



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: Pérez Murillo, J. C., Galván-Mendoza, O., y Sierra Carpio, D. A. (2023). Toma de decisiones y satisfacción laboral según género: Docentes universitarias de Baja California-México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1089-1105. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.14>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. Especial 10, 2023, 1089-1105  
octubre-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Toma de decisiones y satisfacción laboral según género: Docentes universitarias de Baja California-México

Pérez Murillo, José Cupertino\*  
Galván-Mendoza, Oscar\*\*  
Sierra Carpio, Daniel Alberto\*\*\*

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto de la participación en la toma de decisiones en la satisfacción laboral de profesoras universitarias de tiempo completo de Ensenada, Baja California, México. Adicionalmente, la investigación distingue por ser cuantitativa, no experimental y por tener un diseño exploratorio con una dimensión temporal transversal. De esta manera, se aplicaron 90 encuestas a profesoras universitarias de tiempo completo en Ensenada, Baja California, México. De ahí, los datos recabados se analizaron por medio de una modelización de ecuaciones estructurales basada en la técnica de mínimos cuadrados parciales. Los hallazgos indican empíricamente que la participación en la toma de decisiones impacta de manera positiva y estadísticamente significativa a la satisfacción laboral.

**Palabras clave:** participación en la toma de decisiones; satisfacción laboral; profesoras universitarias; ecuaciones estructurales; Ensenada.

---

Recibido: 25.06.23

Aceptado: 14.09.23

\* Universidad Autónoma de Baja California, estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas, profesor de tiempo completo (Baja California, México). Email: [cuper@uabc.edu.mx](mailto:cuper@uabc.edu.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4939-654X>

\*\* Universidad Autónoma de Baja California, Doctor en Ciencias Administrativas, profesor investigador de tiempo completo (Baja California, México). Email: [ogalvan68@uabc.edu.mx](mailto:ogalvan68@uabc.edu.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6136-2214> (Autor de correspondencia).

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Chihuahua, Doctor en Ciencias Administrativas, profesor investigador de tiempo completo (Chihuahua, México). Email: [dsierra@uach.mx](mailto:dsierra@uach.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2393-1786>.

# Decision-making and job satisfaction according to gender: Female university professors in Baja California-Mexico

## Abstract

The objective of this research was to analyze the impact of participation in decision-making on the job satisfaction of full-time university professors from Ensenada, Baja California, Mexico. Additionally, the research stands out for being quantitative, non-experimental and for having an exploratory design with a transversal temporal dimension. In this way, 90 surveys were applied to full-time university professors in Ensenada, Baja California, Mexico. From there, the collected data was analyzed by means of structural equation modeling based on the partial least squares technique. The findings empirically indicate that participation in decision-making has a positive and statistically significant impact on job satisfaction.

**Keywords:** participation in decision-making; job satisfaction; university professors; partial least squares; Ensenada.

## 1. Introducción

En las últimas décadas, dentro del sistema de educación superior en México ha sido notoria la presencia de una dinámica de evolución y cambios acelerados ante el crecimiento imparable y sostenido de la matrícula escolar (Aragón-Macías et al, 2023). Adicionalmente, desde una perspectiva internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de su Objetivo de Desarrollo Sostenible número 05 de la agenda 2030, estableció como meta principal el lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Precisamente, es en el ámbito de las universidades públicas en donde se brinda la pauta para sensibilizar y cambiar a la sociedad, con respecto a la importancia y necesidad de

incluir a las mujeres en actividades con toma de decisiones (Verástegui y Farías, 2023).

Lo anterior implica importantes retos institucionales e incrementa la complejidad del sistema educativo ya mencionado, ya que aun cuando existen leyes internacionales y nacionales que norman la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, el acceso de estas últimas a los puestos de gestión, administración y poder dentro de las universidades ha sido nupatorio (Pacheco-Ladrón de Guevara et al, 2023; Guadarrama-Muñoz et al, 2023).

Por su parte, Aragón-Macías et al, (2023) mencionan que, en las Instituciones de Educación Superior en México, la cultura de género destaca por estar permeada por roles, normas y estereotipos de género tradicionales,

determinando sus decisiones y expectativas desde una óptica desigual y a favor del género masculino. Conviene subrayar que, al entrecruzarse las representaciones sobre lo femenino y lo masculino dentro de las universidades mexicanas, la valoración de la ciencia y los trabajos de las investigadoras no solo no se valoran, sino que, en ocasiones, se invisibilizan (Padilla, 2009).

Llama la atención que, al tratarse de instituciones educativas públicas, mismas que se caracterizan por ser avanzadas en la cultura (por ser de educación superior), las situaciones de inequidad de género no hayan sido superadas (Rojas et al, 2013). Son los propios trabajadores y autoridades quienes ocultan el problema y lo trasladan a un segundo plano, bajo el principio de igualdad de oportunidades (Rojas y Méndez, 2013).

Por otro lado, si bien es cierto que en los últimos años se han desarrollado estudios empíricos que han mostrado la nula participación de la mujer en la toma de decisiones dentro de universidades públicas (Verástegui y Farías, 2023), mediante el análisis de la evidencia científica empírica mexicana, se pudo identificar la escasez y la necesidad de realización de investigaciones teóricas y empíricas dedicadas al estudio de la variable participación en la toma de decisiones y cómo esta tiene un impacto en la satisfacción laboral de profesoras universitarias en México. Es por ello que el objetivo de la investigación fue analizar el impacto de la participación en la toma de decisiones en la satisfacción laboral de profesoras universitarias de tiempo completo de Ensenada, Baja California, México.

## **2. Toma de decisiones: Una aproximación a los procesos de participación de las docentes universitarias**

El aumento de la influencia y de la participación de las docentes universitarias en la toma de decisiones escolares proporciona importantes beneficios en la gestión organizacional: aumenta directa y considerablemente el sentido de equidad y confianza en instituciones de educación, independientemente del nivel, lo que puede contribuir a una enseñanza exitosa (Park et al, 2020; Somech y Bogler, 2002) y, de manera indirecta, contribuye en el aumento de la adaptación ante los procesos de mejora continua y, en un corto plazo, al vencimiento de la resistencia al cambio (Velasco, 2000).

Acorde a Olorunso y Abiodun-Oyebaji (2011), la participación en la toma de decisiones es definida como la intervención de personas o grupos en la discusión y toma de decisiones que les afectan para el logro de determinados objetivos.

Específicamente, dentro de la literatura científica enfocada en el estudio de la dinámica de las organizaciones educativas, la participación en la toma de decisiones se refiere al grado de involucramiento e intervención activa que los docentes tienen en los procesos de toma de decisiones, centrándose en la responsabilidad colectiva y gestión democrática para el desarrollo de los dominios de instrucción o gestión (Thien y Lee, 2023; Liu y Yin, 2023 y Devos et al, 2007).

El desarrollo de los dominios, entre los que destacan la gestión de planes de estudios, las evaluaciones de

los estudiantes, las finanzas escolares y el desarrollo del personal (Liu y Yin, 2023), se realiza a través de la participación de los docentes en la toma de decisiones, representa un cambio deliberado de la gestión tradicional, en la que una minoría de empleados (pertenecientes a un nivel superior) toma todas las decisiones relacionadas con las políticas y el funcionamiento de la Institución escolar (Olorunso y Abiodun-Oyebají, 2011).

De esta forma, Obando (2008) explica el funcionamiento de la participación en la toma de decisiones como un medio que apunta a captar las cualidades creativas de los miembros de la organización escolar con la finalidad de un bien común: el cumplimiento de sus objetivos.

Sin embargo, autores como Or y Berkovich (2021), Thien y Adams (2021) y Thien y Lee (2023) señalan que la participación de los profesores en la toma de decisiones varía considerablemente según el tamaño de las escuelas: es probable que los directivos de las escuelas de alta matrícula no tengan suficiente tiempo y experiencia para procesar todas las decisiones, esto implica que la autoridad se delegue en los mandos medios, fomentando una mayor participación de los docentes en la toma de decisiones.

No es por demás el afirmar que, cuando los profesores tienen más oportunidades de participar en la toma de decisiones escolares, estos pueden sentirse apreciados y valorados por sus directivos (Purwanto, 2023), puesto que sus voces son escuchadas y respetadas, facilitando a su vez, el intercambio y la comunicación de información dentro de la misma escuela (Park et al, 2020).

### **3. Transformación de las condiciones y satisfacción laboral**

La satisfacción laboral hace referencia al estado de ánimo determinado por el grado en que el profesor percibe que sus necesidades relacionadas con el trabajo deben ser satisfechas (Toropova et al, 2021; Evans, 1997). En ese sentido, la satisfacción laboral, además de ser considerada como un factor determinante del compromiso docente, también ha sido explicada como el sentimiento, que destaca por ser positivo, y que se presenta especialmente sobre la enseñanza y las condiciones laborales (Brezicha et al, 2020). Se debe resaltar que la satisfacción laboral de los docentes tiene implicaciones importantes y de largo alcance: en primer lugar, contribuye al bienestar de los mismos, ya que los docentes satisfechos son menos susceptibles al estrés, al agotamiento y al ausentismo (Toropova et al, 2021, Skaalvik y Skaalvik, 2011, Oloube, 2005).

Esto es resultado de encontrarse en un estado emocional placentero derivado de la evaluación de su trabajo (en donde se incluyen los logros personales obtenidos más significativos), registrándose, de esta manera, un alto compromiso con la profesión que desempeña (Park et al, 2020, Yin et al, 2013). En segundo lugar, hay que mencionar que la satisfacción laboral de los docentes afecta directamente al rendimiento escolar, esto en función de que existe evidencia empírica que válida la mejoría del desempeño de estudiantes a través de instrucciones de mayor calidad, brindadas por docentes

satisfechos con sus actividades de trabajo (Asbari et al, 2021, Kunter et al, 2013, Shann, 1998).

Precisamente, Purwanto (2023) y Purwanto y Sudargini (2021) señalan que esta interacción con estudiantes, padres y colegas (relaciones interpersonales) ha sido abordada dentro de la evidencia científica empírica como una fuente de la satisfacción laboral en profesores, mientras que, dentro de las principales fuentes de insatisfacción laboral docente, destacan las que están relacionadas con factores estructurales y administrativos.

Los estudios empíricos que versan sobre la gestión educativa y estrategias administrativas se ha ido haciendo mención de la importancia de velar por el bienestar y satisfacción de las y los maestros (Eze et al, 2023), en donde se contempla el mantener una comunicación abierta, delegar funciones adecuadamente, proveer instalaciones educativas dignas e incluir su participación en los procesos de toma de decisiones, asegurando, de esta manera, el trabajo efectivo del personal académico (Ekpo y Eze, 2015). Es importante señalar la existencia de evidencia empírica actual que demuestra que la satisfacción laboral de docentes se relaciona positiva y significativamente con la influencia y participación en la toma de decisiones escolares (Park et al, 2020, Wright et al, 2018; Xia et al, 2015, Bogler y Nir, 2012).

Por otra parte, Pacheco y Weber (2016) resaltan que, independientemente del tipo de organización y de que la participación en la toma de decisiones tenga un impacto sustancial en la satisfacción laboral, es importante considerar que las mujeres le brindan más valor a la participación en la toma de decisiones dentro del lugar de trabajo en comparación con los varones.

También, existen hallazgos que indican que las mujeres suelen mostrar menos confianza en las personas que toman decisiones (círculos internos de poder predominantemente masculinos), y, en consecuencia, su satisfacción laboral se ve comprometida (Bilimoria et al, 2006).

Ahora bien, Wang (2023) enfatiza en la urgencia de hacer sentir seguros a los profesores, dejándoles en claro que serán tratados con respeto, que sus necesidades e intereses serán protegidos y atendidos, teniendo actitud y equidad en la toma de decisiones. En tal sentido, Sarafidou y Chatziioannidis (2013) afirman que es más probable que los docentes desarrollen significados y valores compartidos sobre la institución de educación en la que trabajan, al tener más oportunidades para participar en la toma de decisiones escolares. Así pues, cuando se le brindan mayores oportunidades de participar en la toma de decisiones a los maestros, las tasas de rotación disminuyen notoriamente (Toropova et al, 2021). Al respecto, se plantea la siguiente hipótesis: H<sub>1</sub>: Participación en la toma de decisiones impacta de manera positiva y estadísticamente significativa a la satisfacción laboral.

#### 4. Perspectiva metodológica

La investigación distingue por ser cuantitativa, no experimental y por tener un diseño exploratorio con una dimensión temporal transversal. De esta manera, los datos que se examinaron se obtuvieron a través de un cuestionario que se les aplicó a 90 profesoras universitarias de tiempo completo en Ensenada, Baja California, México. En el caso de la prueba de la hipótesis planteada, los datos recabados se examinaron por medio de una modelización de

ecuaciones estructurales basada en la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con el software SmartPLS en su versión 4.0.8.9 de Ringle et al, (2015).

En particular, para la medición de la variable participación en la toma de decisiones, se adaptó la escala de Olorunso y Abiodun-Oyebaji (2011), compuesta por 12 indicadores con seis opciones de respuesta para los mismos: el valor mínimo de respuesta fue 01 (totalmente en desacuerdo) y el valor máximo fue 06 (totalmente de acuerdo). De forma semejante, la variable

satisfacción laboral fue adaptada de la escala s20/23 de Meliá y Peiró (1989), integrándose por 23 indicadores que tuvieron, de igual forma, seis opciones de respuesta con un valor mínimo de 01 (totalmente en desacuerdo) y un valor máximo de 06 (totalmente de acuerdo). La recolección de los datos se realizó vía web mediante un formulario elaborado con la herramienta google forms durante los meses noviembre y diciembre de 2021.

Las características demográficas de la muestra analizada se muestran en la Tabla 1:

**Tabla 1**  
**Características demográficas de las participantes (n=90)**

Característica demográfica		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	90	100.00
Edad	De 30 a 40 años	35	38.89
	De 41 a 50 años	31	34.44
	De 51 a 60 años	24	26.67
Escolaridad	Licenciatura	01	01.11
	Maestría	18	20.00
	Doctorado	63	70.00
	Posdoctorado	08	08.89
Antigüedad	Menos de 01 año	01	01.11
	De 01 a 09 años	34	37.78
	De 10 a 19 años	30	33.33
	Más de 20 años	25	27.78
Puesto	Profesora de tiempo completo	90	100.00
Institución adscripción	de Universidad Autónoma de Baja California	90	100.00

Fuente: elaboración propia.

Acorde a la información contenida en la Tabla 1, se debe subrayar que la muestra analizada se caracteriza por tener un 100% de participación femenina, desempeñándose como profesoras de tiempo completo adscritas a la Universidad Autónoma de Baja

California. Seguidamente, se identifica que el 73.33% del total de la población de las mujeres encuestadas no rebasan los 50 años de edad.

De manera similar, un 70% señaló que posee el grado de doctorado, mientras que un 20% tiene escolaridad

de maestría, el 08.89% son posdoctoras y solamente el 01.11% tiene licenciatura concluida. En lo que atañe a la antigüedad, los rangos predominantes fueron de 01 a 09 años (37.78%) y de 10 a 19 años (33.33%).

### 5. Toma de decisiones y satisfacción laboral según género: Docentes universitarias de Baja California-México

En lo que corresponde al análisis de los datos, se llevó a cabo una modelización de ecuaciones estructurales basada en la técnica de mínimos cuadrados parciales (Partial Least Squares, PLS-SEM, sus siglas en

inglés). Como primera etapa, se realizó la valoración respectiva del modelo de medida a través del algoritmo PLS consistente (Consistent Partial Least Squares), mismo que "proporciona estimaciones consistentes del modelo que desatenuan las correlaciones entre pares de variables latentes" (Hair et al, 2019: 376). En este caso, los criterios que se evaluaron fueron la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante, ya que el modelo se caracterizó por ser reflectivo (Hair et al, 2019, Leyva-Hernández et al, 2023, Galván-Mendoza, 2023). Los valores de consistencia interna y validez convergente que se obtuvieron se muestran en la Tabla 2:

**Tabla 2**

#### Fiabilidad del constructo y validez convergente

Constructo	Ítem	Carga	AVE	$\rho_A$	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach
Participación en la toma de decisiones	PTD03	0.675	0.596	0.922	0.910	0.911
	PTD05	0.882				
	PTD08	0.715				
	PTD09	0.574				
	PTD10	0.875				
	PTD11	0.729				
	PTD12	0.896				
Satisfacción laboral	SL01	0.645	0.603	0.930	0.921	0.922
	SL05	0.686				
	SL06	0.653				
	SL07	0.780				
	SL08	0.620				
	SL11	0.644				
	SL12	0.661				
	SL14	0.791				
	SL19	0.853				
	SL23	0.956				

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 4.0.8.9



Con base en el contenido de la Tabla 2, es posible afirmar que los valores del coeficiente alpha de cronbach y del índice de fiabilidad compuesta, obtenidos de la corrida de datos efectuada, denotan confiabilidad, ya que son mayores que 0.90 y menores que 0.95 (Cronbach, 1951; Henseler et al, 2015). De igual modo, se procedió a revisar las cargas de los indicadores, esto es necesario debido a que se identifica qué parte de la varianza de un indicador se puede explicar por la variable latente (Gotz et al, 2010; Galván-Mendoza y Esquinca-Moreno, 2019). Teniendo en cuenta los aportes de Barclay et al, (1995) y Henseler et al, (2009), quienes recomiendan que los ítems deben tener cargas iguales o superiores a .0.70 para ser conservados, se optó por considerar como válidos los ítems con valores

superiores a .50 (Chin, 1998; Hair et al, 2012; Rodríguez y Sánchez, 2022).

Respecto al análisis de la validez convergente, las variables estudiadas registraron valores aceptables de varianza extraída de la media (AVE), al encontrarse por encima del 0.5 (Shyu et al, 2013; Macías et al, 2019). En el caso del valor  $\rho_A$  (rho\_A), los resultados obtenidos se encuentran muy por encima de .70 (Chin, 1998).

Por lo que se refiere al análisis de la validez discriminante, se evaluaron los criterios de Fornell y Larcker (1981), el análisis de cargas cruzadas de los indicadores y el Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Hair et al, 2019). Es por ello que, indiscutiblemente, se tiene la evidencia suficiente de una medición de constructos empíricamente única (Tablas 3 y 4):

**Tabla 3**  
**Criterio de Fornell y Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Fornell y Larcker		Heterotrait-Monotrait Ratio	
	Participación en la toma de decisiones	Satisfacción laboral	Participación en la toma de decisiones	Satisfacción laboral
Participación en la toma de decisiones	<b>0.772</b>			
Satisfacción laboral	0.771	<b>0.777</b>	0.756	

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 4.0.8.9

Acorde a los valores que contiene la Tabla 3, se establece que cada una de las mediciones de los constructos se correlacionan débilmente con el constructo con el cual no se asocian teóricamente (Gefen y Straub, 2005). De ahí que se pueda observar la diagonal que se forma con los promedios más altos de las varianzas extraídas para cada una de las variables latentes de esta investigación, tal cual lo requiere el

criterio de Fornell y Larcker (1981).

Además, el valor de la relación HTMT se encuentra por debajo de 1, por lo que es considerado como apropiado. En relación con las cargas cruzadas de los indicadores, se detecta que todas las cargas de los ítems con sus respectivos constructos son mayores a 0.50, contrariamente a las cargas con otros constructos, donde estas son débiles (Tabla 4).

**Tabla 4**  
**Análisis de cargas cruzadas**

	Participación en la toma de decisiones	Satisfacción laboral
PTD03	<b>0.675</b>	0.521
PTD05	<b>0.882</b>	0.680
PTD08	<b>0.715</b>	0.552
PTD09	<b>0.574</b>	0.443
PTD10	<b>0.875</b>	0.675
PTD11	<b>0.729</b>	0.562
PTD12	<b>0.896</b>	0.691
SL01	0.497	<b>0.645</b>
SL05	0.529	<b>0.686</b>
SL06	0.504	<b>0.653</b>
SL07	0.602	<b>0.780</b>
SL08	0.478	<b>0.620</b>
SL11	0.497	<b>0.644</b>
SL12	0.510	<b>0.661</b>
SL14	0.610	<b>0.791</b>
SL19	0.658	<b>0.853</b>
SL23	0.738	<b>0.956</b>

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 4.0.8.9

La segunda etapa de la modelización de ecuaciones estructurales realizada se enfocó en la valoración del modelo estructural. Para ello, autores como Hair et al, (2019), Benitez et al, (2020), Galván-Mendoza et al, (2022) y Leyva-Hernández et al,

(2023) detallan examinar los coeficientes path ( $\beta$ ), los valores de significancia (valores t y p), la colinealidad del modelo (VIF), el tamaño de efecto ( $f^2$ ), los valores Stone-Geisser ( $Q^2$ ) y los coeficientes de determinación  $R^2$ . En la Tabla 5 se presentan los valores obtenidos:

**Tabla 5**  
**Evaluación de modelo estructural**

Relaciones	B	T	p	$f^2$	VIF	$Q^2$	$R^2$	Resultado
H <sub>1</sub> : Participación en la toma de decisiones impacta de manera positiva y estadísticamente significativa a la satisfacción laboral.	0.771	10.996	0.000	0.470	1.000	0.480	0.595	No se rechaza.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 4.0.8.9

Atendiendo la información de la Tabla 5, es necesario identificar la presencia de multicolinealidad entre los constructos a través del factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés). Ahora bien, el valor que se obtuvo fue menor que 5, esto indica la ausencia de problemas de multicolinealidad entre los constructos de participación en la toma de decisiones y satisfacción laboral (Rodríguez y Sánchez, 2022). El siguiente aspecto a examinar es el valor Stone-Geisser ( $Q^2$ ): según Nitzl y Chin (2017), su cálculo debe realizarse por medio de la técnica blindfolding con un valor D de 7, identificando de esta manera, la relevancia predictiva. En tal caso, el valor  $Q^2$  registrado fue de 0.480 para la variable de satisfacción laboral, lo que representa una relevancia predictiva mediana para el modelo (Ali y Park, 2016; Duarte y Amaro, 2018).

Bajo esa línea de análisis, se hace mención del coeficiente de determinación  $R^2$ , una medida de predicción del modelo que indica que la variable endógena (dependiente) es explicada por sus variables predictoras (Martínez y Fierro, 2018). Particularmente, la variable de satisfacción laboral registró una  $R^2$  de 0.595, lo que significa que la variable participación en la toma de decisiones explica el 59.5% del total de la varianza del constructo de satisfacción laboral, teniendo de esta forma un poder

explicativo moderado (García-Machado y Martínez-Ávila, 2019).

Considerando lo anterior, es posible validar la hipótesis planteada en este estudio:

$H_1$ : participación en la toma de decisiones impacta de manera positiva y estadísticamente significativa a la satisfacción laboral.

Evidenciando una vinculación fuerte entre las variables estudiadas, el coeficiente path que se obtuvo fue de 0.771 ( $\beta$ ) y destaca por ser estadísticamente significativo con un valor p de 0.000 y un valor t de 10.996 (Hair et al, 2019).

Por último, en la evaluación del ajuste del modelo se consideraron las siguientes medidas de ajuste: standardized root mean square residual (SRMR), unweighted least squares discrepancy ( $d_{ULS}$ ) y geodesic discrepancy ( $d_G$ ) (García-Machado y Martínez-Ávila, 2019; Swierczek, 2020; Galván-Mendoza, 2023). Específicamente, el valor SRMR que se obtuvo fue de 0.064, encontrándose por debajo de los valores de los percentiles 95 (0.074) y 99 (0.081). Similarmente, el valor  $d_{ULS}$  fue de 0.584 y también fue menor que los percentiles 95 (0.827) y 99 (1.013). De igual manera, el valor de  $d_G$  obtenido fue de 0.520, siendo menor que los percentiles 95 (0.609) y 99 (0.716) respectivamente (Tabla 6).

**Tabla 6**  
**Ajuste del Modelo**

Parámetro	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	95%	99%
SRMR	0.064	0.060	0.074	0.081
$d_{ULS}$	0.584	0.561	0.827	1.013
$d_G$	0.520	0.509	0.609	0.716

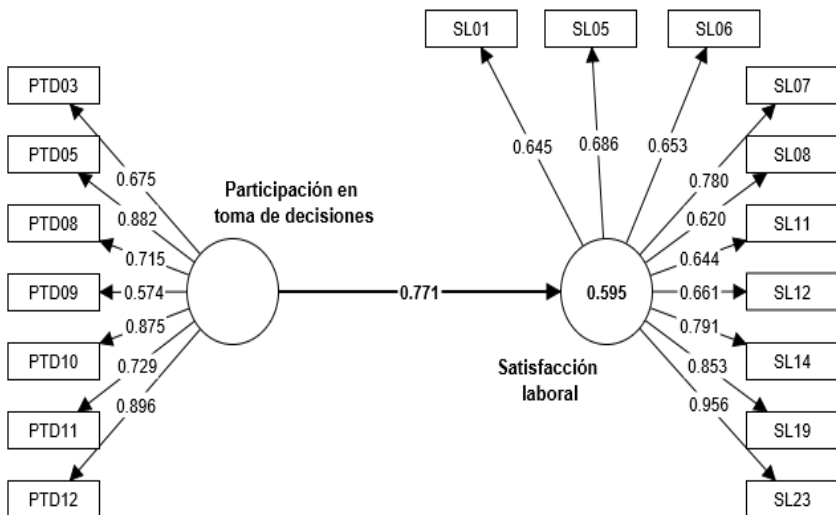
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 4.0.8.9

Llegado a este punto, fue necesario determinar si la modelización presentaba un ajuste adecuado: se optó por examinar el valor obtenido del SRMR (standardized root mean square residual), el cual debe estar por debajo de 0.08. Dado que el valor registrado fue de 0.064 a un 99% de confianza (debido a que es menor que el valor de percentil 99), esta primera medida de ajuste fue adecuada. Respecto al  $d_{ULS}$  (unweighted least squares discrepancy) y  $d_G$  (geodesic discrepancy), los valores

registrados también fueron menores que los valores de los percentiles 95 y 99, encontrándose los mismos a un 99% de confianza (Rodríguez y Sánchez, 2022; Leyva et al, 2023).

Considerando lo anterior, se presume que la modelización realizada presente un ajuste adecuado. Por otra parte, se presenta a continuación la Ilustración 1, misma que presenta el modelo estructural con su coeficiente path ( $\beta$ ) y el valor  $R^2$  respectivo.

**Ilustración 1**  
**Modelo estructural**



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de SmartPLS 4.0.8.9.

## 6. Conclusiones

Indiscutiblemente, la variable participación en la toma de decisiones impacta de manera positiva y estadísticamente significativa a la variable satisfacción laboral. Hallazgo que coincide con lo establecido a priori dentro de la evidencia científica empírica

disponible. De hecho, debe resaltarse que, cuando las profesoras universitarias encuestadas sienten que se encuentran involucradas y participan en la toma de decisiones, estas presentan un mayor sentido de propiedad y compromiso con su profesión y con la institución de educación superior a la que pertenecen, lo que a su vez conduce a una mayor

satisfacción y retención laboral. De ahí que el grado de participación de las docentes universitarias en la toma de decisiones, se relacione directa, positiva y significativamente con la satisfacción laboral en la literatura científica especializada.

Bajo esa línea de razonamiento, no se debe olvidar que los hallazgos de esta investigación permiten identificar la importancia y la necesidad del diseño e implementación de políticas y prácticas que apoyen una mayor participación de profesoras universitarias (en este caso, de tiempo completo) en la toma de decisiones relacionadas con la gestión escolar; ello puede contribuir en el aumento de la satisfacción laboral y el compromiso profesional de las mismas.

Llegado a este punto, es posible afirmar que los resultados organizacionales obtenidos pueden ser considerados como clave para las Instituciones de educación superior de Ensenada, Baja California, al proporcionarles información valiosa. En ese sentido, para que se pueda garantizar que las profesoras universitarias de tiempo completo ejerzan una mayor influencia en la toma de decisiones escolares, se debe hacer énfasis en el papel y la responsabilidad de las autoridades universitarias: la forma en las que los directivos comparten el poder con las profesoras es sumamente importante para una dinámica laboral exitosa que coadyuve en el logro de la eficacia escolar, estableciendo (en la medida de lo que sea posible) sistemas de gobernanza compartidos, tomando en cuenta las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional respectivas.

Por último, se hace hincapié en que la presente investigación cuenta con algunas limitaciones, lo que orilla a los

autores a recomendar la interpretación de los resultados con cautela, debido a que se analizó una muestra por conveniencia y la realización del proceso del levantamiento de datos fue en un único periodo de tiempo. Derivado de esto, no es posible la generalización de los datos hacia la población.

Finalmente, dentro de las líneas futuras de investigación, se recomienda replicar la investigación en otros sectores económicos y tomar en cuenta el análisis de las relaciones entre las siguientes variables: participación en la toma de decisiones, empoderamiento psicológico individual, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Ali, M., y Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669–1675. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.036>
- Aragón-Macías, L., Arras-Vota, A. y Tarango, J. (2023). Cultura de género en instituciones de educación superior: percepción del personal docente. *La ventana. Revista de estudios de género*, 7(57), 108-145.
- Asbari, M., Novitasari, D., Purwanto, A., Fahmi, K. y Setiawan, T. (2021). Self-leadership to Innovation: The Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(5), 21-36
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach modelling: Personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A. y Schubert, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103-168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bilimoria, D., Perry, S. R., Liang, X., Stoller, E. P., Higgins, P., & Taylor, C. (2006). How do female and male faculty members construct job satisfaction? The roles of perceived institutional leadership and mentoring and their mediating processes. *The Journal of Technology Transfer*, 31(3), 355–365. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-7207-z>
- Bogler, R. y Nir, A. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it?". *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Brezicha, K., Ikoma, S., Park, H. y LeTendre, L. (2020) The ownership perception gap: exploring teacher job satisfaction and its relationship to teachers' principals' perception of decision-making opportunity. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 428–456
- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Devos, G., Bouckenoghe, D., Engels, N., Hotton, G., & Aelterman, A. (2007). An assessment of well-being of principals in Flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 33–61. <https://doi.org/10.1108/09578230710722449>
- Duarte, P., & Amaro, S. (2018). Methods for modelling reflective-formative second order constructs in PLS: An application to online travel shopping. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 295–313. <https://doi.org/10.1108/jhtt-09-2017-0092>
- Ekpo, S. y Eze, I. (2015). Issues of Principals' Administrative Functions and Teachers' Job Performance Relationship in Secondary Schools in Calabar Municipality. *Journal of the leadership and Organizational Development*, 25(7), 520-535.
- Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research*, 39(3), 319–331.
- Eze, C., Eze, V. y Jovita, U. (2023). Educational Administrative Strategies and Its Effect on Employers Job Performance: A Review. *INOSR Journal of Experimental Sciences*, 11(1), 67-76.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Galván-Mendoza, O. (2023). Alienación laboral, violencia de género y satisfacción laboral de trabajadoras de despachos contables en Ensenada-México. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 65-78.
- Galván-Mendoza, O. y Esquinca-Moreno, A. (2019). Alienación y satisfacción laboral en la industria de vestiduras automotrices: Caso Ciudad Juárez, Chihuahua. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 8(23), 1-23. <https://doi.org/10.36677/recai.v8i23.12664>

- Galván-Mendoza, O., González-Rosales, V. M., Leyva-Hernández, S. N., Arango-Ramírez, P. M., & Velasco-Aulcy, L. (2022). Environmental knowledge, perceived behavioral control, and employee green behavior in female employees of small and medium enterprises in Ensenada, Baja California. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082306>
- García-Machado, J., y Martínez-Ávila, M. (2019). Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of Green Innovation. An Application to the Automotive Industry. *Sustainability*, 11(18), 4874. <https://doi.org/10.3390/su11184874>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 5. <https://doi.org/10.17705/1cais.01605>
- Gotz, O., Liehr-Gobbers, K. y Krafft, M. (2010). Evaluation of Structural Equation Models Using the Partial Least Squares (PLS) Approach. In V. Vinzi, W. Chin, J. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*, 691711. Berlin: Springer.
- Guadarrama-Muñoz, A. C., López-Pérez, L., & Bautista-León, A. (2023). Las mujeres investigadoras y el acceso al trabajo en las instituciones de educación superior en México. *Sociedades y Desigualdades*, 8(15), 59–86. <https://sociedadesydesigualdades.uaemex.mx/article/view/20738>
- Hair Jr., J., Hult, T., Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo, J., Cepeda, G. y Roldán, J. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. España: Omni-science.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M. & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J., Sarstedt, M., Pieper, T y Ringle, C. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Kunter, M., Klusmann, U., Baumert, J., Richter, D., Voss, T. y Hachfeld, A. (2013). Professional competence of teachers: Effects on instructional quality and student development. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 805.
- Leyva-Hernández, S. N., Terán-Bustamante, A., & Martínez-Velasco, A. (2023). COVID-19, social identity, and socially responsible food consumption between generations. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1080097>
- Liu, S., & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational*

- Management Administration & Leadership*, 51(2), 345–364. <https://doi.org/10.1177/1741143220975766>
- Macías, M., Sánchez, Y. y Zerón, M. (2019). Factores conductuales y gerenciales determinantes del éxito emprendedor en México. *Revista De Ciencias Sociales*, 25(2), 26-39. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27331>
- Martínez, M. y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico/Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.
- Meliá, J. y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Nitzl, C. y Chin, W. (2017). The case of partial least squares (PLS) path modeling in managerial accounting research. *Journal of Management Control*, 28(2), <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0249-6>
- Obando, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la vision micropolítica. *Educación*, 17(32), 87-108. <https://doi.org/10.18800/educacion.200801.005>
- Olorunsola, E. y Abiodun-Oyebajii, O. (2011). Teacher's participation in decision making process in secondary schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3(6), 78-84. [https://academicjournals.org/article/article1379761736\\_Olorunsola%20and%20Olayemi.pdf](https://academicjournals.org/article/article1379761736_Olorunsola%20and%20Olayemi.pdf)
- Oloube, N. (2005) Benchmarking the competencies of academically qualified teacher in Nigerian secondary schools. *The African Symposium*, 5(3), 17–37.
- Or, M. H., & Berkovich, I. (2023). Participative decision making in schools in individualist and collectivist cultures: The micro-politics behind distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(3), 533–553. <https://doi.org/10.1177/17411432211001364>
- Pacheco, G., & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making? *Personnel Review*, 45(1), 183–200. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2014-0088>
- Pacheco-Ladrón de Guevara, L., Navarro-Hernández, M. y Cayeros-López, L. (2023). El difícil acceso de las mujeres al poder en universidades mexicanas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 14(1), 25-49.
- Padilla, R. (2009). Las mujeres en la toma de decisiones académicas de las universidades. En E. Marúm (Coord.) *Liderazgo y equidad. Una perspectiva de género* (219-229). Universidad de Guadalajara.
- Park, J.-H., Cooc, N., & Lee, K.-H. (2023). Relationships between teacher influence in managerial and instruction-related decision-making, job satisfaction, and professional commitment: A multivariate multilevel model. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 116–137. <https://doi.org/10.1177/1741143220971287>
- Purwanto, A. (2023). The Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction of Millennial Teachers: A CB-SEM AMOS Analysis. *UJoST-Universal Journal of Science and Technology*, 2(2), 1-8.



- Purwanto, A. y Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123.
- Ringle, C., Wende, S. y Becker, J. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Rodríguez, L. y Sánchez, M. (2022). Competencias de emprendimiento para un comportamiento sostenible en las MiPymes de Tamaulipas, México. *Revista Visión Gerencial*, 21(1), 106-135.
- Rojas, M. y Méndez, R. (2013). Mujeres y hombres en la Universidad. Perfiles sociodemográficos, educativos y laborales desde una perspectiva de género en cuatro universidades colombianas. Caso: Universidad Industrial de Santander. Bogotá: FEGES.
- Rojas, M., Montero, L. y Méndez, R. (2013). Satisfacción laboral y relaciones de género en la universidad. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 3(40), 204-215.
- Sarafidou, J.-O., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal of Educational Management*, 27(2), 170-183. <https://doi.org/10.1108/09513541311297586>
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73. <https://doi.org/10.1080/00220679809597578>
- Shyu, C., Li, Y., y Tang, Y. (2013). Applying confirmatory factor analysis on the measure for restaurant over-service. *The Journal of International Management Studies*, 8(2), 10-16.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029-1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly: EAQ*, 38(4), 555-577. <https://doi.org/10.1177/001316102237672>
- Swierczek, A. (2020). Investigating the role of demand planning as a higher-order construct in mitigating disruptions in the European supply chains. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 665-696. <https://doi.org/10.1108/ijlm-08-2019-0218>
- Thien, L. M., & Adams, D. (2021). Distributed leadership and teachers' affective commitment to change in Malaysian primary schools: the contextual influence of gender and teaching experience. *Educational Studies*, 47(2), 179-199. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1680349>
- Thien, L. M., & Lee, H. C. (2023). The effects of school culture dimensions on teacher well-being across under-enrolled and high-enrolment schools. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100396. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100396>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher

- characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad de la educación*. Pamplona: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.
- Verastegui Corrales, C. M., & Fariás Ruelas, L. (2023). Inclusión de la mujer en la comunidad universitaria pública. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 7(2), 17–30. [https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/04\\_V7N22023\\_CMVCyLMFR](https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/04_V7N22023_CMVCyLMFR)
- Wang, L. (2022). Influence of Trust, Job Satisfaction and Capacity Building on Teacher Retention. *International Journal of Education and Humanities*, 6(1), 51–53. <https://doi.org/10.54097/ijeh.v6i1.2949>
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18–40. <https://doi.org/10.1177/0734371x03259860>
- Wright, K. B., Shields, S. M., Black, K., Banerjee, M., & Waxman, H. C. (2018). Teacher perceptions of influence, autonomy, and satisfaction in the early Race to the Top era. *Education Policy Analysis Archives*, 26, 62. <https://doi.org/10.14507/epaa.26.3449>
- Xia, J., Izumi, M., & Gao, X. (2015). School process and teacher job satisfaction at alternative schools: A multilevel study using SASS 2007–08 data. *Leadership and Policy in Schools*, 14(2), 167–203. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.997935>
- Yin, H.-B., Lee, J. C. K., Zhang, Z.-H., & Jin, Y.-L. (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 35, 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.06.006>