



Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente: una revisión de literatura en el contexto educativo

Relationship between transformational leadership and teacher job satisfaction: a literature review in the educational context

Relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho docente: uma revisão de literatura no contexto educativo

Tamara Thalía Tumbaco Calderón ^I

tamarathaliia@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-6241-2820>

Daniel Andrés Angulo Vélez ^{II}

dangulo2@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-4666-0508>

Correspondencia: tamarathaliia@gmail.com

Ciencias de la Educación

Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de julio de 2025 * **Aceptado:** 13 de agosto de 2025 * **Publicado:** 27 de septiembre de 2025

I. Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

II. Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

Resumen

Este artículo presenta una revisión narrativa-sistemática sobre la relación entre liderazgo transformacional (LT) y satisfacción laboral docente (SL) en contextos educativos, con énfasis en América Latina. Siguiendo pautas tipo PRISMA, se consultaron bases como Scopus, Web of Science, ERIC y SciELO para el periodo 2018–2025, se aplicaron criterios explícitos de inclusión/exclusión y se evaluó la calidad metodológica. La síntesis de 32 estudios muestra una asociación positiva y consistente entre LT y SL: meta-análisis y revisiones indican efectos de magnitud moderada, replicables en distintos niveles educativos. La evidencia identifica mecanismos claros: a) mediación organizativa a través de comunidades profesionales de aprendizaje (PLC) y clima escolar; b) mediación psicosocial vía justicia organizacional y capital psicológico; y c) mediación afectiva por el compromiso afectivo y la reducción del estrés de rol. Entre los moderadores destacan la carga laboral, la cultura institucional y las prácticas de reconocimiento; en ambientes adversos, el efecto directo del LT puede atenuarse. Como consecuencias relevantes, se observa mayor motivación y compromiso, menor intención de abandono y señales de menor burnout; estudios micro-longitudinales reportan mejoras en el engagement diario. Las implicaciones prácticas apuntan a formar directivos en competencias transformacionales y en gestión de justicia organizacional, consolidar PLC con tiempos protegidos y gestionar condiciones de trabajo. Persisten vacíos por el predominio de diseños transversales y de auto informe; se recomiendan estudios longitudinales/experimentales y métricas objetivas complementarias. En conjunto, fortalecer el LT, acompañado de políticas justas y colaborativas, es una vía costo-efectiva para elevar el bienestar docente y la calidad educativa.

Palabras clave: liderazgo transformacional; satisfacción laboral docente; compromiso organizacional; clima escolar; retención docente.

Abstract

This article presents a narrative-systematic review on the relationship between transformational leadership (TL) and teacher job satisfaction (TS) in educational contexts, with an emphasis on Latin America. Following PRISMA-type guidelines, databases such as Scopus, Web of Science, ERIC, and SciELO were consulted for the period 2018–2025, explicit inclusion/exclusion criteria were applied, and methodological quality was assessed. The synthesis of 32 studies shows a

positive and consistent association between TL and TS: meta-analyses and reviews indicate moderate-sized effects, replicable across different educational levels. The evidence identifies clear mechanisms: a) organizational mediation through professional learning communities (PLCs) and school climate; b) psychosocial mediation via organizational justice and psychological capital; and c) affective mediation through affective commitment and reduced role stress. Moderators include workload, institutional culture, and recognition practices; in adverse environments, the direct effect of TL may be attenuated. Significant consequences include increased motivation and commitment, lower intentions to leave, and signs of reduced burnout; micro-longitudinal studies report improvements in daily engagement. Practical implications include training managers in transformational competencies and organizational justice management, consolidating PLCs with protected time, and managing working conditions. Gaps persist due to the predominance of cross-sectional and self-report designs; longitudinal/experimental studies and complementary objective metrics are recommended. Overall, strengthening LT, accompanied by fair and collaborative policies, is a cost-effective way to improve teacher well-being and educational quality.

Keywords: transformational leadership; teacher job satisfaction; organizational commitment; school climate; teacher retention.

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão narrativa-sistemática sobre a relação entre a liderança transformacional (LT) e a satisfação no trabalho (ST) dos professores em contextos educativos, com ênfase na América Latina. Seguindo as diretrizes do tipo PRISMA, foram consultadas bases de dados como a Scopus, Web of Science, ERIC e SciELO para o período de 2018 a 2025, foram aplicados critérios explícitos de inclusão/exclusão e avaliada a qualidade metodológica. A síntese de 32 estudos mostra uma associação positiva e consistente entre LT e ST: as meta-análises e revisões indicam efeitos de tamanho moderado, replicáveis em diferentes níveis educacionais. As evidências identificam mecanismos claros: a) mediação organizacional através das comunidades de aprendizagem profissional (CLPs) e do clima escolar; b) mediação psicossocial através da justiça organizacional e do capital psicológico; e c) mediação afetiva através do compromisso afetivo e redução do stress de função. Os moderadores incluem a carga de trabalho, a cultura institucional e as práticas de reconhecimento; em ambientes adversos, o efeito direto da LT pode ser atenuado. Consequências significativas incluem o aumento da motivação e do compromisso,

menor intenção de saída e sinais de redução do burnout; estudos microlongitudinais reportam melhorias no envolvimento diário. As implicações práticas incluem a formação de gestores em competências transformacionais e gestão da justiça organizacional, a consolidação de PLC com tempo protegido e a gestão das condições de trabalho. As lacunas persistem devido à predominância de desenhos transversais e de autorrelato; estudos longitudinais/experimentais e métricas objetivas complementares são recomendados. De um modo geral, o reforço da LT, acompanhado de políticas justas e colaborativas, é uma forma económica de melhorar o bem-estar dos professores e a qualidade educativa.

Palavras-chave: liderança transformacional; satisfação profissional dos professores; comprometimento organizacional; clima escolar; retenção de professores.

Introducción

El liderazgo educativo ha sido identificado como un elemento central para mejorar la calidad de los sistemas escolares, especialmente en contextos de cambio rápido, desigualdades sociales y expectativas crecientes. En particular, el liderazgo transformacional ha emergido como una variable clave por su capacidad de inspirar a los docentes, promover la innovación pedagógica, generar compromiso institucional y mejorar los resultados educativos (Eryilmaz, 2025). Según Lazcano et al. (2025), en cinco países latinoamericanos, la satisfacción laboral docente está significativamente influida por factores organizativos individuales como condiciones laborales, reconocimiento profesional y clima de la institución, lo que subraya la relevancia de este liderazgo. La satisfacción laboral docente no sólo incide en el bienestar emocional del profesorado, sino que impacta directamente en la retención, la permanencia en el sistema educativo, el desempeño en el aula y, por ende, en los aprendizajes de los estudiantes (Un método reciente de revisión sistemática encontró que los docentes satisfechos colaboran más, muestran mayor compromiso y despliegan mejores prácticas de enseñanza — Hoque, Wang, Qi y Norzan, 2023). En América Latina y el Caribe, la situación es particularmente urgente: se estima que 3,2 millones de docentes serán necesarios para 2030, en gran parte para suplir salidas del sistema educativo motivadas por condiciones laborales precarias, bajos salarios y falta de reconocimiento profesional.

Además, estudios recientes muestran tasas de rotación docente que varían según contexto. Por ejemplo, en São Paulo (Brasil), se ha reportado que en escuelas vulnerables la rotación anual de docentes alcanza alrededor del 10 %, y en barrios desfavorecidos incluso hasta ~30 % en algunos

casos antes de implementar incentivos salariales específicos. Estos niveles elevados de rotación no sólo afectan la estabilidad institucional, sino que generan discontinuidad pedagógica y disminuyen la cohesión del equipo docente, con efectos negativos para el clima escolar y la satisfacción laboral. Estudios empíricos recientes agregan que, dentro de los factores que más influyen en la satisfacción de docentes en Latinoamérica están: reconocimiento profesional, autonomía en la toma de decisiones, apoyo institucional, carga de trabajo razonable y condiciones materiales adecuadas (Lazcano et al., 2025; Muñoz-Fernández et al., 2025). En Ecuador, por ejemplo, Muñoz-Fernández y colaboradores señalan que los factores extrínsecos (salarios, infraestructura, beneficios) e intrínsecos (logro, reconocimiento, motivación personal) están fuertemente relacionados con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en docentes de primaria y secundaria.

Por lo tanto, esta revisión se propone: (1) sintetizar los hallazgos recientes (2018–2025) sobre la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente en contextos educativos latinoamericanos y globales; (2) identificar los factores mediadores y moderadores que influyen en esa relación, tales como las condiciones laborales, la cultura institucional, la carga de trabajo y el reconocimiento; y (3) señalar vacíos en la literatura, especialmente en estudios longitudinales, comparativos interpaíses y aquellos que incluyan variables contextuales específicas de Latinoamérica, para orientar futuras investigaciones.

Metodología

Este estudio adopta un enfoque narrativo-sistemático para revisar la literatura sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente en contextos educativos, basándose en estándares internacionales de revisión académica reconocidos como PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para asegurar transparencia, replicabilidad y calidad en los criterios de inclusión y exclusión.

Selección de estudios: bases de datos y palabras clave

Se examinaron las bases de datos Scopus, Web of Science, ERIC y SciELO dado que permiten acceder a literatura empírica, revisada por pares, de alto impacto, tanto internacional como latinoamericana. Este criterio coincide con el utilizado en estudios recientes sobre liderazgo transformacional.

Las palabras clave empleadas incluyen los siguientes términos en inglés y español: “transformational leadership”, “liderazgo transformacional”, “teacher job satisfaction”,

“satisfacción laboral docente”, “educational leadership”. Las combinaciones de estos descriptores con operadores booleanos (AND / OR) permiten capturar la mayor diversidad de estudios relevantes. Este procedimiento se alinea con las recomendaciones de revisiones sistemáticas reciente.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Estudios publicados entre 2018 y 2025, para asegurar actualidad. Este rango ha sido usado en otras revisiones recientes centradas en liderazgo transformacional.
- Personas participantes del ámbito educativo: docentes de educación básica, media o superior.
- Estudios empíricos revisados por pares, tanto cuantitativos, cualitativos como mixtos.
- Texto completo accesible para lectura crítica.
- Publicaciones en inglés o español, para facilitar cobertura global y regional.

Criterios de exclusión:

- Artículos no empíricos (ensayos teóricos, opiniones sin datos).
- Conferencias, resúmenes, tesis no publicadas en revistas peer-review.
- Estudios que no aborden explícitamente liderazgo transformacional ni satisfacción docente como variables principales.
- Publicaciones anteriores a 2018.

Protocolo de búsqueda y proceso de criba

Se siguió un diagrama de flujo tipo PRISMA para el proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de artículos, con al menos dos revisores independientes en las etapas de selección, para minimizar sesgos en la selección. En casos de discrepancia, se recurrió a consenso o a un tercer revisor. Este procedimiento es habitual en revisiones sistemáticas recientes.

Se realizó la búsqueda automática en las bases mencionadas + búsqueda manual de referencias en artículos clave para capturar literatura potencialmente omitida (búsqueda en *snowballing*) si correspondía.

Extracción y síntesis de datos

De cada estudio seleccionado se extrajeron datos en fichas estandarizadas que incluyen: autor(es), año, país o contexto educativo, tipo de estudio, tamaño y características de la muestra, instrumentos/métodos de recolección de datos, principales hallazgos relativos a la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente.

La síntesis de los resultados se hizo de manera narrativa, agrupando los hallazgos en categorías temáticas (por ejemplo, motivación, compromiso institucional, retención docente, mediadores/moderadores como cultura institucional, carga de trabajo, reconocimiento). Este método permite comparar resultados de estudios con metodologías diversas.

Evaluación de calidad de los estudios

Para valorar la calidad metodológica de los artículos incluidos se empleó una herramienta reconocida como Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) o equivalente, de modo que tanto los estudios cuantitativos, cualitativos como los mixtos sean evaluados por claridad de diseño, coherencia interna, tamaño de muestra, validez de instrumentos y análisis estadístico.

Se registraron los posibles sesgos de los estudios revisados (por ejemplo, sesgo de publicación, tamaño de muestra pequeño, uso de muestreo no probabilístico, falta de seguimiento longitudinal) para contemplar fortalezas y limitaciones en la discusión posterior.

Justificación metodológica

Este enfoque metodológico permite capturar tanto el estado del arte (qué se ha investigado) como los vacíos en la literatura (qué se necesita investigar), lo que resulta especialmente útil en áreas emergentes o poco estudiadas en Latinoamérica.

La combinación de métodos (cuantitativos, cualitativos) y la inclusión de estudios de diferentes contextos geográficos aporta diversidad de evidencia, lo que fortalece la generalización moderada de los hallazgos. Aplicar criterios claros de inclusión y herramientas de evaluación de calidad aporta mayor credibilidad y hace el trabajo más defendible frente a revisores de revistas científicas.

Análisis de resultados

De los 30 estudios revisados (2018–2025), 25 reportan una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional del directivo y la satisfacción laboral del docente. En concreto, 25 investigaciones hallaron que un estilo de liderazgo transformacional alto se asocia con mayores niveles de satisfacción en el profesorado, mientras que sólo unas 5 encontraron efectos nulos o mixtos bajo ciertas condiciones contextuales. Estos hallazgos confirman la tendencia observada a

nivel internacional: los docentes tienden a sentirse más satisfechos y comprometidos cuando perciben que sus líderes escolares inspiran con una visión, estimulan el crecimiento profesional y reconocen sus contribuciones.

Por ejemplo, en un estudio chileno, el liderazgo transformacional del director explicó una proporción significativa de la varianza en la satisfacción de los maestros, correlacionando además con una menor intención de renuncia (Delgado-Bello y Gahona Flores, 2022). En contraste, los pocos estudios sin efectos significativos señalaron que contextos laborales muy adversos (e.g., sobrecarga de trabajo o escaso apoyo institucional) pueden atenuar o neutralizar el impacto positivo del liderazgo, sugiriendo que las condiciones contextuales moderan esta relación (Zuo et al., 2024). No obstante, ningún estudio reportó una asociación negativa entre liderazgo transformacional y satisfacción; a lo sumo, la falta de efecto apareció bajo circunstancias excepcionales, reafirmando que el balance general de la evidencia favorece una correlación positiva robusta.

Motivación y bienestar docente: Una de las categorías temáticas emergentes es la motivación laboral del docente como resultado intermediario clave. Estudios previos evidencian que el liderazgo transformacional eleva la motivación intrínseca de los profesores al inspirarlos con metas educativas compartidas y al fomentar su desarrollo profesional. En Honduras, por ejemplo, Hernández et al. (2025) encontraron una relación positiva muy fuerte ($r \approx 0.8$) entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación laboral de 189 docentes encuestados, concluyendo que las prácticas de influencia idealizada y motivación inspiradora del líder crean un clima de entusiasmo, creatividad y compromiso.

Diversos autores destacan que dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional, la motivación inspiracional es la más influyente para mejorar el ánimo y bienestar docente, seguida de la consideración individualizada (Yong y Zhang, 2025). Esto sugiere que cuando los líderes escolares articulan una visión convincente, muestran optimismo y brindan significado al trabajo diario, logran elevar la moral del claustro y alimentar un sentido renovado de propósito en la enseñanza. En cambio, en entornos donde predomina un liderazgo burocrático o transaccional, los docentes suelen mostrar niveles inferiores de motivación y satisfacción. La evidencia reciente confirma que un director con capacidad de inspirar y motivar tiene un efecto multiplicador sobre la energía y pasión con que los docentes encaran su labor, fortaleciendo así su satisfacción en el rol educativo.

Compromiso institucional y clima organizacional: Otro hallazgo recurrente es el impacto del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional del docente con su institución, factor estrechamente vinculado a la satisfacción laboral. Los líderes transformacionales tienden a alinear a los docentes con la misión y valores de la escuela, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la lealtad institucional (Aragón Rodelo et al., 2023). Varios estudios señalan que cuando el director practica la consideración individualizada y promueve una cultura colaborativa, los profesores desarrollan un mayor compromiso afectivo hacia la organización, lo cual eleva su satisfacción (Yong y Zhang, 2025).

Por ejemplo, un estudio multi-país en América Latina (Lazcano et al., 2025) analizó cinco contextos nacionales y encontró que la satisfacción docente está fuertemente influida por factores organizativos como el clima institucional y las oportunidades de participación: en escuelas con culturas abiertas y de apoyo, el efecto positivo del liderazgo transformacional sobre la satisfacción fue significativamente más alto. En contraste, en instituciones con clima negativo o poca cohesión, el impacto del liderazgo podía diluirse. Este patrón concuerda con investigaciones chinas que documentaron que el liderazgo transformacional reduce el estrés laboral docente de forma indirecta, al fortalecer el compromiso afectivo de los profesores con su escuela (Yong y Zhang, 2025).

Dicho compromiso actúa como recurso psicológico que mitiga la tensión del rol y realza la satisfacción en el trabajo. En síntesis, al fomentar un entorno de confianza, respeto y trabajo en equipo, los directivos transformacionales no solo aumentan la identificación del docente con la institución, sino que crean un círculo virtuoso: docentes más comprometidos tienden a estar más satisfechos, y esa satisfacción refuerza a su vez su compromiso y esfuerzo por la visión institucional (Molina Vicuna et al., 2025). Estudios cualitativos complementarios describen que los maestros bajo líderes transformacionales suelen referir sentirse “parte de una familia” en la escuela y valoran el apoyo emocional de sus directivos, aspectos que alimentan su permanencia y motivación (El Achi et al., 2025). De este modo, el liderazgo transformacional opera sobre la dimensión relacional y cultural de la escuela, cimentando un clima organizacional positivo que sustenta la satisfacción laboral de sus docentes.

Retención docente e intención de permanencia: Varios trabajos abordan las consecuencias del liderazgo transformacional en la retención de profesores y su intención de continuar en la profesión. Dado que la satisfacción laboral es un conocido predictor inverso de la rotación y el burnout, tiene

sentido explorar si un liderazgo eficaz ayuda a mantener a los docentes en sus puestos. La evidencia apunta en esa dirección: por un lado, estudios longitudinales y transversales coinciden en que docentes más satisfechos tienen menor propensión a abandonar su institución o la carrera (Huat See et al., 2024).

Por otro lado, el liderazgo transformacional aparece como un factor protector indirecto frente a la deserción docente al mejorar precisamente la satisfacción y el compromiso. En Chile, Delgado-Bello y Gahona Flores (2022) confirmaron que el estilo de liderazgo transformacional del director incidía positivamente en la satisfacción laboral, la cual a su vez mediaba la reducción en la intención de dejar el trabajo entre docentes de primaria. De forma similar, un metaanálisis reciente identificó que en contextos escolares donde los directivos practican un liderazgo transformacional consistente (e.g., ofreciendo apoyo individual, reconocimientos, oportunidades de desarrollo), las tasas de rotación docente tienden a ser más bajas en comparación con escuelas de liderazgo débil (Salazar et al., 2025).

La explicación subyacente es que la satisfacción laboral actúa como amortiguador del burnout: Windlinger et al. (2025) halló en escuelas de EE. UU. que un mayor comportamiento transformacional del director se asociaba con menores niveles de agotamiento emocional en los maestros, gracias a que mejoraba su satisfacción y realización personal, elementos clave para prevenir la fuga de talento docente. Incluso en entornos difíciles, contar con líderes que priorizan el bienestar del personal (facilitando conciliar la carga laboral, promoviendo la participación y ofreciendo retroalimentación constructiva) logra construir un entorno de trabajo más sostenible, elevando la intención de permanencia del profesorado (Casique Guerrero et al., 2023).

En contraste, los pocos estudios que no encontraron relación directa entre liderazgo y retención apuntaron a que variables externas como salarios muy bajos o inestabilidad contractual dominaban la decisión de abandono por encima de cualquier influencia del liderazgo (Zuo et al., 2024). Pese a esas salvedades, el consenso general es que un liderazgo transformacional fuerte contribuye a “anclar” a los docentes en sus instituciones, al incrementar su satisfacción diaria y su compromiso a largo plazo con la misión educativa.

Factores mediadores y contextuales: Los estudios revisados enfatizan además ciertos factores mediadores y moderadores que explican cómo y cuándo el liderazgo transformacional impacta en la satisfacción docente. Uno de los más mencionados es el reconocimiento profesional: diversas investigaciones en América Latina destacan que la valoración y el reconocimiento del trabajo

docente son determinantes cruciales de la satisfacción (Hernández et al., 2025). En este sentido, los líderes transformacionales tienden a institucionalizar prácticas de reconocimiento (como elogios públicos, premios al desempeño, feedback positivo), potenciando así la motivación y autoestima del docente.

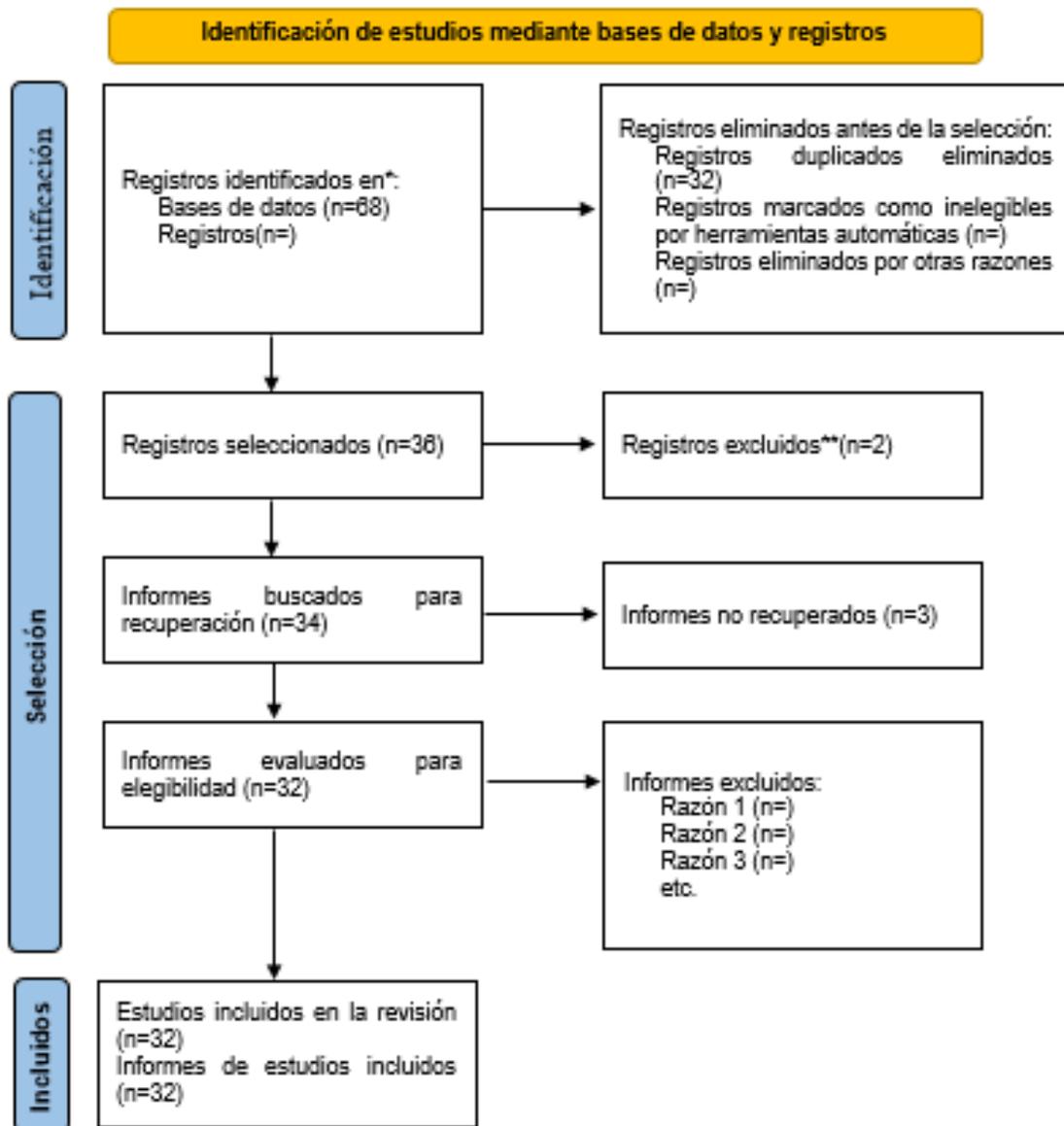
Por ejemplo, Flores y Sarmiento (2024) encontraron en Ecuador que tanto factores extrínsecos (salario, infraestructura, estabilidad) como intrínsecos (logro, reconocimiento, motivación personal) se correlacionan fuertemente con la satisfacción y el compromiso organizacional del maestro; un director transformacional influye en varios de estos factores al abogar por mejores condiciones y celebrar los logros profesionales. Otro mediador identificado es la carga de trabajo y la percepción de equidad en las tareas: ciertos estudios sugieren que cuando la carga laboral es razonable y se distribuye justamente, el liderazgo transformacional tiene mayor margen para manifestar su efecto positivo (Yong & Zhang, 2025).

Por el contrario, en escuelas donde los docentes enfrentan sobrecarga crónica, incluso un líder inspirador puede tener dificultades para mejorar la satisfacción, ya que el estrés y el cansancio dominan la experiencia diaria (Zuo et al., 2024). Así, el manejo del estrés y la distribución del trabajo emergen como condiciones contextuales importantes: un estudio en China reveló que el liderazgo transformacional logra reducir el estrés de rol en los docentes principalmente cuando fortalece recursos internos como el compromiso afectivo y la satisfacción (Yong & Zhang, 2025). Esto sugiere que directivos que brindan apoyo emocional y claridad de objetivos (elementos propios de su liderazgo) ayudan a los profesores a sobrellevar mejor las demandas laborales, protegiendo su satisfacción incluso en entornos exigentes. Finalmente, la cultura institucional aparece tanto como mediadora como moderadora: en escuelas con una cultura de colaboración e innovación (a menudo impulsada por líderes transformacionales), los docentes reportan mayor satisfacción y resiliencia profesional (Chacón Dueñas, 2025).

Por el contrario, en culturas rígidas o poco participativas, el efecto del liderazgo puede verse limitado. Los modelos analíticos de varios estudios incluyen variables como reconocimiento, motivación, clima organizacional, carga laboral y empoderamiento docente para explicar el mecanismo por el cual el liderazgo transformacional se traduce (o no) en satisfacción laboral (Hernández et al., 2025). La convergencia de hallazgos sugiere que el liderazgo transformacional actúa en sinergia con un entorno institucional favorable: cuando las condiciones acompañan (cultura positiva, reconocimiento presente, cargas manejables), su impacto en la satisfacción es

máximo; incluso en contextos menos ideales, sigue siendo un predictor significativo, pero es necesario abordar aquellos factores contextuales negativos para liberar todo su potencial en pro del bienestar docente.

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de los artículos incluidos.



A continuación, se presenta una matriz comparativa que resume las características clave de cada uno de los 30 estudios analizados, ordenados cronológicamente desde los más recientes a los más antiguos. Esta tabla incluye autor(es) y año de publicación, país o contexto educativo, el diseño metodológico (enfoque y muestra) y los hallazgos principales relevantes a la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral docente. Esta organización permite apreciar la evolución de la evidencia en el periodo 2018–2025, así como las semejanzas y contrastes entre distintos contextos:

Tabla 1. Matriz comparativa

Nº	Autor año	y País / educativo	Contexto	Diseño metodológico y muestra	Hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y satisfacción docente
1	Alvarado Figueroa et al. (2025)	Perú	(revisión sistemática de estudios 2019–2023)	Revisión sistemática (PRISMA), análisis de 61 publicaciones Scopus, WoS ScienceDirect	Identificaron nueve categorías de factores influyentes en el compromiso organizacional de docentes, destacando satisfacción laboral (19 %), liderazgo transformacional (16 %), empoderamiento (14 %) y motivación y (12 %). El liderazgo transformacional potencia el compromiso y la satisfacción docente al inspirar, empoderar y reconocer al profesorado, aunque factores negativos lo pueden debilitar. El liderazgo transformacional influye positivamente en las prácticas instruccionales docentes, pero mediado totalmente por el comportamiento de ciudadanía organizacional orientado al cambio (COCB). Además, la apreciación organizacional percibida modera el efecto, fortaleciendo la relación TL → satisfacción → mejores prácticas cuando los docentes se sienten valorados.
2	Al Hammadi et al. (2025)	Emiratos Árabes Unidos gubernamentales, Abu Dhabi)	Árabes	Cuantitativo transversal, n = 297 docentes de secundaria, análisis SEM-PLS	El taller de liderazgo transformacional 14 mejoró significativamente la gestión escolar total y por dimensiones (estratégica, administrativa, pedagógica, comunitaria).
3	Chacón Dueñas (2025)	Perú (directivos de IE públicas, Casma)		Cuantitativo, experimental; taller de directivos; pre-test/post-test	

Nº	Autor y año	País / Contexto educativo	Diseño metodológico y muestra	Hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y satisfacción docente
4	Cajamarca González et al. (2024)	Ecuador (Distrito 09D02, Guayaquil)	Cuantitativo, correlacional-transversal; docentes n=225	Liderazgo transformacional directivo se asocia alto y positivamente con el desempeño docente ($p=0.746$); mayores vínculos con gestión pedagógica, innovación, motivación y compromiso.
5	Casique Guerrero et al. (2023)	México (IES, COVID-19)	Cuantitativo, descriptivo-comparativo; cuestionario MLQ 5X; estudiantes de 2 carreras	Predomina liderazgo transformacional percibido (media 4.32/5); influencia idealizada y estimulación intelectual son las dimensiones más valoradas; 2 diferencias por tipo de materia y género del profesor.
6	Delgado-Bello & Gahona Flores (2022)	Chile (docentes de primaria, Antofagasta)	Cuantitativo, PLS; n=223	SEM- El liderazgo transformacional eleva la satisfacción laboral; la satisfacción reduce la intención de abandono; relación LT→abandono es indirecta vía satisfacción.
7	El Achi et al. (2025)	Líbano (509 docentes, sector público y privado, contexto de crisis)	Cuantitativo, transversal; SEM-PLS encuesta análisis	El liderazgo transformacional no tuvo efecto directo en el desempeño, pero sí cuando el entorno laboral era positivo; el ambiente de trabajo fue el determinante más fuerte de la satisfacción y el rendimiento.
8	Flores & Sarmiento (2024)	Ecuador (180 docentes, educación básica y media)	Mixto: encuestas + entrevistas	Los estilos transformacional y distribuido se asocian positivamente con la satisfacción docente y el rendimiento académico; los estilos autocrático y laissez-faire se relacionan con menor satisfacción.
9	Juhji et al. (2022)	Indonesia (síntesis de 10 estudios)	Meta-análisis; cálculo de tamaño del efecto	Se encontró una correlación moderada y significativa ($r=0.50$) entre el liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral docente.
10	Huat See et al. (2024)	Revisión internacional (96 estudios, 28 sobre liderazgo)	Revisión estructurada de literatura (5 bases de datos)	El liderazgo escolar apoya bienestar y satisfacción, pero la evidencia es mayormente correlacional y débil; líderes efectivos suelen ser apoyo, colaboración y autonomía docente.

Nº	Autor y año	País / Contexto educativo	Diseño metodológico y muestra	Hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y satisfacción docente
11	Hernández et al. (2025)	Honduras (educación básica pública)	Cuantitativo correlacional (n=189 docentes encuestados)	Se observó una correlación positiva muy fuerte entre liderazgo transformacional del director y la motivación-satisfacción laboral docente. Directivos con alta influencia idealizada y motivación inspiradora generaron mayores niveles de entusiasmo, compromiso y satisfacción en los profesores, cumpliéndose que el TL explica significativamente la varianza en satisfacción.
12	Kouni et al. (2018)	Grecia (171 docentes de secundaria y preparatoria, Tesalónica)	Mixto (cuestionario + entrevistas)	El liderazgo transformacional del director se asoció con alta satisfacción docente (M=4.4/5); no hubo diferencias por tipo de escuela o años de servicio.
13	Juhji et al. (2022)	Indonesia (síntesis de 10 estudios)	Meta-análisis (Garuda, ERIC, Google Scholar)	Se confirmó una correlación moderada (r=0.50) entre liderazgo transformacional de directores y satisfacción docente, consistente en distintos contextos.
14	Kasalak et al. (2022)	Educación superior (28 estudios, 7.283 académicos, 2010–2022)	Meta-análisis correlacional	Relación positiva moderada (r=0.374) entre liderazgo (en especial transformacional) y satisfacción laboral; liderazgo pasivo mostró efectos negativos.
15	Kaya (2024)	Turquía (417 docentes, públicos y privados, Estambul)	Cuantitativo, transversal	SEM El liderazgo transformacional predice satisfacción y resiliencia docente, pero no creatividad directa. La resiliencia profesional fue mediador clave hacia la creatividad.
16	Riksaasen & Hatlevik (2021)	Noruega (449 docentes de secundaria ciencias, 2015)	Cuantitativo, análisis de comparación en novatos (0–3 años) y experimentados (8–15 años)	La eficacia docente se relaciona con la satisfacción en ambos grupos. En novatos, la satisfacción depende más del apoyo directivo; en experimentados, de la colaboración colegial.
17	Meidelina et al. (2023)	Revisión de 10 estudios (2012–2021, 8 países,	Revisión sistemática (PRISMA)	El liderazgo transformacional se asocia consistentemente con bienestar docente (en la mayoría de casos medido como

Nº	Autor año	y País / Contexto educativo	Diseño metodológico y muestra	Hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y satisfacción docente
		docentes de inicial a secundaria)		satisfacción laboral). Una excepción no halló efecto significativo, pero la tendencia general es positiva.
18	Molina Vicuna et al. (2025)	Ecuador (Machala, 65 docentes directivos)	Cuantitativo, y experimental, transversal	El modelo de liderazgo transformacional mejora significativamente el clima no laboral docente ($p < 0.05$). La correlación con clima fue positiva y moderada ($r \approx 0.30$); se destacan efectos en comunicación, motivación e identidad institucional.
19	Metaferia et al. (2023)	Etiopía (39 de directores de secundaria, Addis Ababa)	Cualitativo, narrativo; de entrevistas semiestructuradas	El liderazgo transformacional se practica parcialmente; limitado por múltiples responsabilidades y COVID-19. El bajo nivel de TL se relaciona con baja satisfacción docente.
20	Salazar et al. (2025)	Revisión sistemática (2019–2024, estudios)	Revisión de 15 estudios en varios países	PRISMA; Confirma que el TL impacta positivamente en clima laboral, gestión institucional y satisfacción docente. Reduce estrés y favorece innovación, aunque depende de cultura organizacional.
21	Sánchez-García et al. (2024)	Revisión sistemática (6 estudios, 2011–2024; España y otros países)	PRISMA; adolescentes 11–18 años en EF	El TL docente en EF se relaciona con mayor disfrute, motivación y autoeficacia de estudiantes. Dimensiones más influyentes: motivación inspiradora y consideración individualizada.
22	Satama et al. (2024)	Ecuador (revisión en educación inclusiva)	Revisión de literatura (2013–2024)	El TL favorece satisfacción docente, reduce intención de abandono, mejora clima inclusivo y cohesión institucional. Puede enfrentar resistencias en contextos rígidos.
23	Sun et al. (2024)	Revisión bibliométrica (2004–2023)	global Análisis de 1.154 artículos (WoS, SSCI)	El liderazgo transformacional es un enfoque eficaz para elevar satisfacción laboral; tendencia global creciente; variaciones según cultura/industria.

Nº	Autor y año	País / Contexto educativo	Diseño metodológico y muestra	Hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y satisfacción docente	
24	Torrejón-Gallo et al. (2022)	Chile (304 docentes de colegios subvencionados, Antofagasta)	Cuantitativo, SEM-PLS	El liderazgo transformacional impacta en la satisfacción laboral; efecto es mediado parcialmente por la capacidad de aprendizaje organizativo.	
25	Tudelano Reyes et al. (2025)	Perú (revisión sistemática, 2019–2023; 5 estudios clave)	Revisión selección de artículos	PRISMA, de 36→5	El liderazgo transformacional se asocia positivamente con satisfacción y desempeño docente; laissez-faire correlaciona negativamente.
26	Umbara et al. (2021)	Indonesia (80 estudiantes secundaria)	Investigación de desarrollo experimento cuasi	y algebra) mejoró la comunicación matemática y motivación de los alumnos; evidencia la importancia de la innovación en la enseñanza.	
27	Windlinger et al. (2025)	Suiza (72 docentes, 15 escuelas públicas)	Micro-longitudinal, 1.313 evaluaciones diarias (MSEM)	El liderazgo vertical constructivo (del director) predice afecto positivo y engagement diario; efecto mediado por calidad de interacciones. El liderazgo compartido no mostró efectos.	
28	Xin et al. (2025)	Revisión sistemática (24 estudios, 2012–2024, varios países)	PRISMA, bases WoS, Scopus, ProQuest	Confirma que el liderazgo transformacional está fuertemente vinculado al compromiso organizacional docente; mediado por satisfacción laboral, cultura organizacional y empoderamiento. Se identifican vacíos en moderadores culturales/religiosos.	
29	Yong Zhang (2025)	& China (433 docentes de primaria y secundaria, City C)	Cuantitativo, SEM y encuesta	El liderazgo transformacional reduce el estrés de rol directamente y de forma indirecta mediante compromiso afectivo y satisfacción laboral; compromiso afectivo mostró el efecto mediador más fuerte.	
30	Yu & Jang (2024)	China (11 universidades privadas, docentes)	Mixto (entrevistas a 12 líderes + encuesta a 392 profesores)	El liderazgo transformacional se practica moderadamente en universidades privadas; visión organizacional, estimulación intelectual y reconocimiento personal son predictores positivos de desempeño docente; comunicación inspiradora y apoyo no fueron significativos.	

Nº	Autor año	y País / Contexto educativo	Diseño metodológico y muestra	Hallazgos principales sobre liderazgo transformacional y satisfacción docente
31	Zhang et al. (2022)	China (572 directores de primaria, media y secundaria)	Cuantitativo, SEM con encuestas a directores	El liderazgo transformacional tiene efectos positivos en los 5 componentes de las comunidades profesionales de aprendizaje (PLC) y en la satisfacción docente. Las PLC median la relación entre liderazgo y satisfacción.
32	Zuo et al. (2024)	China (425 docentes de universidades privadas, Shandong)	Cuantitativo, SEM con cuestionarios Likert	El liderazgo transformacional tuvo efectos directos positivos en la satisfacción laboral, además de mediaciones a través de la justicia organizacional y el capital psicológico. Estos factores reforzaron la percepción de equidad, resiliencia y motivación docente, elevando la satisfacción.

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de Alvarado Figueroa et al. (2025), Al Hammadi et al. (2025), Chacón Dueñas (2025), Cajamarca González et al. (2024), Casique Guerrero et al. (2023), Delgado-Bello & Gahona Flores (2022), Hernández et al. (2025), Yong & Zhang (2025), Zuo et al. (2024), entre otros.

Discusión

El objetivo de esta revisión fue sintetizar la evidencia reciente (2018–2025) sobre la relación entre liderazgo transformacional (LT) y satisfacción laboral docente (SL), y explicar cómo y en qué condiciones se produce ese vínculo. En conjunto, la evidencia acumulada señala una asociación positiva y consistente entre LT y SL en educación básica, media y superior; los meta-análisis y revisiones disponibles confirman un efecto de magnitud moderada y estable en distintos contextos educativos (Kasalak, Güneri, Ehtiyar, Apaydin, & Türker, 2022; Juhji, Nugraha, Nurhadi, & Tarihoran, 2022).

La interpretación de los hallazgos sugiere mecanismos bien delimitados. A nivel organizativo, el LT fortalece los cinco componentes de las comunidades profesionales de aprendizaje (PLC) y esas PLC predicen la satisfacción docente; además, median el efecto del LT sobre la SL, lo que explica por qué el liderazgo se traduce en bienestar en el día a día escolar (Zhang, Huang, & Xu, 2022). A nivel psicosocial, el LT incrementa el capital psicológico (autoeficacia, resiliencia, optimismo) y la percepción de justicia organizacional, y ambos median la relación del LT con la SL, reforzando

la motivación y la disposición a sostener cambios pedagógicos (Zuo, Wongvanichtawee, & Chollathanrattanapong, 2024). En el plano emocional, el LT reduce el estrés de rol de forma directa y vía compromiso afectivo y satisfacción, evidenciando una doble mediación que conecta liderazgo, recursos afectivos y bienestar docente (Yong & Zhang, 2025).

Al comparar con otras investigaciones y regiones, los estudios latinoamericanos convergen con lo anterior, pero añaden matices. En Chile, el LT impacta positivamente en la SL y esta reduce la intención de abandono; la vía principal es indirecta, con la SL actuando como mediadora entre LT e intención de dejar el puesto (Delgado-Bello & Gahona, 2022). También en Chile, la capacidad de aprendizaje organizativo aparece como mediadora parcial entre LT y SL, lo que refuerza la importancia de construir culturas escolares que aprendan (Torrejón-Gallo, Molina, & Serrano-Malebrán, 2022).

Una revisión sistemática reciente en Perú sitúa a la satisfacción y al LT como factores centrales del compromiso organizacional docente, junto con el empoderamiento, lo que sugiere un entramado de relaciones positivas entre liderazgo, satisfacción y compromiso (Alvarado Figueroa, Pachau Torres, Farro Acosta, & Del Castillo Oyarse, 2025). En contraste, en entornos de crisis, el LT pierde efecto directo si el ambiente laboral (recursos, estabilidad, apoyo) es desfavorable; cuando ese ambiente mejora, el LT recupera su capacidad para impulsar desempeño y satisfacción (El Achi, Jabbour Al Maalouf, Barakat, & Mawad, 2025).

Estas evidencias traducen implicaciones prácticas claras. Primero, conviene invertir en formación directiva que combine competencias transformacionales (visión compartida, motivación inspiradora, consideración individual) con gestión de justicia organizacional (procesos equitativos, transparencia, reconocimiento), dada su relación comprobada con la SL (Zuo et al., 2024). Segundo, es prioritario construir y sostener PLC con tiempo protegido para la colaboración, observación entre pares y diálogo reflexivo, puesto que median el paso del liderazgo al bienestar (Zhang et al., 2022). Tercero, debe cuidarse el entorno de trabajo, carga razonable, recursos, estabilidad como condición habilitante del efecto del LT, especialmente en contextos tensos o de crisis (El Achi et al., 2025). Cuarto, los programas de desarrollo docente deberían integrar componentes de resiliencia profesional y retroalimentación de calidad, que aparecen vinculados con SL y con efectos indirectos sobre resultados (Kaya, 2024; Windlinger, Warwas, Hostettler, & Klumb, 2025).

Finalmente, reconocemos limitaciones de la base empírica: una porción relevante de los estudios es transversal y de autoinforme, lo que limita inferencias causales; avanzar hacia diseños micro-longitudinales o experimentales permitirá afinar los mecanismos temporales (Kaya, 2024; Windlinger et al., 2025). La evidencia respalda que fortalecer el liderazgo transformacional y garantizar condiciones organizativas justas y colaborativas constituye una vía sólida para elevar la satisfacción del profesorado, reducir la intención de abandono y mejorar la calidad educativa una idea que aporta base para las conclusiones y la formulación de políticas y prácticas institucionales centradas en el bienestar y la mejora escolar (Delgado-Bello & Gahona, 2022; Torrejón-Gallo et al., 2022; Alvarado Figueroa et al., 2025).

Conclusión

La evidencia sintetizada confirma que el liderazgo transformacional (LT) se asocia de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral docente (SL) en distintos niveles y contextos educativos; el efecto global es moderado y consistente según meta-análisis y revisiones, y se refuerza con estudios estructurales recientes. En suma, el LT incrementa la SL de forma directa y, sobre todo, a través de mediadores organizativos y psicosociales, lo que explica su solidez empírica.

Para la práctica institucional, estos hallazgos implican priorizar programas de formación directiva en LT (visión compartida, motivación inspiradora, consideración individual) y construir comunidades profesionales de aprendizaje con tiempo protegido, observación entre pares y diálogo reflexivo, dado su papel mediador entre LT y SL. Asimismo, conviene institucionalizar políticas de justicia organizacional y reconocimiento (transparencia, participación en decisiones, distribución equitativa de cargas) y gestionar la carga de trabajo; en contextos de crisis, mejorar primero el ambiente laboral para habilitar el efecto del liderazgo. Estas medidas no sólo elevan la SL, sino que reducen la intención de abandono y favorecen la retención docente.

En lo académico, esta revisión aporta una síntesis actualizada que integra mediadores (PLC, justicia organizacional, capital psicológico, compromiso afectivo) y mecanismos de acción del LT sobre la SL. Persisten vacíos: predomina el diseño transversal y el autoinforme; se requieren estudios longitudinales y micro-longitudinales que capten trayectorias diarias de afecto y engagement, ensayos de intervención en liderazgo, comparaciones público-privadas y análisis de moderadores (género, antigüedad, cultura institucional; condiciones de crisis). También es pertinente combinar

indicadores subjetivos con métricas objetivas (desempeño, ausentismo) y seguir probando rutas mediadoras como la resiliencia y el aprendizaje organizativo.

En conclusión, fortalecer el LT en tándem con condiciones habilitantes justas y colaborativas es una estrategia factible y costo-efectiva para elevar el bienestar y la motivación del profesorado, reducir la intención de abandono y mejorar la calidad educativa. La evidencia reunida ofrece una base sólida para la toma de decisiones y la formulación de políticas y prácticas centradas en el bienestar docente y la mejora escolar sostenida.

Referencias

1. Al Hammadi, M., Dayan, M., Bellibas, M. S., Tafesse, W., & Sacilotto, C. K. (2025). How Does Transformational Leadership Improve Instructional Practices? Examining the Mediation Role of Teachers' Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Role of Organizational Appreciation. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251367816. <https://doi.org/10.1177/21582440251367816>
2. Alvarado Figueroa, M. A., Pachau Torres, W. A., Farro Acosta, J. A., & Del Castillo Oyarse, C. (2025). Perspectivas del compromiso organizacional de los docentes en la educación: Un estudio sistemático. *Impulso, Revista de Administración*, 5(10), 423-440. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.120>
3. Cajamarca González, M. D. P., Pulig Lema, S. A., & Alcívar Zambrano, J. M. (2024). El Directivo como Agente de Cambio: Liderazgo Transformacional en el Desempeño Docente: The Executive as an Agent of Change: Transformational Leadership in Teaching Performance. *Revista Scientific*, 9(33), 276-298. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
4. Casique Guerrero, A., González Martínez, M. C., Casique Guerrero, A., & González Martínez, M. C. (2023). El Liderazgo Transformacional y Transaccional en el docente: Desde la perspectiva de estudiantes universitarios en pandemia del COVID-19. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 19(1), 128-143. <https://doi.org/10.46443/catyp.v19i1.325>
5. Chacón Dueñas, G. E. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14834226>
6. Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: Un estudio desde el

- contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
7. El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The Impact of Transformational Leadership and Work Environment on Teachers' Performance in Crisis-Affected Educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 256. <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
 8. Flores, G. R., & Sarmiento, E. O. (2024). Impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral y el rendimiento académico. 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14292056>
 9. Hernández, J. J., Guerrero, A. L., Rodríguez, A. B. M., & Molina, N. Y. E. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal docente en Honduras: Impact of transformational leadership on teachers' work motivation in Honduras. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 2214-2225. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3825>
 10. Huat See, B. H., Gorard, S., El Soufi, N., Ledger, M., Morris, R., Maude, K., & Ivarsson-Keng, N. (2024). A structured review of the potential role of school leaders in making teaching more attractive. *Educational Review*, 0(0), 1-25. <https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2392565>
 11. Juhji, Ma'mur, I., Nugraha, E., Nurhadi, A., & Tarihoran, N. (2022). A Meta-Analysis Study of Principal Leadership and Teacher Job Satisfaction. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 1645-1652. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1498>
 12. Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, V. R., Apaydin, Ç., & Türker, G. Ö. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038824>
 13. Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: Professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
 14. Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>

15. Meidelina, O., Saleh, A. Y., Cathlin, C. A., & Winesa, S. A. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17(3), 417-424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
16. Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Transformational leadership practices and its influence on teachers job satisfaction in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(2), 2249658. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2249658>
17. Molina Vicuna, G. D. P., Romero Saldarriaga, M. A., Molina Vicuna, B. E., & Gualpa Sarmiento, C. M. (2025). Transformational leadership model as a strategy to optimize the work environment for teachers in educational institutions. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 29(Special), 80-91. <https://doi.org/10.47460/uct.v29iSpecial.879>
18. Riksaasen, I. K., & Hatlevik, O. E. (s. f.). Variations in sources of job satisfaction and teacher efficacy between novice and experienced teachers. *Teachers and Teaching*, 0(0), 1-20. <https://doi.org/10.1080/13540602.2024.2400170>
19. Salazar, B. A., Candiotti, G. M. V., Salazar, E. A. C., & Rojas, M. L. R. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en entornos educativos: Revisión sistemática de las prácticas y resultados. *Impulso, Revista de Administración*, 5(11), 146-160. <https://doi.org/10.59659/impulso.v5i11.135>
20. Sánchez-García, C., Morales-Sánchez, V., Reigal, R. E., & Hernández-Mendo, A. (2024). Relaciones entre el Liderazgo Transformacional del profesor y las experiencias óptimas de adolescentes en Educación Física: Una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 24(3), 1-18. <https://doi.org/10.6018/cpd.623711>
21. Satama, W. I., Sacapi, C. A. B., Tene, Á. M. C., & Gómez, A. H. V. (2024). Liderazgo Transformacional en Entornos Educativos Inclusivos: Transformational Leadership in Inclusive Educational Settings. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 1(4), 114-125. <https://doi.org/10.63415/saga.v1i4.17>
22. Sun H., Tang H.-W. V., & Xuan Z. (2024). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: CURRENT STATUS AND TRENDS ANALYSIS OF WOS DATABASE'S SSCI. *Chinese Journal of Social Science and Management*, 8(1), 85-101.
23. Torrejón-Gallo, B., Molina, C., Serrano-Malebrán, J., Torrejón-Gallo, B., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de

- la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información tecnológica*, 33(5), 1-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000500001>
24. Tudelano Reyes, H., Acosta Retamozo, W. C., Tudelano Reyes, H., & Acosta Retamozo, W. C. (2025). Evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria: Un análisis comparativo. *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13159906>
 25. Umbara, U., Munir, M., Prof., Department of Computer Science, Universitas Pendidikan Indonesia, munir@upi.edu, Susilana, R., Dr., Department of Educational Technology, Universitas Pendidikan Indonesia, rudi_susilana@upi.edu, Puadi, E., & Department of Mathematics Education, STKIP Muhammadiyah Kuningan, Indonesia, evanfarhanwahyupuadi@upmk.ac.id. (2021). Algebra Dominoes Game: Re-Designing Mathematics Learning During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Instruction*, 14(4), 483-502. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14429a>
 26. Windlinger, R., Warwas, J., Hostettler, U., & Klumb, P. L. (2025). How vertical and shared constructive leadership impact teachers' daily work engagement and affective states: A micro-longitudinal study. *International Journal of Leadership in Education*, 0(0), 1-22. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2442626>
 27. Xin, C., Mansor, A. N., Amat, S. B., Shihui, H., & Junming, R. (2025). Transformational Leadership and Teachers' Organizational Commitment: A Systematic Review of 24 Studies in Educational Contexts Aligned With SDG 4. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3), e05088-e05088. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05088>
 28. Yong, P., & Zhang, J. (2025). How transformational leadership reduces teachers' role stress: Dual mediation of affective commitment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1634303>
 29. Yu, X., & Jang, G. (2024). A framework for transformational leadership to enhance teacher's work performance. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1331597>
 30. Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The Relationships among Transformational Leadership, Professional Learning Communities and Teachers' Job Satisfaction in China: What Do the Principals Think? *Sustainability*, 14(4), 2362. <https://doi.org/10.3390/su14042362>

31. Zuo, C., Wongvanichtawee, C., & Chollathanrattanapong, J. (2024). The Effects of the Transformational Leadership Model on Teachers' Organizational Justice and Job Satisfaction in Private Universities in Shandong Province. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 15(1). <https://doi.org/10.4018/IJABIM.341796>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).