	.244	234	<.001
Estimulación Intelectual	.251	234	<.001
Influencia Idealizada	.178	234	<.001
Liderazgo Transformacional	.234	234	<.001
Satisfacción En El Trabajo	.155	234	<.001
Satisfacción Por La Vida En General	.233	234	<.001
Satisfacción Laboral	.127	234	<.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### 4.4 Relación entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral

La tabla 6 muestra que existe una correlación positiva y muy fuerte entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.878 y un nivel de significancia de  $p < 0.001$ . Este resultado indica que, a mayor presencia de liderazgo transformacional en los docentes, mayor es la satisfacción laboral percibida. La relación es estadísticamente significativa, lo que descarta que el hallazgo sea producto del azar. Además, el tamaño de la muestra ( $N = 234$ ) respalda la estabilidad del coeficiente obtenido. En conjunto, los datos evidencian una asociación sólida entre ambas variables.

**Tabla 6**

*Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral*

Rho de Spearman	LID.TRANSFORMACIONAL	Coeficiente de correlación	LID.TRANSFORMACIONAL	SATISF.LABORAL
		Sig. (bilateral)		
		N		
	SATISF.LABORAL	Coeficiente de correlación		
		Sig. (bilateral)		
		N		

\*\*. Relación significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

## 4.5 Relación entre las dimensiones y la variable dependiente

La tabla 7 evidencia que todas las dimensiones del liderazgo transformacional: consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual e influencia idealizada presentan correlaciones positivas y significativas con la satisfacción laboral, con coeficientes que oscilan entre 0.593 y 0.873 ( $p < .001$ ). La dimensión con mayor relación es la influencia idealizada (0.873), seguida de la estimulación intelectual (0.759) y la consideración individualizada (0.754), mientras que la motivación inspiradora muestra la correlación más baja (0.593), aunque aún fuerte. Además, las dimensiones se correlacionan significativamente entre sí, indicando consistencia interna dentro del liderazgo transformacional. Estos resultados sugieren que todas las facetas del liderazgo transformacional influyen de manera notable en la satisfacción laboral de los docentes.

**Tabla 7. Relación entre las dimensiones y la variable dependiente**

Rho de Spearman			Consideración Individualizada				
			Individualizada	Motivación Inspiradora	Estimulación Intelectual	Influencia Idealizada	Satisfacción Laboral
	Consideración Individualizada	Coeficiente de correlación	1,000	,651**	,731**	,746**	,754**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000
		N	234	234	234	234	234
	Motivación Inspiradora	Coeficiente de correlación	,651**	1,000	,554**	,665**	,593**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	234	234	234	234	234
	Estimulación Intelectual	Coeficiente de correlación	,731**	,554**	1,000	,736**	,759**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000	,000
		N	234	234	234	234	234
	Influencia Idealizada	Coeficiente de correlación	,746**	,665**	,736**	1,000	,873**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	234	234	234	234	234
	Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,754**	,593**	,759**	,873**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	234	234	234	234	234

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

## 5 Discusión

El objetivo general de este estudio fue analizar en qué medida el liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral en docentes de una universidad privada. El liderazgo transformacional, según Avolio & Bass, (2004), se caracteriza por influir positivamente en los colaboradores a través de la motivación, la visión, la consideración individual y la estimulación intelectual. Esta teoría sugiere que líderes transformacionales inspiran a sus equipos y promueven un sentido de compromiso organizacional, bienestar

y desempeño. Los resultados del estudio confirman una correlación alta positiva y significativa validando la hipótesis principal, lo que indica que, los docentes que perciben un liderazgo motivador y ético por parte de sus directivos, tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción laboral. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de Delgado y Gahona (2022), quienes demostraron en docentes chilenos que el liderazgo transformacional reduce la intención de abandono y mejora la percepción institucional. Asimismo, Mendoza et al. (2012) confirmaron en México que este tipo de liderazgo mejora la motivación y el rendimiento. Con esto se evidencia que los docentes valoran positivamente el liderazgo que los reconoce, guía y responde a sus necesidades individuales, lo que refuerza la importancia de formar líderes con estas competencias para mejorar el clima organizacional, la calidad educativa y la retención del talento docente.

Respecto al primer objetivo específico, se analizó la relación entre la motivación inspiradora y la satisfacción laboral en los docentes. La motivación inspiradora es uno de los componentes del liderazgo transformacional y se refiere a la capacidad del líder para transmitir entusiasmo, visión y compromiso hacia metas compartidas. Esta dimensión se apoya en la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), que sostiene que un líder motivador eleva las expectativas y la moral del grupo. Los resultados del estudio indican que existe una correlación significativa moderada entre la relación de la motivación inspiradora y la satisfacción laboral, mostrando que, aunque los docentes valoran que sus líderes comuniquen una visión inspiradora, existen algunos factores que limitan su impacto. Esto coincide con estudios como el de Charaja & Mamani, (2013), donde señalan que los entornos con carencia organizacionales, la motivación intrínseca pierde fuerza, esto coincide con los niveles “medios” de satisfacción laboral reportados, indicando que la motivación inspiradora por sí sola no basta si no se acompaña de condiciones laborales adecuadas. Asimismo, Silva et al. (2018), señala que la motivación inspiradora influye en la percepción positiva del trabajo, pero no es suficiente por sí sola para garantizar altos niveles de satisfacción. En este sentido, se podría explicar porque los docentes, además de sentirse inspirados, necesitan condiciones laborales concretas para mantenerse satisfechos, lo que sugiere que la motivación inspiradora debe ser complementada con otras prácticas de liderazgo para maximizar su efecto.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, se examinó la relación entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral. La influencia idealizada, también conocida como carisma, implica que el líder actúa con integridad, ética y compromiso, sirviendo de modelo a seguir. Desde la teoría de Bass y Riggio (2006), este rasgo permite que los seguidores desarrollen confianza y respeto hacia su líder. En el estudio se mostró como resultado una correlación muy alta y significativa entre la influencia idealizada y la satisfacción laboral, esto indicaría que los docentes perciben coherencia, ética y firmeza en sus líderes desarrollando mayor sentido de pertenencia y aprecio por su trabajo. Comparando con Reinoso y Pérez (2019), quienes analizaron cómo el sentido de pertenencia y la ética influyen en la satisfacción laboral, se refuerza la idea de que los líderes que actúan con valores claros generan entornos más estables y emocionalmente saludables. Con esto se evidencia que el ejemplo de los líderes fomenta el respeto, la confianza, una mayor satisfacción y la estabilidad emocional de los docentes.

En el tercer objetivo específico, se observó como la consideración individualizada se relaciona con la satisfacción laboral. Esta dimensión implica la atención que el líder presta a las necesidades en particular de sus colaboradores, apoyándolos en su desarrollo personal y profesional. Según Bass y Avolio (1994), esta práctica fortalece la autoestima y compromiso de los empleados. Los resultados obtenidos muestran una correlación alta y significativa entre la consideración individualizada y la satisfacción laboral, esto sugiere que los docentes se sienten satisfechos con su trabajo porque sus líderes consideran sus necesidades y preocupaciones individuales. Comparando estos resultados con el estudio de Charaja & Mamani (2013), que destaca la importancia del reconocimiento y las relaciones interpersonales en la motivación laboral, se refuerza la idea de que la atención individualizada es crucial para fomentar un ambiente de trabajo positivo. Lo observado muestra la necesidad del líder en promover un trato cercano, de valorar las diferencias individuales, especialmente en el contexto de post pandemia.

Referente al último objetivo específico, se analizó en qué medida la estimulación intelectual se relaciona con la satisfacción laboral en docentes de una universidad privada. Esta dimensión del liderazgo transformacional hace referencia a la capacidad del líder para fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas en sus colaboradores. Según la teoría de Bass (1985), este tipo de liderazgo promueve el empoderamiento y el aprendizaje continuo. Como resultado se mostró una correlación alta y significativa

entre el estímulo intelectual y la satisfacción laboral. Lo que sugiere que los docentes tienden a reportar mayores niveles de satisfacción si perciben que sus líderes fomentan un ambiente de aprendizaje y desafío intelectual. Al comparar estos resultados con el estudio de Reinoso & Perez, (2019), se refuerza la idea de que un entorno que promueve el aprendizaje y la innovación puede ser fundamental para mejorar la satisfacción laboral. También de alinea con lo descrito por Mendoza et al. (2012), quienes señalaron que el estilo de liderazgo orientado a la innovación genera un aumento del bienestar laboral. En este caso se observó que los líderes que promueven un entorno donde los profesores pueden proponer nuevas metodologías, investigar y enfocarse en su crecimiento profesional, fortalecen significativamente el compromiso y la satisfacción.

## 6. Conclusión

En conclusión, existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional, específicamente en las dimensiones de motivación inspiradora, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual, con la satisfacción laboral de los docentes. Estos resultados sugieren que un liderazgo transformacional efectivo contribuye positivamente en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada, ya que influye en su motivación, percepción del liderazgo de sus superiores y en el ambiente intelectual y emocional originado en el lugar de trabajo. Por ese motivo, se sugiere que las instituciones educativas, específicamente en el caso de este estudio, las universidades, inviertan en la formación y desarrollo de líderes transformacionales que inspiren y motiven a su personal, en consecuencia, se podrá lograr un impacto positivo en la calidad educativa y a su vez el éxito institucional.

## 7. Referencias

- Aprecio. (2023, July 21). Más de la tercera parte de empleados peruanos se sentiría desmotivado con su trabajo. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/mas-de-la-tercera-parte-de-empleados-peruanos-se-sentirian-desmotivados-con-su-trabajo-noticia/>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia Mexico*, 63(2), 201–206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. In MLQ.
- Ayoub, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Burns, J. (1978). *Leadership* (1st ed.).
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013. *Comunicación*, 1(1), 1–9. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a01v5n1.pdf>
- Chowdhury, H., Alam, F., & Mustary, I. (2019). Development of an innovative technique for teaching and learning of laboratory experiments for engineering courses. *Energy Procedia*, 160(2018), 806–811. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2019.02.154>
- Cvetković, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama, J., & Correa, L. E. (2021). Estudios transversales. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 164–170. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Delgado, C., & Gahona, O. (2022). Impact of transformational leadership on job satisfaction and turnover intention: an educational context study. *Información Tecnológica*, 33(6), 11–20.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del pilar. (2014). Metodología de la investigación. In Mc Graw Hill (Vol. 6, Issue 12).

- Hernández, S., & Avila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 9(17), 51–53.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678%0A%0A>
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Harvard Business Review, 46(1), 13–22.
- Hogg, M., & Vaughan, G. (2008). Psicología Social. In Editorial Medica Panamericana (5ta ed.).
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309–336.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction in Dunnette, M. Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally College. [https://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_orgpsych2](https://sk.sagepub.com/reference/hdbk_orgpsych2)
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. In Motivación y personalidad (3rd ed.). Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mendoza, I., Escobar, G., & Garcia, 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.
- Omar, A. G. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Liberabit, 17(2), 129–137. <http://biblat.unam.mx/es/revista/liberabit/articulo/liderazgo-transformador-y-satisfaccion-laboral-el-rol-de-la-confianza-en-el-supervisor%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776853&info=resumen&idioma=ENG>
- Paris, L. (2015). Estrés laboral en trabajadores de salud (Teseo (ed.); 1st ed.). Universidad Abierta Interamericana.
- Pieró, J., & Prieto, A. (2002). Peiró y Prieto (2002).pdf. Síntesis Psicológica.
- Quispe, R., & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. Apuntes Universitarios, 10(2), 64–78.  
<https://www.redalyc.org/journal/4676/467662252006/467662252006.pdf>
- Reinoso, M., & Perez, J. (2019). Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las pymes. Observatorio de La Economía Latinoamericana.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10th ed.). Pearson prentice hall.
- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria, 13, 101–122.  
<https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Shouksmith, G. (1989). A Construct Validation of a Scale for Measuring Work Motivation. New Zealand Journal of Psychology, 18(1), 76–81.
- Silva, R., Pino, F., & Guzman, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos, 10(Esp), 247–254.  
<https://doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.724-733>
- Smith, P., Lorne, K., & Charles, H. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes. Rand McNally College. <https://www.iberlibro.com/Measurement-Satisfaction-Work-Retirement-Strategy-Study/31466688003/bd>
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2017). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte I: Diseño de investigación cuantitativa. Revista Latinoamericana Enfermagem, 15(3), 6.

Torrejón-Gallo, B., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información Tecnológica*, 33(5), 1–10. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000500001>

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.).