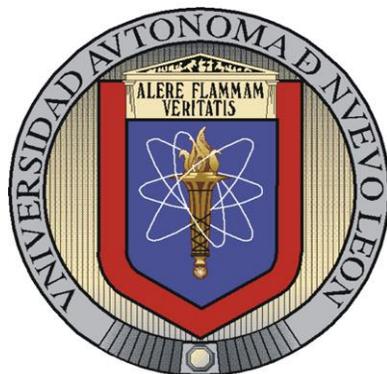


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTIVO DE  
POSGRADO QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DOCENTE QUE  
TRABAJA EN LOS PROGRAMAS ACREDITADOS EN EL PNPC EN LAS  
UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL NORESTE DE MÉXICO**

**PRESENTA**

**CYNTHIA CAROLINA PEÑA MANCILLAS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

**OCTUBRE, 2023**

**Hoja de firma de los integrantes del jurado**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSTGRADO  
Comité doctoral de Tesis:**

**Características de Liderazgo Transformacional del Directivo de Posgrado que  
inciden en la satisfacción laboral del docente que trabaja en los programas  
acreditados en el PNPC en las Universidades Públicas del Noreste de México**

**Aprobación de la Tesis:**

**Presidente**

**Miembro del Comité Tutorial  
Secretario**

**Miembro del Comité Tutorial  
Vocal 1**

**Profesor invitado interno  
Vocal 2**

**Profesor invitado interno o externo  
Vocal 3**

**Monterrey, N.L., México Octubre, 2023**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Cynthia Carolina Peña Mancillas

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 25 de Octubre de 2023

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Antecedentes del problema a estudiar.....	3
1.1.1 El sistema educativo en México y los programas de Posgrado .....	3
1.1.2 El liderazgo directivo en sistema educativo y su influencia en la satisfacción laboral.....	9
1.1.3 Mapa conceptual del problema. ....	10
1.2 Planteamiento Teórico del Problema de Investigación. ....	11
1.2.1 Marco conceptual sobre la satisfacción laboral (Variable Y).....	11
1.2.2 La relación teórica de la satisfacción laboral (Y) con las características del liderazgo transformacional (Xs).....	12
1.2.3 Las características del estilo de liderazgo transformacional (xs).....	13
1.3 Pregunta central de investigación. ....	17
1.4 Objetivo general de la investigación .....	17
1.4.1 Objetivos metodológicos de la investigación.....	18
1.5 Hipótesis general de investigación.....	18
1.6 Metodología. ....	18
1.7 Justificación y aportaciones del estudio .....	20
1.8 Delimitaciones del estudio. ....	22
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 Marco teórico de la variable dependiente de Satisfacción Laboral (Y). ....	24
2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes del Estilo de Liderazgo transformacional (Xs). ....	28
2.2.1 Variable dependiente X1. Influencia idealizada en su atributo de comportamiento.....	33
2.2.2 Variable independiente X2. Influencia idealizada en su atributo de carisma. 35	
2.2.3 Variable dependiente X3. Motivación inspiracional. ....	39
2.2.4 Variable dependiente X4. Estimulación intelectual.....	41
2.2.5 Variable dependiente X5. Consideración Individualizada.....	44
2.3 Hipótesis operativas.....	48
2.3.1 Modelo gráfico de la hipótesis.....	49
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b> .....	<b>50</b>
3.1 Tipo y diseño de la investigación. ....	50

3.1.1	Tipos de investigación.....	50
3.1.2	Diseño de la investigación.....	52
3.2	Método de recolección de datos. ....	52
3.2.1	Elaboración de la encuesta. ....	53
3.3	Población, marco muestral y muestra. ....	60
3.3.1	Tamaño de la muestra. ....	61
3.3.2	Sujetos de estudio.....	63
3.4	Métodos de Análisis.....	64
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>65</b>
4.1	Prueba piloto.....	65
4.2	Resultados finales.....	67
4.2.1	Resultados del perfil del encuestado usando estadística descriptiva. ....	68
4.2.2	Análisis de regresión lineal múltiple. Método introducir.....	71
4.2.3	Regresión lineal múltiple. Método pasos sucesivos. ....	72
4.3	Comprobación de la Hipótesis.....	78
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>80</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>88</b>
	Instrumento propuesto para recolección de datos.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Cantidad de matrícula, docentes y escuelas que imparten posgrado en la región noreste de México .....	7
Tabla 2. Reactivos propuestos para identificación de datos demográficos y de control .....	56
Tabla 3 Integración de constructo por ítems. ....	56
Tabla 4 variables de investigación e indicadores de medición .....	59
Tabla 5 Población objeto de estudio en los programas del pnpc del noreste de México. ....	61
Tabla 6 tamaño de la muestra por estado. ....	63
Tabla 7 Análisis de confiabilidad de constructos primer prueba piloto. N=30.....	65
Tabla 8 Análisis de confiabilidad de constructos segunda prueba piloto. N=30 .....	66
Tabla 9 Regresión lineal múltiple. Método introducir. N=88. ....	71
Tabla 10 Análisis anova. Regresión lineal método introducir variables. N=88. ....	72
Tabla 11 Análisis por regresión lineal. Método pasos sucesivos. N=88. Criterios P y F para entrada de variables independientes al modelo.....	73
Tabla 12 Resultado de análisis de regresión lineal. método pasos sucesivos stepwise. N=88 .....	74
Tabla 13 Resumen del modelo. Estadístico Durbin-Watson .....	75
Tabla 14 Resumen análisis de la varianza del modelo arrojado por la regresión lineal con método pasos sucesivos N=88.....	76
Tabla 15 Coeficientes del modelo. N=88.....	77
Tabla 16 Coeficientes de colinealidad modelo. N=88.....	77
Tabla 17 Contraste de resultados para comprobación de hipótesis de investigación. ....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Porcentaje de distribución por nivel de posgrados impartidos en las universidades públicas de México.....	4
Figura 2. Cantidad de posgrados impartidos en las IES en México. ....	6
Figura 3. Evaluación de nivel de calidad de los posgrados nacionales por región.....	8
Figura 4. Mapa mental del planteamiento del problema. ....	10
Figura 5. Dimensiones del liderazgo transformacional según la teoría de Bass.. ....	31
Figura 6. Modelo gráfico de la hipótesis propuesta para la investigación: .....	49
Figura 7. Distribución de docentes que participaron en la prueba piloto, según la Universidad de pertenencia. N=88.....	68
Figura 8. Categoría de los docentes encuestados. N=88.....	68
Figura 9. Género de los encuestados. N=88.....	69
Figura 10. Área del conocimiento del posgrado al que pertenece el encuestado .....	69
Figura 11. Género del coordinador del posgrado.....	70

## INDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Porcentaje de distribución por nivel de posgrados impartidos en las universidades públicas de México.....	4
Figura 2. Cantidad de posgrados impartidos en las IES en México. ....	6
Figura 3. Evaluación de nivel de calidad de los posgrados nacionales por región.....	8
Figura 4. Mapa mental del planteamiento del problema. ....	10
Figura 5. Dimensiones del liderazgo transformacional según la teoría de Bass.. ....	31
Figura 6. Modelo gráfico de la hipótesis propuesta para la investigación: .....	49
Figura 7. Distribución de docentes que participaron en la prueba piloto, según la Universidad de pertenencia. N=88. ....	68
Figura 8. Categoría de los docentes encuestados. N=88.....	68
Figura 9. Género de los encuestados. N=88.....	69
Figura 10. Área del conocimiento del posgrado al que pertenece el encuestado .....	69
Figura 11. Género del coordinador del posgrado.....	70

## **INTRODUCCIÓN.**

Esta investigación presenta la relación que tienen las características del estilo de liderazgo transformacional en el personal docente encargado de formar recursos humanos altamente especializado, con el interés de precisar cuáles inciden mayormente en la satisfacción laboral académica. Se sigue el principio que los trabajadores académicos satisfechos pondrán más esmero en su función, mejorando el resultado en la formación de los recursos humanos altamente capacitados, lo cual es altamente relevante para México por ser un país en desarrollo.

El esfuerzo del directivo de posgrado deberá ser dirigido a elevar el nivel de satisfacción laboral y los docentes mostrarán mejores resultados en el desarrollo del programa. Mejorar el resultado de docentes satisfechos puede incidir en la mejor formación de recurso humano altamente capacitado y a consecuencia de esto se elevará la calidad de vida de la región y del país. Se podrá contar con más y mejores posgrados al hacer sustentable los programas impartido por resultados basados en docentes satisfechos, esto podrá respaldar las inversiones y las reformas estructurales de México.

Por lo que el objetivo de esta investigación es identificar las características del liderazgo transformacional que debe tener el directivo de posgrado que permitan tener una incidencia en la satisfacción laboral del docente que pertenece al Núcleo Académico Básico (NAB) que trabaja en los programas de posgrado que están acreditados en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), en las universidades establecidas en los estados del Noreste de México.

Para el logro de este objetivo se diseñó esta tesis en cuatro capítulos: en el primer capítulo se presenta el problema de estudio, su delimitación e implicaciones. En capítulo 2 se realizó una búsqueda de teorías y estudios empíricos que abordan el

tema de liderazgo transformacional y satisfacción de los docentes en el trabajo. Se identificaron ítems necesarios para la medición de las variables.

Respecto al capítulo 3 sobre la metodología, con ayuda de expertos se logró adaptar un cuestionario de liderazgo multifactorial propuesto por Bernard Bass (1988) y el cuestionario de satisfacción laboral del docente propuesto por Lester (1989). La aplicación se realizó en la muestra a docentes que laboran para programas de posgrado de alta calidad calificados por el Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación que pretenden mostrar los avances sobre el tema de satisfacción laboral del docente con la finalidad de destacar la forma en que cada característica de liderazgo transformacional incide en la satisfacción, de forma que los directivos puedan concentrarse en las que resulten ser significativas.

## **CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO.**

### **1.1 Antecedentes del problema a estudiar.**

El presente capítulo, tiene como propósito la revisión de la incidencia que se presenta en la satisfacción laboral de los docentes de los programas de posgrado incluidos en el PNPC de la región noreste de la república mexicana y las características del estilo de liderazgo transformacional. Se analiza el marco teórico y se definen los objetivos. Se plantea la hipótesis de investigación y el modelo estadístico para su comprobación.

La importancia de la investigación propuesta es tanto para el sector educativo como para la población en general. Se proporciona información que permite a los directivos del posgrado enfocar su liderazgo en las características que inciden más en la satisfacción laboral del docente. Los resultados obtenidos permiten el aumento de programas de calidad, la formación de más y mejores recursos humanos que contribuyen en el desarrollo de las regiones y elevan la competitividad de México.

#### **1.1.1 El sistema educativo en México y los programas de Posgrado.**

La importancia que tiene el sector educativo se respalda en el Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024 (PND) de México, donde, el estado se compromete a garantizar el acceso efectivo a una educación de calidad. Señala que resulta necesario elevar el nivel educativo de la población para reducir las desigualdades regionales e incrementar la productividad y competitividad de México. Establece como un gran reto la mejora de las organizaciones educativas y la formación de recurso humano competente para adaptarse a los cambios tecnológicos globales que respondan a las nuevas exigencias del sector productivo. Reconoce la función del magisterio y la necesidad de fortalecer su formación, profesionalización y otorgamiento de estímulos por desempeño profesional docente y directivo. Declara como herramienta adecuada en la política educativa la evaluación de calidad, con el objetivo de realizar

aportaciones significativas en la agenda 2030, elevar el nivel de vida de la población y eliminar las diferencias entre las regiones de México ( CENEVAL A.C., 2019).

En el nivel superior de la educación mexicana, la Universidad y sus posgrados son de alta importancia para la sociedad. El nivel de preparación especializada del posgrado genera confianza en los inversionistas y empresarios quienes tienen la oportunidad de seleccionar a mejores directores y empleados (CEPAL, 2000). El Consejo Mexicano de Estudios de Posgrado (COMPEPO) señala el interés que tiene en México la atención a la formación de especialistas, maestros y doctores al generarse un impacto positivo en las comunidades científica, académica, sector económico y sector social.

Dentro del nivel de posgrado mexicano, se encuentran estudios de maestría, especialidad y doctorado. Pueden ser programas profesionalizantes o de investigación (CONACYT, 2014). El posgrado permite al alumno una preparación más específica para obtener nuevos conocimientos del área de interés, desarrollar la capacidad de análisis, creación de lazos profesionales, actualización de conocimientos, desarrollo de capacidad de investigación, aportación de conocimiento, ventajas para la inserción en el mercado laboral para los egresados de los programas entre otros beneficios (CONACYT, 2015).

La Figura 1 muestra que el posgrado impartido en las Instituciones de Educación Superior (IES) corresponde en 22% a especialidades, 63% a maestría y 16% a nivel doctorado. El bajo porcentaje en el nivel doctorado es consecuencia del alto costo de operación ya que se requiere mayor inversión en infraestructura y personal académico para su adecuado funcionamiento. La sustentabilidad de los programas depende del personal que los ejecuta, por tal motivo se considera que los trabajadores satisfechos en su trabajo tendrán un mejor desempeño.

**Figura 1. Porcentaje de distribución por nivel de posgrados impartidos en las universidades públicas de México.**



Fuente: Elaboración propia con datos COMEPO (2015).

Los posgrados que se imparten por IES públicas o privadas logran obtener la autorización de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Existen organismos que miden la calidad de estos posgrados como el PNPC. La evaluación de los posgrados es una práctica que cada vez se considera más necesaria. (Bonilla M., 2015). Permite a los programas certificados el acceso a mayores recursos, oportunidad de mejor infraestructura, mayor atracción de alumnado por becas y más oportunidades de desarrollo profesional para sus egresados. (CONACYT, 2014). Se confirma el valor de los posgrados en México al observar el interés que tiene el sector educativo público y privado para contribuir con la impartición de programas de posgrado.

La evaluación de la calidad de los posgrados más que una práctica, cada vez se ve más como una necesidad. Permite a pares determinar el grado de coherencia entre objetivos, metas, estructura académica, requisitos de ingreso o los perfiles en los diferentes momentos de la formación del estudiante. (Bonilla M., 2015)

En México, desde 1989, se ha dado impulso a la calidad de los programas de estudios superiores, mediante la aplicación del Programa Nacional Indicativo de Posgrados (PNIP). Se consideraba el análisis realizado por comisiones que

proporcionaba retroalimentación y mejora para la consolidación del posgrado. (Arredondo G., Pérez R., & Morán O., 2006).

La evolución de los criterios de evaluación de calidad en México se propicia con la participación de la SEP y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Estos entes establecen dos categorías en el Padrón de Fortalecimiento de Posgrados Nacionales clasificando los Programas en Nacionales de Posgrado (PNP) y Programa Integral de Fortalecimiento al Posgrado (PIFOP). Ambos programas de alto nivel y nivel internacional. Se incluían programas de investigación, tecnológicos y de orientación profesional, con la finalidad que en un tiempo determinado se integraran al PNP. (Narro R., Martuscelli Q., & Barzana G., 2012).

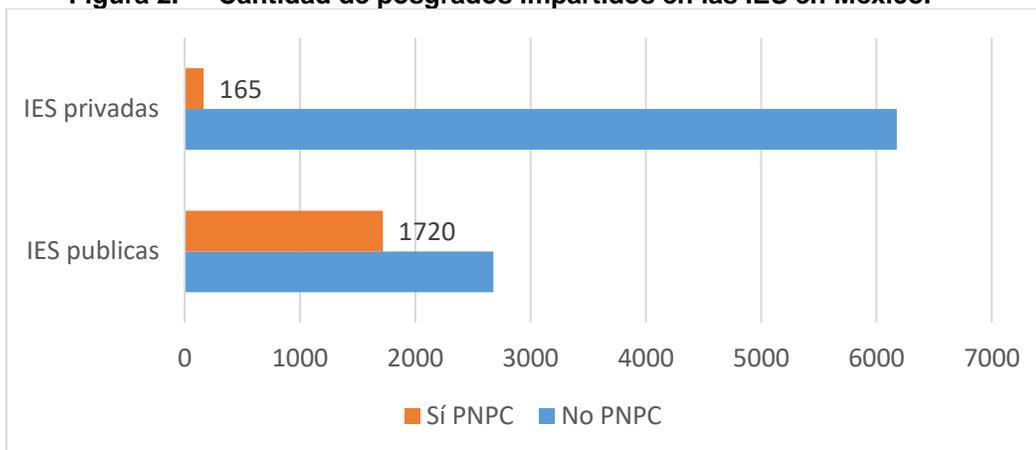
La política pública de fomento a la calidad del posgrado nacional del CONACYT y la SEP se ha impulsado desde 1991 con el Programa de Posgrados de Excelencia (PPE). (CONACYT, 2014). En dicho documento se definieron los lineamientos y las estrategias generales para atender los problemas detectados en los diagnósticos y los mecanismos para evaluar la calidad de los posgrados, obtener becas y recursos para consolidar la infraestructura del programa. (Narro R., Martuscelli Q., & Barzana G., 2012).

En el sistema de evaluación de calidad se denomina PNPC ya desde el 2012 se incluían programas de competencia internacional, consolidados, en proceso de consolidación y de reciente creación. Para acreditarlos se toma en cuenta: la formación de personal de alto nivel en el campo profesional o de investigación, investigación científica, tecnológica y la vinculación de la formación del recurso con la sociedad. (Narro R., Martuscelli Q., & Barzana G., 2012).

De los programas de posgrado existentes en México, solamente 39% certifica su calidad al pertenecer al Padrón Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC). En cuanto a la Figura 2 se puede apreciar como las instituciones públicas y privadas se interesan en la impartición de programas de posgrado. Las universidades privadas son

las que cuentan con mayor número de programas, pero una menor proporción se encuentran acreditados ante el PNPC en comparación con las Universidades Públicas donde más de la mitad de sus programas de posgrado sí cuentan con esta distinción.

**Figura 2. Cantidad de posgrados impartidos en las IES en México.**



Fuente: Elaboración propia con datos CEMEPO, 2015

Existen también la certificación de la calidad de los programas de posgrado realizada por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), formado por un padrón de pares evaluadores de más de 1,200 académicos de todo el país y de todos los subsistemas de educación superior, con una metodología e instrumentos específicos para cada modalidad de enseñanza. Al 2014 se registró sólo 9% de los programas nacionales de posgrado de México acreditados. Por otra parte solo 4% de los programas de posgrado mexicanos alcanzan una certificación de calidad por otros organismos internacionales. (Bonilla M., 2015).

Para el estudio de investigación solo se está tomando en cuenta a los posgrados que se encuentran en los estados de Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas, San Luis Potosí y Zacatecas. Que conforman la zona regional del noreste de México. Los datos estadísticos que se presentan en la Tabla 1 muestran un importante número de docentes que atienden una matrícula de más de 35,188 alumnos en 294 escuelas.

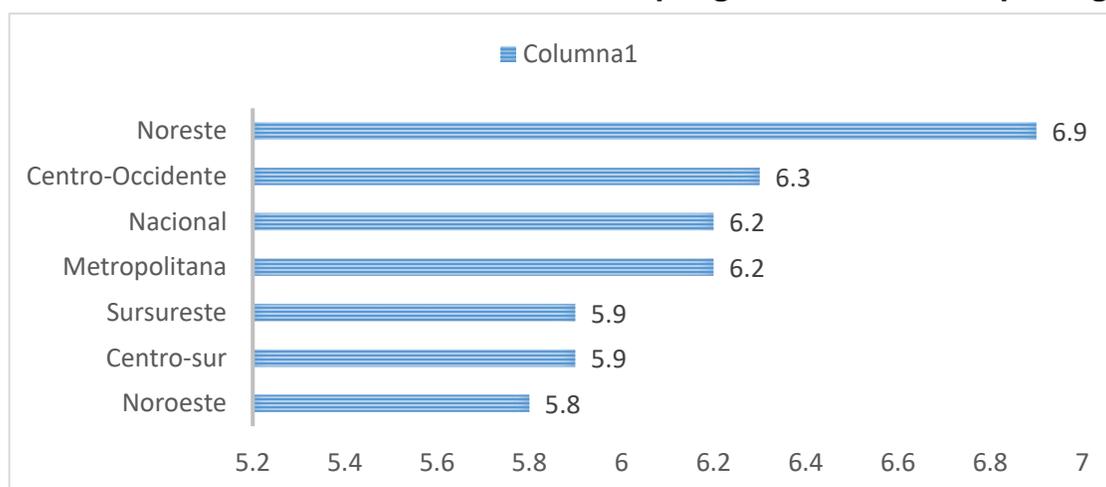
**Tabla 1. Cantidad de matrícula, docentes y escuelas que imparten posgrado en la región noreste de México.**

ESTADO	TOTAL DE ALUMNOS	DOCENTES	ESCUELAS
Coahuila	6,429	1,345	63
Durango	3,373	1,100	50
Nuevo León	14,171	3,547	121
San Luis Potosí	3,163	575	9
Tamaulipas	5,546	1,304	60
Zacatecas	2,506	774	41
	<b>31,815</b>	<b>7,545</b>	<b>294</b>

Fuente: COMEPO, 2015.

La región noreste cuenta con 71% del total de los programas considerados de calidad en el en el PNPC, lo que permite mostrar un nivel que alcanza una puntuación de 6.9, superior en 0.7 superior a la media nacional y mayor que las otras regiones, lo que se resalta su importancia en la investigación a realizar. Este dato se aprecia en la Figura 3. Por lo tanto, es importante en esta investigación hacer un análisis de las características de liderazgo de la región noreste, ya que puede apoyar el desarrollo de un modelo de liderazgo que incremente el número de programas de posgrado que estén reconocidos por su calidad en el PNPC.

**Figura 3. Evaluación de nivel de calidad de los posgrados nacionales por región.**



Elaboración Propia. Fuente: CONACYT, 2017

Para lograr la certificación de calidad es necesario contar con directores de posgrado que tengan un el estilo de liderazgo que permita la satisfacción laboral de los docentes para que mejoren sus resultados y la educación para beneficio de México y sus ciudadanos.

### **1.1.2 El liderazgo directivo en sistema educativo y su influencia en la satisfacción laboral.**

El estilo del liderazgo directivo, la personalidad o el comportamiento del líder se han identificado como determinantes en los seguidores y en los resultados de la organización. En este sentido, el liderazgo adecuado contribuye al aprovechamiento de los recursos, su asignación, utilización y movilización para el cumplimiento del objetivo organizacional. (G. & W., 2019; Khumalo, 2018; Johnson y otros, 2017). El líder cumple un papel de gestor, motivador y organizador del recurso humano para el logro de las metas. (Nayak, 2011). De acuerdo a la evidencia empírica, un personal con mayor satisfacción en su trabajo proporcionará mejores resultados a la organización. (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2016).

El papel del líder también está presente en las organizaciones el sector público y privado, incluyendo las instituciones del sector educativo de todos los niveles. Sobre todo, que los programas educativos de calidad son precursores del desarrollo de los países. En México, la Constitución Política respalda el derecho de todo individuo a recibir educación de calidad y otorga la responsabilidad a los directivos y docentes para garantizar el máximo logro de aprendizaje. (Unión, 2017).

En cuanto a la satisfacción laboral se define como un sentimiento que se genera en el trabajador derivado de factores internos y externos por motivo del desempeño de su trabajo, sus compañeros o el entorno en el que desarrolla estas actividades. El nivel de satisfacción determina el comportamiento de los trabajadores en la organización. La satisfacción de las personas en su trabajo tiene que ver con diversos aspectos que se relacionan con la fuente de trabajo tales como su sustentabilidad, la oportunidad de

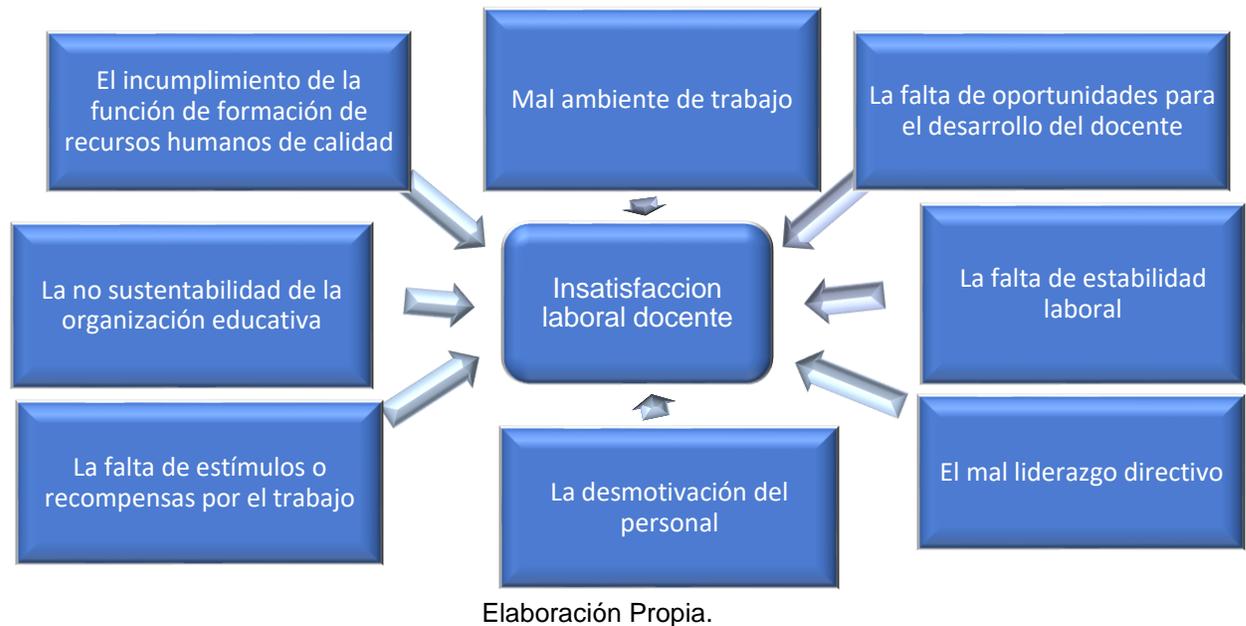
promociones, la estabilidad en el empleo, incluso la infraestructura. También puede estar relacionada con factores interpersonales como las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, la relación con los supervisores o directivos, su satisfacción laboral, el ambiente de trabajo o liderazgo del superior jerárquico.

Los factores relacionados con las recompensas o contribuciones que recibe el empleado como el salario, los premios por productividad, asistencia u otras recompensas, también se relacionan con la satisfacción laboral. (Hajdokova, Klementova, & Klementova, 2015). Particularmente en esta investigación se abordará el tema relacionado con la supervisión a través de las características de liderazgo transformacional ejercido por el directivo de los posgrados de las universidades públicas de la región noreste y su incidencia en la satisfacción del docente.

### **1.1.3 Mapa conceptual del problema.**

La insatisfacción de los académicos que conforman el NAB puede estar relacionada con diversos factores extrínsecos e intrínsecos. Cuando el docente se siente insatisfecho se genera un no deseado espiral de ineficiencia (Crespi & Mascarillo, 2018). Algunos de esos efectos pueden ser: un mal ambiente de trabajo, la falta de oportunidades para el desarrollo del docente, la falta de estabilidad laboral, la desmotivación del personal, la falta de estímulos o recompensas por el trabajo, el incumplimiento de la función de formación de recursos humanos de calidad, la no sustentabilidad de la organización educativa, mismos que se representan en la Figura 4.

**Figura 4. MAPA MENTAL DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**



Se destaca que en esta investigación solo se abordará de manera positiva las características de liderazgo transformacional directivo para determinar la incidencia en la satisfacción del personal docente desde la perspectiva del académico.

## **1.2 Planteamiento Teórico del Problema de Investigación.**

### **1.2.1 Marco conceptual sobre la satisfacción laboral (Variable Y).**

La satisfacción laboral es una respuesta del empleado en relación con su trabajo, es lo que espera recibir a cambio de lo que hace. (Pawirosumarto, Katijan, & Gunawan, 2017; Avoka, Naab, Ansah, & A., 2016). Es un concepto multidimensional que se conforma con factores intrínsecos y extrínsecos. Se relaciona con los resultados del personal e inciden en la organización. (Crespi & Mascarillo, 2018; García, 2018; Dias, Teixeira, Oroski & Andrade, 2017).

La satisfacción laboral se presenta en el estado emocional de los trabajadores (Locke, 1969). Es una evaluación que realiza el individuo del contexto en que se desempeña como trabajador. El directivo tiene mucha influencia en el nivel de

satisfacción que obtiene el trabajador (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008; Avolio, Bass, & Jung, 1999).

Existen diversas teorías que explican los elementos que conforman la satisfacción laboral. Todas las teorías coinciden en que es un concepto multifactorial que conjuga factores internos del trabajador. La satisfacción requiere confianza y respeto por la labor que realiza el trabajador o el reconocimiento por su aportación en el cumplimiento de las metas de la organización (Anderson, 2001). Puede considerarse que la satisfacción laboral es la actitud del empleado al prestar su trabajo, lo que implica un conjunto de emociones que inciden en su desempeño. (Hajdokova, Klementova, & Klementova, 2015). Otras teorías indica que la satisfacción del trabajo corresponde al entorno laboral, lo que implica que el directivo debe mantener un positivo ambiente de trabajo. (Avolio & Bass, 1995).

### **1.2.2 La relación teórica de la satisfacción laboral (Y) con las características del liderazgo transformacional (Xs).**

Esta investigación sólo abordará los factores relacionados con las características del estilo de liderazgo transformacional del directivo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente.

La satisfacción en el trabajo parece ser mayor en las organizaciones que emplean un estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1985). Se ha demostrado que el liderazgo transformacional incide en la satisfacción del trabajo (Judge & Bono, 2000; Krishnan, 2012). La satisfacción en el trabajo beneficia el desarrollo del empleado, la interacción y la motivación (Avolio, 1999). La evidencia empírica relaciona la satisfacción laboral con el estilo de liderazgo transformacional. Indica que los líderes transformacionales son más efectivos y sus seguidores expresan mayor satisfacción que en un estilo de liderazgo transaccional. (Avolio & Bass, 1995).

El liderazgo se destaca como un factor predictor de la satisfacción laboral. (Alkassabi, y otros, 2018). La información de estudios empíricos realizados por

psicoterapeutas en países avanzados encuentra relaciones entre la satisfacción del trabajo y el estilo de liderazgo. En Europa se reportó una relación positiva entre la percepción de liderazgo y la satisfacción en el trabajo.

Otros estudios realizados en universidades públicas de Etiopía concluyen que el liderazgo transformacional es mayormente empleado por los directivos. Este estilo presenta una positiva y clara significancia en relación con la satisfacción en el trabajo. También indica que el trabajador académico prefiere el estilo de liderazgo transformacional porque maximiza su autonomía en el trabajo y le permite el cumplimiento de sus funciones universitarias. (Muleta & Worku, 2017).

Se destaca la existencia de diversas teorías que refieren diferentes estilos de liderazgo tales como: el gran hombre, el trato, el comportamiento, los roles, contingencias estratégicas, intercambio social, recurso cognoscitivo, del co-trabajador, del intercambio entre miembros y el líder, camino-objetivo, liderazgo distribuido, liderazgo emocional, liderazgo espiritual, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, entre otras. (Hartley, 2019; Uslu, 2019).

De todas las teorías de estilo de liderazgo, la teoría de liderazgo transformacional destaca en las últimas 5 décadas por considerarse un estilo que incide en forma positiva en los resultados. Este estilo de liderazgo supone que el líder emplea características de inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individualizada, comportamiento y carisma para modificar las aspiraciones y comportamientos de sus seguidores, obteniendo mejores resultados para la organización. (Pasha, Poister, Wright, & Thomas, 2017).

### **1.2.3 Las características del estilo de liderazgo transformacional (xs).**

La investigación que se presenta se basa en el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985). Determina cinco características que miden el liderazgo transformacional: influencia idealizada referida al comportamiento,

influencia idealizada identificada como carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. (Bass B., 1985).

**a) Característica “influencia idealizada del líder transformacional” en su atributo de comportamiento.**

La característica de influencia idealizada en su atributo de comportamiento para los efectos de este estudio es la percepción que el líder proyecta al sentir orgullo por sus seguidores, interés superior por el beneficio colectivo, sentido de poder, confianza y respeto. (Ba, 2018, Kebede & Demeke, 2017, Rana, Malik, & Hussain, 2016; Albright & Winston, 2016 ).

Los estudios encuentran relación de la característica de comportamiento del líder y el positivo desenvolvimiento de los profesores de Pakistán. El estilo de liderazgo transformacional proporciona altos niveles de motivación al maestro, quien le otorga su confianza y respeto al líder. Se siente orgulloso de ser un seguidor. Se determina que el comportamiento del líder tiene una correlación significativa con la motivación y las actitudes positivas en el trabajo y el cumplimiento de las metas organizacionales. (Rana, Malik, & Hussain, 2016).

El líder que ejerce la característica de influencia idealizada es respetado en la organización, es considerado como un modelo por los seguidores. Canaliza en forma constructiva los valores, soportan la visión y misión organizacional. Son admirados por su influencia. (Ihsan, Kakakhel, Tariq, & Shafiq-ur-Rehman, 2015). Se ha encontrado evidencia en la literatura que el atributo de comportamiento del líder promueve un mejor ambiente de trabajo, lo que incide en los resultados y la satisfacción laboral. (Powell, y otros, 2017).

Estudios empíricos realizados para verificar la relación que tiene el líder para influenciar a los seguidores con motivo de sus actitudes y comportamientos demostró en un grupo de estudio compuesto por 87 miembros que tiene una relación positiva y directa sobre los resultados de los esfuerzos que los seguidores emplean en la

consecución de las metas. Este estudio se realizó en una institución de salud mental ubicada en el Sur de California, Estados Unidos. El instrumento se aplicó a pacientes y supervisores. Los resultados obtenidos arrojan una beta de 0.108, y un valor  $p = .007$  lo que implica una alta significancia en la correlación del comportamiento del líder y su seguidor quien modifica sus actitudes para la obtención del éxito. (Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. 2019).

**b) Característica “influencia idealizada del líder transformacional” en su atributo de carisma.**

La característica de influencia idealizada en su atributo de carisma del líder transformacional es la actitud en la que el líder transmite con claridad a los seguidores los valores, las creencias, las consecuencias morales y éticas de las decisiones, el sentido de propósito y misión colectiva (Bass B., 1996). Las conductas carismáticas del líder tienen efectos positivos en la organización, generaran mayor productividad en sus seguidores, alto desempeño en la tarea, menos conflictos y más satisfacción con el trabajo. (Ei Toufaily, 2018, Bass & Avolio, 1994).

Otras investigaciones han encontrado relación entre carisma del líder y desempeño. (Tu, Lu, & Yu, 2017; Shamir, 1998; Hollander, 1992). El factor carisma, se correlaciona de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo. (Shao, Feng, & Wang, 2017). El carisma del líder incrementa la lealtad en los seguidores. (Bass & Avolio, 1994).

Estudios reportan relación entre el carisma y el cambio de actitudes, valores, presunciones y comportamientos del subordinado. Existe correlación positiva con las medidas objetivas de desempeño, mayor percepción de efectividad de líder, altos niveles de confianza, admiración y respeto hacia éste, lo que apoya al cumplimiento de las metas del grupo, buenas relaciones intergrupales y satisfacción en el trabajo. (Molero, Navas, & Morales, 2007; Brown, Lambert, Kay, & Curtis, 1988; Pérez, 1987)

### **c) Característica de “motivación inspiracional del líder transformacional”.**

La característica de motivación inspiracional se presenta cuando el líder motiva a los seguidores al compartir su visión de un futuro optimista. Se muestra entusiasmado por las necesidades de la organización. Articula la visión del futuro en forma comprensiva y transmite confianza hacia los seguidores en el logro de los objetivos propuestos. (Avolio & Bass, 1999). La inspiración motivacional permite al trabajador sentirse incluido en las tareas y visión de la organización (Kerfoot, 2001).

En Nigeria se observa un incremento de inspiración intelectual cuando se emplea el liderazgo transaccionales y transformacionales, sin que se aprecie una diferencia significativa de su incidencia según el estilo de liderazgo ejercido. (Francis, 2017).

### **d) Característica “estimulación intelectual del líder transformacional”**

La estimulación intelectual, es el rasgo del líder que reta el potencial intelectual del colaborador y le ofrece medios para enfrentarse a problemas con una solución innovadora. (Avolio & Bass, 1995)

En los estudios empíricos se aprecia esta variable como parte importante del estilo del liderazgo transformacional (Francis, 2017). En el sector médico militar, se muestra relación entre la estimulación intelectual, la práctica de los médicos militares y su retención, la cual deriva de la satisfacción en su trabajo (Mundell, 2010). La estimulación intelectual le permite al empleado apreciar el trabajo que realiza en forma más interesante, propicia su crecimiento y entendimiento personal (Jung & Sosik, 2002).

Los resultados de una investigación en escuelas primarias de Serbia refieren que la estimulación intelectual tiene un impacto positivo en el desempeño de los profesores. Proveer información de las metas, planes, resultados esperados, resultados obtenidos y reconocimiento a través de estímulos monetarios o

felicitaciones públicas, motiva al docente a mejorar su conocimiento y creatividad. Lo hace sentir más satisfecho. (Terek, Nikolić, Gligorović, & Tasić, 2015).

#### **e) Característica “consideración individualizada del líder transformacional”.**

La consideración individualizada, es el trato que tiene el líder hacia cada una de las personas, reconociendo las diferencias en sus necesidades, habilidades y aspiraciones, enfatizando el desarrollo de las fortalezas de cada seguidor. (Bass & Avolio, 1994).

El potencial de los seguidores se ve afectado por la consideración individualizada que refiere el líder con cada uno. El comportamiento del líder debe ajustarse a las necesidades individuales. Implica atender a los intereses, necesidades, expectativas individuales y el tiempo que dedica el líder a diagnosticar las necesidades de cada uno de los integrantes del grupo (Avolio & Bass, 1995).

Los líderes transformacionales ponen atención a los subordinados en una forma individual, compartiendo los intereses, desarrollan sus necesidades y tratan a cada uno en forma individual. (Waldman & Bass, 1987). La consideración individualizada involucra la atención personalizada para el cuidado del trabajador (Slater, 2003).

### **1.3 Pregunta central de investigación.**

Con los antecedentes mencionados se establece la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de liderazgo transformacional del directivo de posgrado que le permiten tener una incidencia en la satisfacción laboral del docente que trabaja en los posgrados acreditados ante el PNPC?

### **1.4 Objetivo general de la investigación**

El objetivo de esta investigación es identificar las características del liderazgo transformacional que debe tener el directivo de posgrado que le permitan tener una

incidencia en la satisfacción laboral del docente que pertenece al Núcleo Académico Básico (NAB) de los programas de posgrado que están acreditados en el PNPC, en las universidades públicas establecidas en los estados del Noreste de México.

#### **1.4.1 Objetivos metodológicos de la investigación.**

Se establecen como objetivos metodológicos los siguientes:

Analizar los antecedentes de la importancia de la educación superior y la calidad de posgrado.

Revisar y validar la fundamentación teórica de las variables de satisfacción del personal y de las características de liderazgo transformacional del directivo.

Identificar los ítems en las encuestas ya establecidas para la medición de la satisfacción del personal y las características de liderazgo transformacional del directivo; validar el instrumento y aplicarlo a la muestra del personal académico del NAB. Llevar a cabo un análisis de correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

Analizar e interpretar los resultados para establecer la incidencia de las características de liderazgo transformacional en la satisfacción del personal académico. Establecer conclusiones y emitir recomendaciones.

#### **1.5 Hipótesis general de investigación.**

Las características de liderazgo transformacional del directivo del posgrado como: Influencia idealizada en su atributo de comportamiento, Influencia idealizada en su atributo de carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada inciden positivamente en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC acreditados

#### **1.6 Metodología.**

Se propone una investigación de tipo cuantitativa, ya que se utiliza una encuesta para determinar el nivel de incidencia de cada una de las características de liderazgo en la efectividad del personal académico (Arias, 2001). Los resultados permitirán aceptar o rechazar la hipótesis de investigación, lo que se obtendrá analizando en forma numérica los datos obtenidos. Es una investigación transeccional, pues estudia solo el momento de la recolección de los datos, los cuales se analizarán. (Briones, 2003) (Creswell, 2009)

Se propone realizar un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo para determinar las características de liderazgo del coordinador de los programas de posgrados, desde la perspectiva de los docentes e identificar la relación de cada una de ellas con la satisfacción del NAB.

Por tratarse de un diseño no experimental, los datos se obtienen a partir de la observación de las variables, sin alterar su comportamiento. Se requiere una investigación de campo, para ello, es necesario utilizar un instrumento para obtener datos cuantitativos y analizarlos a través de una metodología científica empleando estadística inferencial.

Para elaborar el instrumento, se hará uso de indicadores de satisfacción laboral, considerados para la medición de la satisfacción de los docentes e indicadores para la medición de las características de liderazgo transformacional. El instrumento final se aplicará vía correo electrónico a los docentes de posgrados de la región noreste de México y ya con los resultados se realiza un análisis estadístico de las características de la muestra. Es un estudio correlacional que determina la relación que existe entre las características de liderazgo del directivo del posgrado y la satisfacción del empleado académico.

En esta investigación la población muestra se restringe a los docentes de programas de posgrado en el área de administración y ciencias sociales que son acreditados en el PNPC de las Universidades Públicas del Noreste de la República

Mexicana, considerando a los estados de: Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas.

Se aplicará estadística descriptiva a los datos. (Ritchey, 2002). Mediante estadística inferencial se demuestra aplicando análisis de regresión simple, la relación causa-efecto propuesta en la hipótesis de investigación. (De la Fuente F., 2011; Zeller & Carmines, 1978). El método de análisis de factores, componentes principales y rotación varimax permitirá la interpretación de resultados (Gliem & Gliem, 2003). Se planteó el uso de ecuaciones estructurales para contrastar los resultados obtenidos en las diferentes pruebas aplicadas. (Garson, 2016).

## **1.7 Justificación y aportaciones del estudio**

Las razones por las cuales es necesario realizar la investigación que se propone son:

**Justificación práctica:** La investigación tienen un beneficio para los Directivos de los PNPC. Al establecer el nivel de incidencia de las características de liderazgo ejercido por el directivo de posgrado en la satisfacción laboral del docente desde su perspectiva. Explica cuáles características inciden mayormente en la satisfacción laboral. El resultado ofrece una visión más precisa a otros directivos de posgrado a fin de que dirijan los esfuerzos y obtengan la satisfacción laboral de su personal, su permanencia y cumplimiento de las metas de los programas para la formación de recurso humano de alta calidad.

Los docentes de los programas de posgrado acreditados pueden ser beneficiados por los resultados del estudio. Medir el nivel de satisfacción que presentan y su relación con las características de liderazgo que son ejercidas por el directivo identificando el nivel de incidencia de cada una de ellas puede ayudar a que el directivo se esfuerce por implementar las que resultan mayormente significativas y con esto incrementar el nivel de satisfacción laboral, lo que puede resultar en mejor desempeño de los docente y mejora en la calidad de vida para ellos y sus familias.

El posgrado puede ser beneficiado con este estudio, ya que, al lograr concentrar los esfuerzos del directivo para elevar el nivel de satisfacción de los docentes, el posgrado incrementará su calidad, recibirá apoyo por parte de las instituciones oficiales que reconocen la calidad, asegurará su permanencia y el cumplimiento de su objetivo con la formación de más profesionistas de alta calidad que sean capaces de desarrollar las regiones de México.

Las universidades con personal docente satisfecho con su trabajo pueden incrementar el número de programas certificados con reconocimiento de calidad y la formación de recurso humano capaz de afrontar los retos propuestos por la competencia y globalización, respaldando las inversiones y la reforma estructural de México. Las características de liderazgo transformacional más significativas pueden permitir que los docentes se integren coadyuvando para la certificación de calidad del programa, ya que se ha demostrado que el estilo de liderazgo transformacional promueve un cumplimiento de metas más allá de lo ordinario. Los resultados obtenidos pueden permitir que se refuercen las fortalezas de liderazgo directivo en la gestión del posgrado, para establecer acciones correctivas y elevar la satisfacción del personal académico del NAB.

Beneficia a la población en general por el posible incremento en la cantidad de los programas de calidad ofrecidos. Como consecuencia se promueve la formación de más y mejores recursos humanos especializados que pueden elevar la calidad de vida, permitir mayor competitividad de los recursos humanos formados y como consecuencia se estimula el desarrollo regional.

**Justificación teórica:** De acuerdo al análisis de literatura realizados, los estudios que se encontraron pertenecen al análisis de la realidad de otros países y contextos diversos al de México. De igual forma no se localizaron estudios que incluyan el estudio de todas las variables en su conjunto, existen estudios que analizan la interacción de algunas variables como los realizados por Alkassabi et al (2018); Ba (2018) Crespi & Mascarillo (2018); García (2018); Dias et al (2017); Muleta & Worku (2017); Pawirosumarto et al (2017); Powell et al (2017); Kebede & Demeke (2017);

Avoka et al (2016); Avolio & Bass (1995), Waldman & Bass (1987). No se localizaron estudios relacionados con la satisfacción del personal académico de los posgrados mexicanos con relación a las características de liderazgo transformacional.

La identificación de las características de liderazgo transformacional del directivo que inciden en la satisfacción del académico resulta relevante para ser investigado a fin de cubrir el vacío existente en la práctica al interior de las instituciones de educación superior. El resultado puede permitir a las universidades el cumplimiento de su función en la formación de recurso humano de calidad derivado de la ejecución adecuada de los programas ejercidos por docentes satisfechos.

**Justificación metodológica:** Una vez analizado el marco teórico, se realizó una adaptación de dos instrumentos que se emplearon para la medición cuantitativa para determinar la incidencia de las características de liderazgo transformacional en la satisfacción del personal académico. Las características de liderazgo transformacional fueron medidas con base a los ítems contenidos en el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), la satisfacción del personal docente con ítems derivados del cuestionario teachers job satisfaction questionnaire (TJSQ). Los ítems seleccionados fueron ajustados a sugerencia de los expertos consultados. El Instrumento fue validado mediante una prueba piloto aplicada a 44 docentes en el segundo trimestre del 2020.

## **1.8 Delimitaciones del estudio.**

Con base a estudios realizados por la Asociación Nacional de Educación Superior (ANUIES), se muestran resultados sectorizados por regiones. Según las estadísticas, la zona noreste tiene un número importante de programas pertenecientes a los posgrados de calidad incluidos dentro del PNPC en las IES públicas. La región noreste de la República Mexicana tomada por ANUIES está compuesta por los estados de Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, Durango, Zacatecas y San Luis Potosí.

En cuanto a la delimitación demográficamente, el objeto de estudio son las Universidades Públicas Estatales que cuenten con programas de posgrado

acreditados por el PNPC (CONACYT) ya sean programas de maestría y doctorado en cualquier modalidad, en las áreas de humanidades y ciencias sociales. Los sujetos de estudio son los/las docentes que trabaja en los posgrados acreditados ante el PNPC y que pueden evaluar el liderazgo transformacional del directivo del posgrado o del coordinador del programa en donde imparten clases.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Marco teórico de la variable dependiente de Satisfacción Laboral (Y).**

Mediante una investigación aplicada con enfoque cuantitativo, alcance explicativo, no experimental y transversal. Se encuestó a 84 directivos de instituciones públicas y privadas para determinar el nivel de satisfacción de los docentes y las causas de esta satisfacción laboral. Mediante el modelo de ecuaciones estructurales, mínimos cuadrados parciales, se determinó que el capital humano y la satisfacción laboral son dos variables que contribuyen positivamente en el desempeño educativo. Asegura que los empleados cuenten con experiencia, habilidades y conocimientos para su función y que den su mejor esfuerzo; vinculadas con el fomento al trabajo en equipo y el aprendizaje continuo; son necesarios para que exista libertad de expresión y reconocimiento por el trabajo bien hecho, así como la posibilidad de crecer en la organización, mejorar la imagen institucional, la calidad de los procesos y servicios educativos, la formación de calidad de los alumnos, así como el logro de objetivos e indicadores académicos (Pedraza M. , 2020).

La satisfacción laboral se ha estudiado con un enfoque eminentemente para medir las relaciones efecto-causales. Después de una investigación documental y bibliográfica y aplicar estadística descriptiva multivariante de una muestra de 1,084 sujetos, se logró demostrar que el 83.9% de la Población Económicamente Activa del Distrito Metropolitano de Quito con empleo, se encuentra satisfecha. Las razones por las que se encuentra que un 12% se muestra poco satisfecha y 4.1% se insatisfecha son los bajos niveles de ingreso, inestabilidad laboral y económica, pocas posibilidades de progreso, actividades laborales y horarios. (Eliecer, 2020)

#### **a) Teorías y definiciones.**

Herzberg (2009) señaló que las cosas que hacen a las personas al estar satisfechas o motivadas en el trabajo son diversas (Herzberg, 2009). Encontró que las motivaciones extrínsecas como la compensación y los beneficios son importantes,

pero no tanto como el trabajo en sí mismo. Algunos principios de Herzberg (2003) el trabajo con empoderamiento del empleado le ofrece responsabilidades que le permiten su crecimiento y con esto obtiene mayor satisfacción. Concluye que la satisfacción es una forma de mantener motivado y productivo al empleado. (Deressa & Zeru, 2019; Adewole, Ogunyemi, & Otapo, 2019).

La satisfacción de los empleados y el proceso de la evaluación del desempeño, tiene relación con tres aspectos: a) recompensa sobre resultados: se refiere a las percepciones de los empleados determinados con el sistema de evaluación que permite los incrementos de salario y promociones por los méritos, b) desarrollo del desempeño actual: es el grado de evaluación de la mejora y el día a día de retroalimentación del empleado y su supervisor para la mejora del desarrollo actual y c) desarrollo futuro: para percibir que tanto puede desarrollar su carrera en relación al futuro desarrollo profesional. (Waldman & Bass, 1987).

Es una actitud individual que va más allá del trabajo y comprende dos aspectos el afectivo y el cognoscitivo. El afectivo comprende la percepción personal del sentimiento interno donde se incluyen factores como reconocimiento, avance y responsabilidad. En cuanto al factor extrínseco se incluyen componentes externos como salario, supervisión y condiciones de trabajo. (Negussie & Demissie, 2013).

La satisfacción es una actitud de los empleados en relación con su trabajo y la organización a la que pertenecen; es un concepto multidimensional que tiene aspectos del empleado y su compromiso organizacional, el comportamiento del líder, la remuneración, beneficios profesionales, oportunidad de crecimiento y la relación con los compañeros de trabajo y puede ser la razón para que un empleado decida quedarse al servicio de la organización. (Avoka, Naab, Ansah, & A., 2016). Puede definirse como una respuesta a varios aspectos del trabajo o como un conjunto de sentimientos placenteros y no placenteros que tiene el empleado, también se ha definido como una actitud general de mejora de la persona que aprecia la diferencia entre lo que esperaba recibir y lo que efectivamente recibe. (Pawirosumarto, Katijan, & Gunawan, 2017).

La satisfacción en el trabajo es un concepto multidimensional, el cual contiene habilidades individuales, actitudes, beneficios y sistema de valores. Para la obtención de la satisfacción laboral es necesario que los empleados tengan sentimientos positivos, compromiso, responsabilidad y pensamiento crítico en el empleo de habilidades para el cumplimiento de los objetivos. (Dias, Teixeira, Oroski, & Andrade, 2017). Se determina mediante la percepción subjetiva que se relaciona con el trato que recibe el empleado por parte de la organización. Los empleados satisfechos se sienten continuamente motivados, la insatisfacción produce un espiral decadente de ineficiencia en los miembros de la organización (Crespi & Mascarillo, 2018).

Es una respuesta que muestra el empleado después que se ha evaluado su tarea con relación a los estándares establecidos. Es el grado de gusto o disgusto que tiene el empleado por su trabajo, a mayor satisfacción del empleado se aprecia mayor compromiso con la organización. (Shafique, Kalyar, & Ahmad, 2018). Para el caso del sector educativo la satisfacción de los profesores predice la retención del personal en las escuelas, es la característica más importante para determinar la decisión de pertenecer a una escuela y se observa que la calidad o estilo del liderazgo es el predictor más fuerte de retención del personal académico porque facilita condiciones adecuadas para la satisfacción de los docentes. (García, 2018).

Para la realización de la investigación se define como satisfacción del personal es una actitud de los empleados (Negussie & Demissie, 2013) en relación con su trabajo y la organización a la que pertenecen (Avoka, Naab, Ansah, & A., 2016), una actitud o respuesta interna, que incluye factores como reconocimiento, avance y responsabilidad y un factor extrínseco compuesto por salario, supervisión y condiciones de trabajo. (Negussie & Demissie, 2013).

## **b) Investigaciones aplicadas de la Variable Satisfacción laboral.**

Algunos de los factores que los estudios enumeran como elementos de la satisfacción son: trabajo en equipo (Pedraza, 2020), las condiciones del trabajo en

general (Sánchez, 2017), beneficios o retribuciones obtenidas (Templer, 2012), actitud hacia el directivo, promociones, canales de comunicación entre los integrantes de la organización, claridad en las metas, el afecto con el que realiza el trabajo (Ramírez, Orozco, & Garzón, 2020), entre otros.

En el área de enfermería se concluyó que la satisfacción del personal está asociada con el estilo de liderazgo, que se enfoca en la gente y sus relaciones y le otorga autonomía en el trabajo. (Dias, Teixeira, Oroski, & Andrade, 2017). Estudios empíricos en hospitales de Pakistán y Turquía sugieren que el liderazgo transformacional es más efectivo si es ejercido por una persona de género femenino. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018).

Por otra parte, estudios del sector de manufactura de Nigeria declaran que no existe relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción en el trabajo, ya que ésta última se atribuye solamente a otros factores de naturaleza extrínseca como remuneración, recompensas y ambiente de trabajo. (Olasupo, 2011).

Para el caso particular del entorno escolar, investigaciones empíricas concluyen que el estilo de liderazgo puede llevar a mejores resultados a la organización educativa por tener un impacto sobre el cumplimiento de las funciones. Se determina que el liderazgo directivo influye en la satisfacción, motivación y competencia de los docentes. (Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H., 2018; Bolívar, 2010). Consideran que el liderazgo transformacional es el más apropiado para el entorno escolar (Anderson, 2017). El liderazgo directivo es un tema ampliamente estudiado en la literatura. Puede definirse como un hecho subjetivo y la capacidad en la que el líder influye en sus seguidores. (Chung & Vásquez, 2017).

Una investigación aplicada más reciente sobre el tema se hizo en el Establecimiento Penitenciario de Trujillo, al personal en general que corresponde a 55 sujetos se aplicó cuestionarios para medir la escala de satisfacción laboral (SL-SPC) y el cuestionario de compromiso organizacional. Se midieron diversas dimensiones de la satisfacción laboral tales como beneficios laborales y/o remunerativas, políticas

administrativas, relaciones sociales; desarrollo personal; desempeño de tareas y relación con la autoridad. Se demuestra mediante pruebas estadísticas que arrojan un Tau-b de Kendal = 0.381\* ( $p < 0.05$ ) mostrando que la relación es significativa entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores administrativos. También se demostró, con un índice Tau-c de Kendal = 0.638 ( $p < 0.01$ ) que los niveles de satisfacción laboral se encuentran en nivel promedio y están relacionados. De igual forma se determinó que los niveles de compromiso organizacional se encuentran en nivel promedio y altamente relacionados ya que presentan un índice Tau-c de Kendal = 0.615, donde  $p < 0.01$ . (Curo, 2020)

## **2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes del Estilo de Liderazgo transformacional (Xs).**

Sobre el estilo de liderazgo transformacional, Bass (1998) lo define como un estilo donde el líder motiva a los seguidores a poner más esfuerzo mediante la presentación de una visión convincente y atractiva para sus seguidores, los alienta a superar sus propios deseos y alinear sus intereses a la organización. En este estilo de liderazgo se establece, anuncia y promueve el cumplimiento de los objetivos de la organización, presenta los objetivos y las oportunidades internas y externas de la organización, crea relaciones de aprendizaje entre los empleados y los prepara para los retos futuros, mejora la visión de los seguidores y la resolución de problemas futuros. (Saeeda, Rahman, Muhammad, & Muhammad, 2018).

Puede definirse como el proceso que cambia a los individuos, comprende valores, ética, estándares, metas estratégicas y objetivos. Se caracteriza por motivar a los seguidores a cumplir con sus necesidades, requerimientos y se les trata como seres humanos. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018). Este tipo de liderazgo promueve actitudes positivas en el trabajo y grandes niveles de compromiso organizacional del empleado con la organización y sus objetivos, involucra a los subordinados en el papel de toma de decisiones en una forma participativa, recuerda al empleado la razón de su trabajo y sus emociones. (Crespi & Mascarillo, 2018).

Los líderes transformacionales son capaces de motivar y guiar a sus seguidores, enfatizando con claridad a través de la comunicación las metas u objetivos organizacionales, promoviendo el desarrollo de nuevas habilidades y desarrollando a sus seguidores en busca de una mejor oportunidad para el desarrollo de la organización. Este estilo del liderazgo ha sido señalado por estudios empíricos como el más efectivo en cuanto a los resultados, porque se considera a los empleados como recursos valiosos. Es el estilo que ayuda a los empleados a ver los beneficios organizacionales. (Ba, 2018).

El estilo de liderazgo transformacional se define como el estilo que puede estimular e inspirar a los seguidores para la obtención de logros extraordinarios, en el proceso se desarrolla la propia capacidad de liderazgo. Generalmente son personas inteligentes energizadas, entusiastas y apasionadas, se interesan e involucran en el proceso, se enfocan en ayudar a todos los miembros del grupo para que tengan el mejor y mayor éxito posible. (Alkassabi y otros, 2018).

El liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, eficacia y motivación (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2016); se acopla a las funciones académicas universitarias, permite la innovación y la creatividad (Chung & Vásquez, 2017). Articula la visión con su realización, expresa confianza y optimismo, comunica las normas y valores a los seguidores y los empodera a la consecución de las metas, también influyen las actitudes y comportamientos de los seguidores para el cumplimiento de tareas en forma exitosa, motivan el compromiso de los seguidores para ir más allá de las expectativas, influye en la eficacia, la percepción positiva, las expectativas, la mejora, la confirmación y las capacidades para el logro de las metas deseadas, provee suficiente retroalimentación a los seguidores. (Chen, Chang, & Lin, 2014).

Es el proceso por el cual el líder y el subordinado se elevan a niveles más altos de motivación y moralidad, incluye atributos como A) atributo de influencia idealizada, que refiere comportamientos que animan a los seguidores a pensar en el administrador en un nivel más alto que ellos; B) comportamiento de influencia idealizada que refiere acciones del administrador para demostrar valores, creencias, sentido de organización

con la misión de la organización; C) inspiración motivacional al describir en forma optimista la visión futura de la organización; D) estimulación intelectual, donde el líder empuja a los seguidores a reflexionar sobre las prácticas convencionales; E) consideración individualizada que demuestra que el administrador reconoce las necesidades y habilidades de cada uno de los miembros. (Negussie & Demissie, 2013).

Los líderes de este tipo intentan modificar y elevar las inquietudes de los seguidores, comparten ideas para incrementar el nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados, los motiva para trascender en atención a su propio interés y por el bien de la misión y visión de la organización. (Ahmadi, 2012).

El liderazgo transformacional se caracteriza por tener la capacidad de crear armonía e integridad en la organización, alinear a los colaboradores y los sistemas y enfocar a los miembros de la organización para ir más allá de lo normal, hacia un lugar de expectativas compartidas por la organización y quienes la integran. (Salman, Riaz, Saifullah, & Rashid, 2011).

Se puede destacar la relación de este tipo de liderazgo con la eficiencia de la organización, el cambio se genera por un liderazgo de tipo transaccional, donde se equilibra el intercambio entre los miembros y organización, donde los primeros se esfuerzan, son productivos y leales recibiendo recompensa por parte de la organización. (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011).

Este tipo de liderazgo se integra con cuatro componentes, considerados elementos principales de la teoría, los cuales son: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora, influencia idealizada en dos vertientes comportamiento y carisma. El papel del directivo es de gestor y líder, moviliza los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los resultados de este tipo de liderazgo transaccional son: valores compartidos en la organización, alineación de colaboradores a la organización, incremento de

productividad y lealtad. (Ahmadi, 2012; Chu & Lai, 2011; Currie & Lockett, 2007; O'Shea, Foti, Hauenstein N., & Bycio, 2009).

Este estilo de liderazgo es señalado como predictor del desarrollo profesional de los docentes, por inspirar a los individuos a desarrollar sus talentos de la mejor manera posible, otorgando a su trabajo un significado más profundo. (Femke, J., Slegers R., Stoel M., & Krüger, 2009). Para que este tipo de liderazgo directivo sea eficaz, es necesario que se le otorgue la libertad al verdadero líder para recibir los méritos de su desempeño y que se evite que otra figura directiva de un rango mayor a la que se le atribuya ese mérito o la imposición de castigos. (Currie & Lockett, 2007).

Burns (1978) fue el primero en emplear el término de liderazgo transformacional al describirlo como una relación en la que el líder y los seguidores incrementan entre sí los niveles de motivación y moralidad. Según el modelo de Bass (1985), existen cinco componentes que miden el liderazgo transformacional: Influencia idealizada o atributo de carisma, influencia idealizada en el atributo de comportamiento, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, esta información se aprecia en la Figura 5. (Bass B., 1985).

**Figura 5. Dimensiones del liderazgo transformacional según la teoría de Bass**



Elaboración propia. Fuente: Bass, 1985

La información de estudios empíricos realizados en el sector de los psicoterapeutas en países avanzados es limitada. En algunos se encuentra relaciones

entre la satisfacción del trabajo y la calidad o estilo de liderazgo, en Europa se reportó una relación positiva entre la percepción de la calidad de liderazgo y la satisfacción en el trabajo, destacándose la calidad de liderazgo como un factor predictor de la satisfacción, en este estudio se encontró relación de satisfacción laboral con las relaciones interpersonales, ingresos, oportunidades para el crecimiento personal y oportunidades para ascender en el ámbito profesional. (Alkassabi, y otros, 2018)

Con relación a estudios empíricos realizados en Universidades Públicas de Etiopía, se ha concluido que el liderazgo transformacional es mayormente empleado por los directivos. Este estilo presenta una positiva y clara significancia con relación a la satisfacción en el trabajo. El personal académico prefiere el estilo de liderazgo transformacional porque maximiza la autonomía en su trabajo y permite el cumplimiento de las funciones básicas universitarias. (Muleta & Worku, 2017).

Otro estudio empírico realizado en un grupo reducido de psicoterapeutas de hospitales públicos y privados de Arabia Saudita encontró que el liderazgo transformacional tiene una moderada o alta relación con la satisfacción en el trabajo, se mostraron correlaciones de influencia idealizada como atributo de carisma en 0.765, comportamiento idealizado 0.979, motivación inspiracional 0.978, estimulación intelectual 0.664, y consideración individualizada 0.783. La correlación existente entre estilo de liderazgo y satisfacción fueron altamente significativos con un ajuste del modelo de medición de un 98%. (Alkassabi, y otros, 2018).

La satisfacción de los empleados se aprecia cuando se combina el liderazgo transformacional y transaccional, los coeficientes sugieren que la satisfacción con las recompensas y el liderazgo carismático tienen un 0.36, con la recompensa contingente se muestra un factor de 0.21, con liderazgo por excepción -0.20. La satisfacción con relación al sistema de evaluación y la influencia en el desarrollo depende de la consideración individualizada en 0.26. la asociación más fuerte entre el liderazgo y la satisfacción se encuentra en esta asociación  $R= 0.74$ . La satisfacción con el sistema de evaluación en relación con el desarrollo futuro y de la carrera se explica por sí solo con la consideración individualizada 0.35. El liderazgo transformacional incrementa la

satisfacción con el sistema de evaluación que apoya a mejorar el desempeño actual y para influenciar el desarrollo de la carrera en forma positiva. (Waldman & Bass, 1997).

En los siguientes apartados se tratará cada una de las variables de liderazgo transformacional que serán empleadas en esta investigación.

### **2.2.1 Variable dependiente X1. Influencia idealizada en su atributo de comportamiento.**

Inicialmente se había propuesto en el modelo como parte del liderazgo carismático-transformacional, este binomio fue separado para clasificar el estilo carismático como un rasgo del liderazgo transformacional, al que se llamó influencia idealizada. Se refiere a la forma en la que influye el líder en los ideales de los colaboradores, la percepción de los seguidores en relación con el poder, la confianza y los ideales inspiradores del líder. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018).

#### **a) Teorías y definiciones de Influencia idealizada en su atributo de comportamiento.**

Es un factor de liderazgo transformacional que incorpora actitudes del líder en donde destacan sus valores, creencias, visión, ética y también se refiere a su carisma. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018). Crea el orgullo necesario y el respeto para generar confianza en el líder, quien es inspirador por sus comportamientos éticos. (Ba, 2018).

El pensamiento de un colaborador ante un líder con este rasgo es: el líder es una persona es íntegra, confío plenamente en ella y en lo que dice. El líder con el rasgo de influencia idealizada es una persona ejemplar, es el ideal a seguir que transmite una determinación fuera de lo común, de esta forma logra que sus colaboradores se identifiquen plenamente con él. Actúa con determinación y exigencia, transmite una fuerte confianza en la visión y asume por completo su responsabilidad como líder. Sus capacidades son extraordinarias, demuestra ser competente y

arriesgado, proyectando en los demás un sentimiento de poder, él demuestra ser el líder ideal para seguir. (Kebede & Demeke, 2017).

El líder comparte riesgos con sus colaboradores y es consistente más que arbitrario, se puede contar con él, en que hará las cosas correctas, demostrando altos estándares éticos y conductuales, construye una visión común sobre la organización. (Rana, Malik, & Hussain, 2016).

Este atributo refiere la percepción del líder en cuanto a su comportamiento, muestra orgullo por sus seguidores, interés superior por el beneficio colectivo, muestra sentido de poder y confianza en sus seguidores e inspira respeto. (Ba, 2018, Kebede & Demeke, 2017, Rana, Malik, & Hussain, 2016; Albright & Winston, 2016).

#### **b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente.**

En investigaciones empíricas se ha demostrado que la influencia idealizada es uno de los rasgos del liderazgo transformacional que también muestra relación con el liderazgo transaccional dirección por contingencia. (Avolio & Bass, 1999). Las cualidades personales en relación con el carisma, la asociación que realiza el colaborador entre el líder carismático y la fuerza transformadora no han sido suficientemente exploradas. (De La Sota R. E. & García C., 2018)

Se ha encontrado evidencia en la literatura que el atributo de influencia idealizada promueve un mejor ambiente de trabajo y permite una mayor transferencia de conocimientos basados en prácticas. (Powell, y otros, 2017). También se ha encontrado relación de este atributo y el positivo desenvolvimiento de los profesores de Pakistán, por proporcionarles altos niveles de motivación. El maestro le otorga su confianza y respeto y se siente orgulloso de ser un seguidor. Esta relación también se ha encontrado en estudios de McGuire and Kennerly (2006) y Moe, Pappas, y Murray (2007) donde muestran que la influencia idealizada como atributo tiene una correlación significativa con la motivación y las actitudes positivas en el trabajo y el cumplimiento de las metas organizacionales. (Rana, Malik, & Hussain, 2016).

El líder con influencia idealizada es respetado en la organización, es considerado como un modelo o ejemplo por los seguidores. Estos líderes canalizan en forma constructiva los valores, soportan la visión y misión organizacional desde arriba hasta abajo y son admirados por su influencia. (Ihsan, Kakakhel, Tariq, & Shafiq-ur-Rehman, 2015).

### **2.2.2 Variable independiente X2. Influencia idealizada en su atributo de carisma.**

Burns (1975) definió carisma como la habilidad para influenciar a las audiencias, Bass (1978) coincidió con esta definición y consideró que este atributo mostraba a la persona como fuerte, atractiva e inspiradora. Bass y Steidlmeier (1999) la definieron como un comportamiento ético, un carácter moral y un auténtico deseo de mejorar a los seguidores y al grupo, en 2018 este concepto otros autores lo resumen en la palabra credibilidad. éste atributo es validado por la percepción de los seguidores. (Williams, Raffo, & Clark, 2018).

Es el primero y más importante de los factores transformacionales, al que en los últimos años se viene denominando atributo de influencia idealizada. (Bass, 1990). Se piensa que es una característica indispensable para el ejercicio del liderazgo transformacional. (Avolio & Bass, 1999; Bass & Avolio, 1996; Bass B., 1996, Hollander, 1992).

#### **a) Teorías y definiciones de la variable independiente X2.**

El término Carisma proviene del griego y tiene un significado de regalo, don o talento, este concepto fue introducido al campo de las Ciencias Sociales por el sociólogo alemán Max Weber, quien lo definió como una cualidad de la personalidad de un individuo que lo distingue de los hombres ordinarios, quien recibe tratos diferentes por sus excepcionales cualidades o poderes, la especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar. (RAE, 2017).

Al inicio de la teoría de liderazgo transformacional, el carisma fue señalado en múltiples artículos, como una característica especial y necesaria en comparación con las características del liderazgo transaccional; luego se consideró como una de las tres facetas del liderazgo transformacional, posteriormente se identificó como liderazgo carismático. (Williams, Raffo, & Clark, 2018). Puede definirse como el modelo o rol que adopta el líder para transmitir un gran sentido de visión, ideología, elevar la moral y los estándares éticos de los seguidores, lo que estimula a confiar, respetar, seguir al líder y adoptar valores similares a los del líder. (Barau, 2018).

Los líderes transformacionales cuentan con una visión convincente que al ser expresada conmueve los sentimientos de los seguidores, provocando que se incremente el interés en el logro de las metas colectivas. (Ei Toufaili, 2018). El carisma es el origen de la visión a futuro y el sentido de la misión, que infunde primacía, respeto y confianza mutua. Es una actuación innovadora, actitudes ejemplares y valores que influyen a los seguidores que se ven reflejados en el líder (Samanta & Lamprakis, 2018). Es la percepción del seguidor con relación al poder del líder, su confianza, sus ideales inspiradores (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018). El carisma genera lealtad y aprecio de los seguidores, se aprecia por los seguidores como una característica esencial del líder. (Aydogmus, Camgoz, & Ergeneli, 2017).

Se espera que el líder transformacional, con esta característica, reconduzca los sentimientos de falta de control, indefensión y temor hacia el futuro, de incertidumbre y desorientación ofreciendo orientación a las personas en la búsqueda de soluciones, logrando la adhesión de los colaboradores; activan una identidad que éste puede compartir, creando una identidad colectiva que puede ser internalizada en su autoconcepto por el seguidor (Hermosilla, Amutio, Da Costa, & Páez, 2016). Las personas se identifican con líderes carismáticos y desarrollan sentimientos intensos con respecto a ellos, desarrollan confianza, los líderes motivan a los subordinados a cumplir sus tareas con un esfuerzo superior al ordinario. (Waldman & Bass, 1987).

El componente de carisma del líder transformacional debe proveer a los seguidores de los roles o modelos para mejorar su desempeño (Avolio & Bass, 1995).

A través del carisma, el líder puede contribuir al cambio y a la innovación (Molero & Morales, 2011). Se plantea que el carisma es una entidad con valor neutral, es decir, que puede ser bien o mal utilizada por los líderes, en su propio beneficio o en el beneficio del grupo u organización, dependiendo de la visión del líder, quién le daría expresión y dirección a esta poderosa herramienta. (Khatri, 1999).

El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, representando un modelo de identificación e imitación para los seguidores. (Bass & Avolio, 1994). Los seguidores confían en el líder, lo respetan por sus buenas ideas de previsión y determinación. Logra que los seguidores estén dispuestos a aceptar tareas, destacando la importancia de los objetivos, las consecuencias de las decisiones, los compromisos y propósito organizacionales. Las características del líder carismático incluyen un gran involucramiento en la tarea, la realización de autosacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida. El carisma del líder aumenta la identificación y admiración por él, las probabilidades de ser seguido en sus creencias y valores. Al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo, permite el empoderamiento a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva. (Shamir, 1998).

El carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso anteponiéndolas a sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. (Bass B., 1996). Este líder reduce la resistencia al cambio de actitudes en los seguidores y desinhibe las respuestas conductuales, animando la responsabilidad emocional y un sentido de excitación y aventura que puede producir juicios limitados y aceptación incondicional a las ideas del líder (Bass B., 1996).

Otros autores consideran que el carisma del líder funciona mediante la comunicación no verbal. El líder cautiva a sus seguidores a través de sus acciones, mostrando poder y confianza al expresarse y transmitir el mensaje en forma positiva y motivadora. Demuestra el compromiso y optimismo del líder. (Williams, Raffo, & Clark, 2018). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores, está muy relacionado con los resultados y la satisfacción de los empleados. (Druskat, 1994).

Bass diferencia en el carisma en los siguientes aspectos: a) Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales; b) Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales. (Bass, 1990).

Carisma es un atributo del líder transformacional a través del cual transmite con claridad a los seguidores los valores, las creencias, las consecuencias morales y éticas de las decisiones, el sentido de propósito y misión colectiva, (Barau, 2018) animando la responsabilidad emocional y un sentido de excitación y aventura que puede producir aceptación incondicional a las ideas del líder (Bass B.,1996).

## **b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X2.**

Los efectos del carisma en diversas investigaciones están relacionados con las conductas carismáticas del líder con efectos positivos en la organización, se encontró que los líderes carismáticos generaron mayor productividad en sus seguidores, quienes presentaron alto desempeño en la tarea, sugirieron más cursos de acción, estaban más satisfechos con el trabajo y el líder, presentaron menos conflicto de rol,

que los participantes que trabajaron con líderes estructurantes o considerados. (Ei Toufaili, 2018, Bass & Avolio, 1994).

Según cita Williams et al, Collins (2001), demostró que el carisma no es necesario para los líderes transformacionales, ya que en su estudio se había probado que el líder transformó a la organización aun sin tener el atributo de carisma, Niendorf y Bruce (2008), consideraron que el trabajo de Collins era limitado, por lo que se requerían más estudios para comprobar el hallazgo. Mientras que Levine y otros (2001), demostraron que no existe relación entre las escalas de medición de liderazgo transformacional y comportamiento carismático, por lo que puede considerarse que el carisma no es un atributo esencial de los líderes transformacionales, sino que debe ser visto como una variable mediadora entre el liderazgo transformacional y la actuación de la organización, ya que incrementa su efecto positivo. (Williams, Raffo, & Clark, 2018).

Otras investigaciones han encontrado iguales relaciones entre Carisma del líder y desempeño en sus unidades influidos, (Tu, Lu, & Yu, 2017; Shamir, 1998; Hollander, 1992). El liderazgo transformacional, sobre todo su factor carisma, se correlaciona de forma muy positiva con la eficacia y la satisfacción en los equipos de trabajo. (Shao, Feng, & Wang, 2017). Se reportan relaciones entre el Carisma y el cambio de actitudes, valores, presunciones y comportamientos del subordinado. También se han encontrado correlaciones positivas entre Influencia Idealizada y medidas objetivas de desempeño, mayor percepción de efectividad de líder, altos niveles de confianza, admiración y respeto hacia éste esto lleva al cumplimiento de las metas del grupo y buenas relaciones intergrupales y satisfacción en el trabajo. (Molero, Navas, & Morales, 2007; Brown, Lambert, Kay, & Curtis, 1988; Pérez, 1987).

### **2.2.3 Variable dependiente X3. Motivación inspiracional.**

#### **a) Teorías y definiciones de la variable independiente X3.**

El líder inspira a sus colaboradores al logro, a mostrar su excelencia, empuja a sus seguidores para llegar más allá de las metas. (Rana, Malik, & Hussain, 2016). El líder transformacional se comporta de tal forma que motiva e inspira, buscando el significado y el sentido de reto en la labor de los colaboradores, logrando así desarrollar un espíritu de equipo. Esta característica motiva a los seguidores a mostrar su excelencia, los lleva más allá de logros que se pensaban fuera de su alcance. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018).

Bernard M. Bass, limita la definición del liderazgo inspiracional a situaciones en las que el líder emplea o agrega cualidades emocionales y no intelectuales en el proceso de influencia. El líder inspiracional agrega cualidades afectivas al proceso de influencia mediante la charla inspiradora o la atracción emocional. Por medio de estas cualidades construye la confianza en los subordinados. El líder articula la visión con los seguidores, comunica optimismo sobre metas futuras, provee de energía a los seguidores, lo que hace que inviertan más esfuerzo en la realización de las tareas, crean más en el futuro optimista y en sus habilidades. (Francis, 2017).

El líder crea y comunica expectativas que los colaboradores quieren lograr y demuestran compromiso con las metas y la visión compartida. Con este fin emplea tanto palabras como símbolos sugerentes, clarifica la misión organizacional e infunde ánimo en sus colaboradores, los convence a ir más allá de sus expectativas, y les proporciona un significado que motiva. (Ihsan, Kakakhel, Tariq, & Shafiq-ur-Rehman, 2015).

En resumen, el líder con este rasgo basa su liderazgo en la visualización de situaciones futuras, ve a la amenaza como una oportunidad y convence a sus colaboradores de alcanzar niveles de ejecución más allá de lo que consideraría posible. La motivación Inspiracional del líder debe estimular su necesidad de crecimiento y ofrecer una dirección a través de una visión de un mejor futuro. (Avolio & Bass, 1995).

La inspiración motivacional comprende el concepto de motivación e inspiración a los subordinados mediante la asignación de trabajo significativo y retador a los seguidores (Bass & Avolio, 1994). Los líderes inspiracionales tienen la habilidad de articular la pasión y su visión en una forma clara y compartirla con las metas futuras de la organización. (Avolio & Bass, 1999; Deluga, 1994). Refleja la habilidad del líder para motivar a los seguidores a través de la comunicación de un alto propósito y confianza en la misión de la organización. (Ba, 2018).

Es el atributo del líder que le motiva a compartir a los seguidores su visión de un futuro optimista, se muestra entusiasmado por las necesidades de la organización, articula la visión del futuro en forma comprensiva y transmite la confianza hacia los seguidores en el logro de los objetivos propuestos. (Avolio & Bass, 1999).

#### **b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X3.**

Muestra que esta característica de liderazgo transformacional no es exclusiva para este estilo de liderazgo, sino que también se encuentra relacionada con el estilo transaccional. En Nigeria se observa un incremento de Motivación inspiracional empleada por los líderes transaccionales y transformacionales, no existiendo una diferencia significativa de la incidencia de esta según el estilo de liderazgo ejercido. (Francis, 2017).

#### **2.2.4 Variable dependiente X4. Estimulación intelectual.**

##### **a) Teorías y definiciones de la variable independiente X4.**

La estimulación intelectual promueve una cultura que motiva y recompensa los riesgos tomados para la innovación de los procesos y refleja el valor que el liderazgo directivo otorga a las ideas de los empleados. Asume un rol enfocado en la innovación mediante la creación y transferencia de conocimiento orientado a facilitar su transmisión. (Caridi, Otero, Savino, & Y., 2018). Esta característica anima a los seguidores a cambiar su estado actual mediante el cuestionamiento de las decisiones

y los invita a proponer soluciones creativas sobre problemas. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018).

A los colaboradores se les invita a participar y se les incluye en el proceso para generar nuevas ideas o soluciones creativas de problemas. Se les alienta a tratar nuevos métodos y sus ideas no son criticadas, aun cuando difieran de las del líder. El estímulo intelectual se manifiesta mediante la inteligencia, la competencia y la creatividad para que el subordinado vaya más allá de lo que había considerado. Las consecuencias en el colaborador son la disposición a pensar, el pensamiento creativo e innovador, logrando de esta forma su desarrollo intelectual. (Ghasabeh, Reaiche, & Soosay, 2015).

El líder transformacional estimula los esfuerzos de los colaboradores para ser innovadores y creativos mediante el cuestionamiento de lo ya asumido, redefiniendo el problema, retomando situaciones pasadas de nuevas formas, reexaminando los supuestos y premisas, y considerando alternativas que en principio parecían inadecuadas. La creatividad es alentada y no hay una crítica destructiva de los errores del individuo. (Bolkan & Goodboy, 2009).

Este rasgo que reta el potencial intelectual del colaborador y le ofrece medios para enfrentarse a problemas mediante la práctica de la imaginación, el desafío a procedimientos pasados y la ruptura de esquemas. La estimulación intelectual debe proveer nuevos caminos para buscar la mejora de la capacidad de la toma de decisiones. (Avolio & Bass, 1995).

Bernard M. Bass (1985) consideró que el colaborador puede desarrollar con este rasgo la habilidad de pensar en sus problemas de una manera diferente. Asimismo, Bernard M. Bass, y Bruce Avolio (1990) identificaron que el efecto de la estimulación intelectual incrementa la habilidad del colaborador para crear conceptos, comprender y analizar problemas con una mejor calidad en las soluciones que generan. Sin embargo, también se ha dicho que la estimulación intelectual es uno de

los componentes del liderazgo transformacional menos desarrollados. (Bass & Avolio, 1994)

Cuando el líder anima a los subordinados a abrir sus mentes usando su propia imaginación para descubrir nuevas soluciones a los viejos problemas, la consecuencia es el desarrollo de fuertes capacidades para analizar y resolver problemas en forma independiente. (Waldman & Bass, 1987). Es la complacencia del líder para promover la inteligencia de los seguidores, su conocimiento y aprendizaje para ayudar con sus habilidades en la solución innovadora de problemas. (Ba, 2018). Rasgo que reta el potencial intelectual del colaborador y le ofrece medios para enfrentarse a problemas (Avolio & Bass, 1995) con una solución innovadora (Ba, 2018).

#### **b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X4**

En los estudios empíricos se aprecia esta variable como parte importante del estilo del liderazgo transformacional y transaccional, confirmando la postura expuesta por Bass en 1985. (Francis, 2017). Una investigación en el sector médico militar, encontró relación entre la estimulación intelectual en la práctica de los médicos militares y su retención en el empleo por la satisfacción con su desempeño. (Mundell, 2010).

Los resultados de una investigación en escuelas primarias de Serbia, mostraron que la estimulación intelectual y las recompensas a los empleados tiene un impacto positivo en el desempeño de los profesores, proveer información de las metas, los planes, los resultados esperados, resultados obtenidos, la posición de la escuela y el reconocimiento a través de estímulos monetarios o felicitaciones públicas estimula al docente a mejorar su conocimiento y creatividad y lo hace sentir más satisfecho. (Terek, Nikolić, Gligorović, & Tasić, 2015).

Otro estudio realizado en empresas diversas en China, mediante la aplicación de 178 instrumentos, determinó que la estimulación intelectual que realiza el líder sobre su seguidor tiene una influencia positiva en el empleo de las capacidades de los

seguidores. La medición se realizó preguntando a los participantes si consideraba que el líder le retaba a reexaminar las creencias y las preguntas que se consideran adecuadas. Mediante el análisis estadístico se obtuvo una relación altamente significativa expresado en un índice de correlación 0.36 y  $p < 0.001$ . (Ding, H; Lin, X 2020).

### **2.2.5 Variable dependiente X5. Consideración Individualizada.**

#### **a) Teorías y definiciones de la variable independiente X5.**

En relación con la consideración individualizada, se requiere de una actitud de consideración hacia los subordinados, un trato individualizado resulta eficaz en el proceso transformador. Los modos son diversos: el elogio, la participación, la retroalimentación constructiva, la delegación, el consejo al colaborador, la orientación, la ayuda, el apoyo y el contacto estrecho con el colaborador. (Alkassabi, y otros, 2018)

El líder recuerda las conversaciones anteriores, se preocupa por los intereses del individuo y ve al individuo como una persona completa y no sólo como un empleado. El líder sabe escuchar efectivamente y delega las tareas como un medio para desarrollar a sus colaboradores. (Aydogmus, Camgoz, & Ergeneli, 2017). Como parte del desarrollo de la consideración individualizada, nuevas oportunidades de aprendizaje se crean a través de un clima de apoyo. Las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos son identificadas por el líder que le demuestra aceptación. Se alienta el intercambio de comunicación en dos sentidos, del líder al colaborador y del colaborador al líder. (Rana, Malik, & Hussain, 2016).

Existe un monitoreo sólo para corroborar si el colaborador necesita dirección o apoyo adicional, o bien para ver su progreso. Un líder con el rasgo de consideración individualizada generalmente no hace sentir al colaborador como supervisado. Las consecuencias que genera un líder con este rasgo en sus colaboradores son la generación de confianza, la cercanía con el líder con quien establece vínculos estrechos y una predisposición activa hacia los retos. (Jabbour, Jabbour, Latan,

Teixeira, & De Oliveira, 2015). El líder que presenta este rasgo se caracteriza por el cuidado, interés y empatía por los demás. Reconoce que hay diferencias entre sus colaboradores, por lo que los escucha activamente de manera individualizada. Los comportamientos que exhibe el líder se basan en la atención a las necesidades individuales del colaborador, a quien le establece retos apropiados para el desarrollo de sus potenciales. (Coronado, Olivares, & Ochoa, 2014).

El líder exhibe rasgos de consideración individualizada al mostrar su apoyo a los esfuerzos de los colaboradores. Es la conducta en la que el líder manifiesta que respeta a sus colaboradores y se preocupa por sus sentimientos y necesidades, ponen especial atención a las necesidades de los colaboradores, se desarrollan en compañía de los colaboradores hacia un nivel de potencial más alto. (Chu & Lai, 2011).

Anima a los seguidores a esforzarse para obtener mayores niveles de excelencia proponiéndose retos. Refiere a un líder que pone una extraordinaria atención a las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo. (Begum, Begum, Rustam, & Rustam, 2018). Se caracteriza por la transparencia del líder, el apoyo, respeto y apreciación de la contribución de los seguidores hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Ba, 2018). Se preocupa por las aspiraciones individuales y profesionales del empleado. (Wang & Zheng, 2018).

Es una invitación mutua, un ejercicio de poder guiado por la atención de lo que sucede con las personas que se involucran en el proceso de transformación, enfocado en el propio concepto del empleado y su autoestima. Depende del apoyo que el superior le otorgue al trabajo de los seguidores a través de su confianza en la integridad de los seguidores, habilidad de motivación, necesidades y deseos. Cuando los empleados perciben un soporte hacia sus necesidades socioemocionales se reportan actitudes más positivas como satisfacción laboral. (Cullen, Edwards, Casper, & Gue, 2014).

En términos del contexto, la consideración individual puede depender de que es lo que se considere como comportamiento normativo en el grupo, o en el nivel de la

cultura organizacional. Consideración de los planes para el desarrollo futuro de cada uno de los individuos, y los supervisores que invierten el tiempo para identificar las necesidades de los seguidores. (Liu, Kwan, Fu, & Mao, 2013).

En la teoría de Bass, la consideración individualizada se enfoca en señales de liderazgo que hacen la diferencia en lo individual, el desarrollo de los individuos y la transformación cualitativa que ocurre basada en las interacciones de los intereses personales con los intereses de los otros. Puede ser considerada como una característica del comportamiento del líder, como representativo del comportamiento del grupo a través de los individuos, como una característica normativa de la cultura organizacional, o como una expectativa del líder, grupo y cultura. Esto depende del nivel de desarrollo del seguidor. (Avolio & Bass, 1995)

La consideración individualizada puede presentarse a manera de una promesa de premio por acompañamiento, también puede ser expresado mediante un correctivo con tolerancia y paciencia. El castigo es un correctivo para que el seguidor realice en forma adecuada la tarea, el líder debe analizar a través del comportamiento o de la interacción con el seguidor. El líder puede tener mayor o menor consideración individualizada, dependiendo de qué tanta relación tenga con los seguidores y la afectación de lo político, social, legal y los factores económicos. (Avolio & Bass, 1995)

La consideración individualizada puede referirse al líder y el grupo o la organización. La consideración individualizada ocurre cuando los líderes ejercen una consideración por persona al reconocer las diferencias distintivas de cada seguidor, al reconocerlas tratan en forma adecuada a cada persona. Los líderes transformacionales utilizan esta habilidad para fungir como coach o mentor de los subordinados, asegurando el desarrollo personal de talentos y habilidades. Adicionalmente, aumentan la comunicación con sus subordinados para construir una relación personal con cada uno de ellos (Bass & Avolio, 1994).

Es el trato individualizado que tiene el líder hacia las personas reconociendo las diferencias en sus necesidades, habilidades y aspiraciones, la enseñanza

personalizada según las características individuales para el desarrollo de sus fortalezas y puede presentarse a manera de premio o correctivo con tolerancia y paciencia. (Bass & Avolio, 1994).

## **b) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X5**

La consideración individualizada afecta al potencial de los seguidores, según interpretación individual de cada seguidor, el comportamiento del líder debe ajustarse a las necesidades individuales de cada seguidor y a lo que cada uno de ellos espera del líder, según el desarrollo o mejora que va presentando el seguidor, lo que implica atender a los intereses individuales, sus necesidades y expectativas. En un nivel individual puede medirse según el tiempo que dedica el líder a diagnosticar el potencial y el tiempo que dedica a diagnosticar las necesidades de cada uno de los integrantes del grupo. (Avolio & Bass, 1995).

Un estudio realizado en empresas diversas en China, mediante la aplicación de 178 instrumentos, determinó que la consideración individualizada que realiza el líder sobre su seguidor tiene una influencia positiva en el empleo de las capacidades de los seguidores. La medición se realizó preguntando a los participantes si consideraba que su líder lo apoyaba en el desarrollo de sus fortalezas obteniéndose un resultado altamente significativo expresado por un índice de correlación 0.28 y  $p < 0.001$ . (Ding, H; Lin, X 2020).

En el sector educativo de Korea mediante la aplicación de instrumentos a 101 estudiantes, se determinó que la consideración individualizada ejercida por el maestro del grupo, considerado como el líder, permite el desarrollo de diferentes competencias en los estudiantes, logra que enfrenten las situaciones difíciles en diversas formas y les ayuda en su crecimiento personal continuo. El líder les apoya en el desarrollo de sus fortalezas, los guía y considera sus necesidades individuales, sus ambiciones y habilidades. El análisis estadístico por regresión de los datos obtenidos explicó que la consideración individualizada tiene una influencia positiva y altamente significativa en

el crecimiento personal, resultando una beta de 0.492 donde  $p < .001$ . (SangWoo, H; Si Yao, S. 2020)

Así mismo, se realizó un estudio empírico que relaciona el estilo de liderazgo transformacional con la satisfacción de los empleados. Mediante la aplicación en línea de 378 cuestionarios, remitidos a empresas seleccionadas, se obtuvieron datos que muestran que la consideración individualizada ejercida por el líder tiene una relación directa y positiva con la satisfacción intrínseca en el trabajo, demostrado por un índice de correlación de 0.565 y un valor  $p < 0.05$ . (Nan, L.; Gi-Young, C.; Hyung-Ho, K.; 2020)

Los líderes transformacionales ponen atención a los subordinados en una forma individual, compartiendo los intereses y desarrollan sus necesidades tratando a cada uno en forma individual. (Waldman & Bass, 1987).

### **2.3 Hipótesis operativas.**

Se establece como hipótesis operativas:

H1. La Influencia idealizada en su atributo de comportamiento es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC.

H2. La Influencia idealizada en su atributo de carisma es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC.

H3. La motivación inspiracional es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC.

H4. La estimulación intelectual es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC.

H5. La consideración individualizada es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC.

### 2.3.1 Modelo gráfico de la hipótesis.

En la Figura 6 se presenta el modelo grafico del problema de investigación:

**Figura 6. Modelo gráfico de la hipótesis propuesta para la investigación.**  
Elaboración propia



### **CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.**

En este capítulo, se establece la estrategia que se empleó con base a la metodología a fin de conducir la investigación propuesta para cumplir con los objetivos de la misma. Para tal efecto, se detallan los pasos que se siguieron para determinar cuáles de las características de liderazgo transformacional del directivo inciden en la satisfacción del personal académico de los PNPC de las universidades públicas del noreste de México.

Se describe el tipo y diseño de investigación, así como los elementos teóricos, documentales y empíricos que se aplicaron para probar la hipótesis de investigación. Se justifica el método seleccionado para estudiar el problema de investigación propuesto tomando como base la literatura consultada. El método de recolección de datos, el procedimiento que se siguió para la elaboración del instrumento recolección de datos y su valoración por parte de expertos. También se incluye la operacionalización de las variables de la hipótesis, la población a la que se dirigió este estudio, el marco muestral, la forma en que fue seleccionada la muestra y el método de análisis empleado para la realización de esta investigación.

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación.**

En esta sección se explica el tipo y diseño de la investigación en el que se fundamenta la presente investigación y la forma en la que se realizó el trabajo de campo para la obtención de los datos necesarios para determinar el nivel de satisfacción de los docentes de posgrados PNPC de la región noreste de México y los efectos que se producen por la práctica de las características de liderazgo transformacional del directivo de posgrado.

##### **3.1.1 Tipos de investigación.**

A fin de indagar la incidencia de las características y el estilo de liderazgo sobre la satisfacción del personal académico se propuso realizar un estudio cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Es cuantitativo ya que se mide el nivel de incidencia de cada una de las características de liderazgo transformacional directivo en la satisfacción del personal académico (Arias, 2001). En este tipo de investigación se buscó aceptar o rechazar la hipótesis de investigación propuesta, lo que se obtuvo analizando en forma numérica los datos recolectados. También se establecieron las relaciones que existen entre las variables independientes con la dependiente. (Bunge, 2013; Creswell, 2009).

La investigación realizada es no experimental, ya que, se recolectaron los datos analizados a partir de la observación de las variables, sin alterar su comportamiento, a partir de la medición de la percepción del docente, en forma natural, sin intervención del investigador.

De tipo exploratorio ya que se inició con la revisión del contexto de las características del directivo de los programas de posgrados PNPC de las universidades públicas del noreste de México. El estudio se realizó desde la perspectiva de los docentes. No se encontró un análisis en el área del posgrado en el noreste de la república mexicana, conformada por los estados de Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas. (COMEPO, 2015).

Mediante la investigación descriptiva realizada se presenta un diagnóstico de la situación del liderazgo transformacional directivo y la satisfacción laboral del docente. Es de tipo correlacional porque mediante la correlación de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento diseñado, se diferencia la incidencia de cada característica con relación al nivel de satisfacción laboral y se determinó el sentido y magnitud de la interrelación que existe entre las variables en el contexto estudiado.

Tiene alcance explicativo ya que responde a la pregunta de investigación planteada. Se explica la forma de afectación de la variable dependiente de satisfacción laboral por los efectos de las características de liderazgo transformacional del directivo

del posgrado. Se genera un entendimiento de las variables independientes que explican el nivel de satisfacción laboral de los docentes y la forma en que se relacionan las variables. (Bunge, 2013; Rojas, 2011; Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **3.1.2 Diseño de la investigación.**

Se trata de una investigación de tipo no experimental sólo se requirió la obtención de evidencias relacionadas con la percepción de los docentes. Es una investigación transversal, toda vez que, se estudió en el momento de la recolección de los datos analizados. (Creswell, 2009; Briones, 2003). Se emplearon técnicas: documental, bibliográfica y de estudios de campo.

La técnica documental y bibliográfica se empleó para realizar un análisis amplio de las teorías e investigaciones aplicadas respecto del tema de satisfacción laboral y liderazgo transformacional en revistas arbitradas nacionales e internacionales, disponibles en la base de datos de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Específicamente se buscó en revistas de las áreas de economía y administración. Se empleó buscadores de CONRICYT como: Emerald, Science Direct, Scopus y Ebsco sobre las variables que se relacionan con las características de liderazgo transformacional que impactan en la satisfacción de los académicos de las universidades públicas del noreste de México. También se analizaron libros y tesis relacionadas con la investigación presentada.

### **3.2 Método de recolección de datos.**

La recolección de los datos se realizó a través de trabajo de campo, mediante la construcción y aplicación de encuestas en forma remota a los docentes pertenecientes a los programas de posgrado. Los sujetos fueron seleccionados en forma aleatoria. Primero se localizó el listado de programas incluidos en el PNPC de las áreas de ciencias sociales y la de humanidades que incluye ciencias de la

conducta. Se consultó el número de docentes contemplados en el NAB de los programas PNPC. Se localizaron las cuentas de correo electrónico y se seleccionó en forma aleatoria la cantidad de sujetos parte de la muestra idónea para ser encuestados por cada programa acreditado en cada estado integrante de la región noreste de México.

La información de la realidad de cada una de las variables estudiadas desde la perspectiva del docente se expresó en las respuestas de los cuestionarios recibidos. Se realizó la captura de datos en el programa de Excel. Se empleó el paquete estadístico Statistical Package for the Social Science (SPSS). Los datos se emplearon para la realización del análisis cuantitativo para proceder a la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación y determinar la incidencia de cada característica de liderazgo transformacional en la satisfacción laboral del personal docente. (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **3.2.1 Elaboración de la encuesta.**

La investigación requirió de un trabajo de campo; por tal motivo, se construyó una encuesta con diferentes constructos evaluados por ítems derivados del análisis bibliográfico que permitieron medir en forma cuantitativa el nivel de satisfacción laboral de los docentes y cada una de las características de liderazgo transformacional directivo. La encuesta es una parte muy importante de la investigación, ya que, permite recabar información, que al procesarla permite interpretar el fenómeno en la realidad estudiada. (Rojas, 2011; Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Para integrar la variable dependiente en la encuesta, se hizo uso de indicadores de satisfacción laboral. Particularmente se siguieron dos instrumentos:

- Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ). Considerado para la medición de la satisfacción de los docentes en escuelas de educación básica y media superior.

- Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) en la versión corta que se aplicaron los indicadores propuestos para la medición de las características de liderazgo transformacional propuesto por Bass (1988).

El instrumento TJSQ fue desarrollado por Lester (1987), mediante el estudio de los factores de satisfacción de los docentes de escuelas elementales, medias superiores y superiores de las ciudades de Nueva York, Nassau, Suffolk y Westchester. A través de un análisis factorial exploratorio propuso nueve factores que evalúan la satisfacción laboral, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.92. Este instrumento que mide la satisfacción laboral del docente, ha sido aplicado en diversos países como: Estados Unidos (Huges, 2006), Australia, Japón, Malasia (Hj, Hashim, & Sueb, 2013), India (Basak & Ghosh, 2011), Taiwán (Cansoy, 2019), Etiopía (Veldman, Admiraal, & Van Tartwijk, 2016), y ha mostrado propiedades psicométricas adecuadas y estables.

El TJSQ, en su versión completa traducido al español consta de 66 reactivos en 9 áreas relacionadas con la satisfacción laboral del docente. Para el caso del contexto cultural mexicano, este cuestionario fue traducido y adaptado por Serrano y otros (2015). Los resultados refieren la satisfacción laboral de los docentes en el contexto mexicano de educación básica, media superior y superior. En esta traducción el factor de supervisión se mide con 10 ítems que refieren la relación interpersonal entre el jefe y el subordinado, y su coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach arroja un valor de 0.893. (Serrano, Ortega, Riveros, & Reyes, 2015). Por su parte el instrumento Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) propuesto por Bass (1988), incluye dos ítems que miden el nivel de satisfacción laboral con relación al estilo de liderazgo ejercido sobre el subordinado.

En un primer momento en la construcción de la variable dependiente en el instrumento aplicado en esta investigación, se propusieron 12 ítems relacionados con el factor de satisfacción que se refiere a la supervisión, 10 derivados del TJSQ y 2 del MLQ. Se realizó la aplicación de la prueba piloto, con base a los resultados se realizaron cambios en los ítems. Con el apoyo de expertos se realizó el procesamiento y crítica de la información para aplicar la prueba piloto, lo que permitió revisar el

contenido y redacción de los constructos del instrumento descartando los ítems que no fueron consistentes. Se realizó la validación de los constructos con expertos quienes a través de su retroalimentación permitieron la selección de 4 ítems para la medición de la variable dependiente. (Mendoza & Garza, 2009; Dillman, 2000), (Converse & Presser, 1986).

Para la medición de las variables independientes respecto a las características del estilo de liderazgo transformacional se observaron los ítems incluidos en el cuestionario MLQ propuesto por Bass (1988) que considera 7 características que definen al líder transformacional de las cuales se escogieron 5 para esta tesis. Para medir cada característica de liderazgo transformacional se cuenta con un constructo de 4 ítems por cada variable independiente, sumando un total de 20 ítems para evaluar en su conjunto el nivel de liderazgo transformacional. Donde el promedio de los 5 constructos indica la medida en la que se ejerce el estilo de liderazgo transformacional por el directivo.

La bondad de ajuste del modelo original se representa en un parámetro de 0.91, por lo que los resultados indican el buen ajuste del modelo propuesto por Bass (1988) para la medición del estilo de liderazgo transformacional a través de sus características. (Avolio & Bass, 1999). Cuestionario que con el paso del tiempo se ha robustecido por su aplicación en diferentes contextos.

Se empleó la escala de Likert del 1-5 para la medición de las variables de estudio. En donde los sujetos pueden marcar su posición en relación con la pregunta que se les realizó. La escala de Likert se interpreta asignando un nivel de acuerdo o desacuerdo con el enunciado contenido en el ítem, para el caso de esta investigación doctoral se asignó el número 1 es totalmente en desacuerdo, el 2 ligeramente en desacuerdo, el número 3 ni en desacuerdo ni en acuerdo, el número 4 ligeramente de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Ésta escala frecuentemente es empleada para medir preferencias y opiniones de los encuestados. (Canales, 2006). La escala de Likert es un instrumento asociado con valores ordinales con atributos cuantitativos como las empleadas en esta investigación. (Mendenhall, Reinmuth, & Beaver, 1993).

En la presentación del instrumento se explica al encuestado que se pretende que exprese libremente su opinión para efectos exclusivamente académicos y de carácter estrictamente confidencial. Las instrucciones para el llenado de la encuesta aplicada refieren como objetivo evaluar la satisfacción del personal docente que trabaja dentro de un programa de posgrado que está acreditado en el PNPC en las universidades públicas del noreste de México con relación a las características de liderazgo transformacional del directivo del posgrado.

Para esta investigación se integró un cuestionario con 36 preguntas, dividido en 3 secciones. En la primera sección se emplearon 6 preguntas para determinar el perfil demográfico del encuestado incluido en la Tabla 2. Se solicitó al respondiente la información demográfica pidiendo indicara su género. También se requirieron datos de control: como la categoría académica con la que cuenta, la universidad donde presta su servicio, si el programa pertenece al PNPC, el área de conocimiento del programa donde labora y el género del líder del programa académico.

**Tabla 2. Reactivos propuestos para identificación de datos demográficos y de control.**

<b>Datos demográficos</b>	<b>Opciones de respuesta</b>
Categoría académica	Tiempo completo; medio tiempo; por asignatura u hora
Género del docente	Femenino, masculino.
Universidad donde labora	UAdeC; UANL; UAJED; UASLP; UAT; UAZ; Otra universidad pública; otra universidad privada.
Es programa PNPC	Sí; No.
Área del conocimiento del posgrado	Fisicomatemáticas; biología y química; medicina y ciencias de la salud; humanidades y ciencias de la conducta; ciencias sociales; biotecnología y ciencias agropecuarias; ingenierías.
Género de supervisor	Femenino; masculino.

Fuente: Elaboración Propia.

En la segunda sección del instrumento propuesto se plantean 4 ítems para la medición del nivel de satisfacción del personal docente de posgrado.

Finalmente, en la tercera sección del cuestionario, después de la evaluación de expertos y la prueba piloto, se incluyeron 26 ítems para la medición de las

características de liderazgo transformacional del directivo como se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3. Integración de constructos por ítems**

<b>Variables</b>	<b>No. de ítems originales</b>	<b>No. de ítems finales</b>
Y Satisfacción laboral del personal académico.	12	4
X <sub>1</sub> Las características de influencia idealizada en su atributo de comportamiento	4	5
X <sub>2</sub> influencia idealizada en su atributo de carisma	4	5
X <sub>3</sub> motivación inspiracional	4	5
X <sub>4</sub> estimulación intelectual	4	5
X <sub>5</sub> consideración individualizada	4	6

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación para recabar la percepción docente se realizó en el segundo trimestre del 2020 a través de correo electrónico a los sujetos de estudio.

### **3.2.1.1 Método de evaluación de expertos.**

El análisis de los instrumentos través del juicio de expertos es una herramienta que permite verificar la calidad, validez y fiabilidad del instrumento a ser aplicado. En cuanto a la validez de contenido, el experto revisa el diseño del instrumento. Para su validación revisa que la prueba ha sido adaptada o traducida correctamente y su estandarización para una cultura diferente, con la finalidad de eliminar aspectos irrelevantes y hacer modificaciones necesarias. (Robles & Rojas, 2015).

Para la valoración de los constructos empleados en el instrumento de esta investigación, se solicitó la participación de cinco expertos en el tema de satisfacción laboral y liderazgo. Todos los expertos tienen el grado de doctor en ciencias, son investigadores en las áreas que aborda esta investigación, se dedican a la docencia, investigación y publicación de artículos científicos.

Se compartió con ellos la definición que se estableció para cada una de las variables. Se estableció el conjunto de 12 ítems de TJSQ y de MLQ para el constructo de satisfacción laboral y 20 ítems para cada una de las 5 características de liderazgo

transformacional. Los expertos valoraron la importancia y congruencia de cada ítem en la conformación del constructo otorgando un valor de 1 a 4, donde 1 significó ítem no relevante y 4 ítem altamente relevante.

Para la variable dependiente Y los expertos consideraron oportuno simplificar la valoración de la satisfacción de los docentes y se redujo de 12 a 4 ítems. Estos ítems valoran la satisfacción laboral del docente con base a: el gusto de desempeñar su trabajo, la capacidad de comunicar su satisfacción en lo que realiza, el deseo de seguir desempeñando su empleo y la lealtad hacia la organización a pesar de un mejor ofrecimiento de empleo.

Analizado los resultados se hizo una depuración de ítems para la conformación de la encuesta. Los ítems que obtuvieron una valoración menor o igual a 3 fueron desechados. Los expertos observaron que algunos de los ítems a eliminarse tenían relación con el contenido evaluado en las características de liderazgo transformacional.

Para la medición de las 5 variables independientes, se propusieron 4 ítems por cada característica de liderazgo transformacional. La sugerencia de los expertos fue simplificación de enunciados por contener más de una perspectiva. Las características de influencia idealizada en su atributo de comportamiento, influencia idealizada en su atributo de carisma, motivación inspiracional y estimulación intelectual se incrementaron de 4 a 5 ítems cada una. La característica de consideración individualizada de 4 a 6 ítems.

En general, el análisis realizado por los expertos sugirió cambios de redacción de algunos ítems para mayor comprensión del constructo de las variables. Otra sugerencia recurrente fue la sustitución de la palabra líder por los sustantivos de coordinador o directivo. También consideraron oportuna la división de los enunciados que conformaban un ítem compuesto, considerando que así se podrían obtener una respuesta más precisa al facilitar el entendimiento.

### 3.2.1.2 Operacionalización de las variables de la hipótesis.

La operacionalización es el proceso de especificar una variable que refleje los conceptos que por sí mismo no son observables (Abrahamson, 1983). Esto se deriva de que los conceptos que fueron medidos son abstractos y pueden incorporar diferentes elementos de la realidad. Fue necesario medir la percepción de los docentes con relación a su nivel de satisfacción y la percepción de las características de liderazgo transformacional ejercidas por el directivo del posgrado. Se inició con la definición de las variables y los factores medibles, a lo que se llama indicadores o constructos.

El proceso requirió una definición conceptual de la variable para evitar la confusión y darle un sentido concreto dentro de la investigación. Después se realizó la definición operacional para identificar los indicadores que permitieron su medición en forma empírica. En el caso de la investigación que se presenta, se emplearon variables de tipo ordinal a fin de designar las diferentes categorías de las características de liderazgo transformacional. Este tipo de variables es ampliamente empleado en encuestas actitudinales de medición de acuerdos y desacuerdos con enunciados que se proponen en los instrumentos aplicados. (Ritchey, 2002).

En la Tabla 4, se presenta, con base al análisis de literatura, la definición de cada una de las características de liderazgo transformacional y se propone la medición de las mismas a través de una escala de preferencia o nivel de acuerdo denominada escala de Likert.

**Tabla 4. Variables de investigación e indicadores de medición.**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de medición</b>
<b>Y</b> Satisfacción del personal académico	Actitud de los empleados en relación con su trabajo y la organización a la que pertenecen que incluye factores tales como reconocimiento, avance y responsabilidad; se excluye el factor extrínseco compuesto por salario y condiciones de trabajo.	Escala de Likert del 1-5
<b>X<sub>1</sub></b> Influencia Idealizada en su	La percepción que el líder proyecta al sentir orgullo por sus seguidores, interés superior por el beneficio colectivo, sentido de poder, confianza y respeto.	Escala de Likert del 1-5

atributo de comportamiento		
<b>X<sub>2</sub></b> Influencia idealizada en su atributo de carisma	La actitud en la que el líder transmite con claridad a los seguidores los valores, las creencias, las consecuencias morales y éticas de las decisiones, el sentido de propósito y misión colectiva.	Escala de Likert del 1-5
<b>X<sub>3</sub></b> Motivación Inspiracional	La motivación del líder a los seguidores al compartir su visión de un futuro optimista; se muestra entusiasmado por las necesidades de la organización, articula la visión del futuro en forma comprensiva y transmite la confianza hacia los seguidores en el logro de los objetivos propuestos.	Escala de Likert del 1-5
<b>X<sub>4</sub></b> Estimulación Intelectual	El rasgo del líder que reta el potencial intelectual del colaborador y le ofrece medios para enfrentarse a problemas con una solución innovadora.	Escala de Likert del 1-5
<b>X<sub>5</sub></b> Consideración individualizada	El trato individualizado que tiene el líder hacia las personas, reconociendo las diferencias en sus necesidades, habilidades y aspiraciones, enfatizando el desarrollo de las fortalezas de cada seguidor.	Escala de Likert del 1-5

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Población, marco muestral y muestra.

La población o unidades de observación se refiere a los sujetos que se encuestan para crear descripciones sumarias y explicar las diferencias. (Babbie, 2000). La población para esta investigación doctoral se compone directamente por los docentes que forman parte del NAB en los programas de posgrado incluidos en el PNPC, en 2 áreas: la de ciencias sociales (donde esta administración) y la de humanidades y ciencias de la conducta, impartidos por las universidades públicas de la región noreste de México.

La población docente se identificó en los programas de posgrado acreditados ante en las áreas de las universidades públicas del Noreste de México, por lo que se consultaron cada una de las páginas institucionales de los programas de las siguientes universidades:

- Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC),
- Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL),
- Universidad Autónoma de Juárez del Estado de Durango (UAJED),

- Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP),
- Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y
- Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)

### 3.3.1 Tamaño de la muestra.

El marco muestral se refiere a las características que permiten la identificación de todos los elementos de la población. Para definir el universo de sujetos que fueron encuestados en la investigación, se consultó el listado PNPC, particularmente los programas de posgrado en las áreas de humanidades y ciencias de la conducta y el área de ciencias sociales de las universidades públicas de la región noreste y se buscó el número de docentes que eran de tiempo completo, parcial o por asignatura en estos programas. De esta forma se obtuvo el universo de estudio y las direcciones de correo electrónico de los sujetos, con un total de 1,042 docentes que pertenecen al NAB y que imparten cátedra en 87 programas de posgrados incluidos en el PNPC en el Noreste de México.

En la Tabla 5 se muestra, la cantidad de programas de posgrado por estado, así como el número de docentes pertenecientes a los PNPC incluidos en el listado nacional de programas de calidad. Se obtuvo una razón del número de docentes por programas acreditados en las universidades. Se aprecia que la menor cantidad de docentes por programa está en el estado de Tamaulipas con un promedio de poco menos de 10 profesores por programa. En el otro extremo se observa que, en el estado de Durango, el promedio de profesores asignados por programa es de 14.6.

**Tabla 5. Población objeto de estudio en los programas del PNPC del Noreste de México**

Estado	Coahuila	Durango	Nuevo León	San Luis Potosí	Tamaulipas	Zacatecas	Total
<b>Numero de Programas</b>	6	3	43	17	9	9	87
<b>Docentes</b>	69	44	503	241	89	96	1042
<b>Ratio D/P</b>	11.5	<b>14.6</b>	11.7	14.1	<b>9.8</b>	10.6	11.97

Elaboración propia. con datos de páginas institucionales UAdeC, UANL, UJED, UASLP, UAT, UAZ.

En este estudio, se ha considerado oportuno aplicar la técnica de un muestreo aleatorio simple probabilístico sin remplazo, donde se elige dentro de todos los sujetos de la población, los cuales cuentan con la misma probabilidad para ser seleccionados. Cualquier unidad puede formar parte de la muestra. La selección de la muestra no tiene influencia entre las demás unidades elegidas (Ritchey, 2002; Weimer, 1999). Este tipo de muestreo es ampliamente empleado en las ciencias sociales (Lohr, 2000)

De igual manera, se decidió aplicar la fórmula de muestreo estratificado, para calcular el número de sujetos que se debe de encuestar en cada Estado de acuerdo con su propia proporción de participación en la muestra. Posteriormente se hizo un análisis global de la región, derivado de la información que se obtuvo por entidad. Se emitieron conclusiones a través de estimaciones precisas de las percepciones de los sujetos de estudio y de la entidad a la que pertenecen. (Lohr, 2000).

Esta técnica de muestreo aleatorio estratificado es frecuentemente empleada para las encuestas de opinión que tiende a variar entre los diferentes estratos. Para el caso particular el estrato se determina con base a cada uno de los estados. (Weimer, 1999). Este muestreo es el más efectivo cuando se trata de poblaciones heterogéneas, por lo que se aplicó esta forma de muestreo, con el fin de no alterar el probable comportamiento de la muestra global y respetar su porción representativa. (Chao & Castaño, 1994).

Para determinar el tamaño adecuado de la muestra que sirvió para recolectar la información en la investigación de campo, se tomó en cuenta a 1,042 docentes de posgrado PNPC para aplicar la fórmula de muestreo simple aleatorio para poblaciones finitas (Rositas, 2014). Por lo que la estimación de esta fórmula se realiza mediante la aplicación de la Ecuación 1.

**Ecuación 1. Formula aplicada para el cálculo de la muestra.**

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{Z}\right)^2 + pq} (X)$$

donde:

$z$  = intervalo de confianza del 95%.  
 $p$  = probabilidad de éxito.  
 $q$  = probabilidad de fracaso.  
 $N$  = tamaño de la población.  
 $e$  = error del muestreo aceptable del 10%.

El valor  $z$  que se consideró en esta investigación fue 1.96, ya que corresponde al nivel de confianza en las ciencias sociales usado generalmente de 95% (Rositas, 2014; Ritchey, 2002; Lohr, 2000; Weimer, 1999; Hildebrand & Lyman, 1998; Berenson & Levine, 1996; Chao & Castaño, 1994; Freund, Williams, & Perles, 1990; Glass & Stanley, 1986). El error tolerable se estableció en 10%, (Ritchey, 2002; Newton & Rudestam, 1999) y la  $N$  equivale a 1,042 docentes de posgrado en la región noreste de la república. Por lo que la muestra total para la aplicación de la encuesta fue de 88 docentes. Al aplicar el factor de estratificación por estado, se muestran los resultados en la Tabla 6.

**Tabla 6. Tamaño de la muestra por estado.**

Estado	Docentes	Factor de estratificación	Muestra Estado
Coahuila	69	0.06621881	5
Durango	44	0.04222649	4
Nuevo León	503	0.48272553	43
San Luis P.	241	0.23128599	21
Tamaulipas	89	0.08541267	7
Zacatecas	96	0.09213052	8
Total	1,042	1	88

Elaboración propia. Con información de páginas institucionales UAdeC, UANL, UAJED, UASLP, UAT, UAZ.

### 3.3.2 Sujetos de estudio.

En esta investigación, la unidad de análisis serán los docentes de los posgrados incluidos en el listado de programas de calidad de las universidades públicas del noreste de México. Solo se consideró a los docentes del NAB de los programas de

posgrado de las 2 áreas de humanidades y ciencias de la conducta y de ciencias sociales (Segovia, 2014).

### **3.4 Métodos de Análisis**

En primera instancia se realizará un análisis estadístico descriptivo de la primera sección de la encuesta sobre las características demográficas de los docentes encuestados. En segundo lugar, se empleará la estadística inferencial para analizar los datos y realizar predicciones sobre las características de liderazgo transformacional que inciden en la satisfacción laboral del empleado académico. Para esto se inició con estadística multivariable usando los datos recabados con la finalidad de estudiar los atributos de las variables del estudio y cuantificar la intensidad de la influencia o asociación de las variables independientes con la dependiente.

Se aplicó el modelo regresión lineal, el cual explicó la relación de la variable dependiente con las variables independientes y se expresó un valor pronóstico de esta relación. Se realizó la estimación del modelo de investigación y su contraste con la realidad. Se estimó la relación causal de los factores de liderazgo transformacional que inciden en la satisfacción de los docentes de posgrado.

Para la aplicación de las técnicas estadísticas señaladas, los resultados obtenidos en las encuestas se capturaron en la hoja de cálculo denominada Excel. Se realizó el traslado al paquete estadístico SPSS codificando las respuestas. Se hicieron los análisis descriptivos y multivariantes.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### 4.1 Prueba piloto.

Para verificar la confiabilidad del instrumento se aplicaron dos pruebas piloto:

La primera prueba piloto se empleó para evaluar los constructos propuestos en la investigación. Fue aplicada en el último trimestre del 2019. Se aplicó a 30 docentes de posgrado de 4 facultades de la UA de C. En este primer instrumento piloto se contemplaron datos demográficos del encuestado. También se solicitó información relacionada con la universidad como: el nombre de la facultad y la universidad para la cual laboraba. Para la medición de la variable Y se contempló el uso de 12 ítems. Y para el caso de la medición de las características de liderazgo transformacional se propusieron 20 ítems. El análisis de fiabilidad de resultados arrojó un alfa de Cronbach con un valor menor al necesario para considerar los constructos como adecuados para la medición de las variables de estudio, tal y como se puede observar en la Tabla 7.

**Tabla 7. Análisis de confiabilidad de constructos primer prueba piloto. N=30**

	<b>Constructo</b>	<b>Numero de ítems de</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Y	Satisfacción laboral del docente	12	0.237
X1	Influencia idealizada en su atributo de comportamiento	4	-0.108
X2	Influencia idealizada en su atributo de carisma	4	0.397
X3	Motivación inspiracional	4	0.006
X4	Estimulación intelectual	4	0.066
X5	Consideración individualizada	4	0.193

Elaboración propia.

Una vez obtenido los resultados que se incluyen en la Tabla 7, se requirieron ajustes importantes. Ya que se consideró que la solicitud de datos demográficos tan específicos como el nombre del profesor y de la universidad pudieron ser una de las causas de los niveles bajos de confiabilidad, al hacer sentir al docente expuesto por su opinión sobre su coordinador de posgrado al compartir información que puede ser trazable para su individualización.

Para mejorar el instrumento se realizó un análisis de reducción de factores para revisar el acomodo de cada ítem en los constructos de la Y, obteniendo un instrumento más equilibrado. Se envió este nuevo instrumento a los expertos quienes realizaron propuestas necesarias en las redacciones de los enunciados, que permitieran simplificar la aplicación y entendimiento del instrumento. Ya con los cambios sugeridos en la primera aplicación de la prueba se realizó la segunda piloto.

Esta prueba piloto se aplicó en el primer trimestre del 2020 vía correo electrónico con a otra muestra de 30 docentes pertenecientes a los posgrados PNPB de las 6 universidades que conforman la región noreste de México. Esta segunda prueba, se modificó con las sugerencias proporcionadas por expertos y con base a los análisis estadísticos obtenidos con anterioridad en la aplicación de la prueba piloto anterior. En esta ocasión solo se preguntó al encuestado su género y categoría. Para el control de los resultados se incluyeron preguntas sobre: la universidad donde laboraba el docente, el tipo de programa de posgrado para verificar si se trataba de un programa de calidad, el área de conocimiento del programa, el género del coordinador de posgrado. Para medir la variable dependiente y las independientes se contemplaron 30 ítems en total.

Para realizar el análisis de confiabilidad de los constructos que conforman el instrumento se obtuvo el Alfa de Cronbach. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7 a 0.9 (Celina & Campo, 2005; Gliem & Gliem, 2003). Los resultados arrojados en el análisis aplicado a la segunda prueba piloto incluido en la Tabla 8 muestran una confiabilidad aceptable de cada uno de los constructos empleado para la medición del nivel de satisfacción laboral del docente y características de liderazgo transformacional. En cada uno de los constructos se aprecia una correlación buena entre los ítems de cada constructo por haberse obtenido un valor de  $\alpha > 0.7$ .

**Tabla 8. Análisis de confiabilidad de constructos segunda prueba piloto. N=30**

<b>Variable</b>	<b>Constructo</b>	<b>Numero de ítems propuestos</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Y	Satisfacción laboral del docente	4	0.731
X <sub>1</sub>	Influencia idealizada en su atributo de comportamiento	5	0.915
X <sub>2</sub>	Influencia idealizada en su atributo de carisma	5	0.892
X <sub>3</sub>	Motivación inspiracional	5	0.939
X <sub>4</sub>	Estimulación intelectual	5	0.928
X <sub>5</sub>	Consideración individualizada	6	0.978

Elaboración propia.

Con los datos de confiabilidad obtenidos en la aplicación de la segunda prueba piloto, se aplicó en el segundo trimestre del 2020 a la totalidad de los elementos de la muestra, obteniéndose resultados que más adelante se detallarán.

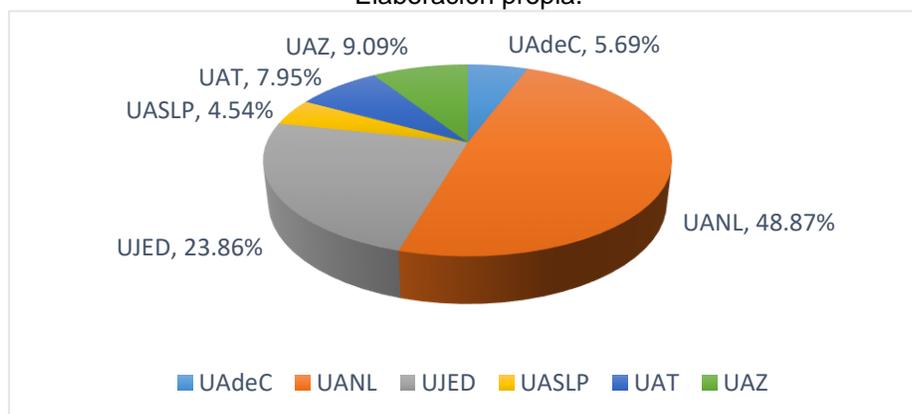
#### **4.2 Resultados finales**

El instrumento se aplicó a 88 sujetos que componen la muestra total. El procedimiento se realizó en el segundo trimestre del 2020. Para la aplicación la encuesta se capturó en Microsoft Forms y con el correo universitario de la plataforma UANL se envió en un primer intento 130 correos electrónicos a docentes que dentro de las páginas institucionales de las Universidades Públicas del noreste de México conformaban la plantilla docente, en el lapso de dos semanas se obtuvo la respuesta de 52 docentes. En un segundo intento se remitieron 100 correos a diferentes docentes, al cabo de dos semanas se recibieron 23 instrumentos más. En un tercer intento se enviaron 60 correos electrónicos de los cuales respondieron 16. Un total de 91 respuestas de docentes. En cumplimiento a los parámetros de la muestra se eliminaron tres respuestas recibidas por no cumplir con el requisito de impartir cátedra en un programa de posgrado de calidad y quedarse con las 88 necesarias de la muestra.

#### 4.2.1 Resultados del perfil del encuestado usando estadística descriptiva.

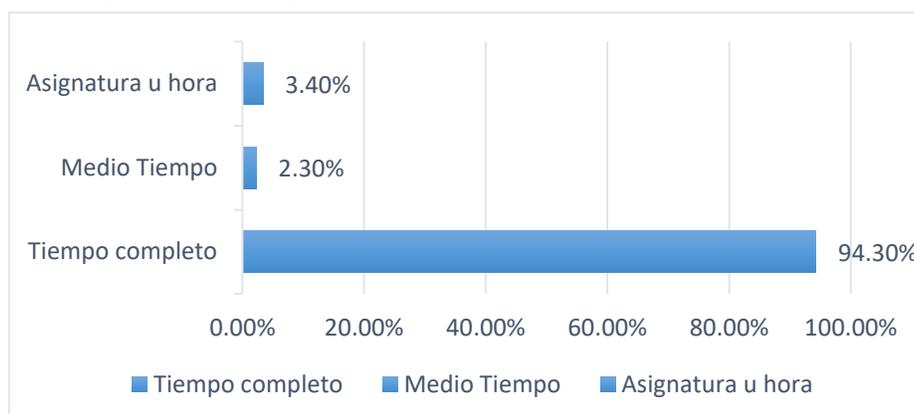
El instrumento fue respondido por 88 sujetos que laboran para Universidades Públicas de la región noreste de México, y que cuentan con programas de posgrado pertenecientes al área de investigación de ciencias sociales o al área de conocimiento de ciencias de la conducta y administración. inscritos en el PNPC. La Figura 7 muestra la distribución de respondientes por universidad. La cantidad de encuestados corresponde al factor de estratificación, por lo que 5 docentes pertenecen a la UA de C, 4 docentes a la UAJED, 43 a UANL, 21 a UASLP, 7 laboran en la UAT, y 8 docentes pertenecen a la UAZ. Las cantidades corresponden al proceso de selección de muestra estratificada explicado en el capítulo 3 de esta investigación.

**Figura 7. Distribución de docentes que participaron en la prueba piloto, según la Universidad de pertenencia. N=88**  
Elaboración propia.



El 94.3 de los respondientes son profesores de tiempo completo, 2.3% medio tiempo y 3.4% son docentes por asignatura u hora. Esta información se puede apreciar en la Figura 8. Es importante destacar que la mayor parte de los encuestados corresponden a una categoría de profesores de tiempo completo, esto puede significar mayor conocimiento de su relación con el líder del programa y puede aportar mejor calidad en la información obtenida al responder el instrumento.

**Figura 8. Categoría de los docentes encuestados. N=88**



Fuente: Elaboración propia.

La remisión de correos electrónicos se hizo en forma indistinta a los docentes hombres y mujeres de los programas incluidos en los listados de PNPC. En la Figura 9 se observa que, de la totalidad de los correos respondidos, el 64.8% es de género masculino. El 35.2% de los encuestados es de género femenino. Las dos terceras partes corresponden a hombres y sólo la tercera parte de respondientes es mujer. Esta proporción de género se aprecia en el mayor número de coordinadores de posgrado de género masculino, grafica que más adelante se expondrá.

**Figura 9. Género de los encuestados. N=88**



Elaboración propia.

El 100% de los docentes encuestados pertenece a programas de posgrado incluidos en el PNPC. El 60.2% pertenece a un programa del área de conocimiento de las ciencias sociales. En la Figura 10 se observa que el 39.8% imparte cátedra en

programas del área de humanidades y ciencias de la conducta. Estos dos datos son importantes en la determinación de la muestra base para estudio, ya que ambas características fueron consideradas para determinar en el universo de estudio y también se usó como base para aplicar la fórmula de muestreo aleatorio.

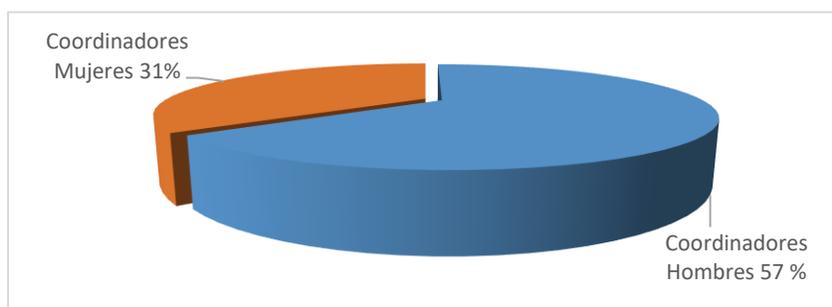
**Figura 10. Área del conocimiento del posgrado al que pertenece el encuestado. N=88**



Fuente: Elaboración propia.

Otro dato que se solicitó en el instrumento de recolección de datos corresponde al género del coordinador del posgrado. En la muestra seleccionada se aprecia que el 64.8% de los coordinadores del posgrado son de género masculino y solamente el 35.2% es de género femenino. La información se representa en forma gráfica en la Figura 11. Esta proporción se visualizó anteriormente en el porcentaje de respondientes docentes de sexo masculino quienes participaron más retornando el instrumento con sus respuestas, dato que nos parece interesante destacar debido a la coincidencia de la proporcionalidad con relación a la mayor participación de docentes y directivos de género masculino en la investigación realizada.

**Figura 11. Género del coordinador del posgrado. N=88**



Fuente: Elaboración Propia.

#### **4.2.2 Análisis de regresión lineal múltiple. Método introducir.**

La técnica estadística de regresión lineal permite establecer la relación que se produce entre la variable dependiente de satisfacción laboral (Y) con un conjunto de variables independientes ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) que representan las características de liderazgo transformacional del directivo. Esta relación se expresa mediante la ecuación lineal  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + U_1$ . Al sustituir los valores arrojados por los análisis estadísticos nos permite predecir la afectación que sufrirá la variable dependiente de satisfacción laboral del docente cuando se ejerzan las características distintivas del liderazgo transformacional.

En el análisis por regresión simple, se puede optar por el método introducir variables. Este procedimiento incluye todas las variables en un solo paso, sin aplicar criterios para su exclusión por motivo de modelación. (Martínez, 2005). Para este análisis se utiliza el promedio de las respuestas obtenidas para cada una de las variables, es decir, el promedio expresado de satisfacción laboral docente, así como el promedio de cada una de las características de liderazgo transformacional. El coeficiente de regresión se representa por la letra "R" y muestra el coeficiente de determinación que expresa la varianza de la variable dependiente que se logra explicar por la variable independiente. El resultado que se obtiene como  $R^2$  interpretado manera de porcentaje es el ajuste de las variables del modelo con relación a la realidad estudiada. El valor de F permite rechazar la significancia de la hipótesis si su valor es igual o menor a 0.05, ya que indica que no tiene influencia en la variable dependiente. Un valor superior indicará que la variable dependiente sí se ve afectada por la variable independiente.

Al aplicar este análisis estadístico, se obtiene que las características de liderazgo transformacional inciden en el nivel de satisfacción laboral del docente solamente en un 13.2%, esto implica que el 86.6% de la satisfacción laboral es explicada por otros factores. Los resultados obtenidos en la muestra seleccionada se incluyen en la Tabla 9.

**Tabla 9. Regresión lineal múltiple. Método introducir. N=88.**

Variable	R	R <sup>2</sup>	F
Y			
X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> , X <sub>4</sub> , X <sub>5</sub>	0.364	0.132	2.503

- a) Variable dependiente: Satisfacción total del docente.  
 b) Variables introducidas: Influencia idealizada total en su atributo de comportamiento, Influencia idealizada total en su atributo de carisma, motivación inspiracional total, estimulación intelectual total y consideración individualizada total.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de varianza ANOVA del modelo de regresión, que se incluye en la Tabla 10, presenta un valor de estadístico F de 2.503 y un valor de probabilidad asociado 0.37, lo que resulta estadísticamente no significativo al aplicar en el análisis un nivel de significancia del 95%. Esto indica que el modelo no logra explicar la relación que existe entre las variables introducidas: Influencia idealizada total en su atributo de comportamiento, Influencia idealizada total en su atributo de carisma, motivación inspiracional total, estimulación intelectual total y consideración individualizada total con la variable dependiente satisfacción laboral del docente.

**Tabla 10. Análisis ANOVA. Regresión lineal método introducir variables. N=88**

Modelo	ANOVA <sup>a</sup>				
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Regresión</b>	3.816	5	0.763	2.503	0.37
<b>Residual</b>	25.002	82	0.305		
<b>Total</b>	28.817	87			

- a) Variable dependiente: Satisfacción total del docente.  
 b) Variables predictoras: Influencia idealizada total en su atributo de comportamiento, Influencia idealizada total en su atributo de carisma, motivación inspiracional total, estimulación intelectual total y consideración individualizada total.

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los resultados que se han mostrado, se aplica a los datos obtenidos otros análisis estadísticos que se explican a continuación.

#### **4.2.3 Regresión lineal múltiple. Método pasos sucesivos.**

Utilizando el método de análisis multivariante en los datos recolectados se aplicó el método de regresión lineal múltiple de pasos sucesivos stepwise. La finalidad del método pasos sucesivos es buscar de entre todas las posibles variables explicativas aquellas que más y mejor expliquen a la variable dependiente sin que ninguna de ella tenga multicolinealidad. En cada paso del análisis se introduce la variable independiente que no se encuentre en la ecuación y que tenga la probabilidad para obtener un resultado F más pequeño. Las variables ya introducidas en la ecuación de regresión pueden ser eliminadas del modelo. El proceso de análisis concluye cuando ya no existan más variables candidatas a ser incluidas o eliminadas en el modelo. (Rodríguez, 2001). En este análisis se observan las siguientes condiciones:

- Que en cada paso solo se introduce aquella variable que cumple con los criterios de entrada establecidos;
- Una vez introducida, se valora si alguna de las variables cumple con los criterios de salida propuestos; y
- En cada paso se valora la bondad de ajuste de los datos al modelo de regresión lineal y se calcula los parámetros del modelo verificado en este paso.

Para predecir el comportamiento de la variable dependiente satisfacción laboral del docente, en función de las variables independientes: influencia idealizada en su atributo de comportamiento, influencia idealizada en su atributo de carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, se realizó un análisis de regresión lineal múltiple aplicando los pasos del método de análisis se establecieron como criterio de entrada el P valor asociado al estadístico T, o probabilidad de entrada. Esto nos indica si la información proporcionada por cada una de las variables es redundante. En caso de ser menor que el valor crítico 0.005, la variable será seleccionada. (Rodríguez, 2001). Los valores arrojados en este análisis se incluyen en la Tabla 11.

**Tabla 11. Análisis por regresión lineal. Método pasos sucesivos. N=88. Criterios P y F para entrada de variables independientes al modelo.**

Variable	Modelo	Variables introducidas/eliminadas <sup>a</sup>		Método
		Variables introducidas	Variables eliminadas	
X <sub>1</sub>	1		Influencia Idealizada atributo de comportamiento	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= 0.050, Prob. de F para salir >= 0.100).
X <sub>2</sub>			Influencia Idealizada atributo de carisma	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= 0.050, Prob. de F para salir >= 0.100).
X <sub>3</sub>			Motivación Inspiracional	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= 0.050, Prob. de F para salir >= 0.100).
X <sub>4</sub>		Estimulación intelectual		Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= 0.050, Prob. de F para salir >= 0.100).
X <sub>5</sub>			Consideración Individualizada	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= 0.050, Prob. de F para salir >= 0.100).

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral del docente

Fuente: Elaboración propia.

Con el método Stepwise, se obtuvo 1 modelo que bajo los criterios de entrada establecidos solo incluye la variable independiente de estimulación intelectual como predictora de la satisfacción laboral del docente el posgrado. Esta variable independiente es la única que cumple con el requisito del P valor exigido para quedarse en el modelo, con un nivel de significancia al 95%.

El resultado indica que sólo un modelo puede ser empleado para predecir el nivel de satisfacción laboral del docente y para la comprobación de las hipótesis. En la Tabla 12 se muestra que X<sub>4</sub> estimulación intelectual, es la única variable independiente predictora de la satisfacción laboral. El coeficiente de determinación R<sup>2</sup> es de 0.350 y presenta un error estándar de 0.54225. El coeficiente de correlación múltiple al cuadrado o coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>), mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente explicada por la variable independiente incluida en el modelo. La teoría indica que el valor oscila entre 1 y -1, indicando una fuerte asociación lineal positiva o negativa. A medida que los valores se modifican los valores de la otra se modificarán. Cuando los valores de este estadístico se aproximen a 0 esto nos indica

que entre las dos variables no existen asociación lineal y en consecuencia carece de sentido determinar el modelo y/o ecuación de regresión lineal (Rodríguez, 2001).

En el resultado expuesto en la Tabla 12,  $R^2$  es un valor positivo lo que indica este tipo de relación entre la variable dependiente de satisfacción laboral docente con relación a la variable independiente de estimulación intelectual ejercida por el coordinador del posgrado. De igual forma se aprecia que el valor de relación arrojado en el procesamiento de datos es un valor pequeño, incluso próximo a cero, lo que nos permite interpretar que la importancia e incidencia de la estimulación intelectual que se ha determinado como la variable que explica el fenómeno de satisfacción laboral es muy baja.

**Tabla 12. Resultado de análisis de regresión lineal. Método pasos sucesivos stepwise. N=88**

Variable	Modelo	R	R cuadrado	R cuadrada corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio	
						Cambio en R cuadrado	Cambio en F
$X_4$	1	0.350	0.123	0.3112	0.54225	0.123	12.008

a) Predictor: (constante), Estimulación intelectual.

b) Variable dependiente Satisfacción laboral docente

Fuente: Elaboración Propia.

Como parte del análisis estadístico aplicado, el valor Durbin-Watson, se utiliza para detectar la presencia de autocorrelación en el modelo. Lo que permite evaluar si existe autocorrelación en una regresión. Con ello se pretende ver si los valores presentan algún tipo de dependencia en cuanto al orden de obtención. Si fuera así se estaría incumpliendo una de las condiciones del modelo y cuando se incumplen las condiciones de un modelo de Regresión lineal las estimaciones de los parámetros del modelo no tienen los criterios de calidad que se suponen, por lo que es probable que se subestimen los errores estándar de los coeficientes en un modelo de regresión, lo que significa que es más probable que las variables predictoras se consideren estadísticamente significativas cuando en realidad no lo son. En general, si el valor está entre 1.5 y 2.5, es probable que la autocorrelación no sea motivo de preocupación.

Como se puede apreciar en la Tabla 13, el valor de este modelo resultó en 1.859, está dentro del margen que se establece, confirmando así que no existe autocorrelación en el modelo propuesto.

**Tabla 13. Resumen del modelo. Estadístico Durbin-Watson**

Resumen del modelo <sup>c</sup>					
Variable	Modelo	Estadísticos de cambio			Durbin-Watson
		gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
<b>X<sub>4</sub></b>	1	1 <sup>a</sup>	86	<0.001	1.859

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral del docente

b. Predictores: (Constante), Estimulación intelectual

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la varianza con un factor (ANOVA) del modelo de regresión, cuyos resultados se incluyen en la Tabla 14, presenta un valor de estadístico F de 12.008 muy por encima del valor 1, lo que implica que debe rechazarse la hipótesis nula y declarar que la estimulación intelectual sí incide en la satisfacción laboral del docente. También se obtuvo un valor de probabilidad asociado <0.001, lo que resulta estadísticamente significativo con un nivel de significancia del 95% confirmando la hipótesis de investigación. Esto indica que el modelo sí explica la relación que existe entre la variable de entrada estimulación intelectual con la variable dependiente satisfacción laboral del docente.

**Tabla 14. Resumen análisis de la varianza del modelo arrojado por la regresión lineal con método pasos sucesivos N=88.**

Modelo	ANOVA <sup>a</sup>				
	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Regresión</b>	3.531	1	3.531	12.008	<0.001
<b>Residual</b>	25.287	86	0.294		
<b>Total</b>	28.817	87			

a) Variable dependiente: Satisfacción total del docente.

b) Variables predictoras: Influencia idealizada total en su atributo de comportamiento, Influencia idealizada total en su atributo de carisma, motivación inspiracional total, estimulación intelectual total y consideración individualizada total.

Fuente: Elaboración propia.

Los coeficientes son las medidas que se utilizan para interpretar los efectos que tendría la variable independiente en la dependiente. Los valores estimados en el modelo propuesto se muestran en Tabla 15. Se aprecia que la variable de estimulación intelectual presenta un valor B no estandarizado de 0.188 con relación a Y. este resultado implica que sí existe mayor estimulación intelectual del docente su satisfacción laboral se incrementará, porque están vinculados. En este análisis se obtuvo un valor de Beta en 0.350, este coeficiente estandarizado se interpreta como la desviación estándar que tendrá la variable dependiente al momento que la variable independiente sufra desviación estandarizada. Los valores estadísticamente significativos <0.001. La ecuación que explica esta relación se expresa  $Y = 3.729 + 0.188x$

**Tabla 15. Coeficientes del modelo. N=88.**

<b>Coeficientes<sup>a</sup></b>					
<b>Modelo</b> 1	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
<b>Constante</b>	3.729	0.220		16.989	<0.001
<b>X<sub>4</sub></b>	0.188	0.054	0.350	3.46	<0.001

Variable dependiente: Satisfacción laboral del docente.

Fuente: Propia elaborada con resultados de SPSS

Fuente: Elaboración Propia

Con el procesamiento estadístico de datos realizado, se obtuvieron los datos necesarios para expresar una ecuación que representa el modelo de regresión lineal múltiple que explica el fenómeno que se investiga. La ecuación se expresa de la siguiente forma:

**Ecuación 2: Modelo de Regresión Lineal Propuesto.**

$$Y = 3.729 + 0.188X_4 + 0.054$$

Fuente: Elaboración propia.

Donde:

Y: Satisfacción laboral del docente.

X<sub>4</sub> = Estimulación intelectual

€: error

El factor de inflación de la varianza (FIV) determina la existencia de multicolinealidad en el modelo. Este factor mide la correlación y la fuerza de la correlación entre las variables predictoras en un modelo de regresión. Como regla general, un valor de 1 indica que no hay correlación entre una variable predictora dada y cualquier otra variable predictora en el modelo. En la Tabla 16 se aprecia que el valor de FIV es de 1.000 por lo que no hay correlación entre la variable de estimulación intelectual y las otras características de liderazgo transformacional propuestas para medir la satisfacción laboral del docente.

**Tabla 16. Coeficientes de Colinealidad modelo. N=88**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>	
	Estadísticos de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	
	EO	1.000
		1.000

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral del docente

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con estos datos, la única variable independiente que tiene peso en la explicación de la Satisfacción laboral del docente es la estimulación intelectual que ejerce el coordinador de posgrado como líder del programa.

### 4.3 Comprobación de la Hipótesis.

El análisis estadístico de regresión lineal también indica si debe aceptarse o rechazarse la  $H_0$ , contrastando el resultado de la regresión con el coeficiente que expresa el valor F, que de ser  $< 0.05$  debe aceptarse la  $H_0$ . Para aceptar la hipótesis de investigación y declarar que la dependencia lineal de a variables existen y es significativa el valor F debe ser  $> 0.05$ .

Los resultados mostrados en la Tabla 17 nos indican que debemos rechazar la  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  y  $H_5$ . La única hipótesis de investigación que cumple con los valores

necesarios para ser aceptada es  $H_4$  que corresponde a la característica de estimulación intelectual.

**Tabla 17. Contraste de resultados para comprobación de hipótesis de investigación.**

	<b>Significancia</b>	<b>Resultado</b>
X <sub>1</sub> La Influencia idealizada en su atributo de comportamiento es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NBA que labora en los PNPC.	0.019	RECHAZADA
X <sub>2</sub> La Influencia idealizada en su atributo de carisma es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NBA que labora en los PNPC.	0.016	RECHAZADA
X <sub>3</sub> La motivación inspiracional es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NBA que labora en los PNPC.	0.011	RECHAZADA
X <sub>4</sub> La estimulación intelectual es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NBA que labora en los PNPC	0.400	ACEPTADA
X <sub>5</sub> La consideración individualizada es una característica del liderazgo transformacional del directivo del posgrado que incide positivamente en la satisfacción laboral del docente del NBA que labora en los PNPC.	0.019	RECHAZADA

El análisis realizado nos permite afirmar que la estimulación intelectual es la única característica de liderazgo transformacional que incide positiva y significativamente en la satisfacción laboral de los docentes de las universidades.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Para dar cumplimiento al objetivo de esta investigación se revisó y fundamentó la teoría de satisfacción laboral y las características de liderazgo transformacional. Se elaboró un instrumento para medir las características del liderazgo transformacional del directivo de posgrado. Se analizó la incidencia de estas características en la satisfacción laboral del docente que trabaja en los programas de posgrado que están acreditados en el PNPC, en las universidades establecidas en los estados del Noreste de México

Se analizaron los antecedentes de la importancia de la educación superior y la calidad de posgrado. Con base a la literatura, se identificó la importancia que tiene la evaluación de calidad en los programas de formación de los recursos humanos. Se expuso que existen diversos organismos evaluadores de calidad a nivel internacional y que nacionalmente el criterio de evaluación lo determina el CONACYT mediante su inclusión en el listado PNPC.

Se revisó y validó la fundamentación teórica de las variables de satisfacción laboral del personal y de las características de liderazgo transformacional del directivo. Para ello se analizó la literatura científica, se seleccionaron los ítems para la medición de la satisfacción laboral y las características de liderazgo transformacional. Principalmente se hizo uso de los reactivos propuestos en la teoría de Lester (1987) y Bass (1988). Ambos estudios cuentan con trabajos de traducción al español que fueron consultados.

Una vez identificados los ítems en las encuestas se empleó el instrumento para la medición de la satisfacción laboral del personal con relación a de las características de liderazgo transformacional del directivo en una prueba piloto. Se seleccionaron ítems, los expertos evaluaron la importancia de cada uno para la formación del constructo. Realizados los ajustes sugeridos se realizó la aplicación de una primera prueba piloto que propuso cambios importantes en la estructura del instrumento. Los resultados obtenidos fueron procesados mediante técnicas estadísticas que

permitieron la validación de la confiabilidad del instrumento propuesto, sin obtener datos adecuados.

Con base a los resultados obtenidos en la primera prueba piloto y con apoyo de los expertos se realizaron cambios en la redacción de ítems. Una vez que se hicieron los ajustes pertinentes se realizó la aplicación de una segunda prueba piloto, que arrojó la confiabilidad del instrumento, mediante obtención de parámetros de alfa superiores a 0.7 en cada una de las variables de estudio.

Se procedió a la aplicación remota de la totalidad de las encuestas a los sujetos de estudio que correspondieron a docentes de programas de posgrado incluidos en el PNPC de universidades Públicas del Noreste de México. Del procesamiento de datos se determinó que el modelo que se propone para la medición de la satisfacción en base a las características de liderazgo transformacional no explica en su totalidad el fenómeno en estudio, pues se obtuvo una  $R^2 = 0.132$ , esto refiere que la satisfacción laboral del docente del posgrado no solo depende de las características de liderazgo transformacional del directivo que se aplica en su relación de trabajo.

Los resultados obtenidos mediante el análisis de las covarianzas de las variables, reitera que la satisfacción total de los académicos no está significativamente relacionada con las características de liderazgo transformacional. Estos resultados permiten ver una relación poco significativa entre las propias características de liderazgo transformacional, considerando como la más importante la característica de estimulación intelectual ejercida por el directivo.

El análisis de regresión múltiple realizado mediante la aplicación del método introducir, indicó que la variable dependiente de satisfacción del académico se explica solamente en un 13.2% por las características de liderazgo transformacional. Por lo que se puede concluir que existen factores no asociados con las características del estilo de liderazgo transformacional que determinan en mayor proporción el nivel de satisfacción de los empleados académicos de los posgrados. Esta conclusión se confirma al verificar que el valor  $F = 2.503$  resultó no significativo.

Mediante el análisis de regresión mediante el método introducir se determinó que el modelo que puede explicar en un 35% la satisfacción del docente es el que considera solamente la variable de estimulación intelectual, ya que aplicado este análisis estadístico fue la única variable independiente que cumplió con los requisitos para ser un modelo estadísticamente significativo dentro de los valores establecidos (confiabilidad 95% error 10%). En este análisis (Durbin-Watson) se obtuvo un valor  $d=1.859$  lo que indica que la variable independiente de estimulación intelectual propuesta en el modelo de estudio no está correlacionada con las otras variables propuestas para el estudio.

El modelo arrojado en la regresión por pasos sucesivos se analizó con el procedimiento FIV obteniéndose un valor de 1.00 reforzando que la variable de estimulación intelectual que se considera predictora de la satisfacción laboral del docente no está correlacionada con ninguna otra variable propuesta para el estudio.

El análisis aplicado para comprobar las hipótesis de investigación propuestas nos permitió concluir que las características de Influencia idealizada en su atributo de comportamiento ( $H_1$ ); la Influencia idealizada en su atributo de carisma ( $H_2$ ); la motivación inspiracional ( $H_3$ ) y por último la consideración individualizada ( $H_5$ ) son cuatro características de liderazgo transformacional directivo que no inciden en la satisfacción laboral del docente del NAB que labora en los PNPC. Se rechaza  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_5$ .

Se confirma la hipótesis de investigación  $H_4$  que refiere la característica de estimulación intelectual ( $H_4$ ), considerando que es la única característica de liderazgo transformacional que incide en forma positiva y significativa en la satisfacción docente y logra explicar el fenómeno en un 35%.

El resultado obtenido es congruente con los estudios realizados por Ding et al (2020); Mundell (2010) y Terek et al (2015) reportan que la característica de estimulación intelectual del liderazgo transformacional del directivo está relacionada en forma positiva y significativa con la satisfacción laboral, los resultados obtenidos nos muestran que para el sector de los docentes de posgrados PNPC de las

universidades públicas de México, esta característica es considerada como promotora de satisfacción laboral. Entendemos que el docente es motivado por el directivo para proponer soluciones creativas, se desarrolla intelectualmente por la influencia que ejerce el directivo, y gusta de tomar decisiones para el desempeño adecuado de su función.

Las conclusiones expresadas nos llevan a reflexionar que el modelo propuesto deja un 86.8 % de la satisfacción laboral docente sin explicar, indicando que son otros factores los que podrían emplearse para la mejora de ese sentimiento docente. Lo que se encuentra lejos de la doctrina recabada para la realización de esta investigación.

Se propone como un estudio posterior, la aplicación de cuestionarios que midan las características del liderazgo transaccional que emplea las recompensas otorgadas a los seguidores como estímulo para su desempeño, lo que podría incidir en el nivel de satisfacción laboral del docente. También es posible explorar las características de no liderazgo en los docentes del nivel de posgrado, esta sugerencia se hace con base a algunos comentarios que se recibieron al retorno de las encuestas aplicadas, donde los docentes se extrañaban de que se considerara al coordinador como un líder ya que lo único que tenía como actividad complementaria era el manejo administrativo del programa y no el ejercicio de un estilo de liderazgo que incidiera en su trabajo docente y por ende en su nivel de satisfacción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENEVAL A.C. (2019). *Boletín Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior*. México: CENEVAL, A.C. Obtenido de <https://www.ceneval.edu.mx/documents/20182/27108/Boletin+Interno+40/d51ebfe1-e299-435f-a321-75360a8e1cf5>
- Abrahamson, M. (1983). *Social research methods*. Englewood Cliff , New Jersey, Estados Unidos de Norteamérica: Prentice Hall.
- Adewole, A., Ogunyemi, K., & Otapo, T. (2019). Implications of Effective Conflict Management on Organizational Performance: Case Study of Nigerian Bottling Company Plc. *Marketing & Management of Innovations*, 1, 257-280. doi:10.21272/mmi.2019.1-22
- Albright, C., & Winston, W. (2016). *Data analysis and decision making*. Boston, Estados Unidos de Norteamérica. doi:ISBN 978-1-305-86647-8
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), Artículo 4. Obtenido de <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1213&context=issr&seiredir=1&referer=https%253A%252F%252Fwww.bing.com%252Fsearch%252Fq%253Danderson%25252C%252BM.%252Btransformational%252BLeadership%252Bin%252BEducation%25253A%252B>
- Anderson, P. &. (2001). Managing workplace stress in a dynamic environment. *The Health Care Manager*, 19(3), 1-10. doi:<https://doi.org/10.1097/00126450-200119030-00002>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. (T. B. Society, Ed.) *Journal of Occupational and Organisational Psychology*(72), 441-462.
- Avolio, B., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quartely*, 6, 199-218.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de Investigación Social*. México: International Thompson. doi:ISBN 970-686-002-9
- Basak, R., & Ghosh, A. (2011). School environment and locus of control in relation to job satisfaction among school teachers - a study from indian perspective. (Elsevier, Ed.) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(29), 1199-1208. doi:10.1016/j.sbspro.2011.11.354
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Bunge, M. (2013). *La ciencia; su método y filosofía*. España: Laetoni.
- Canales, M. (2006). *Metodología de la Investigación social*. Chile: LOM.
- Cansoy, R. (2019). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52. doi:10.5539/ies.v12n1p3
- Celina, O. H., & Campo, A. A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, XXXIV(4), 572 – 580. Obtenido de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/806/80634409.pdf>
- Chao, L., & Castaño, J. (1994). *Estadística para las ciencias administrativas* (Tercera Edición ed.). (G. Caballero, Trad.) México: McGraw Hill. doi:ISBN 958-600-142-3
- Converse, J., & Presser, S. (1986). *Survey Questions: Handcrafting the standardized Questionnaire. Quantitative Application in the Social Sciences*. Londres, Reino Unido: Thousand Oaks: Sage.
- Curo, W. (2020).
- Deluga, R. (1994). Supervision trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), 315-326. doi:10.1111/j.2044-8325.1994.tb00570.x
- Deressa, A., & Zeru, G. (2019). Work motivation and its effects on organizational performance: the case of nurses in Hawassa public and private hospitals: Mixed method study approach. *BMC Research Notes*, 12(1), n/a. doi:10.1186/s13104-019-4255-7
- Dillman, D. (2000). *Mail and internet surveys. The tailored design method*. Nueva York: Wiley & Son.
- Gliem, J., & Gliem, R. (8-10 de octubre de 2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. (T. O. University, Ed.) *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, 82-88. Obtenido de [https://pdfs.semanticscholar.org/4214/7770ce652e700e5623d4611f315addfee2a.pdf?\\_ga=2.163246965.873304644.1574892841-994550662.1574892841](https://pdfs.semanticscholar.org/4214/7770ce652e700e5623d4611f315addfee2a.pdf?_ga=2.163246965.873304644.1574892841-994550662.1574892841)
- Hajdokova, A., Klementova, J., & Klementova, J. J. (21 de mayo de 2015). The job satisfaction as a regulator of the working behavior. *Procedia-Social and Behavioral sciences*, 190, 471-476. doi:10.1016/j.sbspro.2015.05.028
- Hartley, D. (2019). The Emergence of Blissful Thinking in the Management of Education. *British Journal of Educational Studies*, 67(2), 201-216. doi:10.1080/00071005.2018.149195
- Herzberg, L. (2009). Direction, causation, and appraisal theories of emotion. *Philosophical Psychology*, 22(2), 167-186. doi:10.1080/09515080902802777
- Hj, A., Hashim, H., & Sueb, R. (2013). Identifying teacher's job satisfaction. (págs. 1-8). Malaysia: University Sains Islam Malaysia.
- Huges, V. (Diciembre de 2006). Teacher evaluation practices and teacher job satisfaction. 55. Missouri, Colombia, Estados Unidos de Norteamérica: Facultad de graduados de la Universidad de Missouri-Columbia. Recuperado el 24 de mayo de 2019

- Johnson, R., Lin, S., Kark, R., Van Dijk, D., King, D., & Esformes, E. (2017). Consequences of regulatory fit for leader-follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 3, 379-406. doi:10.1111/joop.12176
- Lohr, S. (2000). *Muestreo: diseño y análisis* (primera ed.). (A. Palmas, Trad.) Mexico: Thomson Learning. doi:ISBN 0-534-35361-4
- Martínez, E. (2005). Errores frecuentes en la interpretación del coeficiente de determinación lineal. *Anuario jurídico y económico escorialense*, XXXVIII, 315-332.
- Mendenhall, W., Reinmuth, J., & Beaver, R. (1993). *Statics for management and economics* (Séptima edición ed.). California, Estados Unidos de norteamérica: Duxbury Press. doi:ISBN 0-534-93299-1
- Mendoza, J., & Garza, J. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación de validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de negocios*, 6(1), 17-32. Recuperado el 24 de mayo de 2019, de <http://eprints.uanl.mx/12508/1/A2.pdf>
- Newton, R., & Rudestam, K. (1999). *Your statiscal consultant* (312 ed.). Nueva York, Estados Unidos de Norteamérica: Sage Publication Inc. doi:ISBN 0-8039-5822-6
- Pasha, O., Poister, T., Wright, B., & Thomas, J. (2017). Transformational Leadership and Mission Valence of Employees: The Varying Effects by Organizational Level. *Public Performance & Management Review*, 40(4), 722-740. doi:10.1080/15309576.2017.1335220
- Pedraza, M. (2020).
- Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo.*, 10(20). doi:10.23913/ride.v10i20.595
- Ramírez, A., Orozco, D., & Garzón, M. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2). doi:10.15665/dem.v18i2.2057
- Rana, S. S., Malik, N. I., & Hussain, R. Y. (2016). Leadership Styles as Predictors of Job Involvement in Teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 161–182.
- Ritchey, F. (2002). *Estadística para las ciencias sociales. El potencial de la imaginación estadística*. (Primera edición ed.). (T. M. Companies, Trad.) México: McGraw ill/ Interamericana editores S.A. de C.V. doi:ISBN 970-10-3141-5
- Robles, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. (U. Nebrija, Ed.) *Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de las lenguas*, 9(18), 124-139. doi: <https://doi.org/10.26378/rnlael918259>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios* 11(22), 235-268.

- Sánchez, M. (2017). *Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora*. Secretaría de comunicación. Sonora: Gobierno del estado de Sonora. Obtenido de [www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S22197168201700010000](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S22197168201700010000)
- Segovia, A. (Junio de 2014). El liderazgo, la compensación variable, el empowerment psicológico y su impacto en la efectividad del empleado: un enfoque de modelación mediante ecuaciones estructurales. *Disertacion doctoral*. Monterrey, Nuevo León, México: UNiversidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 24 de mayo de 2019, de <http://eprints.uanl.mx/3923/1/1080253595.pdf>
- Templer, K. (2012). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: The Importance of Agreeableness in a Tight and Collectivistic Asian Society. *Applied Psychology: An International Review*, 61, 114-129. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00459.x.
- Uslu, O. (2019). A General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing & Management of Innovations*, 1, 161-172. doi:10.21272/mmi.2019.1-13
- Veldman, L., Admiraal, W., & Van Tartwijk, J. (2016). Veteran teachers' job satisfaction as a function of personal demands and resources in the relationships with their students. *Teacher and teaching*, 22(8), 913-926. doi:10.1080/13540602.2016.1200546
- Weimer, R. (1999). *Estadística* (Segunda reimpression de la primera edición ed.). (C. B. Inc., Trad.) México: Compañía Editorial continental, S.A. de C.V. doi:ISBN 0-697-12146-1
- Zeller, R., & Carmines, E. (1978). *Statistical analysis of social data* (Primera edición ed.). Chicago, Estados Unidos de Norteamérica: Rand McNally Publishing Company. Recuperado el 24 de mayo de 2019

## ANEXOS

### Instrumento propuesto para recolección de datos.



Universidad Autónoma de Nuevo León.  
Facultad de Contaduría Pública y  
Administración.  
Doctorado en Filosofía con acentuación en  
Administración.



Se solicita su participación en un estudio empírico académico con el único objetivo de hacer una aportación al conocimiento en el área de administración relacionada con el tema “Características de Liderazgo Transformacional del Directivo de Posgrado que inciden en la satisfacción laboral del docente que trabaja en los programas acreditados en el PNPC en las Universidades Públicas del Noreste de México”, es un proyecto de Tesis doctoral dentro del programa de Doctorado en Filosofía en Administración de la división de estudios de posgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Todos los datos que se proporcionen se les dará un trato de confidencialidad. Agradezco el apoyo proporcionado al responder esta encuesta.

#### SECCIÓN 1: Escriba los datos sociodemográficos correspondientes a cada apartado.

<b>1-Universidad donde labora:</b>	UAdeC	UANL	UASLP	UAJE D	UAT	UAZ
<b>2- El posgrado es coordinado por:</b>	Hombre			Mujer		
<b>3- Área del conocimiento del posgrado:</b>	Humanidades y ciencias de conducta	Ciencias sociales	Físico matemáticas y ciencias físicas			
	Biología y química	Ingeniería	Médica y ciencias de la salud		Otra	
<b>4- Género:</b>	H		M			
<b>5- Categoría:</b>	Profesor Completo	Profesor Medio Tiempo	Profesor por hora o asignatura			

**SECCIÓN 2:** En cada una de las expresiones siguientes, evalúe SU NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL con relación al liderazgo ejercido por su Coordinador del Posgrado, señale su respuesta usando la escala del 1 al 5, donde: 1= *Totalmente en desacuerdo* y 5= *Totalmente de acuerdo*

Me siento satisfecho en mi trabajo porque mi coordinador de posgrado:		1	2	3	4	5
1	Al hablar de mi trabajo menciono que estoy satisfecho.					
2	Estoy satisfecho con el tipo de trabajo que realizo.					
3	Me gustaría continuar en mi trabajo actual.					
4	Si otra institución me ofreciera mayor remuneración por mi trabajo NO renunciaría a mi empleo actual.					

**SECCIÓN 3:** En cada una de las expresiones siguientes, evalúe las CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO con relación a su Coordinador del Posgrado, señale su respuesta usando la escala del 1 al 5, donde: 1= *Totalmente en desacuerdo* y 5= *Totalmente de acuerdo*.

Mi coordinador de posgrado:		1	2	3	4	5
1	Me siento orgulloso de estar asociado con el director/ coordinador de posgrado.					
2	Mi director/ coordinador de posgrado actúa de modo que inspira mi respeto.					
3	El comportamiento de mi director/ coordinador de posgrado es confiable.					
4	El comportamiento de mi director/ coordinador de posgrado lo muestra como una persona segura.					
5	Por el bienestar del grupo. mi director/ coordinador de posgrado es capaz de ir más allá de sus intereses.					
6	Mi director/ coordinador de posgrado expresa sus valores más importantes.					
7	Mi director/ coordinador de posgrado sus creencias más importantes.					
8	Mi director/ coordinador de posgrado considera importante tener un objetivo claro sobre lo que se hace.					
9	Mi director/ coordinador de posgrado toma en consideración las consecuencias éticas en las decisiones adoptadas.					
10	Mi director/ coordinador de posgrado enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
11	Mi director/ coordinador de posgrado dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.					
12	Mi director/ coordinador de posgrado expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
13	Mi director/ coordinador de posgrado tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
14	Mi director/coordinador de posgrado/líder construye una visión motivante del futuro.					
15	Mi director/ coordinador de posgrado expresa en forma comprensiva la visión del futuro.					
16	Mi director/ coordinador de posgrado me apoya en la búsqueda de soluciones a problemas al verlos de formas distintas.					
17	Mi director/ coordinador de posgrado me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
18	Mi director/ coordinador de posgrado acostumbra a evaluar críticamente las opiniones. para ver si son las apropiadas.					
19	Mi director/ coordinador de posgrado acostumbra a evaluar críticamente las premisas. para ver si son las apropiadas.					
20	Mi director/ coordinador de posgrado sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
21	Mi director/ coordinador de posgrado me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.					

22	Mi director/ coordinador de posgrado considera que tengo necesidades que son únicas.					
23	Mi director/ coordinador de posgrado considera que tengo habilidades que son únicas.					
24	Mi director/ coordinador de posgrado considera que tengo aspiraciones que son únicas.					
25	Mi director/ coordinador de posgrado me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
26	Mi director/ coordinador de posgrado dedica tiempo a orientar mis inquietudes.					

Gracias