

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO FACTOR ASOCIADO A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA**

### **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A FACTOR ASSOCIATED WITH JOB SATISFACTION IN BASIC EDUCATION TEACHERS**

### **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO FATOR ASSOCIADO À SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM PROFESSORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Zaret Jazmín Hernández Soto<sup>1</sup>, Manuel Ortega Muñoz<sup>2\*</sup>

Recibido: 9 de junio de 2026

Aceptado: 13 de julio de 2026

Publicado: 28 de agosto de 2026

#### **Consideraciones éticas**

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos aplicables a estudios con personas, considerando la participación voluntaria, consentimiento informado, anonimato, confidencialidad de la información, uso exclusivamente académico de los datos y autorización de los directivos escolares para realizar el estudio.

#### **Declaración de conflicto de intereses**

Los autores no tienen conflicto de intereses.

#### **Financiamiento**

El presente estudio no contó con financiamiento alguno.

---

<sup>1</sup> Universidad Pedagógica de Durango, México  
<https://orcid.org/0009-0004-0319-0038>

<sup>2</sup> Universidad Pedagógica de Durango, México  
<https://orcid.org/0000-0003-2087-5501>

\*Autor de correspondencia: [drmanuelortega@hotmail.com](mailto:drmanuelortega@hotmail.com)

## **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Pedagógica de Durango, México, por las facilidades otorgadas para la realización de la presente investigación. De igual forma, a los docentes de educación básica del estado de Durango por su participación.

## RESUMEN

El liderazgo transformacional se constituye como un factor asociado con potencial para favorecer la satisfacción laboral docente. El presente estudio tuvo como objetivos analizar el liderazgo transformacional como factor asociado a la satisfacción laboral y examinar la relación entre variables y las diferencias observadas según el género y los años de servicio. Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva-correlacional, con diseño no experimental y transversal. Los participantes fueron 457 docentes de educación básica. Para la recogida de información se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) y una escala de satisfacción laboral docente. Los principales resultados indican altos índices de liderazgo transformacional ( $M= 3.76$ ; 75.29%) y satisfacción laboral ( $M= 3.92$ ; 78.46%). Asimismo, se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ( $r = .467$ ,  $p < .001$ ), observándose que el 21.8% de la variabilidad de la satisfacción laboral se encuentra asociada al liderazgo transformacional. Por otro lado, no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en la relación de las variables con el género y los años de servicio. Se concluye que el liderazgo transformacional es un importante factor organizacional asociado a la satisfacción laboral, por lo que su fortalecimiento podría contribuir al bienestar y desarrollo profesional docente.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, satisfacción laboral, docentes, bienestar docente, educación básica.

## ABSTRACT

Transformational leadership is a factor associated with the potential to enhance teacher job satisfaction. This study aimed to analyze transformational leadership as a factor associated with job satisfaction and to examine the relationship between variables and the differences observed according to gender and years of service. A quantitative, descriptive-correlational study with a non-experimental, cross-sectional design was conducted. Participants were 457 primary school teachers. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and a teacher job satisfaction scale were used to collect data. The main results indicate high levels of transformational leadership ( $M = 3.76$ ; 75.29%) and job satisfaction ( $M = 3.92$ ; 78.46%). A positive and statistically significant correlation was found between both variables ( $r = .467$ ,  $p < .001$ ), with 21.8% of the variability in job satisfaction being associated with transformational leadership. On the other hand, no statistically significant differences were identified in the relationship between the variables and gender or years of service. It is concluded that transformational leadership is an important organizational factor associated with job satisfaction, and therefore, strengthening it could contribute to teacher well-being and professional development.

**Keywords:** transformational leadership, job satisfaction, teachers, teacher well-being, basic education.

## RESUMO

A liderança transformacional é um fator associado ao potencial de aumentar a satisfação no trabalho docente. Este estudo teve como objetivo analisar a liderança transformacional como um fator associado à satisfação no trabalho e examinar a relação entre as variáveis e as diferenças observadas de acordo com o gênero e o tempo de serviço. Foi realizado um estudo quantitativo, descritivo-correlacional, com delineamento transversal não experimental. Os participantes foram 457 professores do ensino fundamental. O Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) e uma escala de satisfação no trabalho docente foram utilizados para a coleta de dados. Os principais resultados indicam altos níveis de liderança transformacional ( $M = 3,76$ ; 75,29%) e satisfação no trabalho ( $M = 3,92$ ; 78,46%). Uma correlação positiva e estatisticamente significativa foi encontrada entre ambas as variáveis ( $r = 0,467$ ,  $p < 0,001$ ), com 21,8% da variabilidade na satisfação no trabalho associada à liderança transformacional. Por outro lado, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas na relação entre as variáveis e o gênero ou o tempo de serviço. Conclui-se que a liderança transformacional é um importante fator organizacional associado à satisfação no trabalho e, portanto, seu fortalecimento pode contribuir para o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos professores.

**Palavras-chave:** liderança transformacional, satisfação no trabalho, professores, bem-estar docente, educação básica.

## Introducción

El quehacer docente se ha vuelto cada día más complejo y demandante debido a las múltiples responsabilidades que implica el ejercicio de la profesión. Además de responder a reformas educativas, cambios tecnológicos y abundantes exigencias administrativas (UNESCO, 2023), los docentes deben atender las necesidades socioemocionales de los estudiantes y fortalecer la colaboración con las familias y otros actores educativos (OCDE, 2020). A ello se suman factores organizacionales como el escaso apoyo institucional, la falta de reconocimiento profesional y la presencia de entornos laborales poco saludables, los cuales pueden afectar negativamente la salud mental y el bienestar de los trabajadores (OMS, 2022). Como consecuencia de esto, se ha reportado la existencia de altos niveles de estrés, ansiedad, depresión y burnout en docentes (Brandão et al., 2025; Corthorn et al., 2024; Kamtsios & Kakouris, 2025; Li et al., 2025), lo que otorga gran interés al estudio de la salud mental y el bienestar laboral de estos actores y con un alto impacto en el ámbito educativo y psicológico.

Frente a esta realidad escolar, la satisfacción laboral constituye uno de los principales indicadores del bienestar ocupacional docente y de su desempeño (Deroncele-Acosta et al., 2025; Fidan, 2025; Muñoz Fernández et al., 2025; OCDE, 2020; Zhou et al., 2024) al relacionarse con su permanencia, compromiso, motivación, confianza institucional y bienestar psicológico, así pues, la satisfacción laboral de los docentes se constituye en una prioridad internacional (Corthorn et al. 2024; OMS, 2022; UNESCO, 2023, 2024), que impacta directamente en la calidad de los sistemas educativos (OCDE, 2020; UNESCO, 2024).

La satisfacción laboral ha sido definida como un estado emocional positivo resultado de la evaluación que hace un individuo entorno a su trabajo, entre lo que espera y lo que recibe de él (Locke, 1976). Otros explican que se refiere a la actitud hacia el trabajo basada en las creencias y valores del trabajador influyendo en sus comportamientos y el logro de objetivos institucionales (Barraza et al., 2010), además integra percepciones sobre el salario, tareas, condiciones laborales, promoción y compañeros (Spector, 1997).

En el contexto educativo, la satisfacción laboral es definida como la valoración afectiva que hacen los docentes sobre su trabajo y las condiciones para desarrollarlo, lo cual está estrechamente vinculado al bienestar profesional, psicológico y permanencia del docente (OCDE, 2020; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

A partir de lo anterior, se han identificado diferentes factores organizacionales asociados a la satisfacción laboral docente, dentro de los cuales destaca el ejercicio del liderazgo (Fidan, 2025; OCDE, 2020; OMS, 2022; UNESCO, 2024; Zhou et al., 2024), así como la autonomía, colaboración, apoyo institucional y relaciones positivas (OCDE, 2020; Zhou et al., 2024). En este sentido, organismos internacionales han señalado la necesidad de fortalecer el liderazgo como una estrategia para proteger la satisfacción y salud mental de cada trabajador, en conjunto con la mejora de las condiciones laborales y la reducción de cargas administrativas innecesarias (OMS, 2022; UNESCO, 2024).

Así pues, el presente estudio analizará la asociación entre la perspectiva del liderazgo

transformacional y la satisfacción laboral. Esta perspectiva de liderazgo tiene su origen en los trabajos de Burns (1978), quien alude a la búsqueda de la transformación de las motivaciones, valores y aspiraciones de cada individuo para el logro de los objetivos organizacionales. La visión de este liderazgo va más allá de dirigir o supervisar tareas, se enfoca en inspirar y comprometer a los integrantes de la organización para que participen activamente en el cambio de la misma. Al respecto, Bass (1985) explica que el liderazgo transformacional interesa y genera conciencia en los seguidores hacia la aceptación y logro de objetivos institucionales, motivándolos a ir más allá de los intereses individuales y aspirar a un beneficio colectivo. El mismo autor expone que los líderes transformacionales logran cambios en las actitudes y comportamientos de los integrantes de una organización a partir de una influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Por su parte, en el ámbito escolar, este liderazgo consiste en desarrollar las capacidades, visión compartida, colaboración y compromiso de los actores para la mejora de la educación (Leithwood & Jantzi, 2005).

La evidencia internacional de estudios donde se analiza la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en el ámbito educativo es relativamente reciente. Como antecedentes investigativos destacados se puede citar el de Bogler (2001), quien reportó que las prácticas de liderazgo transformacional realizadas por los directivos se relacionaron de forma positiva con la satisfacción y compromiso laboral de los docentes, resultados similares fueron los de Nguni et al. (2006), los cuales explican que el estilo de liderazgo transformacional mejora la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los docentes. De la misma forma, Leitwood y Sun (2012) concluyeron que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral de los docentes.

Estudios más recientes que analizaron esta relación entre variables obtuvieron resultados convergentes, evidenciando una relación positiva y estadísticamente positiva entre variables. La revisión de literatura realizada por Cansoy y Parlar (2023) identificó que el compromiso organizacional, el empoderamiento docente, la confianza institucional y el clima laboral intervienen en esta relación. Asimismo, Mahfouz y Gordon (2021) señalan que las prácticas de reconocimiento, apoyo y autonomía profesional favorecen una valoración más positiva del trabajo docente. De igual manera, Liu et al. (2024) y Yilmaz y Çelik (2025) destacan la importancia de la seguridad psicológica y la confianza organizacional como factores que contribuyen a fortalecer la satisfacción laboral en los docentes. En conjunto, estos hallazgos evidencian el creciente interés investigativo y vigencia en el campo de estudio, además de posicionar al liderazgo transformacional como uno de los factores organizacionales con mayor potencial para favorecer actitudes laborales positivas y de satisfacción en los docentes.

Entonces se identifica que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral de los docentes, independientemente del contexto educativo. La gran mayoría de los estudios provienen de Norteamérica, Europa y Asia, identificándose limitada productividad en América latina. En el caso de México hay escasez de investigaciones sobre la relación entre estas dos variables. Asimismo, los estudios encontrados se centran exclusivamente en hacer evidente la relación estadística entre las variables, pero se le ha otorgado poca atención a analizar la relación de estas variables con características sociodemográficas como el género y los años de

servicio para observar si se mantiene dicha relación.

En este escenario, resulta pertinente el analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de docentes mexicanos considerando algunas características sociodemográficas. El presente estudio busca contribuir a este propósito mediante el análisis de la relación entre estas variables y de posibles diferencias de acuerdo al género y los años de servicio de una muestra de docentes de educación básica en Durango, México.

Con base en lo anterior, este estudio se planteó como objetivos analizar el liderazgo transformacional como factor asociado a la satisfacción laboral en docentes de educación básica. De la misma forma, se examinó la relación entre ambas variables y las diferencias observadas según el género y los años de servicio de los docentes participantes.

## **Método**

### **Diseño de investigación**

La presente investigación se adhiere al enfoque cuantitativo, ya que se realizó la medición de las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral mediante diferentes instrumentos estandarizados y el análisis estadístico de la información recabada. Tuvo un alcance descriptivo-correlacional ya que se identificaron los niveles de las variables y se analizó la asociación existente entre las mismas. El diseño fue no experimental, ya que no se manipularon las variables de estudio y, fue de corte transversal, ya que la medición se realizó en un solo momento temporal (Hernández Sampieri et al., 2014). Además, se realizaron análisis comparativos para identificar posibles diferencias en ambas variables según el género y los años de servicio de los sujetos de investigación.

### **Participantes**

Los participantes del estudio fueron 457 docentes de educación básica de la ciudad de Durango, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto en función de la accesibilidad y la disposición de colaborar en el estudio. Del total de los participantes, 280 correspondieron al género femenino (61.3%) y 177 al masculino (38.7%). Respecto a los años de servicio, 178 tienen hasta 10 años (38.9%), 145 tienen de 11 a 20 años (31.7%), 112 tienen de 21 a 30 años (24.5%) y, finalmente, 22 tienen 31 o más años de servicio (4.8%).

La participación en el estudio fue voluntaria, se consideró como criterio de inclusión encontrarse desempeñando funciones docentes al momento de la aplicación y ser docente de educación básica, se excluyó al personal administrativo y docentes que no se encontraban activos al momento de la aplicación de los instrumentos.

**Tabla 1**

*Características sociodemográficas de los participantes*

| Variable         | Categoría        | N   | %    |
|------------------|------------------|-----|------|
| Género           | Femenino         | 280 | 61.3 |
|                  | Masculino        | 177 | 38.7 |
| Años de servicio | Hasta 10 años    | 178 | 38.9 |
|                  | De 11 a 20 años  | 145 | 31.7 |
|                  | De 21 a 30 años  | 112 | 24.5 |
|                  | De 31 o más años | 22  | 4.8  |
| Total            |                  | 457 | 100  |

*Nota.* Elaboración propia.

## **Instrumentos**

### ***Escala de liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional fue evaluado mediante el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desarrollado por Avolio y Bass (2004), instrumento ampliamente utilizado para medir comportamientos de liderazgo en contextos organizacionales y educativos. Para el presente estudio se utilizó la adaptación validada para población de habla hispana, integrada por 20 ítems distribuidos en las dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Los reactivos se responden mediante una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta, donde los valores más altos indican una mayor percepción del liderazgo transformacional. En la versión original el instrumento reportó coeficientes de confiabilidad superiores a .80 para sus dimensiones (Avolio & Bass, 2004). Asimismo, la adaptación utilizada presentó un alfa de Cronbach de .97. En la presente investigación el cuestionario alcanzó un alfa de Cronbach de .98, lo que evidencia una excelente consistencia interna en la muestra estudiada.

### ***Escala de satisfacción laboral***

La satisfacción laboral fue evaluada mediante la dimensión correspondiente de la Escala de Cultura Organizacional en Educación (ECOE) desarrollada por Ortega Muñoz y Rocha Fuentes (2015). Esta dimensión está integrada por 17 ítems orientados a identificar el grado de satisfacción de los docentes respecto a diversos aspectos de su experiencia laboral dentro de la institución educativa. Los reactivos se responden mediante una escala tipo Likert de cinco opciones que van de 0 (Totalmente en desacuerdo) a 4 (Totalmente de acuerdo). La dimensión satisfacción laboral forma parte de la ECOE, instrumento que en su estudio original presentó un coeficiente alfa de Cronbach global de .97. Asimismo, en una aplicación previa realizada con docentes de educación

básica, la dimensión satisfacción laboral obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de .93 (Ortega Muñoz et al., 2015). En la presente investigación dicha dimensión alcanzó un coeficiente alfa de Cronbach de .92, lo que evidencia una excelente consistencia interna de la escala.

## **Procedimiento**

El procedimiento en la aplicación de los instrumentos fue que, una vez teniendo las autorizaciones de los directivos de las instituciones educativas, se invitó a los docentes a ser parte del estudio explicando los objetivos y las condiciones de participación.

La recogida de datos se llevó a cabo mediante la integración de los instrumentos para la medición de las variables en un formulario de Google compartido mediante Whatsapp. En una primera sección se solicitó el consentimiento informado de los participantes y la identificación de sus datos sociodemográficos. El formulario fue respondido de forma individual y autoadministrada de acuerdo al tiempo establecido, además se aseguró el anonimato y la confidencialidad de la información recabada, la cual fue utilizada únicamente para fines académicos e investigativos.

## **Análisis de datos**

Una vez completada la aplicación de los instrumentos, se organizó y depuró la información recabada hasta completar la base de datos del estudio en el programa SPSS v27. De inicio se realizó el análisis descriptivo para caracterizar a los participantes y las variables de estudio. La consistencia interna de los instrumentos se calculó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach.

Con el propósito de verificar los supuestos estadísticos, se examinaron la asimetría y curtosis de la variable liderazgo transformacional y satisfacción laboral, así como la homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene. Considerando los resultados obtenidos y el tamaño de la muestra, se definió la utilización de pruebas paramétricas en el análisis inferencial.

Para analizar la asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Para examinar posibles diferencias en las variables de estudio según el género se utilizó la prueba *t de Student* para muestras independientes y el análisis de varianza de un factor (ANOVA) para el caso de los años de servicio docente. En todos los análisis se consideró un nivel de significancia estadística de  $p < .05$ . La magnitud de las diferencias observadas se estimó mediante el tamaño del efecto de Cohen (d), mientras que la fuerza de las asociaciones se interpretó de acuerdo con los criterios propuestos por Cohen (1988).

## **Resultados**

Para la caracterización de las variables liderazgo transformacional y satisfacción laboral, enseguida se muestran las tablas con cada uno de los ítems de las mismas con su respectiva media y al final su promedio general. Para facilitar su interpretación, dichos promedios fueron transformados a porcentajes mediante la regla de tres simple, considerando los siguientes criterios: de 0 a 33% nivel bajo, de 34 a 66% nivel medio y de 67 a 100% nivel alto.

**Tabla 2**

*Ítems de la variable liderazgo transformacional*

| Ítems                                                                                  | N   | Media |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| En relación a mi jefe (a),                                                             |     |       |
| Me siento orgulloso(a) de trabajar con él (ella)                                       | 457 | 3.83  |
| Va más allá de su propio interés por el bien del grupo                                 | 457 | 3.67  |
| Actúa de manera que se gana mi respeto.                                                | 457 | 3.84  |
| Genera una sensación de poder y confianza                                              | 457 | 3.67  |
| Habla de sus valores y creencias más importantes                                       | 457 | 3.61  |
| Especifica la importancia de tener un fuerte sentido de propósito                      | 457 | 3.81  |
| Considera las consecuencias morales y éticas de las decisiones                         | 457 | 3.76  |
| Destaca la importancia de tener un sentido colectivo de misión                         | 457 | 3.88  |
| Habla con optimismo sobre el futuro.                                                   | 457 | 3.85  |
| Habla con entusiasmo sobre lo que hay que lograr                                       | 457 | 3.93  |
| Articula una visión convincente del futuro                                             | 457 | 3.79  |
| Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos                                   | 457 | 3.88  |
| Reexamina las hipótesis críticas para preguntarse si son apropiadas                    | 457 | 3.70  |
| Busca diferentes perspectivas al resolver problemas                                    | 457 | 3.75  |
| Me hace ver los problemas desde 4 ángulos diferentes                                   | 457 | 3.60  |
| Sugiere nuevas perspectivas de cómo realizar las tareas                                | 457 | 3.72  |
| Dedica tiempo a enseñar y guiar                                                        | 457 | 3.60  |
| Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo                             | 457 | 3.95  |
| Me considera con necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a las de los demás | 457 | 3.72  |
| Me ayuda a desarrollar mis fortalezas                                                  | 457 | 3.72  |
| Promedio general                                                                       |     | 3.76  |

*Nota.* Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 2, el liderazgo transformacional obtuvo un promedio general de 3.76 en una escala de 1 a 5, equivalente al 75.28% de la puntuación máxima posible, lo que corresponde a un nivel alto. Los ítems con mayores medias fueron: "Me trata como individuo y no solo como miembro de un grupo" (3.95), "Habla con entusiasmo sobre lo que hay que lograr" (3.93) y "Expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos". En contraste, los ítems con las

medias más bajas fueron: "Me hace ver los problemas desde cuatro ángulos diferentes" (3.60), "Dedica tiempo a enseñar y guiar" (3.60) y "Habla de sus valores y creencias más importantes" (3.61).

**Tabla 3**

*Ítems de la variable satisfacción laboral*

| Ítems                                                                                         | N   | Media       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------|
| El pertenecer a esta escuela, satisface mis expectativas profesionales                        | 457 | 4.07        |
| Se reconoce mi trabajo dentro de la escuela                                                   | 457 | 3.86        |
| Puedo decidir libremente dentro de mi función en la escuela                                   | 457 | 3.93        |
| Puedo expresarme libremente dentro de la escuela                                              | 457 | 4.04        |
| Soy tolerante con mis compañeros de la escuela                                                | 457 | 4.26        |
| Promuevo el respeto con mis compañeros de escuela                                             | 457 | 4.35        |
| Conozco lo bueno y malo que pasa dentro de la escuela                                         | 457 | 4.09        |
| El pertenecer a esta escuela, satisface mis expectativas educativas                           | 457 | 4.07        |
| Se promueven las oportunidades de crecimiento profesional en la escuela                       | 457 | 3.90        |
| Puedo actuar libremente de acuerdo a mi función en la escuela                                 | 457 | 4.00        |
| Estoy satisfecho con el puesto que ocupo en la escuela                                        | 457 | 4.29        |
| El salario que percibo satisface mis expectativas                                             | 457 | 3.00        |
| Puedo elegir libremente dentro de la escuela                                                  | 457 | 3.88        |
| La cantidad de trabajo que tengo en la escuela corresponde a la función a la que fui asignado | 457 | 3.84        |
| Cuento con el espacio físico adecuado para la realización de mis funciones                    | 457 | 3.92        |
| Se promueven las oportunidades de crecimiento salarial en la escuela                          | 457 | 3.60        |
| Cuento con los materiales indispensables para la realización de mi función                    | 457 | 3.60        |
| <b>Promedio general</b>                                                                       |     | <b>3.92</b> |

*Nota.* Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 3, la satisfacción laboral obtuvo un promedio general de 3.92 en una escala de 1 a 5, equivalente al 78.40% de la puntuación máxima posible, lo que corresponde a un nivel alto. Los ítems con las medias más altas fueron "Promuevo el respeto con mis compañeros de escuela" (4.35), "Estoy satisfecho con el puesto que ocupo en la escuela" (4.29) y "Soy tolerante con mis compañeros de la escuela" (4.26). Por el contrario, las medias más bajas se observaron en los ítems "El salario que percibo satisface mis expectativas" (3.00), "Se promueven las

oportunidades de crecimiento salarial en la escuela" (3.60) y "Cuento con los materiales indispensables para la realización de mi función" (3.60).

**Tabla 4**

*Síntesis descriptiva de las variables de estudio*

| Variable                   | M    | DE   | %     | Nivel | $\alpha$ |
|----------------------------|------|------|-------|-------|----------|
| Liderazgo transformacional | 3.76 | 1.12 | 75.29 | Alto  | .98      |
| Satisfacción laboral       | 3.92 | 1.06 | 78.46 | Alto  | .92      |

*Nota.* Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 4, las dos variables alcanzaron niveles altos entre los docentes de educación básica participantes. El liderazgo transformacional obtuvo una media de 3.76 puntos ( $DE = 1.12$ ), equivalente al 75.29% de la puntuación máxima de la escala, lo que indica una percepción favorable de las conductas de liderazgo ejercidas por los directivos escolares. Por su parte, la satisfacción laboral presentó una media de 3.92 puntos ( $DE = 1.06$ ), correspondiente al 78.46% de la puntuación máxima posible, evidenciando una alta satisfacción respecto a las condiciones y experiencias laborales. Asimismo, los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos para liderazgo transformacional ( $\alpha = .98$ ) y satisfacción laboral ( $\alpha = .92$ ) reflejan excelentes niveles de consistencia interna de las escalas utilizadas.

Al hacer la comparación entre las variables, se observa que la satisfacción laboral presentó una valoración ligeramente superior a la del liderazgo transformacional. No obstante, los resultados sugieren que los docentes participantes perciben favorablemente tanto las prácticas de liderazgo transformacional como su propia satisfacción laboral dentro de los centros escolares.

### **Asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral**

Previo al análisis inferencial se examinaron los supuestos estadísticos de normalidad y homogeneidad de varianzas. Los valores de asimetría oscilaron entre -1.376 y -0.569, mientras que los de curtosis se ubicaron entre -0.467 y 2.345, considerados aceptables para la aplicación de pruebas paramétricas. Asimismo, la prueba de Levene indicó homogeneidad de varianzas para liderazgo transformacional ( $p = .376$ ) y satisfacción laboral ( $p = .906$ ). En consecuencia, se utilizaron la correlación de Pearson, la prueba t de Student para muestras independientes y el análisis de varianza de un factor (ANOVA).

Con el propósito de analizar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, se efectuó la correlación de Pearson. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Correlación entre las variables*

|                            |                         | Liderazgo transformacional | Satisfacción laboral |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|
| Liderazgo transformacional | Correlación de Pearson  | 1                          | .467**               |
|                            | <i>Sig. (bilateral)</i> |                            | .000                 |
|                            | <i>N</i>                | 457                        | 457                  |
| Satisfacción laboral       | Correlación de Pearson  | .467**                     | 1                    |
|                            | <i>Sig. (bilateral)</i> | .000                       |                      |
|                            | <i>N</i>                | 457                        | 457                  |

*Nota.* Elaboración propia. \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la correlación muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral ( $r = .467$ ,  $p < .001$ ). Esto indica que, a medida que aumenta la percepción de liderazgo transformacional en los directivos escolares, también tiende a incrementarse la satisfacción laboral de los docentes.

La magnitud de la correlación puede considerarse moderada pero muy cercana a grande ( $r = .467$ ) de acuerdo con los criterios propuestos por Cohen (1988), lo que sugiere que ambas variables mantienen una asociación relevante, aunque no determinante. En términos prácticos, los resultados permiten inferir que las conductas asociadas al liderazgo transformacional, tales como la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, se relacionan favorablemente con los niveles de satisfacción laboral experimentados por los docentes de educación básica participantes.

Asimismo, el coeficiente de determinación ( $r^2 = .218$ ) mostró que aproximadamente el 21.8% de la variabilidad de la satisfacción laboral se encuentra asociada al liderazgo transformacional, lo que evidencia una relación importante entre las variables.

### **Diferencias según género y años de servicio**

Con el objetivo de examinar posibles diferencias en los niveles de liderazgo transformacional y satisfacción laboral según algunas características sociodemográficas de los participantes, se realizaron análisis comparativos considerando el género y los años de servicio docente. Para el género se aplicó la prueba t de Student para muestras independientes, mientras que para los años de servicio se empleó un análisis de varianza de un factor (ANOVA).

**Tabla 6**

*Diferencias según el género*

| Variable                   | Hombres      |           | Mujeres      |           | <i>t</i> | <i>gl</i> | <i>p</i> | <i>d</i> |
|----------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
|                            | <i>Media</i> | <i>DE</i> | <i>Media</i> | <i>DE</i> |          |           |          |          |
| Liderazgo transformacional | 74.29        | 19.93     | 75.93        | 19.47     | .865     | 455       | .388     | .08      |
| Satisfacción laboral       | 66.41        | 14.24     | 66.87        | 14.00     | .336     | 455       | .737     | .03      |

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados mostraron que no existieron diferencias estadísticamente significativas entre hombres ( $M = 74.29$ ,  $DE = 19.93$ ) y mujeres ( $M = 75.93$ ,  $DE = 19.47$ ) en liderazgo transformacional,  $t(455) = 0.865$ ,  $p = .388$ . Asimismo, el tamaño del efecto fue prácticamente nulo ( $d = 0.08$ ).

**Tabla 7**

*Diferencias según los años de servicio*

| Variable                   | <i>F</i> | <i>gl</i> | <i>p</i> |
|----------------------------|----------|-----------|----------|
| Liderazgo transformacional | 0.683    | (3,453)   | .563     |
| Satisfacción laboral       | 0.893    | (3,453)   | .445     |

*Nota.* Elaboración propia.

Los resultados del análisis de varianza mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas en liderazgo transformacional según los años de servicio docente ( $F(3,453) = 0.683$ ,  $p = .563$ ). De igual forma, la satisfacción laboral no presentó diferencias significativas entre los grupos analizados ( $F(3,453) = 0.893$ ,  $p = .445$ ).

Entonces los análisis realizados sugieren que las percepciones sobre liderazgo transformacional y satisfacción laboral se distribuyen de manera relativamente homogénea entre los docentes de educación básica participantes, sin que se observen diferencias significativas asociadas al género y a los años de servicio.

## Discusión

El presente estudio tuvo como objetivos analizar el liderazgo transformacional como factor asociado a la satisfacción laboral y examinar la relación entre ambas variables y las diferencias observadas según el género y los años de servicio de los docentes de educación básica. Los resultados hacen evidente una relación positiva y significativa entre las variables, niveles altos de liderazgo transformacional y satisfacción personal, sin encontrar diferencias significativas asociadas al género ni a los años de servicio.

La correlación positiva encontrada en este estudio coincide con las de otros estudios realizados en diferentes contextos educativos (Bogler, 2001; Cansoy & Parlar, 2023; Leitwood & Sun, 2012; Nguni et al., 2006). Esto viene a evidenciar que a mayor práctica del liderazgo transformacional se contribuirá de forma importante a la satisfacción laboral de los docentes.

Este tipo de correlación entre variables puede entenderse a través de la motivación, inspiración y valoración generada por los líderes transformacionales en los centros educativos, con lo cual se fortalece el compromiso laboral y organizacional, el empoderamiento docente, la confianza y el clima institucional, el bienestar psicológico y, consecuentemente, la satisfacción laboral (Liu et al., 2024; Mahfouz & Gordon 2021; Yılmaz & Çelik, 2025).

Importantes resultan los altos niveles de liderazgo transformacional y satisfacción laboral de los docentes de educación básica participantes del estudio, especialmente al considerar lo demandante de la labor docente (OCDE, 2020; UNESCO, 2023).

La ausencia de diferencias significativas en el análisis de género y años de servicio docente advierten una percepción homogénea entre los grupos de docentes de educación básica participantes. Estos resultados respaldan la tesis de que factores organizacionales tienen una mayor influencia explicativa en el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, más allá de algunas características sociodemográficas.

## Conclusiones

Existe relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes de educación básica del estado de Durango, México. Pero no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la relación de estas variables con el género y los años de servicio docente, es decir, se advierte una percepción similar entre los grupos de análisis.

A partir de esto, se hace necesario implementar y fortalecer las prácticas de liderazgo transformacional donde la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada favorezcan la satisfacción laboral de los docentes, un importante elemento debería ser la capacitación de directivos en el quehacer de esta perspectiva de liderazgo.

Las limitaciones del presente estudio se enmarcan en el diseño no experimental y transversal realizado, participantes con adscripción en una sola entidad federativa, además de la aplicación de instrumentos autoadministrados donde se rescata la percepción subjetiva del informante, la cual podría representar una cuestión socialmente favorable o deseable. Futuros estudios deberán

orientarse al desarrollo de estudios longitudinales, modelos predictivos, mediadores y modeladores en relación a diferentes variables.

Finalmente se puede afirmar que los resultados del presente estudio aportan evidencia empírica que respalda al liderazgo transformacional como factor asociado a la satisfacción laboral de los docentes de educación básica. Aunque la relación encontrada no representa causalidad, los hallazgos dan cuenta de que las prácticas de liderazgo transformacional fortalecen la satisfacción laboral y el bienestar de los docentes.

## Referencias

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Barraza Macías, A., Ortega Muñoz, F., & Ortega Muñoz, M. (2010, 27 de mayo). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento* [Ponencia]. V Foro de Investigación Educativa: El impacto de la investigación educativa en las instituciones del IPN, Ciudad de México, México.  
<https://repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/3257>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Brandão, T., Alfacinha, L., Brites, R., Alfacinha, L., Brites, R., & Diniz, E. (2025). *Burnout in teachers: The role of emotion regulation, empathy, and educational level taught*. *School Mental Health*, 17, 1014–1025.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cansoy, R., & Parlar, H. (2023). The relationship between transformational leadership and teacher outcomes: A meta-analysis. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 11(1), 1–29.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Corthorn, C., Pedrero, V., Torres, N., Reynaldós-Grandón, K., & Paredes, P. (2024). *Mindfulness, teacher mental health, and well-being in early education: A correlational study*. *BMC Psychology*, 12, 428. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01930-3>
- Deroncele-Acosta, A., Norabuena-Figueroa, R. P., López Mustelier, R., Román-Cao, E., & Sotomayor-Soloaga, P. (2025). *Employee Well-Being Scale for Teachers in Latin America (EWBTS-LATAM)*. *SAGE Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251379089>
- Fidan, T. (2025). Organizational predictors of teachers' subjective well-being: Multinational evidence from PISA 2022 data. *SAGE Open*, 15(3).  
<https://doi.org/10.1177/21582440251362956>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kamtsios, S., & Kakouris, V. (2025). *Teachers burnout affective and motivational profiles: Their impact on teachers' stress, anxiety and depression levels*. *Psychological Reports*.

<https://doi.org/10.1177/00332941251320026>

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.  
<https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>
- Li, X., Xu, H., Zhang, J., & Cao, X. (2025). The relationship between occupational stress and burnout among primary and secondary school physical education teachers: Evidence from multiverse-style analysis and diary method. *BMC Psychology*, 13, 1003.  
<https://doi.org/10.1186/s40359-025-03351-2>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2024). Transformational leadership, psychological safety, and teacher job satisfaction: Evidence from schools. *School Leadership & Management*, 44(1), 1–20.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mahfouz, J., & Gordon, S. P. (2021). The case for focusing on school principals' social-emotional competencies. *Management in Education* 5 (5) 189-193.  
<https://doi.org/10.1177/0892020620932351>
- Muñoz-Fernández, G. A., Toala-Mendoza, R. D., González-Mohino, M., & Félix-López, M. E. (2025). *Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape*. *BMC Psychology*, 13, 134.  
<https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. & International Task Force on Teachers for Education 2030. (2024). *Global report on teachers: Addressing teacher shortages and transforming the profession*. UNESCO.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393262>
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Mental health at work: Policy brief*.  
<https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/c920460c-9dab-4f9a-ab36-8a83359b35c1/content>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals*.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/03/talis-2018-results-volume-ii\\_367e0acb/19cf08df-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/03/talis-2018-results-volume-ii_367e0acb/19cf08df-en.pdf)
- Ortega Muñoz, M., & Rocha Fuentes, M. (2015). *Escala de cultura organizacional en educación*. Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica, 5(9), 127–130.
- Ortega Muñoz, M., Rocha Fuentes, M., & Hernández Soto, Z. (2015). *La cultura organizacional entre los maestros y maestras de educación básica: el trabajo en equipo y la satisfacción laboral*. En *Memoria del XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa*.  
<https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v13/doc/1430.pdf>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y Grupo de Trabajo Internacional sobre Docentes para la Educación 2030. (2024). *Addressing teacher shortages and transforming the teaching profession: Recommendations from the International Task Force on Teachers for Education 2030*. UNESCO.
- Yılmaz, K., & Çelik, M. (2025). The relationship between transformational leadership, organizational trust, and teacher job satisfaction. *Educational Studies*, 51(1), 1–18.
- Zhou, S., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). *Factors associated with teacher wellbeing: A meta-analysis*. Educational Psychology Review, 36, 63.  
<https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886-x>