



Estilo de liderazgo de los directivos de la Universidad de Panamá en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos

Leadership Styles of Managers at the University of Panama and Their Impact on Administrative Employees' Job Satisfaction

Yolanda Bazán de Franco

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

yolanda.bazan@up.ac.pa

Reyna Tovares

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-4411-2226>

reyna.tovares@up.ac.pa

Adriana Murillo Murillo

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

adriana.murillo@up.ac.pa

Fecha de recibido: 15 de diciembre de 2025

Fecha de aceptación: 9 de junio de 2026



DOI: <https://doi.org/10.48204/2953-3147.8958>

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el impacto del estilo de liderazgo de los directivos de la Universidad de Panamá en el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo y de corte transversal. La población estuvo conformada por directivos y trabajadores administrativos de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, uno dirigido a directivos para identificar los estilos de liderazgo predominantes y otro a los trabajadores administrativos para medir su nivel de satisfacción laboral. Los resultados evidencian que el estilo de liderazgo participativo es el predominante entre los directivos evaluados, coexistiendo en menor medida rasgos de liderazgo explotador-autoritario y benevolente-autoritario, según la tipología de los cuatro sistemas gerenciales propuesta por Rensis Likert. Asimismo, se encontró que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos es elevado. Se concluye que la presencia de prácticas de liderazgo participativo influye positivamente en la percepción de bienestar y satisfacción laboral de los trabajadores, lo que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras clave: liderazgo, satisfacción laboral, clima organizacional.

Abstract

This research aimed to determine the impact of leadership styles exercised by managers at the University of Panama on the job satisfaction of administrative staff. The study followed a quantitative approach with a non-experimental, descriptive, cross-sectional design. The population consisted of managers and administrative employees from the Faculty of Business Administration and Accounting. For data collection, two structured questionnaires using a Likert-type scale were applied: one directed to managers to identify the predominant leadership styles and another to administrative staff to measure their level of job satisfaction. The results indicate that

the participative leadership style is the most prevalent among the evaluated managers, while elements of exploitative-authoritative and benevolent-authoritative leadership were also identified, according to Rensis Likert's Four Management Systems theory. Additionally, the findings show that administrative employees report a high level of job satisfaction. It is concluded that the presence of participative leadership practices positively influences employees' perception of well-being and job satisfaction, contributing to the strengthening of the organizational climate and to the achievement of institutional objectives.

Keywords: leadership, job satisfaction, organizational climate.

Introducción

Se ha considerado importante la investigación permanente sobre la satisfacción laboral (SL). Esta variable puede describirse como un sentimiento de bienestar y actitud positiva en el sitio de trabajo. Si el trabajador se siente bien en su ambiente laboral, en sus relaciones con sus jefes y con sus compañeros, su grado de satisfacción redundará en beneficio para la labor que desempeña. Como bien es sabido, las personas adultas pasan gran parte del día en su trabajo, en el cual se espera de ellas los más altos niveles de productividad. Por otro lado, el nivel de satisfacción repercute en la forma como el trabajador interactúa no solo con su jefe sino con sus compañeros de trabajo y, lo más importante, con los clientes o público al cual se sirve, lo cual impacta la calidad del servicio que se ofrece.

Al respecto de la satisfacción, Robbins y Judge (2013) señalan que “Cuando se habla de actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características” (p. 74). Todo esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de realizar estudios para medir los niveles de satisfacción de los

empleados administrativos de la Universidad de Panamá, que permita, una vez conocidos los resultados, tomar medidas correctivas oportunas.

Goleman (2005) señala que “los líderes necesitan varios estilos de liderazgo” (p. 11). Lo señalado por Goleman implica que se requiere aprender y dominar varios estilos de liderazgo para utilizarlos dependiendo de la situación a la cual se enfrente el líder. Este es el enfoque de liderazgo denominado situacional o contingente.

La importancia del estudio de los estilos de liderazgo ha representado el esfuerzo de muchos años de investigación Jiménez-López, et.al. (2020) realizan un análisis bibliométrico de las investigaciones sobre liderazgo entre los años 2009 y 2019, y determinan que existen diversos estilos de liderazgo.

Asimismo, resaltan la importancia de continuar investigando sobre esta temática, señalando que:

“Se sabe que el liderazgo contribuye a la generación de estrategias que permitan motivar al personal e incorporar nuevas formas de pensar y actuar; por esto, es importante identificar los diferentes estilos de liderazgo, la forma de medirlos y cuál de ellos es el más adecuado para aplicar en las diferentes dependencias de una empresa” (Jiménez-López et al., 2020, p. 82).

Por su parte, Aldape, et.al. (2011), destacan que uno de los aspectos más importantes en las organizaciones es conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores y puntualizan el vínculo existente entre el liderazgo y la satisfacción laboral (p. 35).

En ese mismo orden de idea, Quispe-Martínez (2020) pone en evidencia que un buen liderazgo permite aumentar la producción, mejora la comunicación y fortalece el clima organizacional. Por su parte, Urizar Awe (2016) determinó que el estilo de liderazgo predominante es el autocrático.

Por otro lado, Añazco-Camacho, et.al, indican que existe un fuerte vínculo entre las variables liderazgo y satisfacción laboral.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que permitió recolectar y analizar datos numéricos con el propósito de identificar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos y el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.

El estudio es de tipo descriptivo, debido a que busca caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos y analizar su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores. Asimismo, se empleó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación por parte de los investigadores y la información fue recolectada en un único momento del tiempo.

La población del estudio estuvo conformada por los directivos y colaboradores de la Universidad de Panamá. Para la obtención de la información se seleccionó una muestra de participantes a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de datos.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, diseñado para medir dos variables principales: a) estilos de liderazgo ejercidos por los directivos, y b) nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

El cuestionario estuvo compuesto por una serie de afirmaciones evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió a los participantes expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado.

La recolección de los datos se realizó durante el año 2024 en las instalaciones de la Universidad de Panamá. Posteriormente, la información obtenida fue organizada y procesada mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando porcentajes y frecuencias para analizar las respuestas de los participantes.

Los resultados obtenidos fueron representados mediante tablas y figuras, lo que permitió facilitar la interpretación de los datos y analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Resultados y discusión

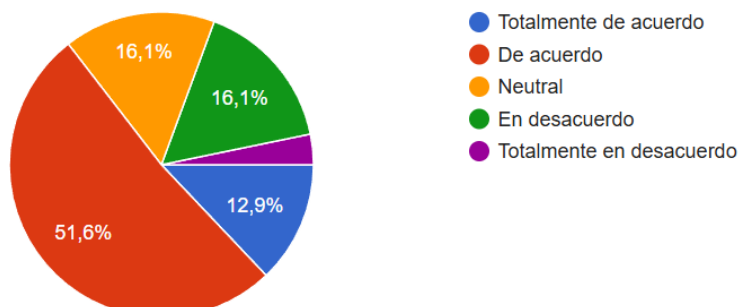
Estilos de liderazgo de los directivos

Con el propósito de identificar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos, se analizaron diversas percepciones relacionadas con la supervisión, la orientación del trabajo y el nivel de autonomía concedido a los colaboradores. Los resultados obtenidos permiten identificar tendencias en la forma en que los directivos ejercen su liderazgo dentro de la organización.

Los resultados muestran que un 64.5% de los directivos no confían en sus subordinados porque 12.9% de ellos está totalmente de acuerdo en que su supervisión debe ser de cerca o no harían el trabajo y poco más de la mitad para un 51.6% considera que debe supervisar de cerca a sus colaboradores. Este tipo de concepción de los trabajadores corresponde con el tipo de liderazgo explotador- autoritario señalado por Rensis Likert.

Figura 1

Los trabajadores necesitan supervisión de cerca o, probablemente, no harían sus trabajos



El 71% de los directivos considera que los trabajadores desean participar en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, reconocer este interés no implica necesariamente que los directivos estén dispuestos a permitir dicha participación, lo cual podría indicar la presencia de rasgos asociados al liderazgo explotador-autoritario.

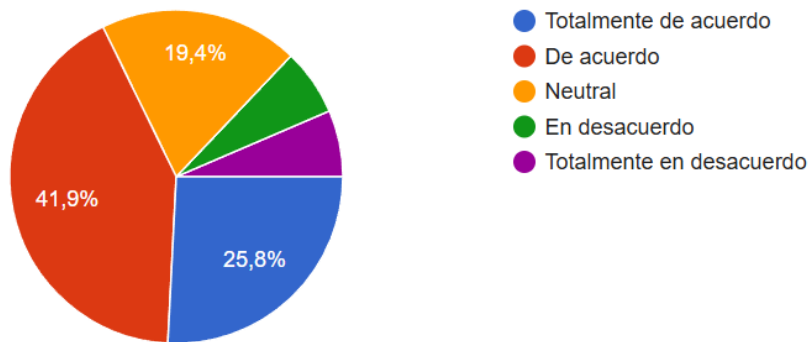
Las opiniones de los directivos también se encuentran divididas respecto a permitir que los trabajadores resuelvan sus propios problemas en situaciones complicadas. Un 35.5% manifiesta desacuerdo con otorgar esta facultad a los empleados, lo que sugiere la presencia de un estilo explotador-autoritario. En contraste, 41.9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en permitir que los trabajadores enfrenten y solucionen estas situaciones, lo cual se asocia con un liderazgo participativo.

Por otra parte, 71% de los directivos no considera justo afirmar que la mayoría de los trabajadores son perezosos, lo que se contrapone a los supuestos de la teoría X de Douglas McGregor. Esta percepción refleja rasgos de un liderazgo benevolente-autoritario.

Finalmente, 67.7% de los directivos considera que la clave para ser un buen supervisor es guiar a los trabajadores sin ejercer presión, lo que corresponde a características de un estilo de liderazgo participativo.

Figura 2

Guiar a los trabajadores sin presión es la clave para ser un buen supervisor

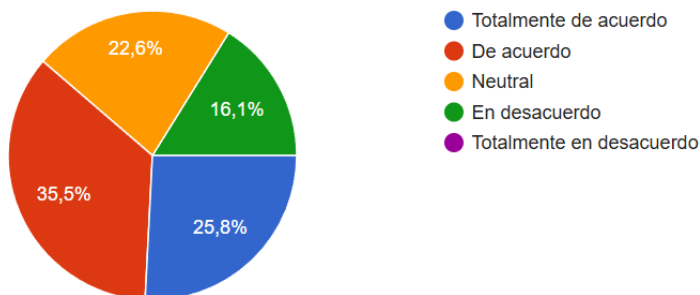


22.6% de los directivos está de acuerdo con no meterse con los subalternos mientras realizan el trabajo y un 12.9% está totalmente de acuerdo lo que totaliza 35.5%. Este grupo de líderes denotan un estilo de liderazgo participativo. En el otro extremo tenemos que en contra del postulado se anotan 32.3 %, con lo que se postulan como seguidores de estilo de liderazgo explotador-autoritario. Sin embargo, no se puede dejar de observar que un 32.3% se mantuvo neutral. Esto significa que un tercio de los jefes reflejan no tener criterio al respecto.

Todo parece indicar, por la forma en que se concentran la mayoría de las respuestas que los supervisores consideran que los objetivos de la organización se cumplen en la medida en que ellos distribuyan los premios y castigos. Un 25.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo con esta premisa y a ellos se une otro 22.6% que está de lo que hace un total de 48.4%. Este tipo de conducta está considerada dentro del estilo de liderazgo benevolente-autoritario.

Figura 3

Los supervisores deberían dar a los trabajadores la libertad de resolver los problemas por sí mismos



Un poco menos de la mitad de los supervisores (48.4%) es de la opinión de que ellos deben ayudar a los trabajadores con sus pasiones. Este estilo de pensar y más si fuese de actuar es propio del liderazgo benevolente-autoritario. Este grupo está constituido por un 35.5% que está de acuerdo y un 12.9% que está totalmente de acuerdo. Vale observar que un 29% se manifiesta en contra de esta participación del jefe en el alcance de las pasiones de sus subordinados, tipificándolo como líder explotador-autoritario. Un 22.6% no se manifiesta ni a favor ni en contra.

Nivel de satisfacción de los trabajadores administrativos

Además del análisis de los estilos de liderazgo, el estudio evaluó el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en diferentes dimensiones relacionadas con el entorno laboral, el apoyo recibido por parte de los supervisores y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Los resultados permiten comprender cómo estos factores influyen en la percepción general del bienestar en el trabajo.

El 86.36% de los trabajadores administrativos se encuentra entre algo de acuerdo y totalmente de acuerdo con el señalar que están satisfechos con su trabajo. La teoría de Frederick Herzberg establece que en los factores de higiene que corresponden a la

satisfacción se encuentra, entre otras variables la relación con los compañeros de trabajo, siendo uno de los principales su supervisor.

Figura 4

Satisfacción laboral



El disfrute del trabajo de un empleado es la satisfacción que el mismo le produce. Para que alguien esté satisfecho hay diversas variables que inciden. Tal y como se indicó en el punto anterior, una de ellas es la relación con sus compañeros de trabajo, pero hay otras que también complementan la satisfacción y que fueron identificadas por las investigaciones de Frederick Herzberg que conducen a su famosa teoría de los dos factores: motivación-higiene. Un 86.37 % afirmó estar de acuerdo con que disfruta el trabajo que hace. Se podría considerar, en consecuencia, que se cumplen favorablemente varias de las variables de la satisfacción, señaladas por Herzberg: condiciones del espacio de trabajo, seguridad del ambiente y entorno, clima y cultura organizacional, políticas administrativas y de recursos humanos y el salario y otros beneficios.

El 95.45% de los trabajadores administrativos siente orgullo por el trabajo que realiza, dado que un 93.18% dijo estar totalmente de acuerdo con ello en tanto que un 2.27% dijo estar algo de acuerdo. Solamente un 4.55% decidió mantenerse neutral, lo que implica que no están orgullosos, pero tampoco estarían decepcionados. Se encontró

que un 81.82% manifestó estar totalmente de acuerdo con sentir tranquilidad en su sitio de trabajo y un 4.55% está de acuerdo, totalizando entre ambas 86.37%. Solo un empleado, para un 2.27 indicó estar algo en desacuerdo y 2 están neutrales.

Figura 5

Apoyo del jefe

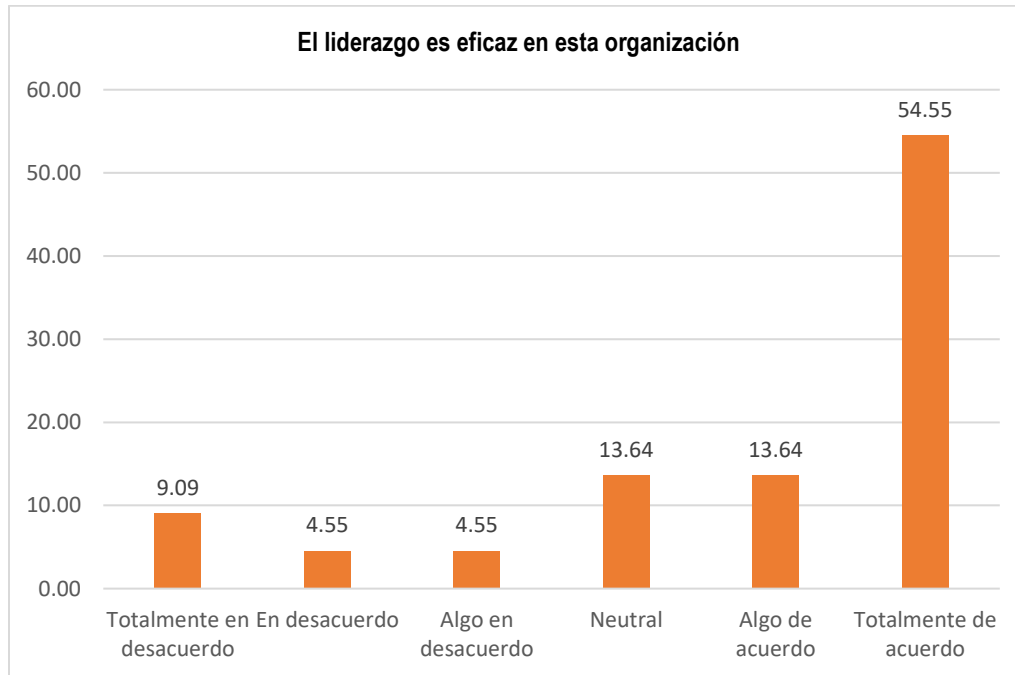


La percepción del trabajador administrativo sobre la eficacia del liderazgo es una forma muy específica de determinar que tanto el estilo de liderazgo está influyendo en la satisfacción laboral o sensación de agrado en el trabajo.

El análisis de las respuestas de los trabajadores permite observar, en un primer momento que la percepción de eficacia del liderazgo es elevada, en tanto que un 54.55% de los trabajadores está totalmente de acuerdo con que es eficaz y otro 13.64% está algo de acuerdo con que es eficaz. Ambos grupos que perciben positivamente la eficacia del liderazgo en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad totalizan el 68.19%.

Figura 6

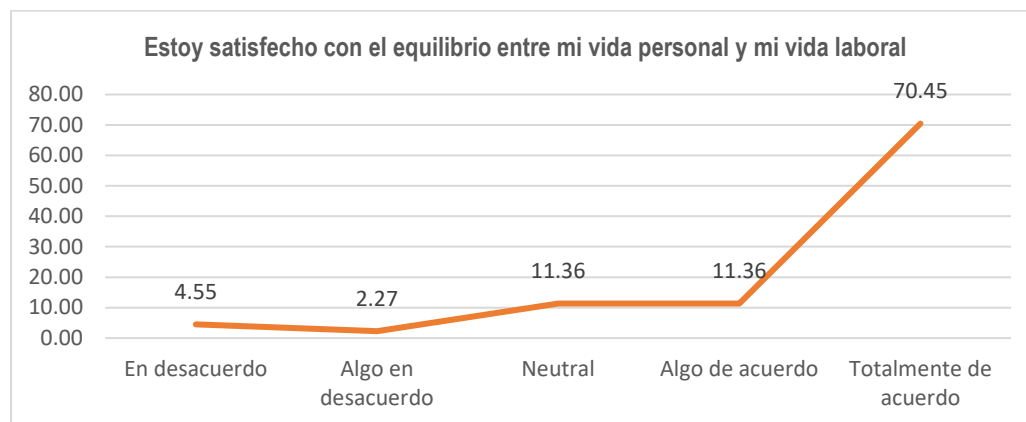
Liderazgo eficaz de la organización



No hay nada más importante en la relación líder-miembro a la que aluden distintos autores de las teorías de liderazgo. La confianza puede llevar a los trabajadores a seguir ciegamente a sus superiores porque creen que la senda que éstos les han trazado es la correcta. Se ha logrado determinar que un 62.64% de los empleados administrativos confía en el liderazgo de sus jefes. De esta cifra se tiene que 56.82% tiene total confianza y un 6.82% tiene algo de confianza.

Figura 7

Satisfacción entre vida personal y vida laboral



Un 70.45% de los administrativos considera que tienen oportunidad de expresarse y ser considerados por el jefe. Esto concuerda con uno de los estilos de liderazgo predominante en los directivos de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad que es el participativo identificado por Rensis Likert.

Un grupo importante de supervisores (71%) estuvo de acuerdo en que los trabajadores quieren ser parte del proceso de toma de decisiones. También un 41.9% de los directivos estaban de acuerdo en que los supervisores debían permitir a los trabajadores resolver sus problemas. Éstas son conductas que corresponden al estilo de liderazgo participativo. En lo referente a la percepción de autonomía por parte de los empleados administrativos se tiene que 59.09% está totalmente de acuerdo en que goza de suficiente autonomía y otro 18.18 % afirmó que está algo de acuerdo con la afirmación relativa a tener suficiente autonomía. Esto implica que un total de 77.27% ve positivamente la dosis de autonomía de la que goza en el desempeño de su trabajo.

Conclusiones

Los resultados de la investigación permitieron identificar que entre los directivos de la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de Panamá predomina el estilo de liderazgo participativo, de acuerdo con la clasificación de los cuatro sistemas gerenciales propuesta por Rensis Likert. Este estilo se caracteriza por promover la participación de los trabajadores, la comunicación abierta y el reconocimiento de las capacidades del personal. No obstante, también se identificaron en menor medida rasgos asociados a estilos de liderazgo explotador-autoritario y benevolente-autoritario, lo que evidencia que dentro de la organización coexisten diferentes formas de ejercer la dirección.

En relación con la satisfacción laboral, los resultados muestran que los trabajadores administrativos presentan un nivel elevado de satisfacción con su trabajo. Esta percepción positiva se refleja en aspectos como el disfrute de las actividades laborales, el orgullo por las funciones que desempeñan y la sensación de tranquilidad en su entorno de trabajo. Asimismo, una proporción importante de los trabajadores manifestó percibir apoyo y confianza por parte de sus superiores, lo cual constituye un elemento relevante para el bienestar laboral.

El análisis conjunto de los resultados sugiere que la presencia de prácticas de liderazgo participativo influye favorablemente en la percepción de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos. La posibilidad de expresar opiniones, participar en ciertos procesos de decisión y contar con autonomía para el desarrollo de las tareas contribuye a fortalecer la motivación y el compromiso con la institución.

Finalmente, los hallazgos del estudio ponen de manifiesto la importancia de promover estilos de liderazgo que favorezcan la participación y la confianza dentro de las organizaciones universitarias. Un liderazgo que valore las capacidades del personal

y fomenta relaciones laborales positivas puede contribuir significativamente al fortalecimiento del clima organizacional y al logro de los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos de diversos estudios previos que destacan la relación entre liderazgo y satisfacción laboral. En este sentido, los hallazgos del presente estudio refuerzan la evidencia existente sobre la importancia del liderazgo participativo como un factor clave para el bienestar laboral y el desempeño organizacional.

Referencias bibliográficas

- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., y Moguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*, 1(2), 35. <https://www.researchgate.net/publication/> (PDF) Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿vale la pena estudiarlos?
- Añazco-Camacho, K., Valdivieso-Salas, R. P., y Sánchez-Córdova, O. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/908>
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24671w/Caso2_LiderazgoResultados_S3-S4.pdf
- Gómez Sosa, E. (2021). *El estilo de liderazgo y su relación con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una dependencia pública estatal en la ciudad Xalapa, Veracruz* [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/50943/GomezSosaEden.pdf>
- Guerrero Vega, D., & Vásquez Segura, A. (2017). *Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4135/Guerrero%20-%20Vasquez.pdf>

Jiménez-López, A. F., Gómez-Aguirre, D., Rendón-Otálvaro, J., & Peláez-Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS – Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Quispe-Martínez, P. (2020). *Estilos de liderazgo predominante de los directores de las instituciones educativas estatales Red 4 Callao* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/3860f4c2-3304-473b-b14f-4c88ee0a4982>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Urizar Awe, S. A. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores del Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>