

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volume 5

Special
Issue 1

2026

Director: Ph.D. Richar Posso Pacheco

Email: rjposso@revistamentor.ec

Website: <https://revistamentor.ec/>

Editor-in-Chief: Ph.D. Susana Paz Viteri

Editorial Coordinator: Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

Scientific Committee Coordinator: Ph.D. Laura Barba Miranda

Editorial Supervisor: Ph.D. Isidro Lapuente Álvarez

Editors' Committee Coordinator: Msc. María Gladys Cóndor Chicaiza

Reviewers' Board Coordinator: PhD. Javier Fernández-Rio



Articles

Leadership Styles and Intrinsic Motivation among Administrative and Support Staff: An Empirical Analysis from the Perspective of Middle Management

Estilos de liderazgo y motivación intrínseca en el personal administrativo y de apoyo: un análisis empírico desde los mandos medios

Alexandra Elizo Valerio ¹

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3600-214x>

Carlennys Isabel Rodríguez Brea ²

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1151-4149>

Universidad Autónoma de Santo Domingo. Santo Domingo-República Dominicana. ¹

Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña. Santo Domingo. República Dominicana ²

Corresponding autor

aelizo66@uasd.edu.do

carlennys.rodriguez@isfodosu.edu.do

Received: 14-11-2025

Accepted: 03-03-2026

Available online: 15-03-2026

Abstract

Public higher education organizations face challenges related to administrative efficiency, labor engagement, and the sustainability of support staff performance. The aim of the study was to analyze the relationship between leadership styles and intrinsic motivation among the administrative and support staff at the Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), Félix Evaristo Mejía campus. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design was adopted. The sample consisted of 66 administrative staff members selected through convenience sampling. Data collection was carried out using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) and the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). The analysis included descriptive statistics, Spearman correlations, multiple linear regression, analysis of variance (ANOVA), and structural equation modeling. The results showed that transformational and participative leadership styles were positively and significantly associated with intrinsic motivation, while autocratic leadership showed a negative relationship. The findings highlight the importance of middle management leadership in creating organizational environments that promote the intrinsic motivation of administrative staff, providing relevant empirical evidence for human resources management in public higher education institutions.

Keywords: transformational leadership, intrinsic motivation, administrative staff, middle management, public higher education

Resumen

Las organizaciones públicas de educación superior enfrentan desafíos relacionados con la eficiencia administrativa, el compromiso laboral y la sostenibilidad del desempeño del personal de apoyo. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación intrínseca del personal administrativo y de apoyo del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), recinto Félix Evaristo Mejía. Se adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 66 colaboradores administrativos seleccionados mediante muestreo por conveniencia. Para la recolección de datos se utilizaron el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) y la Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). El análisis incluyó estadística descriptiva, correlaciones de Spearman, regresión lineal múltiple, análisis de varianza (ANOVA) y modelamiento de ecuaciones estructurales. Los resultados evidenciaron que los estilos de liderazgo transformacional y participativo se asociaron de forma positiva y significativa con la motivación intrínseca, mientras que el liderazgo autocrático presentó una relación negativa. Los hallazgos resaltan la importancia del liderazgo ejercido por los mandos medios en la generación de entornos organizacionales que favorezcan la motivación intrínseca del personal administrativo, aportando evidencia empírica relevante para la gestión humana en instituciones públicas de educación superior.

Palabras clave: liderazgo transformacional, motivación intrínseca, personal administrativo, mandos medios, educación superior pública.

Introducción

En los últimos años, la literatura organizacional ha reforzado el interés por comprender cómo los estilos de liderazgo influyen en los procesos motivacionales de los trabajadores. En particular, el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado debido a su capacidad para fomentar entornos laborales caracterizados por la inspiración, el reconocimiento y el desarrollo del potencial humano. Diversas investigaciones han evidenciado que este estilo de liderazgo puede fortalecer la motivación intrínseca de los empleados, así como favorecer comportamientos innovadores y mayores niveles de desempeño organizacional (Cheng et al., 2023; Saif et al., 2024; Kaya, 2024; Jameel et al., 2025). En esta línea, estudios desarrollados en contextos educativos y organizacionales señalan que los líderes que promueven autonomía, participación y apoyo al desarrollo profesional contribuyen a generar condiciones favorables para el compromiso laboral y el bienestar psicológico de los colaboradores (Van den Broeck et al., 2016; Jensen & Bro, 2018).

La investigación internacional ha documentado de manera consistente la relación entre liderazgo y diversas actitudes laborales, entre ellas el compromiso organizacional, el bienestar psicológico y la motivación de los colaboradores (Judge & Piccolo, 2004; Jensen & Bro, 2018; Van den Broeck et al., 2016). En particular, los estilos de liderazgo orientados a la inspiración, la participación y el desarrollo del personal tienden a asociarse con mayores niveles de motivación autónoma y desempeño organizacional, tal como han confirmado estudios recientes de síntesis sobre liderazgo transformacional (Xue et al., 2022).

Desde la teoría de la autodeterminación, la motivación intrínseca se explica a partir de la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. En el ámbito organizacional, diversos estudios han señalado que las prácticas de liderazgo influyen directamente en la creación de entornos laborales que favorecen o limitan la satisfacción de estas necesidades (Gagné et al., 2015; Van den Broeck et al., 2016). No obstante, a pesar de la consistencia de estos hallazgos, la evidencia empírica disponible presenta limitaciones importantes. Una parte significativa de los estudios sobre liderazgo y motivación se ha desarrollado mediante diseños transversales y en contextos organizacionales distintos al administrativo universitario, con predominio de muestras provenientes del sector privado o centradas en el personal docente.

Estas limitaciones adquieren especial relevancia en el ámbito de las organizaciones públicas de educación superior, donde los procesos de gestión se desarrollan dentro de estructuras organizacionales formales, marcos normativos estrictos y jerarquías institucionales que influyen en la motivación y el desempeño del personal (Jensen & Bro, 2018; Van den Broeck et al., 2016). En este contexto, el liderazgo ejercido por los mandos medios adquiere un papel estratégico, ya que estos actores operan como intermediarios entre la alta dirección y los equipos de trabajo, influyendo directamente en la implementación de políticas institucionales y en la experiencia cotidiana de trabajo (Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2002). En las instituciones públicas de educación superior, el personal administrativo desempeña un rol fundamental en el soporte de los procesos académicos y de gestión institucional. En organizaciones como el Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), donde la gestión administrativa sustenta

procesos especializados de formación docente, comprender los factores organizacionales que influyen en la motivación del personal administrativo resulta particularmente relevante. Sin embargo, a pesar de la importancia estratégica de este colectivo dentro de la estructura universitaria, aún existe una comprensión limitada sobre los factores organizacionales que sostienen su motivación intrínseca, especialmente en contextos institucionales caracterizados por estructuras jerárquicas, alta regulación normativa y crecientes demandas de eficiencia administrativa. En consecuencia, aunque la literatura ha explorado ampliamente la relación entre liderazgo y motivación laboral, persiste una limitación empírica y contextual en el conocimiento disponible. En particular, existe una escasez de estudios que analicen de manera específica la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios y la motivación intrínseca del personal administrativo desde el marco teórico de la autodeterminación, especialmente en organizaciones públicas de educación superior latinoamericanas. Esta ausencia de evidencia empírica dificulta comprender cómo las prácticas de liderazgo intermedio influyen en los procesos motivacionales del personal administrativo en este tipo de instituciones.

Comprender esta relación resulta especialmente relevante para las organizaciones públicas de educación superior, donde el liderazgo ejercido por los mandos medios puede influir en la motivación intrínseca, el compromiso laboral y la estabilidad de los equipos administrativos en contextos caracterizados por alta regulación institucional y crecientes presiones por eficiencia. En atención a este vacío de conocimiento, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo ejercidos por los mandos medios y la motivación intrínseca del personal administrativo del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), recinto Félix Evaristo Mejía.

Metodología

La población del estudio estuvo conformada por 115 colaboradores administrativos del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), recinto Félix Evaristo Mejía, quienes desempeñaban funciones de apoyo académico y administrativo en la institución al momento del levantamiento de la información. A partir de esta población, se seleccionó una muestra de 66 colaboradores, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los criterios de inclusión consideraron la vinculación laboral activa en la institución y la supervisión directa por parte de un mando medio dentro de la estructura administrativa. Se reconoce que este tipo de muestreo limita la generalización de los resultados. La muestra representó aproximadamente el 57.4 % de la población administrativa del recinto.

La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios autoadministrados distribuidos en modalidad presencial y virtual. El acceso a los participantes se gestionó a través de las unidades administrativas de la institución, quienes facilitaron la difusión del instrumento entre el personal que cumplía con los criterios de inclusión. Los cuestionarios fueron aplicados durante la jornada laboral y completados de manera voluntaria por los participantes. La modalidad virtual se utilizó con el fin de facilitar la participación de colaboradores que no se encontraban presencialmente en el momento de la aplicación, garantizando en ambos casos condiciones equivalentes de anonimato

y confidencialidad. El análisis de datos se realizó utilizando los programas SPSS versión 25 y AMOS versión 24. Inicialmente se calcularon estadísticas descriptivas y coeficientes de confiabilidad para evaluar la consistencia interna de los instrumentos. Posteriormente, se estimaron correlaciones de Spearman para examinar la asociación entre las dimensiones de liderazgo y los factores de motivación laboral. En los análisis inferenciales, la motivación laboral fue considerada como variable dependiente, mientras que los estilos de liderazgo (transformacional, participativo, transaccional y autocrático) se introdujeron como variables independientes en los modelos de regresión lineal múltiple. Asimismo, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) para comparar niveles de motivación entre grupos definidos por el estilo de liderazgo predominante.

Finalmente, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) con el propósito de explorar las relaciones estructurales entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral. Dado el tamaño moderado de la muestra ($n = 66$), el modelamiento se utilizó con carácter exploratorio, y los resultados fueron interpretados con cautela, siguiendo las recomendaciones metodológicas para estudios con muestras reducidas (Kline, 2016; Wolf et al., 2013). Los estilos de liderazgo se evaluaron mediante el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), integrado por 45 ítems que permiten medir dimensiones transformacionales, transaccionales y de estilo *laissez-faire*/autocrático. La motivación laboral se midió con la Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), compuesta por 18 ítems distribuidos en dimensiones de motivación intrínseca y extrínseca. Ambos instrumentos utilizaron escalas tipo Likert y mostraron adecuada consistencia interna en la muestra analizada.

El SEM se interpretó con cautela en consideración del tamaño muestral. La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, procedimiento ampliamente utilizado en investigaciones organizacionales para estimar la consistencia interna de escalas psicométricas (Taber, 2018). Asimismo, la aplicación del modelamiento de ecuaciones estructurales se fundamenta en su utilidad para analizar relaciones latentes entre variables complejas, aun en estudios exploratorios con muestras moderadas, siempre que los resultados se interpreten con cautela (Kline, 2016; Wolf et al., 2013).

Resultados

Con el fin de evaluar la consistencia interna de los instrumentos utilizados, se calcularon los coeficientes alfa de Cronbach, criterio recomendado en estudios de medición psicológica y organizacional (Taber, 2018). Para describir la calidad psicométrica de los instrumentos y las relaciones entre estilos de liderazgo y motivación laboral, se reportan los análisis de confiabilidad, asociación y modelamiento realizados con la muestra ($n = 66$). En primer lugar, la consistencia interna fue elevada en ambos instrumentos: la escala de estilos de liderazgo (45 ítems) alcanzó $\alpha = 0.934$ y la escala de motivación laboral (18 ítems) alcanzó $\alpha = 0.912$. Como se resume en la Tabla 1, estos coeficientes corresponden a las escalas completas.

Tabla 1

Consistencia interna de los instrumentos (n = 66).

Instrumento	Ítems	Alfa
Estilos de Liderazgo	45	0.934
Motivación Laboral	18	0.912

El análisis ítem-total corregido mostró correlaciones superiores a 0.30 para la escala de liderazgo y superiores a 0.35 para la escala de motivación laboral, por lo que no se eliminó ningún ítem. Dado el nivel de medición ordinal de las respuestas, se estimaron correlaciones de Spearman entre las dimensiones de liderazgo y los factores de motivación laboral. La motivación intrínseca presentó correlación con el liderazgo transformacional ($\rho = 0.72, p < 0.01$) y con el liderazgo participativo ($\rho = 0.68, p < 0.01$), mientras que mostró correlación negativa con el liderazgo autocrático ($\rho = -0.54, p < 0.01$).

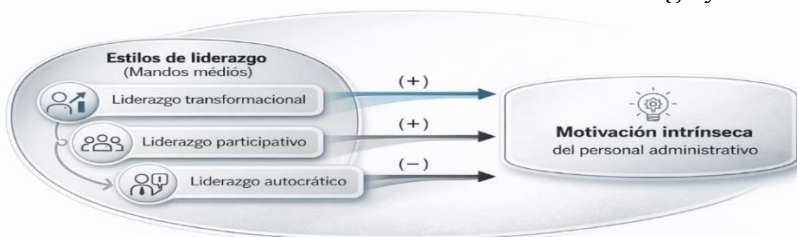
En el caso de la motivación extrínseca, se registró correlación con el liderazgo transaccional ($\rho = 0.48, p < 0.05$). Posteriormente, se estimó una regresión lineal múltiple con motivación laboral total como variable dependiente y las dimensiones de liderazgo como variables independientes. El modelo fue estadísticamente significativo, $F(6, 59) = 18.34, p < 0.001$, con R^2 ajustada = 0.642. Los predictores significativos fueron: liderazgo transformacional ($\beta = 0.42, p < 0.01$), liderazgo participativo ($\beta = 0.38, p < 0.01$) y liderazgo autocrático ($\beta = -0.29, p < 0.05$). Para comparar niveles de motivación laboral entre grupos definidos por el estilo de liderazgo predominante, se aplicó un ANOVA de un factor. Se observaron diferencias significativas entre grupos, $F(2, 63) = 9.87, p < 0.001$, y el contraste post-hoc de Tukey indicó que el grupo con liderazgo transformacional predominante presentó niveles de motivación superiores en comparación con los grupos transaccional y autocrático.

Se estimó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en AMOS para examinar relaciones directas entre estilos de liderazgo y motivación. Los índices de ajuste y los efectos estandarizados se presentan en la Tabla 2, y la Figura 1 muestra la representación gráfica del modelo estimado.

Tabla 2
Índices de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales.

Componente	Parámetro	Valor	Criterio de reporte
Ajuste del modelo	CFI	0.941	Índice de ajuste comparativo
Ajuste del modelo	TLI	0.928	Índice Tucker–Lewis
Ajuste del modelo	RMSEA	0.056	Error de aproximación
Ajuste del modelo	χ^2/gf	2.34	Chi-cuadrado relativo

Figura 1
Modelo estructural estimado entre estilos de liderazgo y motivación laboral.



El modelo representa las relaciones estructurales estimadas entre las dimensiones de liderazgo consideradas en el estudio y los factores de motivación laboral incluidos en el análisis.

Los efectos estandarizados estimados en el modelo estructural se presentan en la Tabla 3. Los coeficientes indican relaciones directas entre los estilos de liderazgo y las dimensiones de motivación laboral incluidas en el modelo. El liderazgo transformacional mostró un coeficiente estandarizado de 0.61 ($p < 0.001$) sobre la motivación intrínseca, mientras que el liderazgo participativo presentó un coeficiente de 0.49 ($p < 0.01$). En contraste, el liderazgo autocrático registró un coeficiente negativo de -0.33 ($p < 0.05$) sobre la motivación intrínseca y de -0.28 ($p < 0.05$) sobre la motivación extrínseca.

Tabla 3

Efectos estandarizados del SEM sobre la motivación laboral.

Relación estructural	Coefficiente (γ)	p	Dirección
Transformacional \rightarrow Motivación intrínseca	0.61	< 0.001	Positiva
Participativo \rightarrow Motivación intrínseca	0.49	< 0.01	Positiva
Autocrático \rightarrow Motivación intrínseca	-0.33	< 0.05	Negativa
Autocrático \rightarrow Motivación extrínseca	-0.28	< 0.05	Negativa

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo transformacional presenta la asociación más fuerte con la motivación intrínseca del personal administrativo. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que han documentado el papel de este estilo de liderazgo en la generación de sentido de propósito, reconocimiento y compromiso organizacional (Judge & Piccolo, 2004; Jensen & Bro, 2018).

No obstante, más allá de confirmar tendencias previamente reportadas, los resultados pueden interpretarse considerando las características organizacionales del contexto institucional analizado.

En las organizaciones públicas de educación superior, los procesos administrativos se desarrollan dentro de estructuras altamente normadas, con procedimientos formales, jerarquías claramente definidas y márgenes relativamente limitados de autonomía operativa. En este tipo de contextos organizacionales, el liderazgo ejercido por los mandos medios adquiere una relevancia particular, ya que estos actores funcionan como intermediarios entre la alta dirección y los equipos administrativos responsables de sostener los procesos académicos y de gestión institucional (Floyd & Wooldridge, 1997; Huy, 2002). En el caso del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), el personal administrativo desarrolla sus funciones dentro de estas estructuras formales, lo que implica que gran parte de sus tareas cotidianas se encuentra definida por procedimientos institucionales y marcos normativos establecidos.

En este escenario organizacional, las prácticas asociadas al liderazgo transformacional pueden adquirir un impacto particularmente significativo. A diferencia de estilos de liderazgo centrados exclusivamente en el control o en la supervisión jerárquica, el liderazgo transformacional introduce elementos como el reconocimiento profesional, la comunicación inspiradora, la

participación en la toma de decisiones y la construcción de sentido de propósito en el trabajo cotidiano. Estos elementos pueden contribuir a ampliar los márgenes de participación y reconocimiento dentro de estructuras administrativas relativamente rígidas, lo que podría explicar el mayor peso observado de este estilo de liderazgo en la motivación intrínseca del personal administrativo del ISFODOSU.

Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, estos resultados pueden interpretarse en relación con la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. En particular, las prácticas de liderazgo transformacional pueden favorecer la percepción de reconocimiento profesional y retroalimentación positiva, lo que contribuye al fortalecimiento de la necesidad de competencia. De igual manera, la promoción de espacios de participación en la toma de decisiones y la delegación de responsabilidades puede incrementar la percepción de autonomía dentro de los equipos administrativos. Finalmente, la interacción cercana entre mandos medios y personal administrativo puede fortalecer la necesidad de relación mediante dinámicas de apoyo y cooperación en el trabajo cotidiano. La combinación de estos elementos podría explicar por qué el liderazgo transformacional mostró un peso mayor en el modelo estimado en comparación con otros estilos de liderazgo considerados en el estudio.

En contraste, la relación negativa observada entre liderazgo autocrático y motivación intrínseca refuerza la evidencia que vincula este estilo de dirección con entornos laborales caracterizados por menor autonomía y mayor control jerárquico (Somech, 2005; Van den Broeck et al., 2016). En el contexto de las instituciones públicas de educación superior, donde los procesos administrativos requieren coordinación permanente entre unidades académicas y administrativas, los estilos de liderazgo excesivamente centralizados pueden limitar la participación del personal en la resolución de problemas operativos y en la mejora de los procesos de gestión. Esta dinámica puede afectar negativamente el compromiso organizacional del personal administrativo, así como la capacidad de los equipos para sostener procesos de mejora institucional en entornos organizacionales complejos. En términos conceptuales, los resultados del estudio aportan evidencia empírica al análisis de la relación entre estilos de liderazgo y motivación intrínseca en el ámbito de las organizaciones públicas de educación superior. En particular, el estudio contribuye a ampliar la comprensión del papel que desempeñan los mandos medios en la configuración de las condiciones motivacionales del personal administrativo, un colectivo organizacional que ha recibido menor atención en la literatura en comparación con el personal docente o con los trabajadores del sector privado. Asimismo, el estudio aporta evidencia empírica desde el marco de la teoría de la autodeterminación para interpretar cómo las prácticas de liderazgo pueden influir en la satisfacción de necesidades psicológicas básicas dentro de estructuras organizacionales altamente normadas.

No obstante, estos resultados deben interpretarse considerando algunas limitaciones metodológicas del estudio. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue relativamente reducido y se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras instituciones de educación superior. En segundo lugar, el diseño transversal del estudio impide establecer relaciones causales entre los estilos de liderazgo y la motivación

intrínseca, por lo que los resultados deben interpretarse en términos de asociaciones estadísticas. Finalmente, aunque el análisis incluyó modelamiento de ecuaciones estructurales, este procedimiento fue utilizado con un carácter exploratorio debido al tamaño de la muestra, siguiendo las recomendaciones metodológicas planteadas por Kline (2016) y Wolf et al. (2013).

Conclusión

El presente estudio contribuye a la comprensión del papel del liderazgo intermedio en la motivación intrínseca del personal administrativo en organizaciones públicas de educación superior. Los resultados sugieren que, en contextos institucionales caracterizados por estructuras jerárquicas formales, alta regulación normativa y márgenes limitados de autonomía operativa, las prácticas de liderazgo ejercidas por los mandos medios pueden desempeñar un papel relevante en la configuración de las condiciones motivacionales del personal administrativo. En este sentido, el estudio aporta una lectura contextual del fenómeno, mostrando cómo determinadas prácticas de liderazgo pueden influir en la experiencia laboral de los equipos administrativos responsables de sostener los procesos académicos y de gestión institucional.

Desde una perspectiva conceptual, los hallazgos permiten interpretar la relación entre liderazgo y motivación intrínseca a partir de la teoría de la autodeterminación. En particular, los resultados sugieren que las prácticas de liderazgo orientadas al reconocimiento profesional, la participación en los procesos organizacionales y la interacción colaborativa entre los miembros del equipo podrían contribuir a fortalecer la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación. Estas dinámicas adquieren especial relevancia en entornos organizacionales altamente normados, donde las prácticas de liderazgo pueden ampliar o restringir las oportunidades de participación y reconocimiento dentro del trabajo administrativo.

En términos científicos, el estudio realiza tres contribuciones principales. En primer lugar, aporta evidencia empírica sobre la relación entre estilos de liderazgo y motivación intrínseca en el ámbito de las organizaciones públicas de educación superior, un contexto organizacional que ha sido menos explorado en la literatura sobre liderazgo. En segundo lugar, amplía el análisis del fenómeno al centrarse en el rol de los mandos medios y en el personal administrativo, colectivos que han recibido menor atención en comparación con el personal docente o con los trabajadores del sector privado. Finalmente, el estudio integra el análisis del liderazgo organizacional con el marco teórico de la autodeterminación, lo que permite ofrecer una interpretación más comprensiva de los mecanismos motivacionales presentes en el trabajo administrativo universitario.

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando las características metodológicas del estudio. El diseño transversal y el uso de un muestreo no probabilístico limitan la posibilidad de establecer relaciones causales y restringen la generalización de los hallazgos a otros contextos institucionales. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis del liderazgo intermedio mediante diseños longitudinales y muestras más amplias, así como incorporar variables organizacionales adicionales que permitan comprender con mayor precisión la dinámica de los procesos motivacionales en instituciones públicas de educación superior.

Referencias

- Cheng, J., Li, K., & Cao, T. (2023). How transformational leaders promote employees' feedback-seeking behaviors: The role of intrinsic motivation and its boundary **conditions**. *Sustainability*, 15(22), 15713. <https://doi.org/10.3390/su152215713>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Jameel, A., Guo, W., Hussain, A., & Kanwel, S. (2025). Enhancing innovative work behavior through transformational leadership in tourism and hospitality employees: The mediating role of intrinsic motivation and employee creativity. *BMC Psychology*, 13, 1018. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03305-8>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15, 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Saif, N., Amelia, A., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11), e32280. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32280>

Somech, A. (2005). Directive versus participative leadership: Two complementary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41(5), 777–800. <https://doi.org/10.1177/0013161X05279448>

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>

Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). *A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>

Financiación

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

Conflicto de Intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de Autoría:

Los autores han participado en la construcción del documento.