



# Autonomía y autoeficacia, claves para la satisfacción y desempeño laboral en la gestión del factor humano en universidades privadas de República Dominicana

*Autonomy and self-efficacy, key factors for job satisfaction and performance in private university management in Dominican Republic*

Salvador Moral Cuadra<sup>1</sup>, Maridalis Donarda López De Corniel<sup>2</sup>,  
Francisco Orgaz Agüera<sup>3\*</sup>, Cándida María Domínguez Valerio<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Córdoba, España

<sup>2</sup>Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana

<sup>3</sup>Universidad Internacional de La Rioja, España

Recibido el 5 de abril de 2024; aceptado el 17 de septiembre de 2025  
Disponible en Internet el: 17 de febrero de 2026

## Resumen

En un entorno caracterizado por procesos burocráticos y demandas laborales complejas, los empleados administrativos universitarios enfrentan desafíos relacionados con la falta de autonomía en la toma de decisiones y una percepción limitada de su autoeficacia, afectando su satisfacción y desempeño laboral. Este estudio analiza la influencia de la autoeficacia y la autonomía laboral sobre la satisfacción, y la influencia de ésta sobre el desempeño laboral en empleados administrativos universitarios. Se ha aplicado un enfoque cuantitativo con modelado de ecuaciones estructurales a partir de 400 encuestas válidas, recolectadas mediante muestreo aleatorio simple en una universidad dominicana. Los resultados indicaron que la autoeficacia ( $\beta=0.417$ ,  $p<0.001$ ) y la autonomía laboral ( $\beta=0.268$ ,  $p<0.001$ ) son predictores significativos de la satisfacción laboral, la cual a su vez influye positivamente en el desempeño laboral ( $\beta=0.692$ ,  $p<0.001$ ), explicando el modelo un 36.5% de la varianza en satisfacción y un 47.8% el

---

\* Autor para correspondencia

Correo electrónico: [francisco.orgaz@unir.net](mailto:francisco.orgaz@unir.net) (F. Orgaz Agüera).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2026.5540>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

desempeño laboral. Se concluye que fomentar la autoeficacia y la autonomía en los entornos universitarios administrativos incrementa la satisfacción y el desempeño laboral, lo que implica la necesidad de implementar políticas de gestión del talento orientadas a fortalecer estos recursos personales, mejorando así la sostenibilidad institucional y la calidad de los servicios ofrecidos.

*Código JEL:* J24, M12, M53

*Palabras clave:* autonomía laboral; autoeficacia laboral; satisfacción laboral; desempeño laboral; gestión del factor humano universitario

## **Abstract**

In an environment characterized by bureaucratic processes and complex job demands, university administrative employees face challenges related to a lack of decision-making autonomy and limited self-efficacy, which impacts their job satisfaction and performance. This study analyzes the influence of self-efficacy and job autonomy on job satisfaction, and its influence on job performance in university administrative employees. A quantitative approach with structural equation modeling was applied to 400 valid surveys collected through simple random sampling at a Dominican university. The results indicated that self-efficacy ( $\beta=0.417$ ,  $p<0.001$ ) and job autonomy ( $\beta=0.268$ ,  $p<0.001$ ) are significant predictors of job satisfaction, which in turn positively influences job performance ( $\beta=0.692$ ,  $p<0.001$ ), with the model explaining 36.5% of the variance in satisfaction and 47.8% of job performance. It is concluded that fostering self-efficacy and autonomy in university administrative settings increases job satisfaction and performance, which implies the need to implement talent management policies aimed at strengthening these personal resources, thereby improving institutional sustainability and the quality of the services offered.

*JEL Code:* J24, M12, M53

*Keywords:* job autonomy; job self-efficacy; job satisfaction; job performance; university human factor management

---

## **Introducción**

La gestión efectiva del capital humano en las universidades privadas ha cobrado especial relevancia en contextos caracterizados por estructuras organizativas complejas, demandas crecientes y entornos competitivos. En este marco, la autonomía laboral y la autoeficacia son factores clave para promover entornos laborales saludables y eficaces. La literatura en psicología organizacional y en gestión de recursos humanos, especialmente desde enfoques como el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (Job Demands-Resources, JD-R, por sus siglas en inglés) (Bakker y Demerouti, 2014) y la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977), resalta la importancia de estos factores personales y estructurales en la generación de bienestar y desempeño en el trabajo.

Sin embargo, existen vacíos en la investigación aplicada al contexto de la gestión universitaria, en particular respecto a la relevancia conjunta de la autoeficacia y la autonomía laboral en la satisfacción y, a su vez de ésta en el desempeño de los empleados administrativos. Estudios recientes (Brandmo et al., 2021; Meng, 2022) han abordado parcialmente estas variables, pero su generalización es limitada,

especialmente en países de América Latina y el Caribe. La literatura muestra relaciones positivas entre autonomía, autoeficacia y satisfacción (Zhang et al., 2020; Song et al., 2021), pero pocos estudios analizan de forma integrada estos constructos en contextos de burocracia universitaria, donde los procesos son altamente estandarizados (Stanica et al., 2022), y los trabajadores tienen poco margen de decisión. Así, observaciones iniciales sugieren que las fuentes de insatisfacción laboral están asociadas, en gran medida, con la falta de autonomía en la toma de decisiones y una percepción limitada de autoeficacia (Brandmo et al., 2021).

A diferencia de otros estudios anteriores, que se centran en profesores (Meng, 2022), esta investigación se enfoca en los gestores administrativos y de universidad privada. Este tipo de universidades es una de las características de República Dominicana, donde solo hay una universidad pública (Universidad Autónoma de Santo Domingo) y 47 son privadas, representadas en más de un 55% en la ciudad de Santo Domingo, un 15% en la ciudad de Santiago y las demás se reparte por otras regiones. Además, otra característica de la educación superior dominicana es que los empleados administrativos trabajan, por lo general, en una universidad, a diferencia de los profesores que suelen trabajar, en su mayoría, en varias universidades, lo que puede afectar percepciones diferentes sobre las instituciones donde laboran. En este sentido, la autonomía es fundamental para los administrativos universitarios, ya que los procesos burocráticos y la gestión de servicios puede resultar más efectiva (Kallio et al., 2020). Por tanto, los resultados de este estudio se muestran desde enfoques diferentes a los encontrados en la literatura científica (Badri y Panatik, 2020; Azari y Amiriam, 2021; Meng, 2022).

De esta manera, la hipótesis de que la autonomía y la autoeficacia mejorarían, en un primer lugar, la satisfacción y, ésta a su vez el desempeño laboral, se basa en que un mayor control sobre las tareas y una percepción elevada de competencia personal pueden reducir el estrés, aumentar la motivación intrínseca y fomentar un compromiso organizacional más fuerte (Van Dorssen-Boog et al., 2022). La falta de estas dimensiones, en cambio, genera frustración, disminución de la productividad y un aumento en la rotación del personal (Van Dorssen-Boog et al., 2022).

En este contexto, el presente estudio se propone analizar la influencia de la autoeficacia y la autonomía laboral sobre la satisfacción, y la influencia de ésta sobre el desempeño laboral en empleados administrativos universitarios. Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, utilizando el modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM).

Este artículo se estructura, tras esta introducción, en un segundo apartado donde se desarrolla la revisión de la literatura y se plantean las hipótesis del modelo. Seguidamente, se describe la metodología, prestando especial interés en el contexto del estudio, en el diseño del cuestionario y en las etapas del análisis de datos; en una cuarta sesión, se presentan los resultados y la discusión. Posteriormente, se presentan las conclusiones, integrando los hallazgos, implicaciones, limitaciones y futuras líneas de

investigación. Por último, se enumeran en orden alfabético las referencias bibliográficas citadas en el cuerpo del artículo.

## **Revisión de la literatura, hipótesis y planteamiento del modelo**

Tras abordar en la introducción los fundamentos teóricos generales que sustentan esta investigación, en esta sección se presentan las teorías que respalda este estudio y se analiza la literatura empírica específica que respalda las relaciones propuestas entre las variables de autoeficacia laboral, autonomía laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral.

La Teoría JD-R propone una vía motivacional desde los recursos laborales, como la tecnología y las capacidades para su uso, y los recursos personales hacia el compromiso (Bakker y Demerouti, 2014). Esta vía motivacional desde los recursos laborales puede estar representada por aspectos de autonomía laboral, retroalimentación del trabajo o apoyo del superior; desde los recursos personales puede estar representada por el optimismo, resiliencia o la autoeficacia (Albrecht y Marty, 2020). Asimismo, la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977) explica cómo los empleados adquieren habilidades y comportamientos en el lugar de trabajo a través de la observación, la práctica y el refuerzo. De esta forma, esta teoría proporciona una base teórica para entender cómo los empleados pueden desarrollar competencias clave mediante el aprendizaje continuo y el apoyo organizacional. Ambas teorías refuerzan la importancia de crear entornos laborales que, además de proporcionar los recursos necesarios, fomenten el aprendizaje y la adaptación continua, promoviendo el bienestar y el desempeño de los empleados administrativos.

Así, Bakker y Demerouti (2007) indicaron que la autoeficacia puede contribuir a emociones positivas humanas, a la persecución de objetivos y a la mejora de comportamientos laborales. Estos autores evidenciaron, mediante una muestra de 1,214 empleados de una empresa financiera de los Países Bajos, que los recursos personales como la autoeficacia y organizativos como la autonomía se relacionan significativamente con el compromiso y el desempeño. En su estudio, Rahayu et al. (2018) encontraron que las personas con alta autoeficacia también tenían una alta satisfacción laboral. Este estudio se centró en teleoperadores del sector bancario en la provincia de Yakarta (Indonesia), con una muestra de 120 empleados, seleccionados mediante muestreo no probabilístico, y donde los participantes completaron un cuestionario que medía autoeficacia, satisfacción laboral, cultura organizacional y desempeño laboral.

Más recientemente, Demir (2020) analizó mediante un cuestionario a los empleados administrativos del sector educativo de Turquía, mediante una muestra compuesta por 296 empleados de instituciones educativas, y concluyó que la autoeficacia influía en la satisfacción laboral de los empleados. El estudio de Abun et al. (2022) fue enfocado en empleados administrativos y personal docente de

instituciones educativas superiores en Filipinas, con una muestra compuesta por 183 participantes y seleccionados mediante muestreo intencional. Se centró en la autoeficacia del uso informático e Internet, demostrando su impacto en la satisfacción laboral, dado que los empleados con altos niveles de autoeficacia tecnológica tienden a adaptarse más rápidamente a nuevos sistemas, enfrentar retos con mayor confianza y lograr un mejor desempeño en sus tareas. El estudio de Biçer (2023) empleó un diseño de métodos mixtos para explorar la relación entre la autoeficacia y la satisfacción laboral en docentes de turco como lengua extranjera, con una muestra compuesta por 150 profesores que trabajaban en distintos países, y se realizaron entrevistas cualitativas a 12 de ellos seleccionados intencionalmente. Los resultados encontraron asociaciones positivas y significativas entre las percepciones de autoeficacia y la satisfacción laboral. Con base a lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

- H<sub>1</sub>: La autoeficacia laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la universidad.

Por su parte, la autonomía forma parte de la percepción de una persona sobre el grado en que sus comportamientos y objetivos son elegidos y respaldados por sí misma (Meng, 2022). Así, las personas tienden a estar satisfechos cuando sienten que tienen autonomía (Chen et al., 2018). En este contexto, Rodríguez et al. (2015) desarrollaron un experimento simulado, enfocado en tareas de ensamblaje de productos, con la participación de 56 estudiantes de secundaria y 24 empleados de talleres de pequeñas empresas de Ecuador, y los resultados mostraron que la autonomía laboral, como característica laboral, conduce a estados psicológicos críticos que influyen en la satisfacción laboral. Asimismo, el estudio de Nie et al. (2015) analizaron las relaciones entre el apoyo organizacional percibido a la autonomía, los tipos de motivación laboral según la Teoría de la Autodeterminación (SDT), y resultados de bienestar laboral, incluyendo satisfacción laboral, estrés laboral y síntomas físicos de malestar. La muestra estaba formada por 266 docentes de dos escuelas públicas del gobierno en China, y los resultados indicaron que el apoyo percibido a la autonomía está positivamente asociado con la satisfacción laboral de los empleados y la motivación intrínseca, y negativamente asociado con el estrés laboral y la enfermedad. En su caso, Demircioglu (2018), en su estudio centrado en 8,705 empleados públicos de Australia, indicó que la autonomía está positivamente asociada con la satisfacción laboral de los empleados en organizaciones públicas. Además, la autonomía como práctica gerencial está positivamente asociada con la satisfacción laboral del empleado (Van der Voet y Van de Walle, 2018). El estudio de Zito et al. (2019), centrado en 389 empleados públicos italianos, destaca que la autonomía laboral puede conducir a experiencias positivas y está vinculada a indicadores de bienestar en el trabajo, como la satisfacción laboral. Kim y Cho (2020) estudiaron mediante una encuesta masiva aplicada a 33,420 trabajadores coreanos y encontraron que la autonomía laboral sí tenía un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los empleados. En el ámbito universitario, específicamente en un estudio basado en encuestas aplicados

a 275 profesores chinos, se encontró que la autonomía laboral está indirectamente relacionada con la satisfacción laboral de los docentes (Meng, 2022). En contraste, Chen (2012), en su estudio enfocado en encuestas aplicadas a 1,220 encuestas aplicadas a gerentes públicos de Estados Unidos, indica que la falta de autonomía reduce la satisfacción individual (Chen, 2012). Con base a lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

- H<sub>2</sub>: La autonomía laboral influye en la satisfacción laboral de los empleados administrativos de la universidad.

La satisfacción laboral involucra parámetros emocionales como el placer, la felicidad, la pasión, el entusiasmo y el amor (Jain, 2016). Estudios más recientes, como la revisión de la literatura realizada por Jain et al. (2023) destacan la influencia de la cultura organizacional positiva en el refuerzo de estas emociones, lo que incrementa el compromiso y la satisfacción laboral. Por lo tanto, estos parámetros, diferentes en cada persona, son un atributo importante en la evaluación de la satisfacción laboral (Yang y Hwang, 2014; Bhatti et al., 2019). Así, el estudio de Shahnawaz (2015), enfocado en una muestra de 182 gerentes de 90 organizaciones manufactureras de Pakistán, concluyó que la satisfacción laboral del empleado se refleja en su comportamiento y también puede mejorar su desempeño laboral. Este desempeño laboral depende de la motivación y habilidad de las personas (Guan et al., 2014). Es decir, el desempeño laboral es el comportamiento que está bajo el control de la persona (Jain, 2016). En este sentido, las habilidades individuales permiten que los empleados enfrenten las demandas laborales de manera efectiva, mientras que la motivación actúa como el impulso necesario para mantener un alto nivel de compromiso con sus tareas. Estudios recientes, como el de Ooi et al. (2022), enfocado en la aplicación de una encuesta a 331 docentes e investigadores de universidades privadas de Malasia, señalan que cuando las habilidades técnicas y blandas están alineadas con los requisitos del puesto, los empleados experimentan mayor satisfacción y rendimiento. Además, el apoyo organizacional, como la formación continua y el acceso a recursos, fortalece esta relación, ya que empodera a los empleados para cumplir con sus responsabilidades con confianza y eficacia (Jain et al., 2023).

Así, Yuen et al. (2018), aplicaron una encuesta a 116 oficiales de la marina mercante y los resultados muestran que un empleado satisfecho prefiere pasar todo su tiempo de trabajo en el lugar de trabajo, no llegar tarde, y también tener más precisión, enfoque y esfuerzo en su trabajo para proporcionar una mejor calidad. Mittal y Jain (2012) afirmaron en su investigación cualitativa, basada en un análisis teórico-conceptual, que existe una relación directa entre la satisfacción laboral del empleado y el desempeño de la organización. En este sentido, los empleados satisfechos tienen un gran impacto en el desempeño organizacional (Mittal y Jain, 2012). Con base a lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

- H<sub>3</sub>: La satisfacción laboral de los empleados administrativos de la universidad influye en su desempeño laboral.

Con base en las teorías expuestas y en la literatura empírica revisada, se plantea un modelo teórico que explora las relaciones entre autoeficacia laboral, autonomía laboral, satisfacción laboral y desempeño laboral. En este modelo, se propone que la autoeficacia y la autonomía laboral influyen directamente en la satisfacción laboral y que, esta última, a su vez, actúa como antecedente del desempeño laboral. Es decir, la satisfacción laboral es una variable dependiente directa de los recursos personales y estructurales (autoeficacia y autonomía), y como antecedente inmediato del desempeño laboral. La estructura del modelo (Figura 1) refleja una secuencia lógica que parte de los recursos personales y estructurales hacia resultados organizacionales, en línea con los postulados del modelo JD-R.

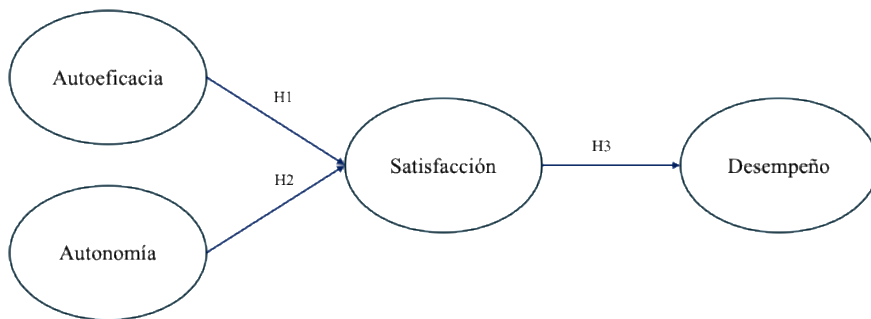


Figura 1 Modelo de investigación.

Fuente: elaboración propia.

## Metodología

### *Tipo y diseño de la investigación*

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de carácter explicativo, con el propósito de analizar la influencia de la autoeficacia y la autonomía laboral en la satisfacción y el desempeño laboral de empleados administrativos universitarios. El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal, dado que los datos se recolectaron en un único momento, sin manipulación deliberada de las variables independientes.

### *Población y muestra*

La población objetivo estuvo conformada por los empleados administrativos de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), ascendiendo a un total de 949 trabajadores distribuidos en distintos

recintos universitarios, siendo la universidad privada con mayor número de estudiantes, egresados y trabajadores administrativos de República Dominicana (Colón-Flores et al., 2023). Esta universidad tiene presencia en siete provincias del país, donde existen condiciones socioeconómicas y culturales diferentes y, por lo tanto, ayuda a obtener datos de múltiples muestras nacionales (Ribeiro et al., 2021).

La unidad de análisis correspondió a cada uno de los empleados administrativos que laboran en jornada de tiempo completo. El personal administrativo trabaja en jornadas a tiempo completo de 8 horas diarias, distribuidas en dos turnos: de 8:00 a.m. a 6:00 p.m., con un descanso de 2 horas para el almuerzo, o de 2:00 p.m. a 10:00 p.m., sin descanso intermedio. Las condiciones laborales incluyen un mecanismo anual de evaluación 360, implementado por el departamento de Recursos Humanos. Esta evaluación recopila información desde diferentes perspectivas (supervisores, compañeros y autoevaluación) para valorar competencias, desempeño y áreas de mejora. Las promociones laborales se realizan según la demanda de puestos vacantes, priorizando la promoción interna como política institucional. Para ello, se revisan las evaluaciones acumuladas de años anteriores, que, junto con una entrevista personal, son determinantes para la toma de decisiones.

El tipo de muestra seleccionado fue probabilístico, mediante muestreo aleatorio simple, lo que aseguró igualdad de probabilidad de participación para todos los individuos de la población. El tamaño de muestra alcanzó 400 encuestas válidas, superando ampliamente el tamaño mínimo necesario, calculado utilizando el software G\*Power versión 3.1, considerando un tamaño de efecto medio ( $f^2 = 0.15$ ), un nivel de confianza del 95 % y un nivel de significancia del 5 %, que arrojó un mínimo de 129 casos. Este programa estadístico se utiliza para calcular el tamaño de la muestra y evaluar el poder estadístico de diversas pruebas estadísticas, debido a que permite determinar el número de participantes necesarios para alcanzar un nivel deseado de significancia y minimizar errores tipo II, que son los que ocurren cuando no se rechaza una hipótesis nula falsa. Además, este programa facilita el análisis de poder para identificar la probabilidad de detectar efectos significativos, considerando el tamaño del efecto, el nivel de significancia y el tamaño muestral (Faul et al., 2009). Así, la amplitud de la muestra obtenida garantiza una adecuada potencia estadística para el análisis.

### *Instrumento para la recolección de datos primarios*

El instrumento utilizado para la recolección de datos primarios consistió en un cuestionario estructurado, construido a partir de escalas reconocidas en estudios anteriores. La medición de la autoeficacia laboral se realizó mediante tres ítems adaptados de Luthans et al. (2007), mientras que la autonomía laboral se evaluó mediante dos ítems tomados de las propuestas de Hackman y Oldham (1980) y Spreitzer (1995). La satisfacción laboral fue medida con siete ítems seleccionados de la escala de Méliá et al. (1986),

siguiendo el procedimiento de síntesis sugerido por González (2011). El desempeño laboral se midió utilizando nueve ítems adaptados de Motowidlo y Van Scotter (1994), Şahin (2011) y Phuong y Tran (2020). Todos los ítems fueron valorados en una escala tipo Likert de cinco puntos, que abarcaba desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). El cuestionario incorporó, además, variables de control relacionadas con aspectos sociodemográficos y laborales.

Previo a su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a un proceso de pilotaje durante la última semana de octubre de 2023, utilizando una muestra preliminar de 32 empleados administrativos. Posteriormente, la calidad métrica del instrumento se verificó mediante el análisis de confiabilidad y validez. Los índices de fiabilidad, evaluados mediante alfa de Cronbach,  $\rho_A$  y  $\rho_C$ , superaron los valores de referencia establecidos en la literatura (0.70), mientras que los valores de varianza media extraída (AVE) fueron superiores al umbral de 0.50, garantizando la validez convergente de las escalas. La ausencia de problemas de multicolinealidad se confirmó mediante el análisis de los factores de inflación de la varianza (VIF), cuyos valores se mantuvieron por debajo de 3.

### *Procedimiento para el acercamiento a los respondientes*

El procedimiento de recolección de datos se desarrolló entre los meses de noviembre de 2023 y enero de 2024. Los participantes fueron contactados a través de sus correos electrónicos institucionales, mediante los cuales se les proporcionó una comunicación oficial que explicaba los objetivos de la investigación, garantizaba la confidencialidad de los datos y enfatizaba la naturaleza voluntaria de su participación. Los empleados administrativos que decidieron participar completaron el cuestionario y lo devolvieron de manera electrónica, siguiendo las instrucciones enviadas. Este procedimiento favoreció una alta tasa de participación y redujo los riesgos de sesgo de no respuesta.

### *Estrategia estadística para el análisis de datos*

El análisis de datos se estructuró en varias etapas. Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo para caracterizar el perfil sociodemográfico y laboral de los participantes. Posteriormente, se llevó a cabo la evaluación del modelo de medida, analizando la confiabilidad interna de los constructos, la validez convergente y la ausencia de multicolinealidad. En una tercera etapa, se evaluó el modelo estructural, considerando los coeficientes de determinación ( $R^2$ ), los tamaños de efecto ( $f^2$ ) y la relevancia predictiva ( $Q^2$ ). El contraste de las hipótesis planteadas se realizó utilizando la técnica de bootstrapping con 5000 remuestreos y un intervalo de confianza del 95 %. Asimismo, para mitigar posibles sesgos de método común, se aplicó la prueba de un solo factor de Harman, que confirmó que la varianza explicada por un

único factor era inferior al 50 %, indicando una amenaza baja de sesgo (17.047%). Los análisis estadísticos fueron ejecutados utilizando el software SmartPLS versión 4.1.0.1.

## **Resultados**

### *Análisis del perfil de la muestra*

En la Tabla 1 se observa el perfil de la muestra analizada, lo que permite comprender las características sociodemográficas y laborales de los participantes. Así, el 55.3% son hombres y el 44.7% son mujeres. Esta proporción refleja una ligera predominancia masculina en la muestra, lo cual está estrechamente relacionado con el porcentaje de género de la estructura ocupacional de la institución. La mayoría de los encuestados (98.2%) son de nacionalidad dominicana, lo que ayuda a contextualizar los hallazgos en un marco predominantemente local. La distribución etaria de los participantes refleja diversidad generacional. El grupo más representativo es el de 40-49 años (30.7%), seguido de los de 30-39 años (24.1%) y 50-59 años (20.8%). Este perfil sugiere una mayoría de empleados en etapas maduras de su vida laboral, con experiencia significativa en sus roles, lo que puede influir en la estabilidad y desempeño laboral.

La mayoría de la muestra cuenta con un nivel educativo universitario (96.3%), mientras que solo un pequeño porcentaje reporta estudios secundarios (2.9%) o menos. Este alto nivel de formación indica que la institución requiere personal altamente capacitado, lo que es clave para la calidad de los servicios administrativos ofrecidos. En cuanto a los ingresos, que se obtienen mensualmente, el 35% de los encuestados se encuentran en los rangos de RD\$20,001 (363 dólares americanos) a 30,000 (545 dólares americanos) y un 34.2% ganan menos de RD\$20,000. Los ingresos superiores a RD\$30,000 representan un menor porcentaje, siendo un reflejo de los niveles salariales típicos para el sector administrativo en instituciones similares y de otros sectores del país.

El 70.6% vive en hogares de 2 a 4 personas, mientras que un 23.4% vive con 5 o más. Estas cifras indican una predominancia de familias nucleares o pequeñas, lo cual puede influir en las dinámicas de tiempo disponible y en la percepción de los beneficios laborales. El tiempo de permanencia en la institución muestra que un 47% de los participantes lleva 7 o más años trabajando, mientras que un 22.5% ha estado entre 4 y 6 años. Esto indica un alto nivel de retención laboral, lo cual podría estar relacionado con la percepción de estabilidad y oportunidades dentro de la universidad.

Tabla 1  
 Perfil de la muestra

Ítem	Cantidad	Porcentaje (%)
Género (n=398)		
Masculino	220	55.3
Femenino	178	44.7
Nacionalidad (n=383)		
Dominicana	376	98.2
Otra	7	1.8
Edad (n=394)		
De 18-29 años	34	8.6
De 30-39 años	95	24.1
De 40-49 años	121	30.7
De 50-59 años	82	20.8
60 o más años	62	15.7
Nivel de estudios (n=376)		
Sin estudios	2	0.5
Primaria	1	0.3
Secundaria	11	2.9
Universitario	362	96.3
Sueldo mensual* (n=371)		
Menos de RD\$20,000.00	127	34.2
RD\$20,001.00-30,000.00	130	35.0
RD\$30,001-RD\$40,000.00	53	14.3
Más de RD\$40,001.00	61	16.4
¿Cuántas personas vive en su casa? (n=364)		
1	22	6.0
De 2-4	257	70.6
5 o más	85	23.4
Tiempo en la universidad (n=188)		
Menos de un año	44	11.0
De 1 a 3 años	78	19.5
De 4 a 6 años	90	22.5
7 o más años	188	47.0

Leyenda: \*RD\$55.00 equivale a US\$1.00. Fuente: elaboración propia.

### *Evaluación del modelo de medida*

El análisis de datos del modelo de medida se realizó en base a los compuestos Modo A (reflectivos) y Modo B (formativos), seleccionados según la literatura científica. En este sentido, la tabla 2 muestra la validez de convergencia y consistencia interna del constructo Modo A (satisfacción) que, en este caso, y según Sarstedt et al. (2021), incluye las cargas factoriales, alfa de Cronbach, rho\_A, rho\_C y el cálculo de la varianza media extraída (AVE). Los valores de alfa de Cronbach, rho\_A y rho\_C fueron superiores a 0.70, y los valores de AVE fueron mayores que el corte sugerido de 0.50 (Sarstedt et al., 2021). Estos datos pueden observarse en la Tabla 2, que muestra que todas las cargas factoriales estuvieron por encima

del umbral recomendado de 0.50 y todos los valores t significativos al nivel de 0.001. En resumen, los resultados del análisis de los compuestos Modo A indican que el modelo de medición logró buena consistencia interna y validez convergente.

Tabla 2  
 Confiabilidad de constructo y validez convergente, modo A

Constructo/Ítem	Asimetría	Kurtosis	Cargas factoriales	Estadísticos t (valores p)
Satisfacción (SAT) – Modo A				
Alfa de Cronbach = 0.838; Rho A = 0.847; Rho C= 0.878; AVE= 0.508				
SAT1 - Estoy satisfecho con mi trabajo dentro de la universidad	-2.325	6.581	0.693	14.320 (0.000)
SAT2 - Estoy satisfecho con la posibilidad de seguir creciendo personalmente con mi trabajo	-2.037	5.439	0.695	14.016 (0.000)
SAT3 - Estoy satisfecho con las posibilidades de ascenso que existen en mi trabajo	-1.294	1.344	0.614	9.626 (0.000)
SAT4 - Estoy satisfecho con la formación recibida por parte de la universidad	-1.516	1.817	0.711	19.652 (0.000)
SAT5 - Siento que mi labor en la universidad es fundamental para el éxito de la universidad	-2.360	6.997	0.707	16.214 (0.000)
SAT6 - Estoy satisfecho con el liderazgo de la universidad	-1.906	4.199	0.771	26.268 (0.000)
SAT7 - Estoy satisfecho con mi trabajo	-2.051	5.441	0.784	25.677 (0.000)

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 3, se presentan los resultados del análisis de los compuestos de tipo Modo B, y a diferencia de la tabla anterior, se debe tener en cuenta las cargas externas y los factores de inflación de la varianza (VIF), y no se analiza el alfa de Cronbach, rho\_A, rho\_C y el cálculo de la varianza media extraída (AVE) (Sarstedt et al., 2021). En los modelos formativos (Modo B), la ausencia de multicolinealidad entre los indicadores se verifica mediante el análisis de los VIF. En este estudio, todos los VIF fueron inferiores a 3, lo cual indica que no existen relaciones lineales excesivas entre los indicadores formativos. Este resultado se alinea con los criterios establecidos por Roberts y Thatcher (2009), quienes señalan que VIF por debajo de 3 es indicativo de una estructura formativa sin problemas de redundancia ni distorsión en los pesos estimados. La mayoría de los coeficientes de carga factorial presentaron valores aceptables, superiores a 0.70, reflejando una adecuada asociación entre los ítems y sus respectivos constructos. Asimismo, en varios indicadores los estadísticos t superaron el umbral de 1.96 y los valores p fueron inferiores a 0.05, evidenciando su significancia estadística al nivel de confianza del 95 %. No obstante, algunos indicadores mostraron valores de t y p fuera de los rangos convencionales.

A pesar de ello, dichos ítems fueron mantenidos en el modelo debido a su relevancia teórica y su contribución a la validez de contenido de los constructos evaluados, en consonancia con recomendaciones metodológicas para modelos de tipo formativo. En conjunto, estos resultados refuerzan la validez de los indicadores en la medición de los constructos considerados bajo el modelo Modo B.

Tabla 3  
 Confiabilidad de constructo y validez convergente, Modo B

Constructo/Ítem	Asimetría	Kurtosis	Cargas externas / VIF	Estadísticos t (valores p)
Autoeficacia (AUT) – Modo B				
AUT1 - Me siento seguro al representar mi área de trabajo en las reuniones con los superiores	-2.322	6.041	1.424	2.604 (0.009)
AUT2 - Siento que siempre puedo resolver problemas difíciles en el trabajo si me esfuerzo lo suficiente	-2.473	8.906	1.712	1.460 (0.144)
AUT3 - Me siento seguro al ayudar a establecer objetivos / metas en mi Departamento	-2.509	8.035	1.797	5.825 (0.000)
Autonomía (ANI) – Modo B				
ANI1 - Tengo control sobre cómo se lleva a cabo mi trabajo	-2.975	11.021	1.276	6.408 (0.000)
ANI2 - Puedo participar en la toma de decisiones sobre mi trabajo	-2.030	4.199	1.276	3.149 (0.002)
Desempeño laboral (DES)- Modo B				
DES1 - Mi trabajo me ofrece oportunidades para averiguar qué tan bien hago mi trabajo	-1.560	2.202	1.452	3.663 (0.000)
DES2 - Recibo información suficiente sobre los resultados de mi desempeño	-1.134	0.691	1.458	3.529 (0.000)
DES3 - El solo hecho de hacer mi trabajo me brinda muchas oportunidades de averiguar qué tan bien lo estoy haciendo	-1.565	2.952	1.603	0.039 (0.969)
DES4 - Encuentro soluciones prácticas a los problemas	-1.753	4.786	1.818	2.459 (0.014)
DES5 - Me adapto adecuadamente a los cambios de la institución	-2.435	8.885	1.977	0.666 (0.506)
DES6 - Asumo mi trabajo con responsabilidad	-3.229	13.542	2.284	1.418 (0.156)
DES7 - Me esfuerzo por terminar mis tareas en el tiempo establecido	-3.655	18.499	2.170	2.193 (0.028)
DES8 - Motivo a mis compañeros en sus tareas	-2.047	5.438	1.678	1.367 (0.172)
DES9 - Creo relaciones laborales efectivas con mis compañeros	-2.594	8.937	1.658	2.161 (0.031)

Fuente: Elaboración propia.

La validez discriminante del modelo de medida puede calcularse con dos métodos: el criterio de Fornell y Larcker y la ratio heterotrait–monotrait (HTMT) (Henseler *et al.*, 2015), sin embargo, se requieren dos o más compuestos Modo A y, por tanto, no se puede calcular.

### *Evaluación del modelo estructural*

Después de confirmar la fiabilidad y validez de todos los constructos del modelo en el paso inicial (como se muestra en las Tablas 1 y 2), el paso siguiente involucró evaluar el modelo estructural y probar las hipótesis. Sin embargo, antes de esto, se emplearon métricas como los valores de  $R^2$  y  $Q^2$  (Tabla 4), los cuales se calcularon para indicar el porcentaje de varianza explicada y el tamaño del efecto ( $f^2$ ). Los valores de  $R^2$  varían de 0 a 1, y valores más cercanos a 1 sugieren un poder predictivo más sustancial del modelo. Los valores de  $R^2$  fueron 0.365 (débil y significativo) y 0.478 (moderado y significativo), lo que indica que el modelo tiene una adecuación sobresaliente. También, la relevancia predictiva del modelo usando el  $Q^2$  de Stone-Geisser (Sarstedt et al., 2021) fue evaluada, y los resultados obtenidos fueron todos mayores a cero, lo que muestra cierta relevancia predictiva.

Tabla 4  
Evaluación del modelo estructural,  $R^2$  y  $Q^2$

Constructos	$R^2$	$Q^2$
Satisfacción laboral	0.365	0.259
Desempeño laboral	0.478	0.331

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se probaron las hipótesis. El intervalo de confianza del 95% (IC) al nivel de significancia del 5% se probó usando un método de bootstrapping con 5000 re-muestras. La Tabla 5 presenta los principales resultados del modelo, mostrando que cada una de las hipótesis propuestas son soportadas e influyen significativamente entre cada constructo relacionado.

Tabla 5  
Contraste de hipótesis

Hipótesis	Coeficiente path	$f^2$	VIF	Estadístico t	Valor p	IC 95%		Resultado hipótesis
						2,50 %	97,50 %	
H <sub>1</sub> : Autoeficacia → Satisfacción	0.417	0.194 (0.001)	1.409	8.199	0.000	0.323	0.521	Soportada

H <sub>2</sub> :		0.080	1.40					
Autonomía	0.268	(0.035	9	4.657	0.000	0.154	0.379	Soportada
→		)						
Satisfacción								
H <sub>3</sub> :		0.918	1.00					
Satisfacción	0.692	(0.000	0	14.937	0.044	0.602	0.785	Soportada
→		)						
Desempeño								

Fuente: elaboración propia.

### *Discusión de los resultados*

Los resultados de este estudio apoyan las hipótesis propuestas, donde se proporciona evidencia sobre la relación entre la autoeficacia, la autonomía laboral, la satisfacción laboral y su impacto en el desempeño laboral en el contexto de la gestión del factor humano en universidades privadas. La Hipótesis 1, que establece que la autoeficacia laboral influye significativamente en la satisfacción laboral, fue confirmada, destacando la relevancia de la percepción de competencia personal en la creación de un entorno de trabajo satisfactorio. En particular, los empleados con altos niveles de autoeficacia tienden a manejar tareas y desafíos laborales con mayor confianza, lo que reduce el estrés laboral y mejora la percepción de logro (Abun et al., 2022). Este efecto es especialmente notable en un contexto dominicano, donde los recursos tecnológicos y organizativos pueden ser limitados en algunas provincias, haciendo que la autoeficacia actúe como un factor mitigador frente a estas barreras.

La Hipótesis 2, que propone que la autonomía laboral influye positivamente en la satisfacción laboral, también fue respaldada por los resultados. Este hallazgo es coherente con la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2007), donde se plantea que los recursos personales, como la autoeficacia, actúan como facilitadores del bienestar. En esta misma línea, Xanthopoulou et al. (2007) encontraron que empleados con mayores niveles de autoeficacia reportaban mayor compromiso y satisfacción, debido a que se percibían capaces de enfrentar retos laborales.

Así, el presente estudio refuerza la idea de que fomentar la autoeficacia en contextos universitarios puede ser clave para aumentar el bienestar y satisfacción del personal académico. En este sentido, los empleados administrativos que perciben control sobre sus tareas y capacidad para participar en la toma de decisiones reportan mayores niveles de satisfacción. Estos resultados coinciden con estudios como los de Song et al. (2021), que resaltan cómo la autonomía laboral permite a los trabajadores gestionar mejor sus responsabilidades, especialmente en entornos complejos y burocráticos como los universitarios. En el caso dominicano, donde los empleados administrativos tienen roles multifuncionales y enfrentan contextos socioeconómicos diversos, la autonomía parece actuar como un recurso esencial para equilibrar estas exigencias.

La Hipótesis 3, que establece que la satisfacción laboral influye significativamente en el desempeño laboral, fue confirmada con un efecto notable. Este resultado refuerza las propuestas de Shahnawaz (2015) y Mittal y Jain (2012), quienes destacan la relación directa entre satisfacción y desempeño organizacional. Este vínculo es particularmente relevante en el contexto de instituciones privadas como UTESA, donde la calidad del servicio administrativo impacta directamente en la percepción de los estudiantes y en la competitividad institucional en el sector educativo.

Además, los resultados sugieren que la satisfacción laboral actúa como un catalizador que amplifica los efectos positivos de estas variables. Esto tiene implicaciones importantes para la gestión del factor humano en universidades privadas, ya que refuerza la necesidad de promover un entorno que fomente tanto la percepción de competencia personal como el control sobre las tareas laborales. Este enfoque se alinea con estudios recientes que destacan cómo la interacción entre recursos personales y laborales contribuye a la creación de climas organizacionales positivos y productivos (Aruldoss et al., 2024).

## **Conclusiones**

### *Principales hallazgos*

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de la autoeficacia y la autonomía laboral sobre la satisfacción, y la influencia de ésta sobre el desempeño laboral en empleados administrativos universitarios. El enfoque cuantitativo adoptado, sustentado en un diseño correlacional de corte transversal, permitió evaluar las relaciones propuestas mediante un modelo de ecuaciones estructurales basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados obtenidos responden de manera directa a la finalidad planteada, evidenciando que tanto la autoeficacia como la autonomía laboral actúan como factores relevantes de la satisfacción, y que esta última, a su vez, influye positivamente en el desempeño laboral. De esta manera, el estudio logra dar cumplimiento al objetivo formulado, aportando evidencia empírica al marco teórico de referencia y generando implicaciones aplicables a la gestión del factor humano en entornos universitarios.

Los datos muestran que los empleados administrativos con mayores niveles de autoeficacia y percepción de autonomía laboral reportan niveles más elevados de satisfacción laboral. A su vez, la satisfacción laboral se asocia de manera significativa con un mejor desempeño en sus funciones. Estos hallazgos sugieren que la percepción de control sobre las tareas asignadas y la confianza en la propia capacidad profesional fortalecen la satisfacción individual y generan efectos organizacionales positivos reflejados en el rendimiento laboral.

Estos resultados reafirman la validez del modelo de demandas y recursos laborales como marco teórico explicativo de las relaciones observadas. Este modelo sostiene que la disponibilidad de recursos personales y organizativos genera procesos motivacionales que favorecen el bienestar y desempeño de los empleados. La evidencia empírica aportada confirma este postulado, destacando que los recursos personales (autoeficacia) y estructurales (autonomía) son determinantes en la configuración de la satisfacción y el rendimiento laboral en entornos universitarios caracterizados por alta burocracia y estructuras jerárquicas.

Estas conclusiones adquieren relevancia porque permiten comprender los mecanismos mediante los cuales las universidades privadas pueden fortalecer su capacidad operativa y su clima organizacional. Por lo tanto, el fomento de la autoeficacia y la autonomía de los empleados administrativos impacta en su satisfacción y contribuye a la eficiencia y calidad de los servicios, elementos críticos para la sostenibilidad institucional en un contexto de alta competencia y demanda creciente de calidad educativa.

Igualmente, las conclusiones de este estudio están alineadas con el modelo de demandas y recursos laborales, debido a que se confirma empíricamente que los recursos personales (autoeficacia) y estructurales (autonomía laboral) se relacionan positivamente con la satisfacción laboral, la cual actúa como mecanismo motivacional que fortalece el desempeño en el trabajo, tal como plantea Bakker y Demerouti (2014). Sin embargo, el estudio no contribuye directamente a la Teoría del Aprendizaje Social, incluida en este trabajo para aportar un marco conceptual más amplio, ya que esta se centra en procesos de aprendizaje vicario, modelado y reforzamiento observacional (Bandura, 1977).

Es importante señalar que, aunque este estudio caracteriza el perfil sociodemográfico y laboral de los participantes, esta caracterización no debe interpretarse como un análisis exhaustivo del contexto organizacional o socioeconómico. La interpretación de los resultados debe, por tanto, circunscribirse a las condiciones particulares de la muestra estudiada, reconociendo que un análisis profundo del contexto, en el sentido teórico planteado por Bamberger (2008), implicaría integrar explícitamente factores estructurales y situacionales en la revisión de la literatura y en el modelo teórico propuesto. En este caso, la caracterización sociodemográfica cumple un papel descriptivo y contextualizador de la muestra, pero no constituye un análisis integral de las complejidades organizativas o culturales que podrían estar influyendo en las relaciones observadas.

Desde una perspectiva crítica, aunque los hallazgos resultan congruentes con los antecedentes teóricos internacionales, plantean interrogantes relevantes respecto a las dinámicas específicas del contexto dominicano. Es plausible considerar que el impacto de la autoeficacia y la autonomía laboral pueda estar modulado por factores socioculturales propios del país, como las diferencias entre zonas rurales y urbanas, la concentración de oportunidades en determinados núcleos urbanos o las expectativas laborales características de economías en vías de desarrollo, donde los empleados pueden valorar de

manera diferencial la estabilidad y el control sobre sus tareas debido a las limitadas oportunidades externas.

### *Implicaciones teóricas y prácticas*

Desde el plano teórico, los resultados obtenidos fortalecen y enriquecen el conocimiento existente sobre los modelos de recursos laborales y personales aplicados al ámbito universitario privado. La evidencia empírica aportada por este estudio confirma la interacción entre los constructos de autoeficacia, autonomía, satisfacción y rendimiento laboral, contribuyendo al robustecimiento de marcos teóricos consolidados como el modelo de demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2014). Este modelo plantea que la disponibilidad de recursos personales y organizativos favorece procesos motivacionales que incrementan el bienestar de los empleados y potencian la eficacia organizacional. En este sentido, la presente investigación proporciona soporte empírico adicional al argumento de que la percepción de control sobre las tareas laborales y la creencia en las propias capacidades funcionales constituyen elementos clave para explicar las diferencias en los niveles de satisfacción y productividad en entornos universitarios. Además, los hallazgos ponen de relieve la importancia de considerar, en futuros desarrollos teóricos, los efectos mediadores de la satisfacción laboral en las dinámicas internas de las organizaciones educativas, especialmente en contextos socioeconómicos caracterizados por estructuras laborales complejas y en transformación.

En el ámbito práctico, las conclusiones de este estudio resaltan la necesidad de que las universidades privadas no se limiten únicamente a formular políticas institucionales generales, sino que avancen hacia un enfoque integral de gestión del factor humano que articule diferentes niveles de intervención. Esto implica diseñar programas específicos de desarrollo de la autoeficacia a través de capacitaciones prácticas orientadas a la solución de problemas reales en el puesto de trabajo, así como la creación de estructuras organizacionales que garanticen espacios efectivos para la toma de decisiones de los empleados administrativos. Igualmente, se requiere la implementación de sistemas de evaluación del desempeño que midan resultados, pero también reconozcan las competencias individuales y fomenten la autonomía mediante el otorgamiento de responsabilidades acordes con las capacidades y aspiraciones profesionales de cada empleado. Estas estrategias, al estar vinculadas directamente con los procesos operativos diarios, fortalecen el sentido de propósito, la iniciativa y la confianza profesional, dimensiones clave para la consolidación de un entorno organizacional resiliente, motivador y sostenible.

Asimismo, es fundamental comprender que la gestión del factor humano trasciende las políticas escritas para convertirse en un proceso dinámico de liderazgo, acompañamiento y comunicación efectiva. Ello requiere que los líderes intermedios y directivos actúen como agentes de desarrollo organizacional,

promoviendo relaciones laborales basadas en la confianza y el apoyo, y facilitando que las prácticas de autonomía y desarrollo de la autoeficacia se integren en la cultura institucional como elementos cotidianos y no solo como acciones aisladas. Esta visión amplia de la gestión del talento humano, que vincula los hallazgos de este estudio con una perspectiva estratégica, es la que permitirá a las universidades retener y motivar a su personal administrativo, pero también proyectar su competitividad y liderazgo en el sector educativo. Estas acciones contribuyen a crear un clima laboral positivo, y fortalece la sostenibilidad institucional (Badri y Panatik, 2020).

### *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

A pesar de sus aportes, este estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, la investigación se circunscribe a una única universidad privada en la República Dominicana, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos organizacionales o geográficos. Asimismo, el diseño transversal adoptado impide establecer relaciones causales definitivas entre las variables analizadas. Una limitación adicional es la ausencia de variables organizacionales específicas, como la percepción del liderazgo, la cultura organizacional o las condiciones laborales concretas, que podrían influir o moderar las relaciones estudiadas.

Sobre la base de los hallazgos obtenidos y las limitaciones identificadas, se proponen varias líneas de investigación futura. En primer lugar, sería pertinente desarrollar estudios longitudinales que permitan observar la evolución de las relaciones entre autoeficacia, autonomía, satisfacción y desempeño a lo largo del tiempo, así como en respuesta a cambios organizacionales. También sería valioso realizar investigaciones comparativas entre universidades públicas y privadas, así como entre instituciones de distintos países del Caribe y otras regiones, a fin de examinar cómo los factores culturales y organizacionales afectan las dinámicas estudiadas. Asimismo, se sugiere incorporar en futuras investigaciones otros constructos relevantes, como la cultura organizacional, el liderazgo transformacional o el compromiso organizacional, para lograr una comprensión más integral del fenómeno. Finalmente, dado el creciente impacto de la tecnología en el ámbito laboral, se plantea la exploración del rol de la inteligencia artificial en la mejora de la productividad del personal administrativo universitario, lo que permitiría analizar nuevas oportunidades de intervención para optimizar la gestión del factor humano.

## Referencias

- Abun, D., Javier, J., Gamponia, J., Magallanes, T., & Julian, F. (2022). The effect of employees' computer and internet self-efficacy on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11 (3), 130-140. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1727>
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (5), 657-681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Aruldoss, A., Berube Kowalski, K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19 (2), 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Azari Noughabi, M., & Amirian, S. M. R. (2021). Assessing the contribution of autonomy and self-efficacy to EFL teachers' self-regulation. *English Teaching & Learning*, 45 (1), 71-88. <https://doi.org/10.1007/s42321-020-00060-4>
- Badri, S. & Panatik, S. (2020). The roles of job autonomy and self-efficacy to improve academics' work-life balance. *Asian Academy of Management Journal*, 25 (2), 85-108. <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.2.4>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. En P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bamberger, P. (2008). From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51 (5), 839-846. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.34789630>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., Zakariya, A., & Juhari, A. S. (2019). Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions? Examining the roles of psychological diversity climate, HRM practices and personality traits (big five). *European Journal of Training and Development*, 43 (1/2), 166-187. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0081>
- Biçer, N. (2023). Evaluation of Self-Efficacy and Job Satisfaction of Teachers Teaching Turkish as a Foreign Language. *SAGE Open*, 13 (3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/21582440231196993>

- Brandmo, C., Tiplic, D., & Elstad, E. (2021). Antecedents of department heads' job autonomy, role clarity, and self-efficacy for instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24 (3), 411-430. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580773>
- Chen, C. A. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42 (4), 437-460. <https://doi.org/10.1177/0275074011402192>
- Chen, C. A., Chen, D. Y., & Xu, C. (2018). Applying self-determination theory to understand public employee's motivation for a public service career: An East Asian case (Taiwan). *Public Performance & Management Review*, 41 (2), 365-389. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1431135>
- Colón-Flores, N. D. J., Vargas-Martínez, M. R., Tavarez-De Henríquez, J. C., & Domínguez-Valerio, C. M. (2023). Environmental, Social and Economic Attitudes and Sustainable Knowledge on the Sustainable Behaviour of Engineering Students: An Analysis Based on Attitudes Towards Teachers. *Sustainability*, 15 (18), 13537. <https://doi.org/10.3390/su151813537>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20 (85), 205-224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Demircioglu, M. A. (2018). Examining the effects of social media use on job satisfaction in the Australian public service: Testing self-determination theory. *Public Performance & Management Review*, 41 (2), 300-327. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1400991>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41 (4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- González Santa Cruz, F. (2011). Satisfacción laboral y compromiso organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la provincia de Córdoba. Córdoba: Edita, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y. Z., & Fan, L. H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *BMC Medical Education*, 14, 1-10. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-14-50>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Jain, A. K. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship of vertical trust and distributed leadership in health care context. *Journal of Modelling in Management*, 11 (2), 722-738. <https://doi.org/10.1108/JM2-10-2014-0077>
- Jain, R., Jayakumar, M., Christy, V., Singh, G., & Inamdar, A. M. (2023). The effect of organizational culture on employee engagement and job satisfaction: A HR perspective. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10 (1S), 6212-6225. <https://orcid.org/0000-0002-8295-4101>
- Kallio, T. J., Kallio, K. M., & Blomberg, A. (2020). From professional bureaucracy to competitive bureaucracy—redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17 (1), 82-108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>
- Kim, K. W. & Cho, Y. (2020). The moderating effect of managerial roles on job stress and satisfaction by employees’ employment type. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (21), 8259. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218259>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Méllia, J.L., Peiro, J.M. & Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millas*, 11 (3), 43-77.
- Meng, Q. (2022). Chinese university teachers’ job and life satisfaction: Examining the roles of basic psychological needs satisfaction and self-efficacy. *The Journal of General Psychology*, 149 (3), 327-348. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1853503>
- Mittal, A., & Jain, P. K. (2012). Mergers and acquisitions performance system: Integrated framework for strategy formulation and execution using flexible strategy game-card. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13, 41-56. <https://doi.org/10.1007/s40171-012-0004-7>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, 50 (4), 245-255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Ooi, L., Ng, K. L., Heng, W. C., Chua, Y. F., & Lim, Y. H. (2022). Human resource practices and employee engagement: A study among academicians in Malaysian private higher education

- institutions. *International Journal of Management Studies*, 29 (2), 71-100.  
<https://doi.org/10.32890/ijms>
- Phuong, T. T. K., & Tran, T. V. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10 (6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2018). Effects of self efficacy, job satisfaction, and work culture toward performance of telemarketing staff in banking sector. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 16 (5), 47-52. Disponible en: [http://seajbel.com/wp-content/uploads/2018/08/seajbel5\\_227-1.pdf](http://seajbel.com/wp-content/uploads/2018/08/seajbel5_227-1.pdf)
- Ribeiro, M. A., Adam, I., Kimbu, A. N., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., Figueroa-Domecq, C., & de Jong, A. (2021). Women entrepreneurship orientation, networks and firm performance in the tourism industry in resource-scarce contexts. *Tourism Management*, 86, 104343. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104343>
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and annotated example. *ACM sigmis database: The database for Advances in Information Systems*, 40 (3), 9-39. <https://doi.org/10.1145/1592401.1592405>
- Rodríguez, D., Buyens, D., Landeghem, H. V., & Lasio, V. (2015). Impact of lean production on perceived job autonomy and job satisfaction: an experimental study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26 (2), 159-176. <https://doi.org/10.1002/hfm.20620>
- Şahin, F. (2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1787-1794. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.763>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. *En Handbook of market research*. Cham: Springer International Publishing.
- Shahnawaz Adil, M. (2015). Strategic human resource management practices and competitive priorities of the manufacturing performance in Karachi. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16, 37-61. <https://doi.org/10.1007/s40171-014-0084-7>
- Song, J., Li, Z., Stanley, D., Guo, X., & Wang, W. (2021). Work-family enrichment: influence of job autonomy on job satisfaction of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.726550>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

- Stanica, C. M., Balica, D., Henderson, A. C., & Țiclău, T. C. (2022). The weight of service delivery: administrative and rules burdens in street-level bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 88 (1), 240-257. <https://doi.org/10.1177/0020852319895095>
- Van der Voet, J., & Van de Walle, S. (2018). How cutbacks and job satisfaction are related: The role of top-level public managers' autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (1), 5-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X15609409>
- Van Dorssen-Boog, P., Van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health Organization and Management*, 36 (9), 212-231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8 (1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of Stress Management*, 14 (2), 121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhang, L., Fu, M., & Li, D. (2020). Hong Kong academics' perceived work environment and job dissatisfaction: the mediating role of academic self-efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 112 (7), 1431-1443. <https://doi.org/10.1037/edu0000437>
- Zito, M., Colombo, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., ... & Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (7), 1176. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071176>