

## El liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada, Lima 2023

Alfaro Peña, Gustavo Bernnet<sup>1</sup>

[gustavoalfaro1809@gmail.com](mailto:gustavoalfaro1809@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-2174-3789>

Universidad César Vallejo

Lima – Perú

### RESUMEN

Esta investigación tuvo el objetivo de determinar la implicancia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada. Lima 2023. Es del tipo aplicada, de diseño no experimental, de nivel correlacional causal, de corte transversal y con una muestra de 80 docentes. Su técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento ha sido el cuestionario. Para medir el liderazgo directivo se eligió el Cuestionario MLQ, mientras que para la medición de la satisfacción laboral se utilizó la Escala SL-SPC. En ambos casos, la confiabilidad fue buena: ,984 y ,088, respectivamente, de acuerdo con el alfa de Cronbach por ser de ítems politómicos. Se obtuvo por resultados que en el liderazgo directivo predominó el nivel eficiente con 92,5%, seguido del nivel regular (7,5%); mientras que para la satisfacción laboral los mayores porcentajes se registraron en muy satisfecho (37,5%) y promedio (28,7%). Respecto a la prueba de hipótesis general, existe influencia del liderazgo directivo sobre la satisfacción laboral, ya que  $p < ,05$  y el  $R^2$  de Nagelkerke igual a ,348 que equivale a 34,89%. Se concluye en que se acepta la hipótesis alterna y, por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula

**Palabras clave:** *liderazgo; enseñanza superior; personal académico docente; satisfacción en el trabajo; (fuente: tesaurus unesco).*

---

<sup>1</sup> Autor principal

## **Executive leadership in the job satisfaction of teachers at a private university, Lima 2023**

### **ABSTRACT**

This research had the objective of determining the implication of managerial leadership in the job satisfaction of teachers at a private university. Lima 2023. It is of the applied type, non-experimental design, causal correlational level, cross-sectional and with a sample of 80 teachers. Its data collection technique was the survey and the instrument has been the questionnaire. To measure managerial leadership, the MLQ Questionnaire was chosen, while the SL-SPC Scale was used to measure job satisfaction. In both cases, reliability was good: .984 and .088, respectively, according to Cronbach's alpha for being polytomous items. It was obtained by results that in the directive leadership the efficient level predominated with 92.5%, followed by the regular level (7.5%); while for job satisfaction, the highest percentages were very satisfied (37.5%) and average (28.7%). Regarding the general hypothesis test, there is an influence of managerial leadership on job satisfaction, since  $p < .05$  and Nagelkerke's  $R^2$  equal to .348, which is equivalent to 34.89%. It is concluded that the alternative hypothesis is accepted and, consequently, the null hypothesis is rejected.

**Keywords:** *leadership; higher education; academic teaching staff; job satisfaction; (source: unesco thesaurus).*

*Artículo recibido 18 mayo 2023*

*Aceptado para publicación: 18 junio 2023*

## INTRODUCCIÓN

¿Quién es el líder? Es una persona que se pone al frente de un grupo o entidad, lo hace porque es capaz de reconocer las habilidades de sus compañeros, es una inspiración para avanzar a pesar de los obstáculos, es alguien que tiene iniciativa, sabe gestionar los talentos y las habilidades en pos de un propósito compartido. A su vez, el liderazgo es importante, ya que se trata de un elemento fundamental para la subsistencia de cualquier grupo humano u organización. También lo es porque orienta, motiva y alienta con la finalidad de que el equipo de trabajo se consolide, confíe en sí mismo, ejecute lo planificado y logre las metas establecidas.

De acuerdo con Scimago Institutions Rankings (2023), este centro de estudios que ocupa el puesto 16 a nivel nacional. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura, el liderazgo directivo es considerado como uno de los factores más influyentes en la satisfacción laboral del personal subordinado (Unesco, 2019). Sin embargo, el directivo encuentra varios obstáculos para realizar una labor pedagógica con fines orientadores y/o formativos. En algunos casos, estos problemas tienen una raíz estructural, como la insuficiente asignación presupuestaria, un marco normativo no actualizado o la falta de herramientas suficientes para la acreditación de carreras profesionales y programas académicos (Banco Mundial, 2018). También se da el caso de que ciertas coyunturas alteren casi por completo los planes y proyecciones estratégicas. El ejemplo más claro de ello ha sido la irrupción de la pandemia de COVID-19.

Para evaluar el impacto de dicha coyuntura en la gestión educativa, se llevó a cabo una encuesta a 1682 directivos, teniendo como contexto la irrupción de la pandemia y la interrupción de las labores habituales (Unesco, 2020). La gran mayoría (92%) expresó su preocupación por el confinamiento y la no presencialidad de las actividades durante un tiempo indeterminado. A su vez, coincidieron en señalar al liderazgo directivo como una de las principales claves, en todo caso la más decisiva, para el cambio de las condiciones laborales y de aprendizaje de los profesores (Unesco, 2018), teniendo la mirada puesta en el cumplimiento del Objetivo 4.1 (educación equitativa y de calidad) y 4.5 (eliminación de barreras de género y acceso a la educación para las poblaciones vulnerables) de la Agenda de Educación 2030. A su vez, no son frecuentes los apartados de normas e investigaciones que se refieran exclusivamente a los docentes universitarios, lo que revela una preocupante falta de atención hacia ese tema. Esto llama

la atención, a pesar de que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos las universidades cumplen un destacado papel en el progreso social, ya que la educación superior es un ámbito que aporta al desarrollo humano, básicamente por medio de la enseñanza e investigación (OCDE, 2019) a cargo de docentes. No cabe duda de que el docente universitario es el actor estelar en el organigrama de una institución de educación superior, por lo que este tiene que responder de manera solvente a sus roles y tareas frente a las nuevas generaciones y sus demandas formativas.

En el Perú, es frecuente observar que en la práctica la labor pedagógica recibe menos tiempo en comparación con las tareas administrativas (gestiones de alianzas estratégicas, visitas oficiales de funcionarios y supervisores, reuniones intrainstitucionales de alto nivel). Durante las primeras olas de la pandemia, los directivos de universidades e institutos han gestionado en medio de la incertidumbre y de aparición de nuevas necesidades como, por ejemplo, el bienestar emotivo y psicológico del estudiante y, por otro lado, la idoneidad de la enseñanza virtual. No en vano, el Ministerio de Educación ha remarcado que el liderazgo directivo es considerado como el segundo factor más influyente para el logro de aprendizajes de los discentes, superado únicamente por el desempeño docente (Minedu, 2020).

Por otro lado, se estaría produciendo un contraste entre la satisfacción laboral de los docentes universitarios de las universidades públicas y privadas. Los del primer grupo expresan su descontento por las bajas remuneraciones, disconformidad con el reconocimiento social que su labor tiene, falta de promoción de los mejores cuadros, dudas y suspicacias respecto a ciertas evaluaciones de desempeño y pocas oportunidades para el perfeccionamiento profesional.

En numerosos estudios nacionales e internacionales se describe el bajo nivel de liderazgo. En el ámbito educativo, un liderazgo directivo de bajo impacto o percibido mayormente como deficiente o poco eficaz podría convertirse en un factor que acelere la rotación del personal y que aporte poco a la retención del talento humano. Es de esperar que un liderazgo directivo eficiente logre el efecto contrario, es decir, que los docentes lo perciban como un factor que reafirme su satisfacción laboral y los anime a permanecer en la institución.

En una universidad privada de Lima Cercado, en la Facultad de Ingeniería y Negocios el liderazgo directivo suele ser una tarea delegada a los docentes de la categoría de tiempo completo. Por otro lado, la adaptación o ajuste de los sílabos a los de la Universidad de Arizona se hizo durante un tiempo corto,

con lo que se recargaron las labores habituales de los docentes TC, por ejemplo: carpetas de experiencia, charlas informativas, jornadas de estudio, elaboración de documentos de debate y discusión.

En lo que se refiere a la satisfacción laboral, hay docentes que se sienten insatisfechos porque se les pide la presentación de ciertos productos académicos, a pesar de que el desarrollo de competencias investigativas está en proceso. En otras palabras, solicitar monografías y artículos como parte del perfeccionamiento profesional no es mala idea, pero esto debe darse dentro de un proceso formativo y de inducción activa y continua. Además, como parte de una alianza estratégica con la Universidad de Arizona, desde hace algunos meses, dos horas lectivas debe hacerse con materiales interactivos en inglés. Esto no tendría que ser un problema en sí, pero se percibe de esa manera, puesto que los docentes y los estudiantes que hablan y entienden el inglés con fluidez no suelen ser la mayoría.

Si los problemas expuestos persisten entonces se estaría normalizando un hecho a todas luces irregular. Esto es un directivo que, en teoría, tiene un rol formativo y de liderazgo se ve limitado a acciones rutinarias y operativas que podrían ser delegadas en un adjunto de su entera confianza. Para ser más directos en la argumentación, se sostiene que las labores de representación, coordinaciones con autoridades educativas y evaluación de prioridades de gasto e inversión en ocasiones también pueden ser cumplidas por cargos de confianza. Ser docente de experiencia o ser profesor auxiliar o asociado no es garantía suficiente de liderazgo pedagógico. Por algo la responsabilidad de la dirección recae en una sola persona.

Cuando el docente no siente el acompañamiento de su director o líder pedagógico tiene una razón más para evaluar su permanencia en su centro de labores. Si ese docente referente no comparte su dominio de la ciencia pedagógica, su buen criterio para la selección de recursos y materiales, su perspectiva para buscar la interdisciplinariedad y la gestión del conocimiento entonces es posible que se refuerce involuntariamente la no satisfacción laboral.

Por tanto, urge tomar medidas correctivas al respecto. Así como el directivo reserva su tiempo para labores administrativas y de gestión, también debe darse lo propio con sus tareas de liderazgo formativo. A su vez, la universidad a la que dirige debe darle las condiciones necesarias para que pueda hacer seguimiento de casos de docentes focalizados y clases magistrales interactivas. Sería interesante evaluar la factibilidad de implementar un área de formación en docencia e investigación, más aún si el mercado

de servicios educativos no solo busca especialistas temáticos, sino docentes investigadores reconocidos por Concytec.

Luego de haber descrito la realidad problemática internacional, regional y nacional, además de comprender las implicancias del liderazgo y la satisfacción laboral, **se formula el siguiente problema de investigación:**

- ¿Cuál es la implicancia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada, Lima 2023?

**Por ende, los problemas específicos serán:**

- ¿Cuál es la implicancia del liderazgo directivo en la significación de la tarea de los docentes?
- ¿Cuál es la implicancia del liderazgo directivo en las condiciones de trabajo de los docentes?
- ¿Cuál es la implicancia del liderazgo directivo en el reconocimiento personal y/o social de los docentes?
- ¿Cuál es la implicancia del liderazgo directivo en los beneficios económicos de los docentes?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo más influyente en la satisfacción laboral?

Esta investigación tuvo valor teórico, porque aporta evidencias empíricas acerca de la implicancia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral, en especial acerca de si la variable independiente es un predictor confiable del nivel de logro de la variable dependiente, de modo que esto se contraste con los estudios previos donde también aparezcan estas variables, compartiendo el enfoque, el diseño y la población. Asimismo, sus implicancias prácticas radican en que sirve como un insumo para la planificación de estudios transversales para la actualización del diagnóstico institucional y posibles medidas de intervención para mejorar los indicadores en las dimensiones de menor rendimiento. Finalmente, contó con utilidad metodológica, ya que ofrece resultados obtenidos de forma rigurosa y objetiva, con lo que también es a corto plazo una fuente secundaria puesta a disposición de los próximos investigadores.

**El objetivo general fue:**

- Determinar la implicancia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada Lima 2023.

**Por consiguiente, los objetivos específicos son:**

- Determinar la implicancia del liderazgo directivo en las dimensiones significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, beneficios económicos de la satisfacción laboral.

**La hipótesis general fue:**

- Existe implicancia significativa del liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada. Lima 2023.

**Por consiguiente, las hipótesis específicas son:**

- Existe implicancia significativa del liderazgo directivo en las dimensiones significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, beneficios económicos de la satisfacción laboral. Finalmente, existe implicancia significativa del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral.

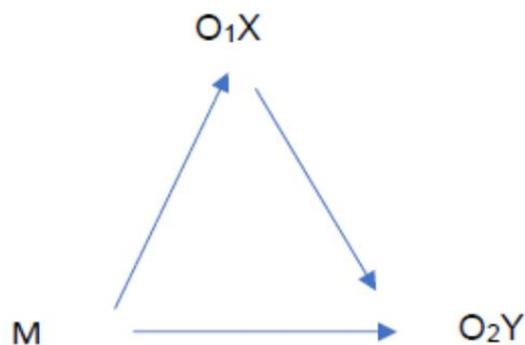
**METODOLOGÍA**

El tipo de investigación fue aplicada. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, esta consiste en que el conocimiento científico es utilizado para la resolución de problemas concernientes a la vida social y productiva (Concytec, 2018).

El diseño ha sido no experimental, de nivel correlacional causal y de corte temporal transversal. No experimental, ya que las variables no son objeto de intervención por parte del investigador (Cohen y Gómez, 2019). Correlacional causal, puesto que se asume una relación de causa y efecto entre las variables, con el fin de determinar el grado de predictibilidad de una sobre otra. Transversal, porque se recolectan datos en un tiempo único y de un solo lugar para describir variables y analizar la influencia en un momento determinado (Rodríguez et al., 2021). *Modelo del diseño correlacional causal*

## Figura 1

*Representación gráfica del diseño correlacional causal*



Donde:

- M : Muestra de estudio
- O1X : Liderazgo directivo
- O2X : Satisfacción laboral

La población es definida como el universo de elementos donde estos comparten ciertos atributos que, generalmente, se refieren a lo sociodemográfico como el sexo, la edad, el centro de labores (Rodríguez et al., 2021). En este caso, se trata de 101 docentes de la Facultad de Ingeniería y Negocios de una universidad privada de Lima metropolitana.

### **Criterios de inclusión**

- Docentes de ambos sexos.
- Docentes que laboran en la institución desde hace tres meses, por lo menos.
- Docentes que aceptaron voluntariamente integrar la muestra.

### **Criterios de exclusión**

- Docentes que no se mostraron de acuerdo con ser parte de la muestra.
- Docentes que, en un primer momento, aceptaron colaborar, pero que no presentaron a tiempo su consentimiento informado.
- Docentes que, cuando se administraron los instrumentos, no estaban en el local de la encuesta, por vacaciones, atención médica o representación sindical.

La muestra consiste en un subgrupo representativo de la población, es el segmento poblacional del que se recogen los datos de las variables con la finalidad de evaluar si es factible la generalización de resultados hacia otras muestras correspondientes a contextos socioculturales similares (Cohen y Gómez, 2019). En los anexos se ve el cálculo de la muestra finita siguiendo una fórmula de uso común. Luego de hacerlo, la muestra estuvo conformada por 80 docentes.

### **Cálculo de la muestra**

Luego de aplicar la fórmula para el cálculo de muestras finitas, se obtuvo:

$$n = \frac{NZ^2 pq}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{101 \times 3.8416 \times 0.25}{100 \times 0.0025 + 0.9604} = \frac{97.0004}{1.2104} = 80.139$$

$$n = 80.139$$

$$n = 80$$

Donde:

N = población (101)

n = muestra

Z = nivel de confianza al 95% equivale a 1.96

e = error muestral al 5% equivale a 0.05

p = 0.5

q = 0.5

Por tanto, se demuestra que el número de sujetos que conforma la muestra es 80.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo presente al objetivo general cuya finalidad fue determinar la implicancia significativa del liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes de una universidad privada de Lima 2023, en donde según las tablas cruzadas se evidencia que el 37,5% de los que consideran que el liderazgo directivo es eficiente tienen un nivel muy satisfecho en lo laboral, mientras que el 7,5% de los que califican al liderazgo directivo como regular se ubican en el nivel insatisfecho de la satisfacción laboral. Del mismo modo, se logra apreciar los resultados donde el  $p$ -valor= ,000 siendo menor a ,005. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se procede a rechazar a la hipótesis nula, mostrándose que el liderazgo directivo influye en la satisfacción laboral, comprobándose dicha afirmación según el valor de Nagelkerke en la cual se tuvo un resultado de ,348 notándose que existe una influencia positiva de la variable independiente en la variable dependiente.

Estos hallazgos difieren de las conclusiones de Cuya (2021) quien obtuvo en su muestra de estudio un 69% de predominio del liderazgo democrático, mientras que Escalante (2021) tendría algunas coincidencias implícitas con un cierto estilo de gestión del directivo (40,5%) que le lleva a reuniones esporádicas con el personal subordinado siempre y cuando sea el momento de alguna decisión clave. En cuanto al marco teórico conceptual, se advierten coincidencias con la teoría de la contingencia y el estilo de liderazgo *laissez faire*.

Por su parte, la teoría de la contingencia sostiene que el líder no nace ni se hace, sino que aparece de acuerdo a los requerimientos impuestos por una determinada coyuntura. Enunciada por Fiedler (1967), dicha teoría subraya la preponderancia del contexto situacional, el cual es gravitante para el éxito o el fracaso de lo que se propongan los líderes. Por otro lado, el liderazgo *laissez faire* apela a la mínima intervención del directivo y a la autonomía casi desmedida de los empleados en circunstancias normales. Si bien es cierto, llama la atención la preferencia de los docentes por este último tipo de liderazgo, en realidad no lo sería tanto si el caso es examinado en profundidad. La carrera docente parece ser una de las que mayor individualismo tiene. Es común escuchar frases como “el aula y su docente”, “la libertad del docente”, “el margen de autonomía que el docente en sus sesiones de clase”. Por ello, expresiones como el trabajo de equipo y trabajo mancomunado parecen ser aplicables solo a sus estudiantes, pero

no a los profesionales de enseñanza. Las circunstancias descritas explicarían el motivo del predominio del liderazgo laissez faire.

De conformidad con el propósito de determinar la implicancia significativa del liderazgo directivo en la significación de la tarea de docentes universitarios de Lima, 2023, el 78,89% de los que consideran eficiente al liderazgo se ubican en el nivel satisfecho de la satisfacción, mientras que el 2,5% de los que perciben regular al liderazgo corresponden al nivel promedio de la satisfacción, y teniendo presente a la hipótesis específica 1, las evidencias encontradas estadísticamente son que el  $p$ -valor= ,03 siendo menor a ,05, por lo que se aceptó la  $H_a$  y se rechazó la  $H_0$ . En tal sentido se concluye que sí existe una influencia del liderazgo directivo sobre la significación de la tarea, asimismo el valor de Nagelkerke es de ,101 notándose una influencia baja en relación con la significación de la tarea. Esto implica que si los docentes perciben positivamente al liderazgo directivo entonces eso se traduce en una mejor significación de la tarea encomendada.

Estos hallazgos difieren de lo encontrado por Rivero (2021) quien obtuvo evidencias de que el liderazgo directivo fue considerado como regular por el 66,66% de sus encuestados. Sin embargo, coincide con Rodas (2021) en la influencia de la variable independiente liderazgo directivo sobre la variable dependiente satisfacción laboral de los docentes ( $R^2$  de Nagelkerke= 51,4%). Esta última comprobación es particularmente interesante, ya que Rodas (2021) sí encontró una influencia superior al 50%, pero eso no ha ocurrido en la presente investigación, ya que la influencia hallada solo equivale al 10,1%.

A su vez, la significación de la tarea es una de las dimensiones enunciadas por Sonia Palma para su clásico instrumento. En ella se alude al ánimo con que se encara el trabajo y los significados con los que está asociado como el esfuerzo cotidiano, la sensación de estar cerca de sus metas personales y de cómo todo lo expuesto contribuye al progreso de su personalidad.

***¿Qué razones pueden explicar este fenómeno?*** A continuación, se esbozan algunas de ellas: 1) es cierto que el liderazgo es abordado por diversas corrientes de pensamiento, pero quienes lo ponen en práctica, aquellos que lo concretan, son las personas en contextos que no necesariamente tendrían que ser replicables, 2) el liderazgo ayuda a crecer a los colaboradores, seguidores o miembros de la organización, lo que supone una actitud hacia la vida y una escala de valores en particular, 3) el liderazgo

directivo es una de las condiciones para el perfeccionamiento profesional docente y, por tanto, es una condición de posibilidad de la calidad educativa.

Teniendo presente el objetivo de determinar la influencia del liderazgo directivo en las condiciones de trabajo de docentes universitarios de Lima 2023, mediante las tablas cruzadas se sabe que el 71,3% de los que perciben como eficiente al liderazgo directivo se ubican en el nivel satisfecho de la satisfacción laboral, mientras que el 7,5% de los que opinan que el liderazgo directivo es regular se ubican en el nivel promedio de la satisfacción. De acuerdo a la hipótesis específica 2, según la tabla 18 en la que se exhiben los resultados encontrados, se ve que el  $p\text{-valor} = ,01 < ,05$  por la cual se estimó la  $H_a$  y se desestimó la  $H_0$ . Observándose la existencia de la influencia del liderazgo directivo en las condiciones de trabajo, siendo consecuente con el valor de Nagelkerke es de ,178 existiendo una influencia baja de la variable independiente en las condiciones de trabajo de la satisfacción laboral.

Estos hallazgos difieren parcialmente de Machaca (2019) que encontró que el 45,4% de sus encuestados se siente insatisfecho en términos laborales, seguido de satisfecho (43,2%) y completamente insatisfecho (11,4%), al igual que Montoro (2019) que vio como el 65,2% consideró que en su institución predominaba el liderazgo transformacional en un nivel regular. Por otro lado, es llamativa la reducida cantidad de estudios causales con estas variables, a nivel internacional como a nivel nacional.

La puesta en práctica del liderazgo, siguiendo los preceptos de la teoría de la personalidad de Catell en 1972, requiere una personalidad modelo que conozca la pertinencia de actuar con prudencia y responsabilidad. Es conveniente seguir reflexionando ahora acerca de las condiciones de trabajo. Siguiendo a Palma (2005), esas condiciones son realidades en las que se hace efectivo el desempeño laboral, mediado a través de las normativas institucionales. Cabe precisar que estas condiciones no se refieren exclusivamente a aspectos materiales y de infraestructura, sino que también enmarcan los vínculos de colaboración y aprendizaje colaborativo que anhelan lograr varios profesionales.

En líneas anteriores se ha sostenido que el momento o la circunstancia tienen un papel en coyunturas adversas. No obstante, no es menos cierto que se necesita de una formación espiritual, de un temple en especial, de una actitud que en lugar de intimidarse con la magnitud del reto decide afrontarlo. Esa formación espiritual y humanista actúa como una especie de candado frente a situaciones que podrían poner en jaque los cimientos de su formación moral.

En cuanto al objetivo determinar la influencia del liderazgo directivo en el reconocimiento personal y/o social de los docentes universitarios de Lima 2023, se obtuvo mediante las tablas cruzadas que el 53,8% de los que consideran eficiente al liderazgo se ubican en el nivel satisfecho de la satisfacción laboral, mientras que el 6,3% de los que opinan que el liderazgo es regular se ubicaron en el nivel insatisfecho de la satisfacción laboral. Al presentarse los resultados inferenciales, se aprecia que el p-valor es igual a ,002 menor que ,05, por lo que se admite la hipótesis alterna y se refuta la hipótesis nula. En tal sentido, se concluye que existe una influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral. Igualmente, el valor de Nagelkerke es de ,129 existiendo una influencia baja del liderazgo directivo en el reconocimiento personal y/o social.

Estos hallazgos concuerdan parcialmente con Simbrón y Sanabria (2019) que encontraron una relación significativa entre liderazgo directivo, satisfacción laboral y clima organizacional. Algo similar con Valencia (2019) que encontró que el liderazgo directivo era percibido como de nivel regular por el 96,7% de sus encuestados. Una tendencia muy parecida se registró para la satisfacción laboral, esta fue considerada como de nivel medio por el 90% de los docentes sondeados.

En cuanto al objetivo determinar la influencia del liderazgo directivo en los beneficios económicos de docentes de una universidad privada de Lima 2023, las tablas cruzadas permiten ver que el 57,5% de los que consideran que el liderazgo es eficiente se ubicaron en el nivel satisfecho de la satisfacción laboral, mientras que el 8,8% de los que perciben al liderazgo directivo como regular se ubican en el nivel promedio de la satisfacción laboral. Al presentarse los resultados inferenciales se encontró que el p-valor es igual a ,03 menor que ,05 por lo que se admite la hipótesis alterna y se refuta la hipótesis nula. En tal sentido, se concluye preliminarmente que existe una influencia del liderazgo directivo en los beneficios económicos. Igualmente, el valor de Nagelkerke es de ,135 existiendo una influencia de baja magnitud sobre los beneficios económicos de la satisfacción laboral.

Estos hallazgos concuerdan parcialmente con Anchundia (2023), donde el liderazgo directivo fue percibido como de nivel regular por el 38,29% de los encuestados; y con Baque (2023), que encontró que el liderazgo para el 62% de los encuestados era de nivel medio.

## ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

**Tabla 1**

*Resultado de la relación liderazgo directivo y satisfacción laboral*

		Satisfacción laboral					Total
		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Promedio	Satisfecho	Muy satisfecho	
Liderazgo directivo	Regular	Frecuencia	2	6	0	0	8
		Porcentaje	2.5%	7.5%	0.0%	0.0%	10.0%
	Eficiente	Frecuencia	0	2	23	17	30
		Porcentaje	0.0%	2.5%	28.7%	21.3%	37.5%
Total		Frecuencia	2	8	23	17	30
		Porcentaje	2.5%	10.0%	28.7%	21.3%	37.5%

Nota.  $\chi^2=63.333$ ;  $p<0.05$ ;  $gl=4$ .

**Tabla 2**

*Resultado de la relación liderazgo directivo y significación de la tarea*

		Significación de la tarea			
		Promedio	Satisfecho	Total	
Liderazgo directivo	Regular	Frecuencia	2	6	8
		Porcentaje	2.5%	7.5%	10.0%
	Eficiente	Frecuencia	9	63	72
		Porcentaje	11.3%	78.8%	90.0%
Total		Frecuencia	11	69	80
		Porcentaje	13.8%	86.3%	100.0%

Nota.  $\chi^2=13.0$ ;  $p<0.05$ ;  $gl=1$ .

**Tabla 3**

*Resultado de la relación liderazgo directivo y condiciones de trabajo*

		Condiciones de trabajo			Total
		Insatisfecho	Promedio	Satisfecho	
Liderazgo directivo	Regular	Frecuencia	1	6	1
		Porcentaje	1.3%	7.5%	1.3%
	Eficiente	Frecuencia	0	15	57
		Porcentaje	0.0%	18.8%	71.3%
Total		Frecuencia	1	21	58
		Porcentaje	1.3%	26.3%	72.5%

Nota.  $\chi^2=21.461$ ;  $p<0.05$ ;  $gl=2$ .

**Tabla 4***Resultado de la relación liderazgo directivo y reconocimiento personal y/o social*

		Reconocimiento personal y/o social				
		Insatisfecho	Promedio	Satisfecho	Total	
Liderazgo directivo	Regular	Recuento	5	2	1	8
		% del total	6.3%	2.5%	1.3%	10.0%
	Eficiente	Recuento	10	19	43	72
		% del total	12.5%	23.8%	53.8%	90.0%
Total		Recuento	15	21	44	80
		% del total	18.8%	26.3%	55.0%	100.0%

Nota.  $\chi^2=11.999$ ;  $p<0.05$ ;  $gl=2$ .**Tabla 5***Resultado de la relación liderazgo directivo y beneficios económicos*

		Beneficios económicos				
		Insatisfecho	Promedio	Satisfecho	Total	
Liderazgo directivo	Regular	Recuento	0	7	1	8
		% del total	0.0%	8.8%	1.3%	10.0%
	Eficiente	Recuento	1	25	46	72
		% del total	1.3%	31.3%	57.5%	90.0%
Total		Recuento	1	32	47	80
		% del total	1.3%	40.0%	58.8%	100.0%

Nota.  $\chi^2=8.361$ ;  $p<0.05$ ;  $gl=2$ .**Tabla 6***Resultado de Prueba de normalidad**Resultado de Prueba de normalidad*

Variable o dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> (n>50)			
	Estadístico	gl	Sig.	¿Normalidad?
Liderazgo	,273	80	,000	No
Liderazgo transformacional	,256	80	,000	No
Liderazgo transaccional	,194	80	,000	No
Liderazgo laissez faire	,200	80	,000	
Satisfacción laboral	,088	80	,200*	Sí
Dimensión Significación de la tarea	,132	80	,001	No
Dimensión Condiciones de trabajo	,119	80	,007	No
Dimensión Reconocimiento personal y/o social	,127	80	,003	No
Dimensión Beneficios económicos	,113	80	,013	No

## **CONCLUSIONES**

### **Primera**

Según las evidencias estadísticas se cumple el objetivo general en donde según la correlación causal existente se observa que el p-valor= ,000<,05. Por ende, se estimó la  $H_a$  y se desestimó la  $H_0$ . De la misma forma, el valor de Nagelkerke fue de ,348 notándose la influencia positiva del liderazgo directivo en la satisfacción laboral de los docentes universitarios.

### **Segunda**

De acuerdo a los datos estadísticos se dio cumplimiento al objetivo específico 1 con el que según la correlación causal el p-valor es igual a ,033 menor que ,05 por lo que se admite la hipótesis alterna y se refuta la hipótesis nula. De la misma forma, el valor de Nagelkerke fue de ,101 notándose una influencia baja del liderazgo directivo en la significación de la tarea.

### **Tercera**

Distinguiéndose los datos expresados estadísticamente siendo la correlación causal donde el p-valor= ,001 siendo ello menor que ,05 por lo que se estimó la hipótesis alterna y se desestimó la hipótesis alterna. Asimismo, el valor de Nagelkerke fue de ,178, existiendo una influencia baja en concordancia con la relación entre el liderazgo directivo y las condiciones de trabajo.

### **Cuarta**

Considerando los datos demostrados estadísticamente según el nivel de correlación causal en donde el p-valor= ,002 siendo ello menor que ,05 por lo cual se admitió la  $H_a$  y se refutó la  $H_0$ . Igualmente, el valor de Nagelkerke fue de ,129, existiendo una influencia baja del liderazgo directivo en relación con el reconocimiento personal y/o social.

### **Quinta**

De acuerdo a los datos estadísticos se dio cumplimiento al objetivo específico 4 con el que la correlación causal tuvo un p-valor igual a ,003 menor que ,05, por lo cual se admite la hipótesis alterna y se refuta la hipótesis nula. De la misma forma, el valor de Nagelkerke fue de ,135 notándose una influencia baja en relación al liderazgo directivo y los beneficios económicos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Adeyemo, A. y Abiola, O. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Study of Nigerian SMEs. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(5), 154–167.  
[https://www.ijicc.net/images/vol14iss5/14510\\_Adeyemo\\_2021\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol14iss5/14510_Adeyemo_2021_E_R.pdf)
- Alvarez, P. (2020). Liderazgo directivo y clima institucional en la IE N° 0238 Manco Cápac-Cnetro poblado de Incaico, Bellavista 2019 [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39988/Alvarez\\_RLP-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39988/Alvarez_RLP-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Anchundia, O. (2023). Programa de liderazgo para mejorar los procesos de calidad en el nivel medio de una institución educativa, Guayaquil 2022 [tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/107128>
- Banco Mundial (2018, 9 de noviembre). Gestión de la educación. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>
- Baque, M. (2021). El liderazgo y la gestión administrativa: su influencia en la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana, 2020 [tesis doctoral, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/4688?show=full>
- Becerra, J., Díaz, D. y Delgado, B. (2019). Liderazgo transaccional y transformacional en la satisfacción laboral del profesorado universitario: Un análisis desde la perspectiva de género. *Journal of Technology and Science Education*, 9(4), 543-557. <https://doi.org/10.3926/jotse.633>
- Borrego, Y., Orgambidez, A. y Mora-Jauregualde, B. (2023). Empowerment and job satisfaction in University teachers: A theory of power in Educational organizations. *Psychology in the Schools*, 60(3), 843-854. <https://doi.org/10.1002/pits.22790>
- Carrasco, S. (2019). Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Editorial San Marcos.

- Ceballos, P. y Monroy, H. (2019). Satisfacción laboral docente en una universidad pública de Colombia. *Revista Científica de Administración, Economía y Contabilidad*, 2(2), 17-32. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/administrameconomiacontabilidad/article/view/2605>
- Chen, C., Chen, J. y Wu, P. (2019). Authentic Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Psychological Safety Climate. *Sustainability*, 11(12), 3423. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/12/3423>
- Cohen, N. y Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿para qué? La producción de los datos y los diseños. Editorial Teseo [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- Colomé, G., Barrios, I. y Gálvez, M. C. (2021). Satisfacción laboral de los docentes en la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. *Revista Conrado*, 17(79), 256-263. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1636>
- Concytec (2018, 4 de julio). Ley que modifica diversos artículos de la Ley 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; y de la ley 28613, Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec). *Diario Oficial El Peruano*. <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/ley-marco-de-cte-it-ley-concytec>
- Concytec (2019). Código Nacional de la Integridad Científica. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1425738/codigo\\_nacional\\_integridad\\_cientifica.pdf.pdf?v=1604600213](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1425738/codigo_nacional_integridad_cientifica.pdf.pdf?v=1604600213)
- De la Vega, M. (2021). Liderazgo directivo y desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi en el 2019 [tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/7975>
- Delgado, M. y Barrón, J. (2019). Satisfacción laboral docente y autoeficacia en la gestión de conflictos: Diferencias por género. *Revista de Psicología y Educación*, 14(1), 1-11. <https://revistas.uam.es/edu/article/view/12711>

- Duche, A., Gutiérrez, O. y Paredes, F. (2019). Satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes universitarios peruanos. *Conrado*, 15(70), 15-24.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-15.pdf>
- Escalante, J. (2021). Liderazgo directivo y gestión pedagógica en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, 2019 [tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio institucional.
- Fayol, H. (1986). Administración industrial y general (3ª ed.). Orbis Ediciones.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.
- Fiedler, F. (1967). A theory of Leadership effectiveness. McGraw-Hill Series in Management.
- González-Méndez, R., (2020). Análisis de la satisfacción laboral de los docentes universitarios en México. *Revista de Investigación Académica*, 23, e2221.  
<https://revistascientificas.us.es/index.php/RIA/article/view/10998>
- Guchait, P. y Cho, S. (2019). The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' Psychological Empowerment: The Mediating Role of Trust in Leader. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(4), 516–536. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1096348018777377>
- Guevara, E., Leiva, M. y Olmos, J. (2020). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral docente en instituciones de educación superior. *Revista Científica Visión de Futuro*, 24(2), 105-123.  
<https://doi.org/10.24016/2020.v24n2.199>
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2005). What we know about successful leadership. In: W. Firestone y C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational Leadership* (pp. 22-47). Teacher College Press.
- León, J. y García, A. (2020). Satisfacción laboral de docentes de educación superior. Un estudio de caso. *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, (83), 1-19. <https://doi.org/10.21676/23897856.3338>
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Harpers.

- Li, X. y Zhang, Q. (2019). The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity: The Role of Psychological Safety and Knowledge Exchange. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 1009–1023. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3877-2>
- Li, X. y Wang, J. (2021). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Creativity: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 769–788. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09676-w>
- Liu, X., y Zhang, T. (2021). The Relationship between Leader Humility and Employee Creativity: The Mediating Role of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 12, 643385. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.643385/full>
- Machaca, R. (2019). Gestión administrativa, liderazgo directivo y satisfacción laboral en docentes de las instituciones secundarias públicas de la ciudad de Puno [tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4101>
- Martínez, R., Cano, F., y Padilla, A. (2019). Satisfacción laboral y engagement en el profesorado universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(1), 17-26. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú (2020, 15 de enero). Lineamientos del Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Subdirectores de instituciones educativas. Repositorio digital. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477206/RVM\\_N\\_\\_013-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/477206/RVM_N__013-2020-MINEDU.pdf)
- Montoro, E. (2019). Liderazgo transformacional de los directivos y el clima organizacional de los docentes de la institución educativa Emilio Soyer, 2017 [tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3849>
- Morales, R., Arévalo, J. y Sánchez, A. (2021). Satisfacción laboral de los docentes universitarios: el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granada. *Revista de Investigación en Gestión Empresarial*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.33871/2448-8745.5.1.158>

- OCDE (2019). Resultados de TALIS 2018: volumen II.  
[https://www.oecd.org/education/talis/TALIS2018\\_CN\\_CHL\\_Vol\\_II\\_es.pdf](https://www.oecd.org/education/talis/TALIS2018_CN_CHL_Vol_II_es.pdf)
- Oliver, R. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430. <https://doi.org/10.1086/209358>
- Palma, S. (2005). Escala de satisfacción laboral (SL-SPC). Editora Cartolan EIRL.
- Quispe, R. y Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios Revista de Investigación*, 10(2), 64-76.  
<https://www.redalyc.org/journal/4676/467662252006/467662252006.pdf>
- Madueño et al. (2020)
- Rachmawati, Y. y Suyatno, S. (2021). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*, 8(1), 362-378.  
<https://doi.org/10.17275/per.21.21.8.1>
- Ramos, J. y Ramírez, O. (2019). Satisfacción laboral en el profesorado universitario: Revisión de estudios y perspectivas futuras. *Revista Científica de Educación*, 34(17), 66-80.  
<https://www.redalyc.org/journal/447/44767299005/html/>
- Rivero, J. (2021). Liderazgo directivo, cultura organizacional y calidad de servicio educativo en una institución educativa superior tecnológica pública de Lima Metropolitana, años 2019 [tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle]. Repositorio institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5673>
- Rizo, A., Navarro, Y., y Blasco, C. (2020). Análisis de la satisfacción laboral de docentes universitarios. *Revista de Investigación Académica*, 24, 1-16. <https://doi.org/10.17979/raia.2020.24.0.7726>
- Rodas, W. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa N° 80074, Virú 2020 [tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56038>
- Rodríguez, A., López, F. y Rodríguez, M. (2019). Variables predictoras de la satisfacción laboral en profesores universitarios: Un estudio desde el modelo job demands-resources. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 101-109.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612020000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612020000100007)

- Rodríguez, C., Breña, J. y Esenarro, D. (2021). Las variables en la metodología de la investigación científica. 3Ciencias. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Ross, C., Frommelt, G., Hazelwood, L. y Chang, R. (1987). The Role of Expectations in Patient Satisfaction with Medical Care. *Journal of Health Care Marketing*, 7(4), 16-25. <https://www.proquest.com/openview/7486b27acbb904f6ab0d7cd358c8901d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36770>
- Samancioglu, M., Baglibel, M. y Erwin, J. (2020). Effects of Distributed Leadership on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2), 1-9. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Sánchez, P. y Trigo, B. (2021). The Effect of Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 1–9. <https://www.journalofwork.org/index.php/JOW/article/view/89>
- Scimago Institutions Rankings (2023). University Rankings – Peru 2023. <https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&country=PER>
- Simbron, F. y Sanabria, M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Stofella, E. y Vigier, F. (2021). The Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Systematic Review. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), e210081. [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552021000400403&script=sci\\_abstract&tlng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552021000400403&script=sci_abstract&tlng=en)
- Unesco (2018, 20 de diciembre). Liderazgo de escuelas. IIEP Learning Portal. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Unesco (2019, 22 de julio). Liderazgo, género y participación. <https://gem-report-2016.unesco.org/es/chapter/liderazgo/>
- Unesco (2020, 1 de abril). Encuesta COVID-19 a directores de escuela. Varkey Foundation. <https://www.fundacionvarkey.org/noticias/encuesta-covid-19-a-directores-de-escuela>

Universidad César Vallejo (2017, 23 de mayo). Código de Ética. Resolución de Consejo Universitario N° 0126-2017/UCV. <https://bit.ly/2FIF1Ri>

Valencia, M. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de I.EE del distrito de los Olivos, Lima. *Balance's*, 7(9), 29–35. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165>

Vásquez, H., Palacios, D. y Reyes, J. (2020). Satisfacción laboral en docentes de educación superior en el contexto colombiano. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (61), 105-125. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/2095>

Villafuerte, D. y Cevallos, J. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia: La educación no será la misma que conocimos. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(37), 15-40. <https://doi.org/10.19053/01227238.12667>