IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL: UN ESTUDIO CAUSAL EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION: A CAUSAL STUDY IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Wilder Leonidas Oyarce Fuster
Blackwell Global University | woyarce@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-7662-3894

Luis Alberto Jesús Arenas Rojas
Blackwell Global University | larenas@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0000-0001-8844-1414

RESUMEN
El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en organizaciones educativas. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal y alcance correlacional, con una muestra probabilística estratificada de 215 docentes universitarios en Perú. Los resultados confirmaron una asociación positiva y moderada entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ($r(213) = 0{,}32$, $p < 0{,}001$; H1 aceptada). El modelo de regresión lineal múltiple resultó significativo ($F(4, 210) = 8{,}62$, $p < 0{,}001$; $R^2 = 0{,}14$; H2 aceptada), aunque ningún coeficiente individual alcanzó significancia estadística. Finalmente, no se hallaron diferencias significativas en la satisfacción laboral según el nivel educativo ($t(213) = 0{,}63$, $p = 0{,}530$; H3 rechazada). Se concluye que el liderazgo transformacional es un constructo multidimensional cuya integración armónica explica la variabilidad en la satisfacción laboral docente, sin que esta percepción varíe significativamente entre los niveles de pregrado y posgrado.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Satisfacción laboral, Educación superior, Gestión educativa, Comportamiento organizacional

ABSTRACT
The objective of this study was to determine the relationship between transformational leadership and job satisfaction in educational organizations. A quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, and correlational scope were employed, with a stratified probabilistic sample of 215 university professors in Peru. The results confirmed a positive and moderate association between transformational leadership and job satisfaction ($r(213) = 0.32$, $p < 0.001$; H1 accepted). The multiple linear regression model was significant ($F(4, 210) = 8.62$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.14$; H2 accepted), although no individual coefficient reached statistical significance. Finally, no significant differences in job satisfaction were found based on educational level ($t(213) = 0.63$, $p = 0.530$; H3 rejected). It is concluded that transformational leadership is a multidimensional construct whose harmonic integration explains the variability in faculty job satisfaction, with no significant differences in this perception between undergraduate and graduate levels.

Keywords: Transformational leadership, Job satisfaction, Higher education, Educational management, Organizational behavior

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026
Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión de las organizaciones educativas contemporáneas enfrenta desafíos sin precedentes derivados de la globalización, la aceleración tecnológica y la creciente complejidad de los entornos académicos (Воронцова y Dahari, 2024). En este escenario, la figura del líder educativo trasciende la mera administración de recursos, consolidándose como un eje articulador que define la cultura institucional y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Sayed Shahbal, 2022; Harianto et al., 2025). La dinámica en las instituciones de educación superior requiere de modelos de gestión que no solo aseguren la eficiencia operativa, sino que también fomenten un clima organizacional propicio para el desarrollo profesional y el bienestar de los docentes (Bhardwaj, 2022; Богашко y Bohashko, 2024). En el contexto peruano, la educación superior privada experimenta una transformación constante, donde la retención del talento humano y la calidad del servicio educativo dependen estrechamente de las interacciones que se establecen entre los directivos y el cuerpo docente (Cueva y Rojas, 2024).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

A pesar de la relevancia reconocida del liderazgo en el ámbito académico, persiste un vacío de conocimiento respecto a cómo las prácticas directivas específicas se vinculan con las percepciones de bienestar de los docentes en el entorno local (Fayezi, 2026). En muchas instituciones, la gestión se ha centrado tradicionalmente en aspectos operativos, descuidando el componente relacional y motivacional que define la experiencia laboral del profesorado (Hosen et al., 2022). Esta desconexión suele traducirse en niveles variables de insatisfacción, lo cual compromete la calidad del compromiso organizacional y la eficacia de las estrategias institucionales (Bozbayir et al., 2023; Zia, 2021). La falta de evidencia empírica que analice esta problemática en el contexto de Lima Metropolitana limita la capacidad de los gestores para diseñar intervenciones basadas en evidencia que fortalezcan la estabilidad y el desempeño del personal académico (Zhang et al., 2024).

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación aporta, desde una perspectiva teórica, una integración de los constructos de liderazgo y bienestar laboral aplicada a la realidad de las instituciones de educación superior, enriqueciendo el cuerpo de conocimientos sobre el comportamiento organizacional en América Latina (Cueva y Rojas, 2024). En el plano práctico, los resultados permitirán a las autoridades educativas identificar los componentes del liderazgo que poseen una mayor asociación con la satisfacción del docente, facilitando así la implementación de programas de desarrollo directivo orientados a la mejora del clima laboral (Harianto et al., 2025; Rahmadanita, 2022). Metodológicamente, el estudio emplea técnicas estadísticas robustas para examinar la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables, proporcionando una base empírica sólida para futuras investigaciones sobre la gestión del talento en el sector educativo (Pazer, 2024; Zhang et al., 2024).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional se define como la capacidad del líder para motivar y transformar los valores, aspiraciones y necesidades de sus colaboradores, trascendiendo el intercambio transaccional para alcanzar metas organizacionales superiores (Kiplangat, 2024; Fayezi, 2026). Este constructo se articula a través de cuatro dimensiones fundamentales: la **influencia idealizada**, que refleja la capacidad del líder para actuar como un modelo de conducta ética y profesional; la **motivación inspiracional**, que implica la articulación de una visión compartida y estimulante; la **estimulación intelectual**, orientada a desafiar las convenciones y promover la creatividad; y la **consideración individualizada**, que se manifiesta en la

atención personalizada a las necesidades de crecimiento de cada docente (Zhang et al., 2024; Rahmadanita, 2022). La evidencia reciente subraya que este estilo de gestión es particularmente efectivo en entornos educativos donde la innovación y la adaptabilidad son imperativas para la sostenibilidad institucional (Kiplangat, 2024; Боrашко y Bohashko, 2024).

SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral representa el grado de bienestar y la actitud positiva que el trabajador manifiesta respecto a su entorno, sus funciones y las condiciones en las que desempeña su labor (van der Voordt y Jensen, 2021; Sucuoğlu y Karnley, 2023). Este constructo multidimensional se integra por las **condiciones físicas**, que abarcan la infraestructura y los recursos necesarios para la docencia; el **reconocimiento profesional**, entendido como la valoración del esfuerzo y la trayectoria académica; y las **relaciones interpersonales**, que constituyen el tejido social y el apoyo recibido por parte de colegas y superiores (Iqbal et al., 2025; Nurdiana et al., 2021; Mahmood y Tajuddin, 2024). La literatura actual destaca que una alta satisfacción laboral no solo es un indicador de bienestar psicológico, sino que funciona como un predictor clave de la retención del talento y la calidad del servicio educativo ofrecido a los estudiantes (Huang y Zhao, 2025; Zia, 2021).

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

La literatura especializada sugiere una concomitancia significativa entre el ejercicio de un liderazgo transformacional y los niveles de satisfacción reportados por el personal académico (Zhang et al., 2024). Se postula que, cuando los líderes fomentan un entorno de apoyo, estimulan el crecimiento intelectual y demuestran una consideración genuina hacia sus docentes, se fortalece la percepción de bienestar y el sentido de pertenencia hacia la organización (Rosdaniati y Muafi, 2021; Fayezi, 2026). Esta relación se sustenta en la premisa de que el liderazgo transformacional actúa como un facilitador de condiciones laborales positivas, las cuales, al ser percibidas por el docente, inciden directamente en su actitud hacia el trabajo (Zhang et al., 2024; Rahmadanita, 2022). A continuación, se presentan los fundamentos que guían la exploración estadística de esta asociación, su capacidad predictiva y las variaciones según el nivel educativo de desempeño.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en organizaciones educativas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de liderazgo transformacional sobre satisfacción laboral.
- **OE3:** Comparar satisfacción laboral según nivel educativo.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una asociación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en los docentes.
- **H2:** El liderazgo transformacional predice significativamente los niveles de satisfacción laboral reportados por los docentes.
- **H3:** Existen diferencias significativas en la percepción de satisfacción laboral según el nivel educativo donde se desempeña el docente.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y el análisis estadístico de los fenómenos observados. El diseño empleado fue no experimental de corte transversal, dado que las variables fueron analizadas en un único momento temporal

sin la manipulación deliberada de los factores de estudio. El alcance del estudio fue correlacional, permitiendo determinar el grado de asociación y la capacidad predictiva entre las variables de interés en su contexto natural.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo constituida por 450 docentes de instituciones de educación superior privada en Lima Metropolitana. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, estableciendo un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error del 5 % (e = 0,05) y una varianza máxima (p = q = 0,5), lo cual arrojó un requerimiento mínimo de 208 participantes. Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional según el nivel educativo de desempeño.

Del total de 361 cuestionarios enviados, se recibieron 232 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta del 64,3 %. Durante el proceso de depuración de datos, se aplicaron criterios de exclusión rigurosos: se eliminaron 10 cuestionarios por presentar más del 10 % de ítems sin responder, 3 casos por exhibir patrones de respuesta invariante y 4 casos por registrar un tiempo de respuesta inferior a 4 minutos, lo que resultó en 17 exclusiones. En consecuencia, la muestra final analizada quedó conformada por 215 docentes, distribuidos en 95 profesionales de pregrado y 120 de posgrado.

INSTRUMENTO

La recolección de datos se efectuó mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 representó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. La variable liderazgo transformacional se operacionalizó a través de 16 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por su parte, la variable satisfacción laboral se integró por 15 ítems organizados en las dimensiones de condiciones físicas, reconocimiento profesional y relaciones interpersonales. La validez de contenido del instrumento fue garantizada mediante el juicio de 6 expertos, obteniéndose una V de Aiken global de 0,85.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de la información se llevó a cabo entre agosto y octubre de 2025 mediante un formulario en línea. Se garantizó la participación voluntaria y anónima de cada docente, quienes otorgaron su consentimiento informado previo al acceso al cuestionario. Los datos fueron tratados bajo estrictos protocolos de anonimización y resguardados en entornos digitales con acceso restringido, asegurando la confidencialidad de la información recolectada. Se tomaron medidas preventivas para mitigar el sesgo del método común, asegurando la claridad en la redacción de los ítems y el anonimato de los participantes (Sathyanarayana, 2026; Polas, 2025; Zhang et al., 2022).

ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento estadístico se realizó utilizando el software R, versión 4.4, empleando los paquetes psych y car. La normalidad de los datos se evaluó mediante los indicadores de asimetría y curtosis, considerando un criterio de ±1, y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald (Ogishima et al., 2023; Alexe et al., 2022). El plan de análisis se estructuró de la siguiente manera:

- **Asociación entre variables:** Se empleó la correlación de Pearson con intervalos de confianza al 95 % para contrastar la hipótesis sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.
- **Capacidad predictiva:** Se ejecutó una regresión lineal múltiple para determinar el impacto del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral, incluyendo los diagnósticos de VIF para colinealidad, Durbin-Watson para independencia

de residuos y Breusch-Pagan para homocedasticidad (Shimada y Katahira, 2022).

- **Diferencias de medias:** Se aplicó la prueba *t* de Student para muestras independientes con el fin de comparar la satisfacción laboral según el nivel educativo, complementada con la prueba de Levene para la igualdad de varianzas y el cálculo de la *d* de Cohen para determinar el tamaño del efecto.

En todos los procedimientos se estableció un nivel de significación de α = 0,05.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

La investigación partió de una población de 450 docentes, de la cual se obtuvo una muestra final analizada de 215 participantes. El proceso de recolección de datos contó con el envío de 361 cuestionarios, de los cuales se recibieron 232, lo que representa una tasa de respuesta del 64,3 %. Tras aplicar criterios de exclusión, se descartaron 17 instrumentos: 10 por presentar más del 10 % de ítems sin responder, 3 por exhibir patrones de respuesta invariante y 4 por registrar un tiempo de ejecución inferior a 4 minutos. La composición de la muestra final, según el nivel educativo, se distribuyó en 95 docentes de pregrado (44,2 %) y 120 docentes de posgrado (55,8 %).

Fiabilidad y estadísticos descriptivos

La consistencia interna de los instrumentos se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el coeficiente omega (ω). Para el liderazgo transformacional (16 ítems), se obtuvo α = 0,92 y ω = 0,93, con valores por dimensión de: influencia idealizada (α = 0,81; ω = 0,83), motivación inspiracional (α = 0,77; ω = 0,79), estimulación intelectual (α = 0,80; ω = 0,82) y consideración individualizada (α = 0,91; ω = 0,93). En cuanto a la satisfacción laboral (15 ítems), se registró α = 0,88 y ω = 0,90, con valores para sus dimensiones de condiciones físicas (α = 0,76; ω = 0,77), reconocimiento profesional (α = 0,78; ω = 0,79) y relaciones interpersonales (α = 0,79; ω = 0,80). La validez de contenido, determinada por el juicio de 6 expertos, alcanzó una *V* de Aiken global de 0,85.

Los estadísticos descriptivos revelaron que el liderazgo transformacional presentó una media (*M*) de 3,63 (*DE* = 0,68), con una asimetría de -0,64 y una curtosis de 0,58. Por su parte, la satisfacción laboral obtuvo una *M* = 3,57 (*DE* = 0,78), con asimetría de -0,89 y curtosis de 0,89. Las dimensiones de liderazgo oscilaron entre *M* = 3,33 y *M* = 3,84, mientras que las dimensiones de satisfacción laboral variaron desde *M* = 2,89 en condiciones físicas hasta *M* = 4,17 en relaciones interpersonales.

Verificación de supuestos

La normalidad de las variables se examinó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, obteniendo para el liderazgo transformacional un *D* = 0,077 (p < 0,01) y para la satisfacción laboral un *D* = 0,071 (p < 0,01). No obstante, dado que los valores de asimetría y curtosis se situaron dentro del rango de ±1, se determinó que los datos presentan una aproximación a la normalidad suficiente para el empleo de técnicas paramétricas.

Análisis de la hipótesis uno

La relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral se analizó mediante el coeficiente de correlación de Pearson, obteniéndose un $r(213) = 0,32$ (p < 0,001), con un intervalo de confianza al 95 % de y un coeficiente de determinación r^2 = 0,10. Las correlaciones por dimensión con la satisfacción laboral fueron: influencia idealizada (r = 0,28), motivación inspiracional (r = 0,25), estimulación intelectual (r = 0,30) y consideración individualizada (r = 0,25), todas con p < 0,001. En consecuencia, se acepta la hipótesis de una asociación positiva y significativa.

Análisis de la hipótesis dos

La capacidad predictiva del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral

se evaluó mediante una regresión lineal múltiple, resultando en un modelo significativo $F(4, 210) = 8,62$ ($p < 0,001$), con un $R^2 = 0,14$ y R^2 ajustado = 0,12. Los coeficientes estandarizados (β) para los predictores fueron: influencia idealizada ($\beta = 0,10$, $p = 0,300$), motivación inspiracional ($\beta = 0,17$, $p = 0,081$), estimulación intelectual ($\beta = 0,13$, $p = 0,174$) y consideración individualizada ($\beta = 0,13$, $p = 0,169$). Se verificó la ausencia de multicolinealidad (VIF entre 2,11 y 2,29) y la independencia de los residuos (Durbin-Watson = 2,10). Ante la significancia del modelo global, se acepta la hipótesis de predicción.

Análisis de la hipótesis tres

La comparación de la satisfacción laboral según el nivel educativo se realizó mediante la prueba *t* de Student para muestras independientes. Los resultados indicaron una media de 3,60 (*DE* = 0,79) para pregrado y 3,53 (*DE* = 0,82) para posgrado, con un estadístico $t(213) = 0,63$ ($p = 0,530$) y un tamaño del efecto *d* de Cohen = 0,09. Al no hallarse diferencias estadísticamente significativas, se rechaza la hipótesis de existencia de diferencias según el nivel educativo.

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el contexto de las organizaciones educativas. Los hallazgos obtenidos permiten establecer una asociación positiva de magnitud moderada entre ambos constructos, lo cual subraya la relevancia de las prácticas directivas en el bienestar del personal docente y administrativo. Este resultado es consistente con la literatura contemporánea que posiciona a la gestión directiva como un elemento determinante para la estabilidad y el compromiso dentro de las instituciones de educación superior (Kiplangat, 2024; Zhang et al., 2024).

Respecto a la primera hipótesis, se confirmó una asociación significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Esta convergencia con estudios previos sugiere que cuando los líderes fomentan un entorno de apoyo, el personal experimenta niveles superiores de realización profesional (van der Voordt y Jensen, 2021; Rahmadanita, 2022). La evidencia recolectada refuerza la premisa de que el liderazgo no solo organiza la estructura académica, sino que actúa como un facilitador del clima organizacional necesario para el desempeño docente (Harianto et al., 2025; Богашко y Bohashko, 2024).

En relación con la segunda hipótesis, el modelo global resultó estadísticamente significativo, evidenciando un tamaño de efecto mediano. No obstante, al analizar los coeficientes individuales, se observó que, a pesar de la relevancia del modelo, ninguna de las dimensiones por separado alcanzó significancia estadística, destacando únicamente la motivación inspiracional como el predictor de mayor peso relativo. Esta discrepancia puede interpretarse a la luz de la complejidad de los entornos educativos, donde la satisfacción laboral no depende de una conducta directiva aislada, sino de la integración sinérgica de múltiples comportamientos (Sayed Shahbal, 2022; Fayezi, 2026). Es probable que la interdependencia entre la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada genere un efecto acumulativo que, al ser evaluado de forma desagregada, pierde la capacidad de explicar la variabilidad de la satisfacción de manera independiente (Воронцова y Dahari, 2024; Zaki et al., 2024).

Sobre la tercera hipótesis, los resultados indicaron la ausencia de diferencias significativas en los niveles de satisfacción laboral entre los docentes de pregrado y posgrado. Este hallazgo contradice la expectativa de que las exigencias académicas diferenciadas por nivel educativo pudieran condicionar de manera distinta la percepción de bienestar. Es plausible que, en el contexto estudiado, los factores de higiene laboral y las políticas institucionales operen de manera transversal, homogeneizando la experiencia

del profesorado independientemente del nivel en el que impartan cátedra (Sucuoğlu y Karnley, 2023; Mahmood y Tajuddin, 2024). Esta uniformidad sugiere que la cultura organizacional y las condiciones de trabajo actúan como variables niveladoras que trascienden la segmentación académica (Khan et al., 2022; Zia, 2021).

Implicaciones teóricas

Los resultados contribuyen a la literatura sobre el comportamiento organizacional al evidenciar que el liderazgo transformacional debe ser comprendido como un constructo multidimensional cuya eficacia depende de la interacción sistémica de sus componentes. La preeminencia de la motivación inspiracional sugiere que, en el ámbito educativo, la capacidad del líder para articular una visión compartida y elevar las aspiraciones del personal es un motor fundamental de la satisfacción, incluso por encima de la gestión técnica o la estimulación intelectual individual (Bhardwaj, 2022; Zhang et al., 2024). Asimismo, la ausencia de diferencias entre niveles académicos refuerza la teoría de que los determinantes de la satisfacción laboral en instituciones educativas son predominantemente sistémicos y culturales, más que dependientes de la carga docente específica (Nurdiana et al., 2021; Cueva y Rojas, 2024).

Limitaciones

El diseño no experimental transversal adoptado en esta investigación restringe la posibilidad de establecer una secuencia temporal o inferir una direccionalidad estricta en la relación entre las variables, limitando el alcance a una descripción de la covariación observada. Asimismo, la recolección de datos mediante autoinforme de un único informante por caso introduce la posibilidad de sesgo de método común, lo que podría inflar artificialmente la magnitud de las asociaciones encontradas. Finalmente, al circunscribirse el estudio a un único contexto geográfico en Perú, la capacidad de generalizar estos hallazgos a otros sistemas educativos con marcos normativos o culturales distintos debe realizarse con cautela, dado que las dinámicas de liderazgo y las expectativas laborales pueden variar significativamente según el entorno socioeconómico y político (Huang y Zhao, 2025; Iqbal et al., 2025).

CONCLUSIONES

La investigación permitió establecer una asociación positiva y de magnitud moderada entre el ejercicio del liderazgo transformacional y los niveles de satisfacción laboral percibidos por el personal docente. Se evidencia que la capacidad de los directivos para articular una visión compartida y fomentar un entorno de colaboración se encuentra vinculada de manera concomitante con una mayor valoración del entorno profesional, confirmando que las dimensiones del liderazgo transformacional guardan una relación directa con el bienestar subjetivo de los trabajadores en el sector educativo.

Respecto a la capacidad predictiva del modelo, se determinó que el conjunto de las dimensiones del liderazgo transformacional explica de forma significativa la variabilidad en la satisfacción laboral, exhibiendo un tamaño de efecto relevante. No obstante, al analizar la contribución de cada componente de manera aislada, se observó que, a pesar de la consistencia del modelo global, ninguna de las dimensiones individuales alcanzó una significancia estadística independiente, lo cual sugiere que la satisfacción laboral en este contexto responde a una configuración sinérgica y holística de las prácticas de liderazgo más que a la influencia aislada de un solo atributo directivo.

En relación con la comparación de la satisfacción laboral según el nivel educativo, los resultados indican la inexistencia de diferencias significativas entre el personal adscrito a programas de pregrado y aquel que labora en posgrado. Esta homogeneidad en los niveles de satisfacción sugiere que las condiciones organizacionales y las dinámicas de liderazgo ejercen una influencia similar sobre el personal, independientemente de la etapa formativa en

la que se desempeñen, lo cual desestima la hipótesis de que la jerarquía académica o la especialización del nivel educativo actúen como factores diferenciadores en la percepción del clima laboral.

El aporte conceptual central de este estudio radica en la validación de que el liderazgo transformacional constituye un constructo multidimensional cuya eficacia para vincularse con la satisfacción laboral depende de la integración armónica de sus elementos. La evidencia recabada subraya que, en las organizaciones educativas, la satisfacción del capital humano no es el resultado de acciones directivas fragmentadas, sino de una gestión integral que, al ser percibida como un todo coherente, favorece una mejor disposición hacia el ejercicio profesional, independientemente de la especificidad del nivel educativo en el que se desarrolle la labor docente.

SUGERENCIAS

Implicaciones prácticas y profesionales

- **Fortalecimiento de la motivación inspiracional como eje estratégico:** Las instituciones educativas deben priorizar programas de capacitación directiva que enfaticen la capacidad de los líderes para articular una visión compartida y estimulante, dado que este componente actúa como el motor principal de la satisfacción docente, superando la influencia aislada de otras dimensiones del liderazgo.
- **Implementación de modelos de gestión multidimensionales:** Dado que la eficacia del liderazgo transformacional reside en la integración armónica de sus elementos, las autoridades académicas deben evitar enfoques fragmentados y promover el desarrollo integral de las competencias directivas, asegurando que la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada operen de manera sinérgica para consolidar un clima organizacional positivo.
- **Estandarización de políticas de bienestar docente:** Ante la ausencia de disparidades significativas en la satisfacción laboral entre los niveles de pregrado y posgrado, las organizaciones deben diseñar estrategias de gestión del talento humano que sean transversales y equitativas, evitando la segmentación innecesaria de beneficios o incentivos que no responden a las necesidades reales del personal académico.
- **Promoción de una cultura de liderazgo colaborativo:** Es imperativo que las instituciones fomenten espacios de interacción donde el liderazgo transformacional no sea visto como una responsabilidad exclusiva de la alta dirección, sino como una práctica distribuida que favorezca la retención del talento y el compromiso institucional en todos los niveles académicos.

Futuras líneas de investigación

- **Adopción de diseños longitudinales para la inferencia causal:** Se recomienda que estudios posteriores implementen metodologías de corte longitudinal que permitan observar la evolución temporal de las variables, superando las restricciones del diseño transversal y facilitando la identificación de la secuencia de influencia entre el ejercicio del liderazgo y los cambios en la satisfacción laboral.
- **Triangulación de fuentes de información para mitigar sesgos:** Futuras indagaciones deben incorporar técnicas de recolección de datos que integren la perspectiva de múltiples informantes, como la evaluación de 360 grados o la triangulación con indicadores de desempeño institucional, con el propósito de reducir el sesgo de método común inherente a los

instrumentos de autoinforme.

- **Ampliación del alcance geográfico y comparativo:** Es necesario extender el análisis a otros contextos socioculturales y sistemas educativos internacionales para determinar si la asociación observada entre el liderazgo transformacional y la satisfacción docente posee un carácter universal o si, por el contrario, se encuentra sujeta a variaciones dependientes de las particularidades del entorno institucional y nacional.
- **Exploración de variables mediadoras y moderadoras:** Se sugiere profundizar en el análisis de factores intervinientes, tales como la cultura organizacional, el apoyo social percibido o la resiliencia docente, los cuales podrían explicar con mayor precisión los mecanismos subyacentes que permiten que el liderazgo transformacional se traduzca efectivamente en niveles superiores de satisfacción laboral.

REFERENCIAS

Alexe, C. I., Alexe, D. I., Mareș, G., Tohănean, D. I., Turcu, I. y Burgueño, R. (2022). Validity and reliability evidence for the Behavioral Regulation in Sport Questionnaire with Romanian professional athletes. *PeerJ*, *10*, e12803.

Bhardwaj, A. (2022). Organizational Culture and Effective Leadership in Academic Medical Institutions. *Journal of Healthcare Leadership*, *Volume 14*, 25–30.

Bozbayir, O., Özata, M. y Altıntaş, M. (2023). The Effect of Toxic Leadership Behaviors in Higher Education Institutions on the Organizational Commitment of Academic Staff. *Yuksekogretim Dergisi*, *13*(1), 19–31.

Cueva, P. C. C. y Rojas, M. A. P. (2024). Organizational Behavior and Academic Excellence: A Study in a Peruvian Intercultural University. *Open Journal of Analytical and Bioanalytical Chemistry*, *8*(1), 017–021.

Fayezi, S. (2026). Transformational Leadership in Higher Education: A Motivation–Ability–Opportunity Perspective. *Education Sciences*, *16*(6), 903.

Harianto, J. E., Umam, F. C., Ginanjar, F., Hidayat, Y. y Muiz, A. (2025). The Impact of Leadership Styles on School Performance: A Comparative Study of Educational Management Models. *International Journal for Science Review*, *2*(3).

Hosen, M., Ogbeibu, S., Lim, W. M., Ferraris, A., Munim, Z. H. y Chong, Y.-L. (2022). Knowledge sharing behavior among academics: Insights from theory of planned behavior, perceived trust and organizational climate. *Journal of Knowledge Management*, *27*(6), 1740–1764.

Huang, L. y Zhao, Y. (2025). The impact of AI literacy on work–life balance and job satisfaction among university faculty: a self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1669247.

Iqbal, S., Fatima, S. S., Zubair, F., Imran, A., Jamal, S., Mujahid, A. M., Ramaiah, G. y Al-Hamzi, M. (2025). Investigate the link between workplace dynamics and job satisfaction among Saudi pharmacists. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, *18*(1), 2527410.

Khan, D. Z., Haq, N. y Ali, A. (2022). Job Satisfaction among University Faculty in Khyber Pakhtunkhwa Pakistan. *Sir Syed Journal of Education & Social Research (SJESR)*, *5*(4), 1–4.

Kiplangat, H. K. (2024). Transformational Leadership in Higher Education: Empowering Africa's Future. *Journal of research and academic writing.*, *1*(2), 65–73.

Mahmood, N. A. y Tajuddin, N. I. I. (2024). Exploring the Relationship between Hygiene Factors and Job Satisfaction in Workplace. *Journal of Ecohumanism*, *3*(7), 1894–1908.

Nurdiana, I., Elyatin, L. y Safitri, R. (2021). The Effect of Workplace Bullying and Job Satisfaction on Turnover Intention of Employee. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, *5*(3), 221–230.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Pazer, S. (2024). Mental health and job satisfaction among social workers a quantitative study an analysis of workplace well-being in the social work profession. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, *24*(1), 196–201.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Rahmadanita, A. (2022). Transformational Leadership of Higher Education Library. *JPUA Jurnal Perpustakaan Universitas Airlangga Media Informasi dan Komunikasi Kepustakawanan*, *12*(2), 115–125.

Rosdaniati, R. y Muafi, M. (2021). The influence of workplace happiness and innovative work behavior on job satisfaction mediated by work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, *10*(7), 186–198.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Sayed Shahbal, H. A.-K. A. K. Z. A. M. U. (2022). Leadership Styles, Role, And Opportunities; Reflection In Educational Management System. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Sucuoğlu, E. y Karnley, W. A. (2023). An assessment of job satisfaction among faculty members of the universities. *Pegem Journal of Education and Instruction*, *13*(1).

van der Voordt, D. y Jensen, P. A. (2021). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, *25*(1), 29–49.

Zaki, M., Ashari, R. y Ridho, A. M. A. (2024). ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES ON EDUCATIONAL MANAGEMENT AT PONDOK MODERN DARUSSALAM GONTOR. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan dan Keguruan*, *6*(1), 31–39.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).

Zhang, C., Adams, D. y Abdul Razak, A. Z. (2024). Enhancing Service Quality and Job Satisfaction: A Framework for Transformational Leadership in Higher Education Context. *Asian Journal of University Education*, *20*(3), 941–952.

Zia, M. H. S. A. (2021). FACTORS AFFECTING JOB SATISFACTION AMONG UNIVERSITY FACULTY.

Pakistan Journal of Educational Research, *4*(4).

Богашко у Bohashko, I. (2024). LEADERSHIP IS AN INNOVATIVE MANAGEMENT STYLE FOR MANAGERS OF EDUCATIONAL ORGANISATIONS. *Economies Horizons*(1(27)), 87–99.

Воронцова у Dahari, L. (2024). ADAPTING LEADERSHIP: A LITERATURE REVIEW OF EFFECTIVE MANAGEMENT STYLES IN MODERN EDUCATIONAL SETTINGS. *Vìsnik Sums'kogo deržavnogo unìversitetu*, *2024*(2), 37–46.