



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 460-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

**Año: XIII Número: 1 Artículo no.:11 Período: 1 de septiembre al 31 de diciembre del 2025**

**TÍTULO:** Liderazgo y satisfacción laboral en la educación superior.

**AUTORA:**

1. Dra. Laura Alejandra Ruiz Mezquiti.

**RESUMEN:** El líder académico en la institución educativa es quien dirige estrategias que posibilitan al personal sentirse satisfecho a través de sus acciones; en consecuencia, el objetivo de la investigación consistió en analizar la influencia del estilo de liderazgo de los directivos de educación superior sobre el nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo. Se utilizó en ambas versiones el cuestionario multifuncional de Liderazgo (MLQ) y el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. Los resultados revelaron que el liderazgo predominante es el transformacional, con la subescala inspiración motivacional. En lo relativo a la satisfacción, se identificó que el personal directivo, docente y administrativo está “bastante satisfecho” (83%). Se comprobó que el liderazgo tiene influencia positiva en la satisfacción laboral del personal.

**PALABRAS CLAVES:** educación, liderazgo, satisfacción, docentes, administrativos.

**TITLE:** Leadership and job satisfaction in higher education.

**AUTHOR:**

1. PhD. Laura Alejandra Ruiz Mezquiti.

**ABSTRACT:** The academic leader in the educational institution is the one who directs strategies that enable the staff to feel satisfied through their actions; consequently, the research objective was to analyze the influence of the leadership style of higher education administrators on the job satisfaction level of

teaching and administrative staff. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Job Satisfaction Survey S20/23 were used in both versions. The results revealed that the predominant leadership style is transformational, with the motivational inspiration subscale. Regarding satisfaction, it was found that the administrative, teaching, and support staff is 'quite satisfied' (83%). It was confirmed that leadership has a positive influence on the job satisfaction of the staff.

**KEY WORDS:** education, leadership, satisfaction, teachers, administrative staff.

## **INTRODUCCIÓN.**

El liderazgo se ha transformado en un tópico de gran interés empírico, donde diversos investigadores han estudiado este tema desde diferentes perspectivas (Pedraja et al., 2021); sin embargo, se plantea que el foco central de las investigaciones ha sido encontrar modos de mejora en la gestión institucional.

Por su parte, Hernández & Duna (2018) comentan que el liderazgo es un tema de suma importancia para la administración, puesto que poseer la capacidad de manejar efectivamente a un grupo de individuos es una de las características esenciales de todo buen directivo. Estos deben saber administrar adecuadamente todos los recursos a su disposición para lograr una sinergia entre el factor humano, la materia prima y los recursos económicos a fin de lograr las metas individuales, mismas que deben ser congruentes con las organizacionales.

Científicamente, el liderazgo se ha relacionado con variables como el desempeño y la satisfacción del empleado; por ejemplo, la investigación previa realizada en diferentes ámbitos por Guerrero et al. (2018) señala que el liderazgo es una fuerza que impulsa la satisfacción laboral, quedando esto manifiesto después de revisar la literatura sobre estudios realizados en América, Europa y Oceanía, en diferentes sectores económicos (educación, salud, hidrocarburos y entidades gubernamentales).

Por otra parte, el estudio de Niño & Parra (2019) determina la relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción, demostrando que el liderazgo participativo, carismático y transformador es un aspecto determinante en la satisfacción laboral. Del mismo modo, Robbins & Coulter (2018) estipulan

que el estilo del líder produce altos niveles de desempeño y una buena medida de satisfacción laboral en los empleados.

En síntesis, los resultados de estudios muestran una relación de influencia del liderazgo hacia la satisfacción laboral (Mendoza & Tejeda, 2020; Robles et al., 2023); por lo tanto, se ha denotado la importancia de llevar a cabo este tipo de estudios, principalmente en el contexto educativo, ya que son los líderes educativos los que tienen la responsabilidad de formar profesionistas, al mismo tiempo de ejercer un buen estilo de liderazgo que contribuya a altos niveles de satisfacción laboral por parte del personal; de esta manera, se verá reflejada en la calidad de los servicios brindados a los educandos.

Bajo este contexto, esta investigación establece como objetivo analizar la influencia del estilo de liderazgo empleado por los directivos de una Institución de Educación Superior (IES) sobre el nivel de satisfacción laboral del personal; para ello, se presenta a continuación el fundamento teórico que consolida la relación entre las variables de estudio; así mismo, se detalla el proceso metodológico empleado para la recolección de los datos y análisis de los resultados. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y sugerencias del presente análisis.

## **DESARROLLO.**

### **Liderazgo educativo.**

En los últimos quince años han proliferado los estudios en los que se suele destacar la relevancia que posee el liderazgo (en sus diversas acepciones) como un factor importante que impacta en el desarrollo de las instituciones educativas y sus resultados, independientemente del contacto sociocultural y de las modalidades de organización escolar (Díaz & Díaz, 2021).

Las características de la educación universitaria, sobre todo centrada en las personas y sus conocimientos, precisa un estilo de liderazgo que logre los cambios en el aspecto humano, privilegiando las capacidades de la gente que hace vida en las instituciones, apalancando el esfuerzo en conjunto mediante procesos que incentiven a las personas para alcanzar los estándares de calidad educativa, producción de conocimientos

y desarrollo intelectual, que demanda la sociedad en general (Esquivel et al., 2018).

De esa manera, quien enfrenta el reto de dirigir una institución educativa, más que ser solo un administrador, tendrá necesariamente que ser un líder educativo a fin de lograr resultados óptimos (Simbron & Sanabria, 2020), pero ¿quién es un líder educativo? De acuerdo con Sierra (2016), un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa, en la cual pueden estar los grupos de interés, entre ellos los padres de familia de una organización académica, con el propósito de lograr objetivos de la institución fundamentados en su filosofía y poder generar valor diferenciador en su programa de formación ofertado.

Un aspecto importante en la investigación sobre el liderazgo educativo es el que se orienta a configurar modelos de estilos de liderazgo, para contribuir a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos de liderazgo: transformacional y transaccional, en el marco de las teorías centradas en la relación entre el líder y el colaborador (Casique & González, 2023).

Uno de los principales teóricos sobre ese tema ha sido Bass (1985), quien resaltó tres vertientes: el liderazgo transformacional, centrado en las conexiones entre líder y seguidores, propone al líder como inspirador y motivador de cada uno de sus seguidores de forma individual y como equipo hacia metas innovadoras y de crecimiento en busca del éxito de la organización; el liderazgo transaccional, que basa el liderazgo en un sistema de recompensas y castigos; y el no liderazgo o liderazgo pasivo, que se da cuando el líder no participa o participa muy poco en la toma de decisiones, con lo que concede libertad de acción a su equipo.

Bass y Avolio (1991) integraron esas corrientes en lo que llamaron el modelo de liderazgo de rango completo, que contempla estos tres estilos de liderazgo (Latapí & Llanos, 2024); posteriormente, en (1997), Bass y Avolio desarrollan el instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); este ha sido muy utilizado por contener una gran gama de dimensiones de medición del liderazgo (Hernández & Duna, 2018). En la tabla 1, se describe con detalle estas dimensiones.

Tabla 1. Estilos de liderazgo y subescalas.

Estilo de liderazgo	Subescalas
Transaccional	<p>Premio contingente (PC): Premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados.</p> <p>Administración por excepción activo (AEA): Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.</p> <p>Administración por excepción pasivo (AEP): Solo se aparece en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido.</p>
Transformacional	<p>Influencia idealizada en base a atributo (IIA): Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.</p> <p>Influencia idealizada en base a conducta (IIC): Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.</p> <p>Inspiración motivacional (IM): Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.</p> <p>Estimulación intelectual (EI): Despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores.</p> <p>Consideración individual (CI): Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.</p>
No liderazgo	<p>Laissez-Faire: se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva.</p> <p>Abdica de las responsabilidades, evita tomar decisiones.</p>

Fuente: Elaborado a partir de Bass y Avolio (1997).

Es importante destacar, que este modelo se puede conceptualizar dentro de los modelos contemporáneos de intervención organizacional, ya que responde de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la innovación tecnológica, la planeación estratégica creativa y la orientación hacia los procesos de capacitación y desarrollo organizacional, entre otros (Mendoza et al.,

2008).

### **Satisfacción laboral en educación.**

Del mismo modo, otro de los temas de vanguardia es la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es un indicador que en los últimos años ha sido de gran importancia para los estudiosos de las actividades laborales, denominándola como uno de los factores claves para lograr un mejor desempeño en los empleados, y ligándola cada vez en mayor medida a la consecución de objetivos organizacionales (Arteaga et al., 2022).

Dentro de las tareas, que cumple un gerente educativo, está el efectivo funcionamiento de la institución educativa, a través de la aplicación de estrategias previamente planificadas y ejecutadas en un tiempo determinado para dar respuesta a las necesidades presentes en la institución, logrando así tomar acciones acertadas y oportunas para alcanzar el desempeño laboral y satisfactorio en los miembros de la organización y en consecuencia el desarrollo de la organización que dirige (Moreno, 2019).

De esa manera, en el área educativa, la satisfacción laboral del profesor es importante para lograr un trabajo saludable y productivo; es el resultado de diversos factores, incluyendo la evaluación que el profesor realiza de su ambiente laboral. Tales factores corresponden al aspecto cognoscitivo; es decir, las creencias e ideologías que el individuo tiene de su trabajo, el aspecto afectivo relacionado con las emociones vivenciadas del trabajar y el aspecto conductual que incluye el comportamiento mismo que la persona realiza al desarrollar su rol (Díaz & Barra, 2017).

Como consecuencia, si el cuerpo docente experimenta un alto nivel de satisfacción, tendrá mayor disposición para que su alumnado no solo aprenda, sino que también advierta un cambio en lo afectivo y en lo social; por lo tanto, las universidades con un profesorado satisfecho benefician la calidad de la educación y la reputación institucional; por el contrario, el personal docente insatisfecho, además de disminuir las probabilidades del logro educativo, influirá de manera negativa en el estado anímico de su alumnado y en la conducta de su entorno laboral (Limaymanta & Turpo, 2021).

Adicionalmente, Estrada & Gallegos (2021) comentan que la insatisfacción de los profesionales de la educación influye en condiciones académicas, administrativas y personales. En lo académico, puede afectar su actualización y perfeccionamiento; en lo administrativo, se puede identificar a través de tardanzas, ausentismos, renunciaciones, entre otros. En lo referente a lo personal, se puede reflejar en su autoestima, estrés y otros trastornos somáticos.

De acuerdo con lo anterior, y con base en Sáenz y Lorenzo (1993), se puede conceptualizar a la satisfacción docente como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica y de disfrute en el trabajo mismo (Muñoz, Gómez, & Sánchez, 2017).

En este orden de ideas, Soria, et al. (2018) comentan que en la institución de educación son los maestros el rol central del servicio del educando; sin embargo, ante la sociedad hay una demanda más integral de la valoración, puesto que el personal administrativo como los directivos, secretarías, maestros de apoyo, capturistas, auxiliares administrativos, entre otros puestos son también roles importantes en el proceso, puesto que en ocasiones, en diferentes servicios indirectos implicados del proceso de enseñanza aprendizaje, el usuario percibe una mala calidad en la atención; de esta manera, se presume que la satisfacción o insatisfacción del personal administrativo se refleja en el tipo de servicio que se presta a los usuarios.

Es por esa razón, que el personal administrativo es un activo importante en las universidades, y por consiguiente, es necesario lograr la satisfacción de estos en lo referente a lo económico y en sus condiciones laborales, lo cual afecta su desempeño laboral dentro de la institución (Morales, Serruto, & Morales, 2021).

Por lo anterior, determinar la satisfacción laboral es de suma importancia en las organizaciones, ya que permite conocer la habilidad de la organización para satisfacer necesidades de los empleados (Solís et al.,

2021). En este sentido, existen en la literatura múltiples instrumentos. Salessi & Omar (2016) mencionan que los instrumentos para medir la satisfacción laboral pueden ser específicos o generales, y se han centrado en la dimensión cognitiva. Las escalas específicas miden la satisfacción con relación a un aspecto en particular del ambiente laboral (salario, carga horaria, supervisión, etc.), en tanto que las generales apuntan a obtener una evaluación genérica de la satisfacción del trabajador.

Para tal efecto, en el caso específico de este estudio se utilizó el instrumento desarrollado por Meliá y Peiró (1989), el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, el cual se puede clasificar entre los instrumentos de escalas específicas, las cuales se mencionan a continuación en la tabla 2.

Es importante mantener el interés en el estudio de la satisfacción laboral, ya que existe mucha evidencia de que los trabajadores insatisfechos faltan a sus labores con más frecuencia y suelen renunciar más; además, se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años, lo que provoca que esta se refleje en su vida particular (Simbron & Sanabria, 2020).

Tabla 2. Escalas de la satisfacción laboral.

Factores	Ítems
Satisfacción con la supervisión (SS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida.</li> <li>• La proximidad y frecuencia de supervisión.</li> <li>• El apoyo recibido de los superiores.</li> <li>• Las relaciones personales con los superiores y a la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.</li> </ul>
Satisfacción con el ambiente físico de trabajo (SAFT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo.</li> <li>• La limpieza, higiene y salubridad.</li> <li>• La temperatura.</li> <li>• La ventilación.</li> <li>• La iluminación.</li> </ul>
Satisfacción con las prestaciones recibidas (SPR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que la empresa cumple el convenio.</li> <li>• La forma en que se da la negociación.</li> <li>• El salario recibido.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de promoción y las de formación.</li> </ul>
Satisfacción Intrínseca del trabajo (SIT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo.</li> <li>• Las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca.</li> <li>• Los objetivos, metas y producción a alcanzar.</li> </ul>
Satisfacción con la participación (SP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.</li> </ul>

Fuente: Meliá & Peiró (1989).

### **Evidencia de la relación liderazgo-satisfacción en la educación.**

En el interés por determinar los componentes del liderazgo que impactan científicamente en la satisfacción laboral dentro del contexto educativo, Alghamdi (2016), en su estudio, investigó la relación entre los componentes del liderazgo transformacional (influencia idealizada (atributos y comportamientos), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual), la satisfacción laboral y la calidad del servicio académico en la Universidad Al-Baha. Los resultados indicaron que se encuentran relaciones positivas entre las variables estudiadas, destacando que el género, los puestos actuales y los años pasados en los puestos actuales, no diferencian los niveles percibidos de liderazgo transformacional y la calidad del servicio académico de los miembros de la facultad; sin embargo, la edad de los profesores sí es un factor demográfico que diferencia los niveles percibidos de consideración individual y satisfacción laboral.

Al respecto, el proyecto de Zachary (2017) examinó varios estilos de liderazgo administrativo y sus efectos en la satisfacción laboral de los docentes. Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo de los administradores refleja cualidades de un estilo transformacional y democrático, logrando un impacto positivo en la satisfacción laboral de los maestros. También se determinó que los principales factores que motivan a los docentes y aumentan su satisfacción laboral son las dimensiones de responsabilidad y el trabajo en sí.

Por otra parte, la investigación de Kadbey (2018) analizó el estilo de liderazgo de los directivos y la satisfacción de los docentes en escuelas públicas de Abu Dhabi, incorporando el papel mediador del compromiso organizacional en la relación liderazgo-satisfacción. Los hallazgos indican que los directivos tienden a ser más transformacionales en sus prácticas y que los maestros tienden a estar más satisfechos cuando sus directores muestran estas prácticas; principalmente, las dimensiones de estimulación intelectual, motivación inspiradora y recompensa contingente tuvieron las relaciones positivas más altas significativamente con la satisfacción laboral.

Simbron & Sanabria (2020) conjuntan las variables de liderazgo directivo, clima organizacional y la satisfacción laboral en la Universidad de Ciencias y Humanidades en Perú, obteniendo resultados donde muestran que existe correlación positiva alta entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral del docente. Del mismo modo, Soto (2021) se enfocó en determinar el nivel de satisfacción y nivel de importancia que les dan los maestros a las siete prácticas del liderazgo instruccional del director, según Elaine McEwan (2003). En términos generales, los hallazgos mostraron una media de 4.44 para el nivel de importancia y una media de 4.16 para el nivel de satisfacción; de esta manera, los datos no muestran diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de importancia y el nivel de satisfacción de las prácticas de liderazgo instruccional del director en escuelas privadas.

Específicamente, en el ámbito nacional se puede mencionar el estudio realizado por Mendoza et al. (2012), en el cual se observó la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, no liderazgo, y variables de resultados, en variables de satisfacción organizacional del personal docente y administrativo en una Institución Pública de Educación Media Superior en el D.F. La investigación identificó que existe correlaciones directas significativas entre las variables de liderazgo: transformacional, transaccional y variables de resultados, e inversamente todas ellas con el no liderazgo. Con base en lo anterior, afirmaron que las variables de satisfacción organizacional, no se ven influenciadas directamente por las variables del liderazgo; sino, más bien, por los resultados de dicho liderazgo.

Comprender el nivel de relación liderazgo-satisfacción en el contexto educativo permite plantear la siguiente hipótesis de investigación:

*H<sub>1</sub>: “El estilo de liderazgo que emplean los directivos de educación superior influye de manera positiva y significativamente en el nivel de satisfacción laboral del personal”.*

### **Procedimiento.**

La investigación se llevó a cabo a partir del enfoque cuantitativo, mediante el método de estudio de caso, diseño no experimental y alcance correlacional explicativo, ya que tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular), la relación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tendrán a mostrar altos valores en la otra variable; por el contrario, si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí (Santiesteban, 2014).

De esa manera, el estudio plantea identificar la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos de una IES localizada en el estado de Tamaulipas y la satisfacción del personal. Para extraer la muestra, la elección de elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación (Hernández et al., 2014). Por lo que a fin de lograr un correcto cálculo de la muestra, se aplicó la fórmula para población finita y conocida (Aguilar, 2005). Derivado de esta fórmula y considerando una población de estudio de 230 personas, se obtiene, con un nivel de confianza de 95%, una muestra requerida de 145 encuestados; sin embargo, es importante resaltar, que fue posible superar este requerimiento al lograr la participación de 181 empleados (11 directivos, 86 docentes y 84 administrativos) de la IES analizada.

En la investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) concebido por Bass y Avolio (1997) en sus dos enfoques (líder y seguidor). El cuestionario está integrado por 45 ítems; no obstante, para este caso en específico, solo se utilizaron 36 ítems, correspondientes a las tres dimensiones de liderazgo (transformacional, transaccional y no

liderazgo), así como por las subescalas de cada uno. Las respuestas están medidas por una escala de Likert que va desde nunca (0), rara vez (1), a veces (2), a menudo (3) y frecuentemente o siempre (4); así mismo, se empleó el cuestionario de satisfacción laboral S20/S30 de Meliá y Peiró, compuesto por 23 ítems agrupados en cinco factores. La escala de medición consta de siete opciones de respuesta que van desde muy insatisfecho (1), bastante insatisfecho (2), algo insatisfecho (3), indiferente (4), algo satisfecho (5), bastante satisfecho (6) y muy satisfecho (7).

El análisis de la información consistió en importar la sabana de datos de Excel al programa SPSS, mediante el cual se llevaron a cabo los análisis correspondientes a la confiabilidad, validez, estadística descriptiva (media y desviación estándar) e inferencial (correlación de Pearson y regresión línea).

### **Resultados.**

El número total de encuestados es de 181, de los cuales el 6% se refiere a líderes; en lo que respecta a los seguidores, el 48% corresponde a personal docente y el 46% a personal administrativo. En lo referente a los líderes, se puede constatar, que existe una mayoría de varones que conforman un 72.2% del total; en cuanto a la edad, se destaca la predominancia de 51 años en adelante con un 63.6%; en el cargo se observa que en su mayoría son coordinadores con un 45.5%; en la variable antigüedad se puede observar que los líderes han desempeñado su cargo de 6 a 10 años (36.4%); finalizando con la escolaridad, el 100% de los líderes poseen un posgrado.

En relación con los datos generales de los seguidores, se evidencia que el 56.5% son varones y el 43.5% son mujeres, en cuanto a la edad, la mayoría presenta una edad comprendida entre 31 y 40 años (35.9%).

En lo referente al tipo de contratación, se destaca que los administrativos de confianza son mayoría con un 31.8%, seguidos de los docentes de horario libre con un 27.6%. En la variable antigüedad, se puede observar que el 43.5% tiene alrededor de 5 años en el puesto que desempeña, y el 64.7% cuenta con posgrado.

### Estilos de liderazgo.

En primer lugar, se determinó la media y la desviación estándar del instrumento MLQ, para conocer el estilo de liderazgo empleado por los directivos de la IES analizada. En este sentido, se pudo observar, que la percepción del líder y del seguidor coinciden en que el estilo predominante es el correspondiente a la dimensión del liderazgo transformacional (ver tabla 3). Con una media de 3.59, el líder considera que “frecuentemente o siempre” utiliza este estilo; por su parte, los seguidores perciben que “a menudo” el liderazgo es transformacional (media de 3.16). En segundo lugar, se encuentra el liderazgo transaccional con una media de 2.72 (líder) y 2.53 (seguidor). Por último, se tiene al no liderazgo con medias de 0.55 (líder) y 0.75 (seguidor), lo cual muestra una mínima existencia de esta dimensión.

Tabla 3. Media y desviación estándar: cuestionario MQL.

	<b>Líder (Directivos)</b>		<b>Seguidor (Docentes, Administrativos)</b>	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Transformacional	3.59	0.25	3.16	0.71
IIA	3.55	0.43	3.33	0.73
IIC	3.66	0.38	3.30	0.70
IM	3.73	0.33	3.40	0.77
EI	3.39	0.49	2.78	0.88
CI	3.59	0.36	2.99	0.88
Transaccional	2.72	0.41	2.53	0.55
PC	3.75	0.25	3.31	0.78
AEA	3.11	0.60	2.87	0.89
AEP	1.30	0.83	1.41	0.79
No liderazgo	0.55	0.77	0.75	0.72

Fuente: Elaborada a partir de los resultados obtenidos de SPSS.

En lo referente a las subescalas, en la dimensión transformacional, se observa que la inspiración motivacional es la que tiene mayor presencia con una media de 3.73 (líder) y 3.40 (seguidor). En la dimensión transaccional, se encontró que la subescala de premio contingente con medias de 3.75 (líder) y 3.31 (seguidor) es la que predomina.

### **Satisfacción laboral.**

Respeto al nivel de satisfacción laboral, se puede constatar, que en términos general existen indicadores de satisfacción elevados tanto en la satisfacción general como en cada factor, debido a que existen medias que están entre 5 y 6. Considerando que la media de satisfacción general (SG) es de 5.87, se evidencia que el personal está “bastante satisfecho”; o bien, desde una perspectiva distinta, indica que el nivel de satisfacción general es de un 84%. En lo que respecta a los factores de satisfacción, se observa que la satisfacción intrínseca del trabajo (SIT) con una media de 6.14 es el factor con el cual se encuentran “bastante satisfechos” los docentes y administrativos. Para el personal directivo, la satisfacción con la participación (SP) es la de más elevada con una media de 6.94. Y el índice más bajo se encuentra con relación a las prestaciones recibidas (SPR), con una media de 5.61, lo que indica que están “algo satisfechos”.

Tabla 4. Media y desviación estándar: cuestionario S20/23.

Factor	General		Docentes		Administrativos		Directivos	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
SG	5.87	1.00	5.73	1.06	5.89	0.93	6.74	0.25
SS	5.93	1.17	5.81	1.21	5.92	1.14	6.88	0.21
SAFT	5.80	1.24	5.60	1.26	5.90	1.25	6.49	0.60
SPR	5.61	1.07	5.48	1.17	5.62	0.95	6.58	0.53
SIT	6.14	0.98	5.99	1.05	6.21	0.91	6.86	0.23
SP	5.93	1.22	5.86	1.23	5.87	1.24	6.94	0.13

Fuente: Elaborada a partir de los resultados obtenidos de SPSS.

### Relación liderazgo – satisfacción laboral.

Posterior al análisis de percepción sobre el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción del personal, se procedió a evaluar la relación entre ambas variables. A fin de obtener los datos estadísticos correspondientes, se realizó el análisis de correlación de Pearson (ver tabla 5). Se identificó que existe correlación entre las dimensiones y subescalas del liderazgo con la satisfacción general y cada uno de sus factores, tanto positiva como negativa; observando así, que los valores se encuentran mayormente en la correlación moderada ( $0.30 \leq |r_{xy}| < 0.50$ ) y fuerte ( $0.50 \leq |r_{xy}| < 1.00$ ); de esta manera, la dimensión de liderazgo transformacional y la subescala de IIA tienen una correlación moderada con la SAFT, SPR y SIT; además, las subescalas IIA e IM tienen una correlación moderada con la SG y cada uno de los factores de la satisfacción (SS, SAFT, SPR, SIT y SP). En lo referente a la dimensión transaccional y las subescalas EI, CI y AEA tienen correlación moderada con la SG y SS, SPR, SIT y SP; por último, en lo que a correlación moderada se refiere, se encuentra la subescala de PC con la SAFT y SIT.

Por otra parte, la dimensión de liderazgo transformacional y la subescala de IIA tienen una correlación positiva fuerte con la SG, SS y SP; mientras tanto, la subescala de liderazgo de PC posee una correlación positiva fuerte con la SG, SS, SPR y SP.

Tabla 5. Correlación de Pearson entre liderazgo y satisfacción.

Liderazgo	Satisfacción Laboral					
	SG	SS	SAFT	SPR	SIT	SP
Transformacional	.511** .000	.545** .000	.342** .000	.434** .000	.386** .000	.530** .000
IIA	.510** .000	.525** .000	.367** .000	.418** .000	.409** .000	.519** .000
IIC	.457** .000	.496** .000	.329** .000	.369** .000	.355** .000	.435** .000
IM	.461**	.461**	.357**	.407**	.344**	.436**

	.000	.000	.000	.000	.000	.000
EI	.410**	.460**	.219**	.361**	.301**	.468**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
CI	.455**	.501**	.279**	.386**	.328**	.506**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Transaccional	.431**	.444**	.255**	.412**	.332**	.459**
	.000	.000	.001	.000	.000	.000
PC	.510	.542**	.305**	.508**	.363**	.509**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AEA	.432**	.444**	.271**	.399**	.335**	.458**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000
AEP	-.079	-.094	-.067	-.079	-.035	-.049
	.289	.208	.369	.289	.644	.508
No Liderazgo	-.253**	-.259**	-.240**	-.235**	-.155*	-.169*
	.001	.000	.001	.001	.038	.023

Fuente: Elaborada a partir de los resultados obtenidos de SPSS.

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

La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). \*

Es así como se determinó, en primera instancia, el nivel de asociación de las variables, alcanzando valores aceptables entre las dimensiones mencionadas; por tanto, una vez llevado a cabo el análisis de correlación, el siguiente paso fue definir el modelo de regresión lineal, presentando la siguiente ecuación estadística para determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

$$y = \beta_0 + \beta_1 (F1) + \beta_2 (F2) + \beta_2 (F3) + \varepsilon$$

$$\text{Satisfacción} = \beta_0 + \beta_1 (\text{transformacional}) + \beta_2 (\text{transaccional}) + \beta_3 (\text{no liderazgo}) + \varepsilon$$

Para dar respuesta al modelo planteado, en la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos destacando que el liderazgo que explica positiva y significativamente la satisfacción laboral es el liderazgo transformacional, al ser este estilo de liderazgo el que mayor peso aporta a la explicación del modelo ( $\beta$  .385) y el único en alcanzar un valor significativo (Sig. .000). Lo anterior concluye, que por cada punto

que incremente la valoración del liderazgo transformacional, la satisfacción general aumentará estadísticamente .551 puntos porcentuales. En tanto que el liderazgo transaccional y laissez faire no poseen un valor significativo en la explicación del modelo.

Tabla 6. Modelo de regresión lineal.

Resumen del modelo	R cuadrada	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Resumen del ANOVA	
				F	Sig
	.271	.258	.85795	21.880	.000b
Coeficientes					
No estandarizados			Tipificados		
	B	Error	Beta	t	Sig
<b>Constante</b>	3.481	.384	-	9.066	.000
<b>Transformacional</b>	.551	.154	.385	3.588	.000
<b>Transaccional</b>	.265	.176	.145	1.510	.133
<b>No liderazgo</b>	-.060	.104	-.044	-.564	.564

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en SPSS.

Estos hallazgos se validan con el supuesto de la no colinealidad, donde se pueden observar niveles de tolerancia y estadístico FIV aceptables (tolerancias grandes superiores a 0 y FIVs pequeños, menores de 10); por tanto, a partir de estos resultados, se puede decir que la hipótesis de investigación acepta al estilo de liderazgo transformacional como factor explicativo en la satisfacción laboral del personal.

Tabla 7. Estadísticos de colinealidad.

Modelo	Estadísticos de colinealidad	
	Tolerancia	FIV
<b>(Constante)</b>		
<b>Transformacional</b>	.357	2.801
<b>Transaccional</b>	.446	2.242
<b>No liderazgo</b>	.719	1.391

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en SPSS.

De manera específica, y a fin de tener un conocimiento preciso de las dimensiones del liderazgo transformacional que aportan valor a cada componente de la satisfacción laboral, es importante señalar, que se analizaron los modelos de regresión de segundo orden que se presentan en la Tabla 8.

Los datos analizados indican que la dimensión Influencia Idealizada en base a Atributo (IIA) es significativamente la que mayor contribución aporta hacia los factores de satisfacción con la supervisión, la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación. En tanto que la satisfacción con el ambiente físico de trabajo y las prestaciones recibidas no lograron reportar relación significativa con las dimensiones de liderazgo transformacional.

Una explicación potencial a los resultados obtenidos en los modelos de segundo orden se debe a la esencia propia del estilo de liderazgo transformacional, pues su finalidad es inspirar a los seguidores a innovar, ser creativos y desarrollar habilidades que eleven su bienestar personal y profesional, brindando el soporte moral y emocional necesario para generar cambios positivos en las personas; lo cual, como bien se ha determinado, está estrechamente vinculado con la supervisión que reciben, las oportunidades que tienen para participar en la toma de decisiones, y el nivel de satisfacción que tienen hacia el trabajo por sí mismo. Caso contrario a los factores que se encuentran relacionados con las prestaciones recibidas y el ambiente físico de trabajo, que son aspectos tangibles relacionados con mayor orientación a recompensas y castigos, tal como lo propone el liderazgo transaccional.

Tabla 8. Regresión lineal de las dimensiones de liderazgo transformacional y los factores de satisfacción laboral.

<b>Satisfacción con la supervisión.</b>			
<b>Coefficientes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Resumen del modelo</b>
IIA	.260	.045	R <sup>2</sup> .306

IIC	.150	.219	R <sup>2</sup> ajustado	.286
IM	.006	.956	Error típ.	.98435
EI	.037	.744	F	15.448
CI	.150	.217	Sig.	.000
<b>Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.</b>				
<b>Coefficientes</b>	<b>β</b>	<b>Sig.</b>	<b>Resumen del modelo</b>	
IIA	.251	.079	R <sup>2</sup>	.158
IIC	.155	.248	R <sup>2</sup> ajustado	.134
IM	.147	.253	Error típ.	1.15468
EI	.175	.164	F	6.557
CI	.002	.990	Sig.	.000
<b>Satisfacción con las prestaciones recibidas.</b>				
<b>Coefficientes</b>	<b>β</b>	<b>Sig.</b>	<b>Resumen del modelo</b>	
IIA	.166	.233	R <sup>2</sup>	.196
IIC	-.017	.899	R <sup>2</sup> ajustado	.173
IM	.178	.159	Error típ.	.97365
EI	.067	.585	F	8.516
CI	.093	.478	Sig.	.000
<b>Satisfacción intrínseca del trabajo.</b>				
<b>Coefficientes</b>	<b>β</b>	<b>Sig.</b>	<b>Resumen del modelo</b>	
IIA	.346	.015	R <sup>2</sup>	.171
IIC	.119	.371	R <sup>2</sup> ajustado	.148

IM	-.005	.967	Error típ.	.90383
EI	-.025	.838	F	7.240
CI	-.008	.952	Sig.	.000
<b>Satisfacción con la participación.</b>				
<b>Coeficientes</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Resumen del modelo</b>	
IIA	.310	.018	R <sup>2</sup>	.301
IIC	-.057	.643	R <sup>2</sup> ajustado	.281
IM	.006	.960	Error típ.	1.03323
EI	.129	.261	F	15.042
CI	.201	.102	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en SPSS.

## CONCLUSIONES.

Al analizar los hallazgos identificados sobre el estilo de liderazgo que prevalece en una IES pública del estado de Tamaulipas, desde la perspectiva del líder (directivos) y seguidores (docentes y administrativos), se concluye que el estilo transformacional es el tipo de liderazgo que destaca en su aplicación. Esto coincide con los estudios de Casique & González (2023), Robles et al. (2023), y Latapí & Llanos (2024), quienes describen a este tipo de líderes como personas que inspiran a sus seguidores, brindando atención de personalizada para que las personas se sientan valoradas, fomenta la creatividad para potenciar la estimulación intelectual, comunica optimismo y respeto (Melo & Hernández, 2023).

Por otra parte, en la presente investigación también se analizó el grado de satisfacción laboral del personal adscrito a dicha institución (directivos, docentes, administrativos), donde se pudo apreciar que de manera general el personal está “bastante satisfecho”, siendo el factor de satisfacción intrínseca del trabajo el mejor valorado por los encuestados, coincidente esto con los hallazgos encontrados por Abarca, et al.

(2016), quienes fundamentan el origen de estos resultados debido a que el personal de la educación entiende su profesión como una labor útil y humanitaria, factor clave en el impacto social generando altos niveles de satisfacción por la realización de su trabajo.

Otro punto de análisis y el objetivo central de este estudio, se determinó en la influencia que ejerce el estilo de liderazgo de los directivos de la IES en la satisfacción laboral del personal. A fin de dar respuesta a este cuestionamiento; en primer lugar, se llevó a cabo el análisis de correlación utilizando el coeficiente de Pearson. Los hallazgos mostraron que de manera general las dimensiones y subescalas del liderazgo tienen relación (positiva y significativa) con la satisfacción general y con cada uno de sus factores. Posteriormente, se realizó el análisis de regresión lineal, en el cual se creó el modelo del liderazgo transformacional (subescalas) con los factores de la satisfacción laboral (factores). Se observó que la influencia idealizada atributo tiene impacto en los factores de satisfacción con la supervisión, con la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación.

Lo anterior sugiere, que los líderes de la IES son percibidos como modelos de conducta, que inspiran confianza y respeto, crean un sentido fuerte de misión compartida, lo cual sugiere una asociación con niveles más altos de satisfacción entre los subordinados, demostrando comportamientos éticos, integrales y transparentes, los cuales generan lealtad y compromiso en el equipo (Gives, Peña, & García, 2024). En este contexto, Molina (2023) menciona que se puede afirmar que el carisma es una cualidad personal del líder que está fuera de lo común, y es un rasgo distintivo de la influencia que ejerce una persona sobre otras, en donde no existen evidencias factuales que puedan explicar la obediencia; no se refiere a lo racional, su explicación debe buscarse en el ámbito de la dominación no racional, algo que une, pero que no es visible. Estos rasgos, que por su naturaleza se caracterizan por ser subjetivos (porque no son tangibles), condicionan los patrones de comportamiento del individuo y del conjunto de personas que pertenecen a una organización; en este caso, a los que hacen vida en las universidades (Abreu, 2019).

Por otro lado, la satisfacción con el ambiente físico de trabajo y las prestaciones recibidas no obtuvieron valor significativo en el modelo. Lo anterior, se puede deducir del carácter tangible de estos factores, los cuales los podemos centrar en el ámbito de competencia del líder transaccional. Al respecto, Casique & González (2023) señalan que el estilo de liderazgo transaccional se centra en el intercambio; es decir, el colaborador entiende que sus necesidades pueden ser cubiertas si su desempeño se adecua al contrato con el líder, influye en la motivación del trabajador por medio del intercambio de premios al establecer una percepción mucho más tangible, y una idea clara entre el esfuerzo que realiza y la obtención de los resultados deseados.

De acuerdo con lo presentado hasta el momento, se acepta la hipótesis de la investigación: *H1: “El estilo de liderazgo que emplean los directivos de una IES de Ciudad Victoria, Tamaulipas, influye de manera positiva y significativa en el nivel de satisfacción laboral del personal”*. Esto a consecuencia de que el estilo de liderazgo sí influye de manera positiva en la satisfacción laboral.

A partir de los resultados obtenidos, es necesario que tanto la cultura como el desarrollo organizacional que presentan las instituciones de educación superior actualmente se adapten a la necesidad de implementar una dirección estratégica encaminada a establecer una comunicación asertiva y organizacional, que permita establecer fortalezas y debilidades desde el punto de vista objetivo y subjetivo de la alta dirección institucional, con el objetivo de lograr mejores resultados en la aplicación de estrategias enfocadas a incrementar el nivel de satisfacción laboral de todos los miembros de la institución (Yáñez & Yáñez, 2020).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Abarca, S., Letelier, A., Aravena, V., & Jiménez, A. (2016). Equilibrio trabajo-familia, Satisfacción laboral y apoyo familiar en docentes de escuelas básicas. *Psicología desde el Caribe*, 33 (3), 285-298. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/7659/9492>

2. Abreu, J. (2019). Liderazgo transformacional en la educación universitaria sustentado en tecnología de la información y la comunicación. *Pedagogía y Sociedad*, 22 (55), 170-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=581779116010>
3. Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11 (1-2), 333-338. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>
4. Alghamdi, M. (2016). The relationships among transformational leadership, job satisfaction, and academic service quality at Al-Baha University, (Tesis de doctorado) Pepperdine University. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1096>
5. Arteaga, F., Loor, T., Palma, X., & Calderón, J. (2022). Satisfacción Laboral: Una Perspectiva de Endomarketing, Caso Sector Hotelero de Manta, Ecuador. *Sotavento M.B.A*, (34), 10-19. <https://doi.org/10.18601/01233734.n34.02>
6. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
7. Bass, B., & Avolio, B. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. New York: Bass, Avolio Associates.
8. Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
9. Casique, A., & González, M. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 19 (1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
10. Díaz, C., & Barra, E. (2017). Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machalí. *Estudios pedagógicos*, 43 (1), 75-86. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000100005>

11. Díaz, E., & Díaz, K. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior en México. *región y sociedad*, (33), e1412. <https://doi.org/10.22198/rys2021/33/1412>
12. Esquivel, R., Abreu, J., Vargas, F., & Mursulí, A. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 5 (3), 210-224. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756317>.
13. Estrada, E., & Gallegos, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Revista Educação & Formação*, 6 (1) e3854. <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854>
14. Gives, R., Peña, G., & García, R. (2024). Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad de Lima Metropolitana-2023. *Estudios y Perspectivas Revista Científica Y Académica*, 4 (2), 1590-1606. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.308>
15. Guerrero, M., Añazco, K., Valdivieso, R., & Sánchez, Ó. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3 (10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
16. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
17. Hernández, T., & Duna, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *CIMEXUS*, XIII (2), 89-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6816491>
18. Kadbey, H. (2018). *Leadership Styles of Principals and Job Satisfaction of Teachers in Abu Dhabi Public Schools: The Role of Organisational Commitment and National Culture*, Tesis de doctorado) The British University in Dubai. <https://bpace.buid.ac.ae/handle/1234/1292>

19. Latapí, L., & Llanos, L. (2024). Liderazgo transaccional y transformacional en la dirección de instituciones educativas mexicanas. *Revista Universidad y Empresa*, 26 (47), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13933>
20. Limaymanta, C., & Turpo, O. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 21 (1), 1-24. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
21. McEwan, E. (2003). *7 Steps to Effective Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
22. Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-79. [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
23. Melo, G., & Hernández, C. (2023). Los universitarios y sus percepciones con respecto al liderazgo ejercido por parte del personal directivo. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14 (27) e518. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1571>
24. Mendoza, I., Torres, J., & Ibarra, T. (2008). Estudio del clima organizacional de un sistema de atención médica en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*, (101), 29-41. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045196003>
25. Mendoza, E., & Tejada, S. (2020). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los enfermeros, Hospital Regional Virgen de Fátima, Perú. *Revista de Investigación Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3 (1), 9-15. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20203.566>
26. Mendoza, I., Escobar, G., & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10 (38), 189-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013>

27. Molina, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (3), 783-801. DOI: [doi.org/10.36390/telos253.14](https://doi.org/10.36390/telos253.14)
28. Morales, J., Serruto, G., & Morales, C. (2021). Desempeño y satisfacción laboral del personal administrativo en la Universidad. *Polo del Conocimiento*, 6 (1), 1226-1239. [10.23857/pc.v6i1.2220](https://doi.org/10.23857/pc.v6i1.2220)
29. Moreno, Y. (2019). Gerencia Educativa Versus Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica. *Revista Scientific*, 4 (12), 369-380. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>
30. Muñoz, T., Gómez, A., & Sánchez, B. (2017). Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. *Rev. Gestión de la Educación*, 7 (1), 161-177. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v7i1.27578>
31. Niño, L., & Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral en personal operativo en seguridad privada. *Perspectiva psicosocial intralaboral. Revista Verba Luris*, 14 (42), 99-111. <https://doi.org/10.18041/0121-3474/verbaiuris.42.5661>
32. Pedraja, L., Rodríguez, E., Bernasconi, A., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29 (3), 472-486. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
33. Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.
34. Robles, C., Alviter, L., Hernández, S., & Escamilla, Z. (2023). Liderazgo transformacional, transaccional y la satisfacción laboral en dos empresas medianas de Ecatepec, México. *Revista RELAYN-Micro y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 7 (3), 35-48. <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.3.1104>
35. Sáenz, O., & Lorenzo, M. (1993). *La satisfacción del profesorado universitario*. Granada: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.

36. Salessi, S., & Omar, A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas en Psicología*, 20 (34), 93-108. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/53885>
37. Santiesteban, E. (2014). *Metodología de la Investigación*. Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
38. Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista de Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
39. Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6 (1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
40. Solís, I., Mapén, F., & Méndez, W. (2021). Satisfacción Laboral en colaboradores de una cadena mexicana de supermercados. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6 (11), 4-16. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i11.1087>
41. Soria, A., Pedraza, N., & Bernal, I. (2018). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *VinculaTegica EFAN*, 4 (1), 584-589. [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica\\_4\\_2/32%20SORIA\\_BERNAL\\_PEDRAZA%20\(corregido\).pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_4_2/32%20SORIA_BERNAL_PEDRAZA%20(corregido).pdf)
42. Soto, B. (2021). *Liderazgo Instruccional: Nivel de Importancia y Satisfacción de los Maestros de Escuelas Privadas*, (Tesis de doctorado) Universidad Ana G. Méndez. <https://www.proquest.com/openview/56b6b2b184bedf0cc8017923f3b340bd/1?cbl=18750&diss=y&pq-origsite=gscholar>
43. Yáñez, J., & Yáñez, M. (2020). La satisfacción laboral en la Universidad Metropolitana Sede Machala a través de la incidencia de la comunicación organizacional. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3 (1), 145-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778104021>

44. Zachary, T. (2017). Teacher Perceptions of Administrator Leadership Styles, (Tesis doctorado) Lindenwood University. <https://www.proquest.com/docview/1972896695>

**DATOS DE LA AUTORA.**

1. **Laura Alejandra Ruiz Mezquiti.** Doctorado en Ciencias Administrativas. Docente de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. Correo electrónico: [laruiz@docentes.uat.edu.mx](mailto:laruiz@docentes.uat.edu.mx)

**RECIBIDO:** 20 de mayo del 2025.

**APROBADO:** 30 de junio del 2025.