

La influencia de la alta dirección en la satisfacción laboral: un estudio comparativo

Autor: Luis Humberto Rivera Cambero

Resumen

La presente investigación analiza comparativamente la influencia del liderazgo ejercido por la alta dirección en la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Se parte del supuesto donde las prácticas directivas impactan significativamente en el bienestar, la motivación y el compromiso. Con un enfoque cuantitativo que incluye encuestas estructuradas, se identifican percepciones sobre los estilos de liderazgo y su relación con los niveles de satisfacción laboral. Los hallazgos permiten proponer estrategias orientadas a fortalecer el clima laboral, optimizar la gestión institucional y contribuir a una cultura organizacional más equitativa y participativa, en beneficio del desarrollo organizacional.

Palabras clave: Alta dirección, estilos de liderazgo, satisfacción laboral, motivación, cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

En la educación superior, el comportamiento organizacional es un factor clave que influye en el rendimiento del personal, en la satisfacción laboral y el éxito institucional. La alta dirección del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta, influye en la configuración de la cultura organizacional y en la implementación de políticas estratégicas que impactan a toda la comunidad tecnológica. Este estudio analiza la relación entre las prácticas de la alta dirección y la satisfacción laboral, con un enfoque en variables como estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. El comportamiento organizacional, definido como el estudio de cómo los individuos y grupos actúan dentro de una organización (Franco & Alvarado, 2020), puede verse afectado por diversos factores. Las variables independientes en este estudio son las prácticas de la alta dirección, como los estilos de liderazgo, estas influyen directamente en la variable dependiente que es la satisfacción laboral del personal.

El objetivo general del estudio es analizar la relación entre las prácticas de liderazgo de la alta dirección y la satisfacción laboral, las cuales impactan en la cultura institucional y el clima organizacional. Los objetivos específicos incluyen: Identificar los estilos de liderazgo predominantes en la alta dirección; Evaluar cómo la comunicación y las decisiones estratégicas influyen en la motivación y satisfacción del personal docente y administrativo; y examinar la influencia de la alta dirección en la cultura organizacional y el clima institucional. La pregunta de investigación es: ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo en la alta dirección del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta

que influyen de manera más significativa en el comportamiento organizacional de su personal? Se plantea como hipótesis que los estilos de liderazgo colaborativos y participativos ejercen un impacto positivo sobre la variable dependiente, como la satisfacción laboral, lo que mejora el clima organizacional y el rendimiento institucional.

La justificación de este estudio se enfoca en la relevancia del liderazgo organizacional para el éxito de las instituciones educativas de nivel superior. Un liderazgo efectivo puede aumentar la cohesión entre el personal, fomentar la colaboración y promover un ambiente laboral positivo, mientras que una gestión deficiente puede generar insatisfacción y baja moral. El enfoque del estudio es cuantitativo. Se aplicaron encuestas estandarizadas al personal para explorar en profundidad las prácticas de liderazgo y comunicación, que son características de la variable independiente. El aporte científico radica en su capacidad para identificar las prácticas de liderazgo más efectivas para promover un clima organizacional positivo y una cultura institucional orientada a la excelencia. Este análisis contribuye a la literatura sobre liderazgo y comportamiento organizacional en instituciones de educación superior en México, proporcionando un marco de referencia para la implementación de estrategias de gestión más efectivas. Entre las limitaciones del estudio se tienen las respuestas subjetivas de los participantes que podrían introducir sesgos en los datos, y el tiempo limitado para la recolección de datos que puede impedir una evaluación a largo. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos proporcionan una base para futuras investigaciones y mejoras en la gestión institucional.

MARCO TEÓRICO

El comportamiento organizacional en las instituciones de educación superior es un campo de estudio complejo que abarca múltiples dimensiones, desde la motivación del personal hasta la gestión del cambio y la cultura organizacional. En este marco teórico, se examinan las teorías clásicas y contemporáneas de la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura y el clima organizacional, la comunicación y otros factores que impactan el comportamiento de los individuos y grupos. Estos aspectos son esenciales para comprender el impacto que tiene la alta dirección en el Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta.

La motivación es uno de los aspectos más importantes dentro del comportamiento organizacional, ya que determina el esfuerzo y compromiso de los empleados. Entre las teorías más influyentes se encuentra la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Madero, 2023), que postula que los individuos buscan satisfacer una serie de necesidades que van desde las más básicas, como la seguridad, hasta las más complejas, como la autorrealización. Otra teoría relevante es la de Herzberg, conocida como la teoría de los factores de motivación e higiene. Herzberg sugiere que existen factores que producen satisfacción, como el reconocimiento y la responsabilidad (factores motivacionales), mientras que otros previenen la insatisfacción, como las condiciones laborales y el salario (factores de higiene) (Saeteros & Orbe, 2021). Por último, la teoría de la autodeterminación argumenta que la motivación intrínseca es clave para el bienestar y el rendimiento en el trabajo (Delgado, García, Téllez, & Zamarripa, 2021).

El liderazgo en la alta dirección es un factor clave que influye en la cultura organizacional y el comportamiento del personal. El liderazgo transformacional es uno de los más efectivos, ya que los inspira a alcanzar metas más allá de sus expectativas, promoviendo la innovación y la motivación intrínseca (Tapia & Antequera, 2020). Por otro lado, el liderazgo transaccional, que se centra en intercambios claros de recompensas por desempeño, es útil para la gestión de tareas rutinarias, pero puede limitar la innovación. Sin embargo, puede ser complementario en instituciones que requieren una estructura jerárquica definida y cumplimiento de normativas (Tapia & Antequera, 2020). El estilo *laissez-faire*, en el que el líder adopta un enfoque pasivo, puede generar confusión y falta de dirección si no se gestiona correctamente.

La cultura organizacional, definida por Barón (2024), incluye valores, creencias y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Barón (2024) propuso un modelo que clasifica la cultura organizacional en tres niveles: artefactos (lo visible), valores compartidos (lo que guía el comportamiento) y supuestos básicos (creencias inconscientes). Una cultura organizacional fuerte puede promover un ambiente de compromiso y rendimiento, mientras que una cultura débil puede llevar a la desmotivación y baja satisfacción laboral (Cancino & Vial, 2022).

La comunicación organizacional es un factor crítico en la cohesión y eficacia de cualquier institución. Según Franco y Alvarado (2020), una comunicación clara y efectiva permite que los empleados comprendan las expectativas, reduzcan

malentendidos y fomenten la transparencia dentro de la organización. Algunas teorías como la de Weick, sobre la organización como proceso de comunicación, destacan que las organizaciones se forman y reconfiguran constantemente a través de la comunicación (León & Aguilar, 2023). El clima institucional es el ambiente percibido por los miembros de una organización. Este clima puede ser medido a través de factores como la satisfacción, la seguridad laboral, las relaciones interpersonales y el apoyo organizacional. Un clima positivo promueve el bienestar y rendimiento, mientras que uno negativo puede generar desmotivación y baja. De acuerdo con estudios recientes, un buen clima institucional está vinculado a una mayor satisfacción laboral y a un mejor desempeño académico (Bustillos, Quintero, Lamus, & Lamus, 2022).

Los equipos de trabajo pasan por cinco etapas del modelo de Bruce W. Tuckman: formación, tormenta, normalización, desempeño y disolución (Guerrero, 2022). El éxito en estas etapas depende en gran medida del liderazgo y de cómo se manejan los conflictos y las diferencias de poder. Las instituciones de educación superior comparten una misión fundamental propia de las organizaciones educativas: preservar, desarrollar y difundir la cultura humana mediante sus funciones sustantivas, manteniendo una conexión estrecha con la sociedad. (Ferrer, Hernández, & Planes, 2020). La gestión del cambio en organizaciones educativas es crucial, dado que las universidades se enfrentan continuamente a la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías, políticas y enfoques pedagógicos. Kurt Lewin propuso un modelo de tres etapas para la gestión del cambio: descongelar, cambiar y recongelar.

Esta teoría puede aplicarse al proceso de implementar nuevas políticas o reformas académicas (Orozco & Sabido, 2021). John Kotter, por su parte, desarrolló un modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, subrayando la importancia del liderazgo y la comunicación en la implementación exitosa de cambios organizacionales (Lago, 2024). La satisfacción laboral y el compromiso son factores críticos para el éxito organizacional. Según Locke, la satisfacción laboral está vinculada a la percepción de equidad y a las recompensas intrínsecas y extrínsecas, además, el compromiso organizacional, definido como el apego emocional y la identificación con la organización, es clave para la retención del personal y el logro de los objetivos institucionales (Bustillos, Quintero, Lamus, & Lamus, 2022). El equilibrio entre trabajo y vida personal es cada vez más relevante en el ámbito universitario, donde el estrés y la sobrecarga laboral pueden afectar el bienestar de los empleados. Investigaciones recientes destacan la importancia de políticas que promuevan este equilibrio, como horarios flexibles o programas de apoyo al bienestar (Saeteros & Orbe, 2021). La diversidad e inclusión son aspectos fundamentales en el comportamiento organizacional moderno. Según Sánchez y colaboradores (2021), las organizaciones que valoran la diversidad tienden a ser más innovadoras y eficaces. En el contexto universitario, promover la diversidad no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también enriquece la experiencia de aprendizaje.

La inclusión garantiza que todos los miembros de la comunidad universitaria, independientemente de su género, raza o antecedentes, tengan las mismas

oportunidades para contribuir y desarrollarse.

METODOLOGÍA

La presente investigación sigue un enfoque cuantitativo, ya que proporciona una comprensión más eficiente y completa de la influencia de la alta dirección en el comportamiento organizacional en el Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Este enfoque se justifica por la naturaleza multidimensional del fenómeno que se estudia, en el cual es necesario explorar las percepciones y experiencias individuales como los patrones generalizables de comportamiento organizacional. El método cuantitativo aplicado, permite abordar la profundidad interpretativa que ofrecen los datos como la precisión y generalización, además, el estudio proporciona una comprensión profunda de las dinámicas interpersonales, también este método mide y correlaciona variables como el tipo de liderazgo y la satisfacción laboral de manera sistemática y objetiva. Su objetivo principal es obtener una visión clara y objetiva de estos factores mediante la aplicación de encuestas estructuradas. Estas encuestas fueron dirigidas tanto al personal administrativo como al docente y servicios generales, y se aplicaron a una muestra representativa de 39 participantes, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. Este enfoque asegura una representación equitativa de los distintos niveles jerárquicos dentro de la institución, desde el profesorado hasta el personal administrativo y servicios generales con diferentes grados de antigüedad. El instrumento de recolección de datos se compone por escalas previamente validadas y reconocidas. Para evaluar los estilos de liderazgo se empleó el Cuestionario

multifactorial de liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, mientras que la satisfacción laboral se implementó el cuestionario de satisfacción laboral S10/23 de Meliá y Peiró (Pérez Mielles & Pinto Cotes, 2022). El análisis de los datos obtenidos se realizó con herramientas estadísticas, específicamente mediante análisis descriptivos y correlacionales. Se utilizó software Excel con el complemento de análisis de datos para identificar relaciones significativas entre las variables estudiadas, lo que permitió comprender cómo el liderazgo influye en la motivación y satisfacción del personal. Este enfoque cuantitativo brindó una base sólida para interpretar los patrones subyacentes en la dinámica institucional, aportando insumos clave para el diseño de estrategias de mejora en la gestión organizacional. Esta fase representó un paso fundamental en el proceso de diagnóstico institucional, combinando rigurosidad metodológica con instrumentos validados para generar datos confiables y relevantes. A través de la recolección y análisis de estos datos, se describió el estado actual de la percepción organizacional, también sentó las bases para intervenciones futuras que fomenten un entorno laboral más satisfactorio y eficaz. El uso de una muestra intencional y un muestreo aleatorio estratificado garantizó que la investigación abarque múltiples perspectivas dentro de la institución, permitiendo una visión integral del impacto del liderazgo en el comportamiento organizacional.

Se aplicaron cuestionarios estandarizados con preguntas de escalas Likert de cinco puntos con el objetivo de medir cuantitativamente las percepciones de los participantes sobre el tipo de liderazgo de los directivos y la satisfacción laboral. Se aplicaron

los instrumentos estandarizados como el cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, escala validada que mide los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y el cuestionario de satisfacción laboral S10/23 de Meliá y Peiró, escala que evalúa la satisfacción laboral considerando dimensiones como la supervisión, ambiente físico, prestaciones, participación y aspectos intrínsecos del trabajo, mediante una herramienta breve y confiable (Pérez Mieles & Pinto Cotes, 2022). El estudio se presentó considerando los siguientes aspectos: Validez interna, para asegurar que los resultados reflejen fielmente la relación entre las variables de interés, se implementaron procedimientos rigurosos en la recolección y análisis de datos, minimizando los sesgos de selección y respuesta. Se proporcionó un laboratorio de cómputo dentro de la institución para eliminar cualquier perturbación que afectara la concentración del personal al responder los cuestionarios. Validez externa, se diseñó el método de tal forma que los resultados puedan generalizarse a otras instituciones educativas de características similares. Para esto, el muestreo aleatorio estratificado permitió que los hallazgos sean representativos de la diversidad dentro de la institución. Validez de constructo, los instrumentos seleccionados, como el MLQ y el cuestionario de Satisfacción Laboral S10/23, han sido ampliamente validados en la literatura, lo que garantiza que las mediciones sean precisas y representen adecuadamente los conceptos teóricos.

La confiabilidad del estudio se garantizó mediante el uso de los instrumentos estandarizados, donde su aplicación en investigaciones cuantitativas previas

demostró una alta confiabilidad. Por ejemplo, el MLQ ha mostrado coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach superiores a 0.80 (Wang, y otros, 2023), lo que indica una alta consistencia interna. Se aplicó una prueba piloto, donde antes de aplicar las encuestas, se realizó con una pequeña muestra de 7 participantes para ajustar las preguntas y asegurar que sean comprensibles y aplicables al contexto de la institución.

Algunas de las limitaciones que se tuvieron durante la aplicación de la metodología fueron, la representatividad de la muestra, aunque se utilizaron métodos de muestreo estratificado y aleatorio, la participación voluntaria puede generar sesgo de autoselección, donde los empleados más motivados o satisfechos sean más propensos a participar. Otra limitación es el sesgo en las respuestas, es posible que los participantes no respondan de manera totalmente honesta debido a la percepción de posibles repercusiones, especialmente en un contexto jerárquico como el universitario.

En la investigación se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple como método estadístico para examinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire sobre la satisfacción laboral. Este enfoque permitió identificar el grado en que cada estilo de liderazgo predecía los niveles de satisfacción del personal, considerando ambas variables independientes de forma simultánea. A través de este análisis, se cuantificaron las relaciones entre los estilos de liderazgo y la variable dependiente, proporcionando evidencia sobre su impacto en el entorno organizacional. Los resultados ofrecieron una base sólida para interpretar

cómo el liderazgo influye en el bienestar laboral. Con esta metodología, se obtuvieron resultados fiables y válidos que ofrecieron una visión clara de cómo la alta dirección impacta en el comportamiento organizacional dentro del Tecnológico. El método cuantitativo permitió una comprensión profunda y matizada del fenómeno, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente apartado se analizaron los resultados obtenidos en el estudio que buscó determinar la influencia de los estilos de liderazgo de la alta dirección sobre la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Esta investigación se enmarca dentro del enfoque cuantitativo, utilizando una estrategia de estudio correlacional con análisis de regresión lineal múltiple como técnica estadística principal. El objetivo fue explorar y cuantificar el grado en que los estilos de liderazgo ejercidos por la alta dirección inciden en los niveles de satisfacción laboral del personal subordinado, segmentado en tres grupos: académico, administrativo y servicios generales.

Se aplicaron dos instrumentos ampliamente validados y reconocidos por su rigor psicométrico. En primer lugar, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, el cual mide las dimensiones del liderazgo transformacional (LT), transaccional (LTx) y laissez-faire (LL). En segundo lugar, se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/23 (SL) de Meliá y Peiró, que evalúa la satisfacción laboral desde un enfoque global e integrador. La muestra

estuvo conformada por 39 participantes, lo cual, aunque representa una cantidad acotada, permite obtener una primera aproximación al fenómeno estudiado. La intención del estudio fue responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué influencia ejercen los diferentes estilos de liderazgo de la alta dirección en los niveles de satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta? Para abordar esta pregunta, se estableció como variable dependiente la Satisfacción Laboral (SL), mientras que las variables independientes fueron las tres dimensiones de liderazgo mencionadas. El análisis de los datos se realizó con el software Microsoft Excel, mediante la técnica de regresión lineal múltiple, se evaluó la relación conjunta y aislada de cada tipo de liderazgo sobre la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos constituyen la base para la interpretación detallada en el estudio que determinó la influencia de los estilos de liderazgo de la alta dirección sobre la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. Para ello se aplicaron dos instrumentos ampliamente validados: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) de Bass y Avolio, y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/23 de Meliá y Peiró. Con base en los datos recabados, se utilizó un análisis de regresión lineal múltiple para determinar el grado de relación e influencia de las variables independientes, Liderazgo Transformacional (LT), Liderazgo Transaccional (LTx) y Liderazgo Laissez-Faire (LL), sobre la variable dependiente, Satisfacción Laboral (SL). El análisis de regresión lineal múltiple aplicado en esta investigación permitió establecer relaciones entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral del personal del Tecnológico

Superior de Jalisco, La Huerta. Los resultados evidencian un coeficiente de correlación múltiple (R) de 0.654, lo cual indica una correlación moderada positiva entre las variables independientes (LT, LTx y LL) y la variable dependiente (SL). Esta correlación sugiere que existe una asociación relevante entre los estilos de liderazgo ejercidos por la alta dirección y el nivel de satisfacción laboral percibido por los colaboradores.

El coeficiente de determinación (R^2) fue de 0.427, lo que implica que aproximadamente el 42.7% de la variabilidad observada en la satisfacción laboral puede explicarse a partir de los estilos de liderazgo considerados en el modelo. Esta proporción representa un nivel de explicación intermedio, lo cual es aceptable considerando la complejidad del comportamiento organizacional, que también está influenciado por otros factores como el clima laboral, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y las trayectorias individuales. El R^2 ajustado, que considera el número de variables predictoras y el tamaño de la muestra, fue de 0.378. Este valor mantiene la consistencia del modelo sin sobrestimar la influencia de las variables independientes. Por su parte, el error típico de la estimación fue de 0.578, lo que indica que las predicciones realizadas por el modelo tienen una desviación moderada respecto de los valores observados de la satisfacción laboral. A nivel de coeficientes individuales, se observaron los siguientes resultados: Intercepto (constante): 2.062, lo cual representa el valor estimado de la satisfacción laboral cuando todas las variables predictoras son cero. LT (Liderazgo Transformacional): -0.025, indicando una relación negativa, muy leve y posiblemente no significativa. LTx (Liderazgo

Transaccional): 0.794, mostrando una fuerte relación positiva con la satisfacción laboral. LL (Liderazgo Laissez-Faire): -0.276, reflejando una relación negativa y más pronunciada con la variable dependiente. Estos resultados permiten avanzar hacia una interpretación más detallada sobre el impacto diferencial de cada estilo de liderazgo en la satisfacción laboral, cuestión que se desarrolla en el siguiente apartado. El coeficiente asociado al Liderazgo Transformacional (LT) presenta un valor negativo de -0.025, lo que implica una relación inversa, aunque muy leve y posiblemente no significativa, con la satisfacción laboral. Esto podría explicarse por una posible disonancia entre las acciones de inspiración o carisma del liderazgo transformacional y las expectativas o necesidades concretas de los trabajadores en el contexto institucional.

Los coeficientes obtenidos en el modelo de regresión lineal múltiple permiten analizar la influencia que cada uno de los estilos de liderazgo ejerce de forma individual sobre la satisfacción laboral. El coeficiente asociado al Liderazgo Transformacional (LT) es de -0.025, lo que implica una relación negativa leve con la satisfacción laboral. Si bien esta relación no parece ser estadísticamente significativa, su presencia invita a reflexionar sobre el tipo de prácticas transformacionales que se están aplicando y si estas están alineadas con las expectativas reales del personal. Es posible que, en el contexto institucional del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta, el personal valore más los aspectos tangibles de la gestión diaria que las conductas inspiradoras o carismáticas asociadas a este estilo de liderazgo. El Liderazgo Transaccional (LTx) muestra un coeficiente positivo de 0.794, lo que indica una fuerte

relación directa con la satisfacción laboral. Este hallazgo confirma que los empleados tienden a sentirse más satisfechos cuando las reglas son claras, los incentivos están definidos y existe una supervisión constante de las tareas. Este estilo de liderazgo, orientado al cumplimiento de metas y la retroalimentación basada en el desempeño, parece ajustarse adecuadamente a la cultura organizacional de la institución, en la que se prioriza la eficiencia, el control y la recompensa del esfuerzo. El coeficiente del Liderazgo Laissez-Faire (LL) es de -0.276, indicando una relación negativa significativa con la satisfacción laboral. Este resultado es congruente con estudios previos que muestran que la ausencia de dirección o liderazgo pasivo genera confusión, desmotivación y una sensación de abandono en los empleados. La falta de intervención del líder ante conflictos o situaciones laborales importantes contribuye a un clima de incertidumbre y baja cohesión organizacional. Estos hallazgos invitan a repensar la formación directiva con enfoques más prácticos y adaptativos.

CONCLUSIONES

El objetivo general consistió en analizar la influencia que ejercen los estilos de liderazgo de la alta dirección sobre la satisfacción laboral del personal del Tecnológico Superior de Jalisco, La Huerta. A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que este objetivo se ha cumplido satisfactoriamente, al identificarse relaciones estadísticas claras entre los estilos de liderazgo y los niveles de satisfacción laboral. En relación con los objetivos específicos, se identificó que el liderazgo transformacional, a pesar de su valoración teórica en la literatura

organizacional, no presentó una influencia significativa sobre la satisfacción laboral en el contexto analizado. Esta discrepancia invita a reflexionar sobre la pertinencia de su implementación actual y sobre la necesidad de contextualizar dicho estilo de liderazgo a las características y expectativas del personal institucional. Se comprobó que el liderazgo transaccional contribuye de forma positiva y significativa a la satisfacción laboral. Este hallazgo refuerza los postulados teóricos que vinculan la claridad en las metas, la asignación de recompensas justas y la supervisión efectiva con niveles elevados de satisfacción en el trabajo. En el Tecnológico Superior de Jalisco, este estilo parece ser funcional y eficaz, probablemente por la necesidad de estructuras sólidas en entornos educativos públicos. Se evidenció que el liderazgo laissez-faire impacta de forma negativa en la satisfacción del personal. La ausencia de orientación, seguimiento o apoyo por parte de los directivos genera percepciones de abandono, baja cohesión organizacional y desmotivación, lo que afecta la calidad del entorno laboral. Estos hallazgos están estrechamente vinculados con el marco teórico abordado, el cual resalta la influencia del liderazgo en las dinámicas laborales, la cultura institucional y el compromiso organizacional. Los resultados empíricos reafirman que la forma en que se ejerce el liderazgo tiene efectos tangibles en el bienestar de los trabajadores y, por ende, en la eficacia de las organizaciones. Asimismo, se integran en esta sección las reflexiones derivadas del análisis y discusión de los datos, lo cual permite enriquecer las conclusiones desde una perspectiva crítica y práctica. El liderazgo transaccional se posiciona como el estilo más valorado en el entorno estudiado, lo que podría estar influido

por la necesidad de certeza, estructura y resultados tangibles en instituciones educativas públicas. No obstante, esto no implica que el liderazgo transformacional deba ser descartado, sino más bien reconfigurado y adaptado al contexto para generar un impacto real. Por su parte, el liderazgo laissez-faire se presenta como una práctica inadecuada, que disminuye la motivación y afecta negativamente la percepción institucional. En este sentido, se destaca la importancia de una dirección activa, cercana y comprometida, que responda oportunamente a las necesidades del personal.

El estudio pone de manifiesto la necesidad de fomentar una alta dirección más consciente de su papel como generadora de condiciones laborales saludables. Para lograrlo, es recomendable fortalecer las competencias directivas mediante programas de formación que integren enfoques mixtos de liderazgo, promuevan la reflexión ética y propicien la mejora continua en la gestión institucional. Finalmente, se sugiere complementar esta línea de investigación mediante el uso de metodologías cualitativas que permitan profundizar en las percepciones del personal y explorar elementos culturales, simbólicos y comunicativos que puedan influir en la satisfacción laboral más allá de los estilos de liderazgo formales.

REFERENCIAS

Barón, R. (2024). Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 1537-1563.

Bustillos, M., Quintero, Y., Lamus, T., & Lamus, R. (2022). La cultura organizacional del personal directivo en instituciones universitarias venezolanas. Un estudio cualitativo. *International Journal of New Education*, 65-86.

Cancino, V., & Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 107-126.

Delgado, M., García, J., Téllez, A., & Zamarripa, J. (2021). Teoría de la Autodeterminación. Una perspectiva teórica para el estudio del trabajo social. *Realidades*, 10-22.

Ferrer, A., Hernández, R., & Planes, P. (2020). La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior. *EduSol*, 1-9.

Franco, I., & Alvarado, J. (2020). El Liderazgo asociado al comportamiento organizacional de los docentes en un centro educativo. Digital Publisher, 2021.

Guerrero, L. (2022). Aplicación de la curva en S para determinar el nivel de desarrollo de equipos de trabajo. *Nova Scientia*, 1-30.

Lago, A. (2024). Cómo involucrar a las personas en los cambios en seguridad. *Gestión práctica de riesgos laborales*.

León, L., & Aguilar, M. (2023). Desempeño de las organizaciones desde una visión a través de teoría del caos y la complejidad. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 57-63.

Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, 235-259.

Orozco, A., & Sabido, T. (2021). Entorno, análisis y cambio: una tricotomía simplificada para entender a las organizaciones. *Gestión I+D*, 384-404.

Pedraja, L., Huerta, P., & Muñoz, C. (2020). Calidad en instituciones de educación superior: Estudio exploratorio del liderazgo y la cultura académica. *Revista de ciencias Sociales*, 433-449.

Pérez Mieles, M., & Pinto Cotes, L. (2022). Estudio de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en Docentes y Administrativos de la Universidad de Santander Campus Valledupar. Universidad de Santander.

Saeteros, J. V., & Orbe, M. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 572-592.

Sánchez, J., Sánchez, D., & Zapata, H. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 93-110.

Tapia, Z., & Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma

de decisiones gerenciales en las empresas. *Adgnosis*, 119-134.

Wang, J. C., Liu, W. C., Kee, Y. H., Ng, B., Chua, L., & Hu, L. (2023). Measuring educational leadership in Singapore: Re-examining the psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, 1-10.