

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN COLABORADORES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Sol Hamaguchi Nomura

20183994

Maria Fernanda Rengifo Fuentes

20184365

Nicol Almendra Rosas Pajuelo

20184422

Asesor

Luis Alberto Esaine Suárez

Lima – Perú
Marzo de 2026



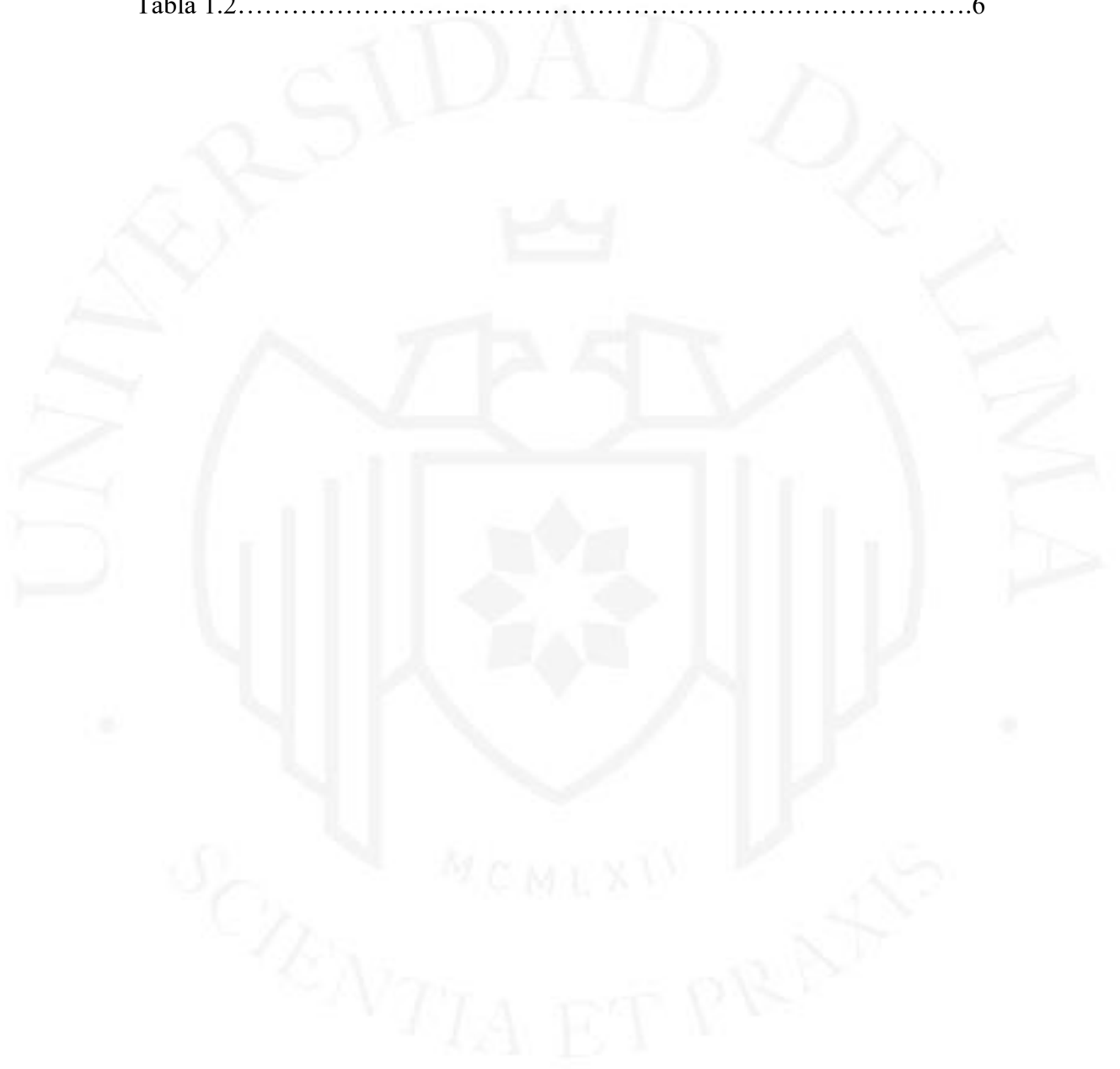
**RELATIONSHIP BETWEEN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB
SATISFACTION IN EMPLOYEES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	1
MATERIAL Y MÉTODO	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA	3
RESULTADOS	5
DISCUSIÓN	12
CONCLUSIONES	13
REFERENCIAS	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.....	5
Tabla 1.2.....	6



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.....4



Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en colaboradores

Sol Hamaguchi Nomura¹, Maria Fernanda Rengifo Fuentes², Nicol Almendra Rosas Pajuelo³

20183994@aloe.ulima.edu.pe¹, 20184365@aloe.ulima.edu.pe², 20184422@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen: Frente a los desafíos organizacionales caracterizados por elevados índices de rotación laboral, creciente malestar emocional y mayores exigencias, el liderazgo transformacional se configura como un recurso estratégico clave en la promoción de la satisfacción laboral. El objetivo del presente trabajo de revisión aplicada fue determinar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda sistemática de la literatura científica en las bases de datos Web of Science, Scopus y Scielo, siguiendo los lineamientos establecidos por la guía PRISMA, lo que permitió la selección de diez estudios empíricos. Los resultados evidencian de manera consistente una relación positiva y significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en diversos contextos culturales y organizacionales. Asimismo, la satisfacción laboral se identificó no sólo como un resultado directo del liderazgo, sino también como un mecanismo mediador en relación con otras variables organizacionales asociadas al bienestar laboral. Finalmente, se destaca la necesidad de implementar programas de desarrollo orientados al fortalecimiento de competencias de liderazgo transformacional mediante procesos sistemáticos de evaluación y capacitación en las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo transformacional, satisfacción laboral, colaboradores, estilos de liderazgo

Abstract: In response to organizational challenges characterized by high employee turnover rates, increasing emotional distress, and growing performance demands, transformational leadership emerges as a key strategic resource in promoting job satisfaction. The objective of this applied review was to determine the relationship between transformational leadership and job satisfaction among employees. To achieve this, a systematic search of scientific literature was conducted on the Web of Science, Scopus, and Scielo databases, following the guidelines established by the PRISMA framework, which led to the selection of ten empirical studies. The findings consistently demonstrate a positive and significant relationship between transformational leadership and job satisfaction across diverse cultural and organizational contexts. Furthermore, job satisfaction was identified not only as a direct outcome of leadership but also as a mediating mechanism in relation to other organizational variables associated with employee well-being. Finally, the results underscore the need to implement development programs aimed at strengthening transformational leadership competencies through systematic evaluation and training processes within organizations.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, employees, leadership styles

Introducción

El entorno laboral contemporáneo se caracteriza por dinámicas de cambio constante y una creciente competitividad, lo que obliga a las organizaciones adaptarse de manera permanente para alcanzar y sostener resultados favorables (Panagopoulos et al., 2024). En este escenario, el talento humano se consolida como un elemento central del desempeño organizacional, por lo que las iniciativas de gestión orientadas a su desarrollo y bienestar resultan fundamentales para promover la satisfacción laboral, alcanzar los objetivos institucionales y la sostenibilidad organizacional (Naseem et al., 2025). No obstante, diversos informes internacionales advierten un escenario preocupante en relación con la permanencia de los trabajadores en las organizaciones, el World Poll 2024 de Gallup (s.f.), señala que aproximadamente el 50% de los trabajadores a nivel mundial se encuentran en búsqueda activa de nuevas oportunidades laborales, asociada principalmente a bajos niveles de compromiso organizacional y a deficiencias en la calidad de liderazgo ejercido por los supervisores. En el contexto peruano, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2025), informa una elevada movilidad laboral en el sector formal privado, registrándose más de 4 millones entre ingresos y salidas en junio de 2025. Esta cifra

evidencia una alta rotación y fragilidad en los vínculos laborales.

La literatura científica señala que una de las principales causas de esta problemática radica en los estilos de liderazgo que no responden adecuadamente a las necesidades psicológicas y emocionales de los colaboradores, cuando los líderes adoptan estilos tradicionales centrados en el control, la supervisión rígida y el cumplimiento de tareas, se incrementa los niveles insatisfacción laboral y la intención de renuncia (Oktaysoy et al., 2025). Asimismo, la limitada inversión organizacional en el desarrollo de competencias de liderazgo orientadas al cambio y al bienestar del personal, constituyen a la persistencia de esta situación (Kaya, 2024). En contraste, diversos estudios destacan que estilos de liderazgo positivos, particularmente el del liderazgo transformacional, se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral, una percepción más elevada de apoyo organizacional y una menor intención de rotación (Conejero-Pérez et al., 2022; Jun et al., 2023; Oktaysoy et al., 2025). Este estilo de liderazgo promueve relaciones laborales basadas en la confianza, la motivación y el compromiso, contribuyendo a la creación de entornos laborales saludables.

Las consecuencias de un liderazgo inadecuado se manifiestan en distintos niveles. A nivel económico, la desvinculación frecuente de personal incrementa los costos asociados al reemplazo, selección y capacitación, los cuales pueden oscilar entre el 90% y 200% de la remuneración anual del puesto, además de afectar la productividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Xuecheng et al., 2022; Jun et al., 2023). A nivel social y psicológico, una gestión deficiente del liderazgo se asocia con mayores niveles de estrés, ansiedad, desgaste emocional e insatisfacción laboral, impactando negativamente en el bienestar psicológico de los trabajadores (Ortiz, 2021; Jiatong et al., 2022; Oktaysoy et al., 2025).

En el contexto peruano, esta situación se ve reflejada en el informe *State of the Global Workplace 2025* de Gallup (s.f.), el cual revela elevados niveles de malestar emocional: el 47% de los trabajadores experimenta estrés diario, el 21% enojo, el 26% tristeza y el 25% sentimientos de soledad, ubicando al país entre los más afectados de América Latina y el Caribe. Estos indicadores refuerzan la necesidad de analizar factores organizacionales, como el liderazgo, que influyen directamente en la salud mental y satisfacción laboral.

Asimismo, en un entorno caracterizado por la acelerada incorporación de tecnologías digitales y nuevas modalidades de trabajo, la ausencia de un liderazgo adecuado puede generar sobrecarga, incertidumbre y mayor insatisfacción laboral. En contraste, el liderazgo transformacional facilita los procesos de cambio, adaptación organizacional y gestión del bienestar en contextos de transformación digital (Angarita et al., 2021; Meiryani, 2022). Desde la perspectiva político y social, gobiernos y organizaciones internacionales han enfatizado en la importancia de promover ambientes laborales saludables, reconociendo al liderazgo como un componente clave para el cumplimiento de dichas políticas (Prasannath et al., 2024). En conjunto, este análisis evidencia la relevancia de la problemática en el contexto peruano y permite adscribir el presente estudio al área de investigación del Instituto de Investigación Científica (IDIC) “Seguridad y Comportamiento”, específicamente a la subárea de “Comportamiento Social”, en la medida en que se examina el papel que desempeñan las distintas formas de liderazgo en las actitudes, la salud mental laboral y los comportamientos organizacionales de los colaboradores (Universidad de Lima, s.f.).

Desde el marco teórico, el liderazgo puede entenderse como la capacidad de influir en las conductas de individuos o grupos para el logro de objetivos, impactando en los procesos y en las

experiencias laborales (Gazi et al., 2025). En particular, la Teoría de Rango Completo (FRLM) de Bass y Avolio conceptualiza el liderazgo transformacional como un estilo orientado a generar cambios significativos en los seguidores mediante la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Mgaiwa, 2023). Estas dimensiones integran componentes motivacionales y cognitivos que favorecen la participación, el compromiso laboral y la adaptación organizacional (Saad, 2021; Cho & Kao, 2022).

En cuanto a la satisfacción laboral, puede comprenderse como una experiencia compleja que abarca evaluaciones cognitivas, respuestas emocionales y actitudes del colaborador frente a su trabajo (Alonso & Aguilera, 2021). Desde la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, se explica la satisfacción a partir de la presencia de factores motivacionales, vinculados al contenido del trabajo, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento, y factores higiénicos relacionados con el contexto laboral como el salario, la supervisión y la seguridad (Mgaiwa, 2023). Si bien ambos factores pueden influir indirectamente, las dimensiones del liderazgo transformacional inciden principalmente en los factores motivacionales al orientarse al desarrollo profesional, el reconocimiento y el sentido de propósito más que a las condiciones estructurales del entorno.

En este sentido, la influencia idealizada y la motivación inspiradora fortalecen el sentido de propósito y el logro al alinear el desempeño individual con una visión significativa, mientras que la estimulación intelectual promueve la autonomía y el desarrollo profesional al fomentar el pensamiento crítico y la innovación (Muguerza-Florian et al., 2025). De manera particular, la consideración individualizada refuerza el reconocimiento y el crecimiento personal al atender las necesidades específicas de cada colaborador; al implicar mentoría y retroalimentación personalizada, favorece la percepción de valoración individual elemento central en la satisfacción laboral. La evidencia muestra que las prácticas de liderazgo centradas en el apoyo y el reconocimiento se asocian con mayores niveles de satisfacción laboral, lo que sugiere que la consideración individualizada constituye un mecanismo relevante en la activación de factores motivacionales (Jo & Shin, 2025). Estas dinámicas se vinculan, a su vez, con mayor retención del talento, menor intención de renuncia y ventajas competitivas para las organizaciones (Alonso & Aguilera, 2021).

A partir de la revisión de la literatura, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores? Esta interrogante responde a la necesidad de profundizar en la comprensión del vínculo entre ambas variables frente a las demandas y desafíos que caracterizan a los contextos organizacionales actuales.

En este marco, el objetivo del presente estudio es determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en colaboradores, a partir de la revisión de investigaciones empíricas previamente desarrolladas en este campo, con el propósito de aportar evidencia relevante en la gestión del talento humano y promoción del bienestar organizacional.

Material y método

Criterios de inclusión

Para el desarrollo de la presente revisión aplicada de la literatura científica se definieron criterios específicos de inclusión y exclusión, orientados a asegurar la pertinencia, calidad metodológica y actualidad de los estudios seleccionados.

En relación con los criterios de inclusión, se consideraron únicamente investigaciones que cumplieran con lo siguiente: a) estudios empíricos con enfoque cuantitativo, debido a que este tipo de diseño permite analizar estadísticamente la relación entre variables psicológicas; b) estudios que aborden las variables de liderazgo transformacional y satisfacción laboral; c) estudios que reporten de manera clara y detallada los aspectos metodológicos, como el tamaño de la muestra, los instrumentos de medición empleados y los principales resultados estadísticos; d) artículos publicados en revistas científicas psicológicas indexadas; e) investigaciones publicadas entre los años 2021 y 2026.

Criterios de exclusión

Se excluyeron aquellas investigaciones que presentaron alguno de los siguientes criterios: a) estudios con enfoque cualitativo o mixto, al no permitir el análisis estadístico de la relación entre las variables de interés; b) investigaciones de carácter descriptivo, debido a que no aportan evidencia suficiente para responder la pregunta de investigación; c) revisiones sistemáticas, metaanálisis o revisiones teóricas, debido a que el objetivo del presente estudio es analizar investigaciones empíricas originales; d) documentos que no correspondan a artículos científicos, tales

como tesis, libros capítulos de libros, actas o resúmenes de congresos, manuales o pósters académicos, al no garantizar procesos formales de revisión por pares; y e) estudios que no presenten resultados concluyentes o información metodológica suficiente, lo cual limita la validez y replicabilidad de los hallazgos.

Estrategia de búsqueda

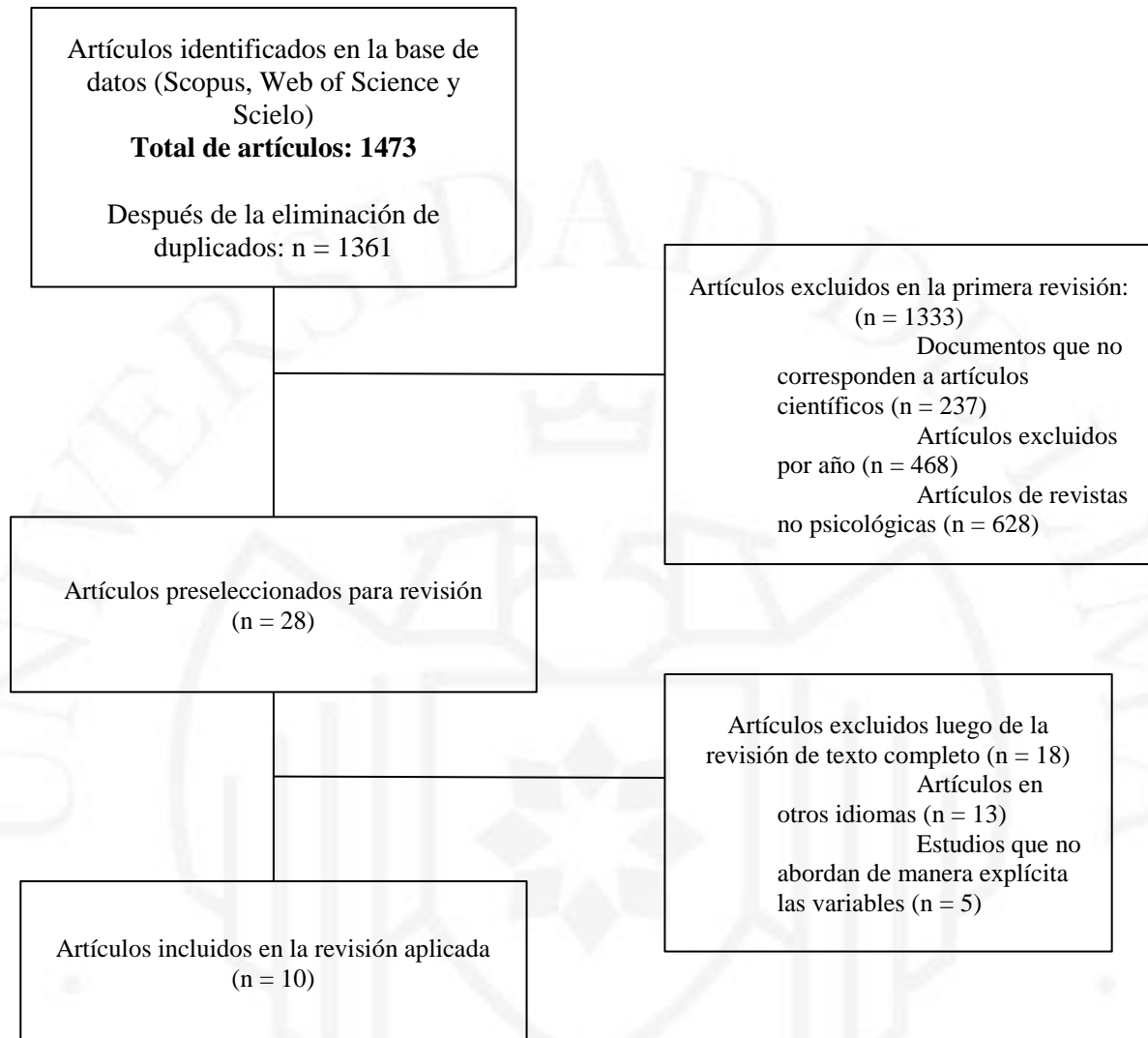
Se ejecutó una búsqueda sistemática en las bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo entre enero y febrero de 2026. Los criterios de inclusión priorizaron estudios cuantitativos, artículos indexados y publicaciones vigentes en el periodo 2021-2026. Se excluyeron tesis y revisiones sistemáticas para garantizar la originalidad de los datos analizados. La estrategia de búsqueda empleó operadores booleanos (AND, OR) vinculando tesauros de liderazgo y satisfacción laboral. Se utilizaron términos en inglés y español, tales como *transformational leadership*, *liderazgo transformacional*, *job satisfaction* y *satisfacción laboral*, con el propósito de ampliar la cobertura de la búsqueda y disminuir posibles sesgos derivados del uso de un único descriptor.

La ecuación general aplicada fue: (“transformational leadership” OR “leadership style” OR “liderazgo transformacional”) AND (“job satisfaction” OR “work satisfaction” OR “satisfacción laboral”). Estas combinaciones se emplearon en los apartados de título, resumen y palabras clave de las bases de datos consultadas, lo que facilitó la localización de investigaciones directamente vinculadas con la problemática investigada.

El proceso de búsqueda sistemática se desarrolló siguiendo los lineamientos de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Urrutia & Bonfil, 2010), garantizando un procedimiento sistemático, transparente y replicable para la selección de los estudios (Page et al., 2021). A partir de la búsqueda inicial se obtuvo un total de 1473 registros, los cuales fueron sometidos a un proceso de elegibilidad conforme a los criterios de inclusión y exclusión previamente señalados. Como resultado de este proceso, se seleccionaron 10 artículos científicos que conformarán la base empírica del presente reporte de revisión aplicada. El procedimiento para la selección de los estudios se encuentra sintetizados en el flujograma PRISMA correspondiente.

Figura 1.1

Diagrama de flujo del procedimiento utilizado para la selección de artículos destinados al análisis



Resultados

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a los artículos seleccionados, los cuales se visualizan en las Tabla 1 y 2.

Tabla 1.1

Estudios seleccionados para la revisión aplicada

Autor	Año	Título de la investigación	País	Participantes
Bajar, Beata y Babiak, Jolanta	2022	Transformational and Transactional Leadership in the Polish Organizational Context: Validation of the Full and Short Forms of the Multifactor Leadership Questionnaire	Polonia	1065
Dou, Abdelbasset	2025	Enhancing Work Attitudes through Transformational Leadership in Higher Education Institutions	Argelia	865
Fareed et al.	2022	Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction	Pakistan	365 parejas
Garzón-Lasso, et al.	2024	Full-range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study	Colombia	577
Kaya, Ayca	2024	The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators	Turquía	417
Mgaiwa, Samson John	2023	Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles: Evidence from Tanzania	Tanzania	411
Nielsen et al.	2022	The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction	Estudio 1: Bélgica Estudio 2: Noruega	Estudio 1: 845 Estudio 2: 1608
Okdaysoy et al.	2025	The mediating role of job satisfaction in the effect of green transformational leadership on intention to leave the job	Turquía	391

(Continúa)

(Continuación)

Wang, et al.	2026	Psychological Pathways between leadership behavior and work-family balance: the mediating roles of employee satisfaction and perceived support How transformational leadership reduces teachers' role stress: dual mediation of affective commitment and job satisfaction	Asia oriental: China, Corea y Tailandia	469
Yong, Ping y Zhang, Junhui	2025	How transformational leadership reduces teachers' role stress: dual mediation of affective commitment and job satisfaction	China	433

Tabla 1.2

Propiedades psicométricas de estudios seleccionados

Autor	Instrumento Liderazgo Transformacional	Instrumento Satisfacción Laboral	Confiabilidad Liderazgo Transformacional	Confiabilidad Satisfacción Laboral	Relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral
Bajar, Beata Y Babiak, Jolanta.	Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X: Forma completa y abreviada (Bass & Avolio, 2004)	La satisfacción laboral no se midió con una escala compleja de múltiples ítems en este estudio. En el artículo, el indicador de satisfacción laboral se evaluó con un único ítem: ¿Cuán satisfecho está con su trabajo?, respondido en una escala tipo Likert.	MLQ - full Form $\alpha = .83 - .93$ MLQ-Short Form $\alpha = .82 - .90$	La satisfacción laboral fue medida con un solo ítem, por lo que no se reporta confiabilidad interna (α de Cronbach) para esta variable en el artículo.	Los componentes del liderazgo transformacional evaluados mediante el MLQ tienen una relación positiva y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral, compromiso organizacional y el work engagement. Además, estos estilos de liderazgo mostraron relaciones moderadas a altas con liderazgo auténtico y otros resultados laborales positivos, evidenciando que el liderazgo transformacional influye tanto de forma directa como indirecta en las actitudes laborales de los trabajadores.

(Continúa)

(Continuación)

Dou, Abdelbass et	Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio et al., 1995)	A unidimensional, 4-ítem scale developed by Smith et al. (1969)	$\alpha = .93$	$\alpha = .78$	El liderazgo transformacional mostró una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del profesorado universitario. Asimismo, la autoeficacia investigadora y el estrés laboral percibido actuaron como variables mediadoras en dicha relación, siendo la autoeficacia investigadora el mediador más relevante. Estos resultados evidencian que los líderes académicos transformacionales influyen tanto de forma directa como indirecta en las actitudes laborales del personal docente.
Fareed et al.	Aga et al. (2016) scale (Adopted Bass and Avolio, 2000)	Camman et al. (1983) scale	$\alpha = .85$	$\alpha = .82$	El liderazgo transformacional no solo mejora la experiencia laboral de los miembros del equipo, sino que también cumple un rol mediador clave en el logro del éxito de los proyectos. En particular, la satisfacción laboral actúa como un mecanismo psicosocial a través del cual el liderazgo transformacional ejerce su influencia, evidenciando que sus efectos van más allá del impacto directo.
Garzón-Lasso et al.	Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X 36-ítem (Bass & Avolio, 2004)	Employee satisfaction scale - ítems incluidos en el MLQ 5X 36 ítems (Avolio & Bass, 2004)	$\alpha = .84 - .96$	$\alpha = .85$	El liderazgo transformacional tuvo efectos positivos, significativos y directos sobre la satisfacción laboral, el esfuerzo extra y la eficacia de los colaboradores en la muestra de estudio. Los estilos de liderazgo pasivo - evitativo mostraron relaciones negativas con la satisfacción y resultados laborales. Esto evidencia que el liderazgo transformacional se asocia fuertemente con mayor satisfacción, compromiso y desempeño.
Kaya, Ayca	Transformational Leadership Scale (Berger et al., 2012) adapted into Turkish by Okan and Okan (2021)	Job Satisfaction Scale (Brayfield and Rothe, 1951) short version by Judge et al. (1998) and adapted into Turkish by Keser and Bilir (2019)	$\alpha = .96$	$\alpha = .82$	Existe una relación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, al influir en la percepción que los docentes tienen sobre su trabajo y su entorno organizacional. Este liderazgo favorece el desarrollo de actitudes positivas, fortalece el bienestar psicológico y contribuye a que los colaboradores enfrenen de mejor manera las exigencias de su contexto.

(Continúa)

(Continuación)

Mgaiwa, John	Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5X, versión corta (Bernard M Bass y Avolio, 1996)	Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ, versión corta (Wwiss et al., 1967)	Idealized influence - behavioural $\alpha = .87$ Intellectual stimulation $\alpha = .85$ Inspirational motivation $\alpha = .83$ Contingent reward $\alpha = .85$ Management by Exception. Passive $\alpha = .87$ Idealized influence - Attributed $\alpha = .76$ Laissez-faire $\alpha = .74$ Management by Exception-Active $\alpha = .75$ Individual Consideration $\alpha = .82$	$\alpha = .92$	El liderazgo transformacional, según la percepción de los académicos, se relaciona de manera positiva y estadísticamente con la satisfacción laboral. Este estilo de liderazgo tiene un efecto significativo sobre la satisfacción laboral incluso después de controlar variables como el estado civil, el género, la edad, el rango académico y el tipo de institución, lo que indica que el liderazgo ejerce un efecto independiente y relevante sobre la satisfacción laboral de los docentes universitarios.
Nielsen et al.	Estudio 1 y 2: Global Transformational Leadership Scale - GTL (Carless et al., 2000)	Estudio 1: The Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards - SIMPH 5 (Notelaers et al., 2007) Estudio 2: The short version of The Job Satisfaction Scale (Brayfield and Rothe, 1951)	Estudio 1: $\alpha = .93$ Estudio 2: $\alpha = .94$	Estudio 1: $\alpha = .82$ Estudio 2: $\alpha = .81$	El liderazgo transformacional se asocia de manera positiva con la satisfacción laboral, incluso en contextos caracterizados por ambigüedad laboral. Incluso en distintas poblaciones y contextos culturales, se confirma se cumple esta relación entre variables, al favorecer percepciones más positivas del trabajo. Asimismo, los hallazgos indican que este estilo de liderazgo contribuye a mitigar los efectos negativos de condiciones laborales inciertas.
Oktaysoy et al.	Green Transformational Leadership Scale de Chen y Chang (2013) translated into Turkish by Kerse et al. (2021)	Job Satisfaction Scale de Judge et al. (1998) and translated into Turkish by Başol and Comlekci (2020)	$\alpha = .90$	$\alpha = .88$	El liderazgo transformacional verde mostró un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción laboral y un efecto negativo sobre la intención de abandono laboral. Asimismo, la satisfacción laboral actuó como mediador parcial, reduciendo la intención de rotación y fortaleciendo el compromiso organizacional.

(Continúa)

(Continuación)

Wang et al.	Multifactor leadership Questionnaire de Bass & Avolio (1997) adaptada a una escala de 5 ítems.	Job Descriptive Index (JDI) desarrollado por Smith et al. (1969).	$\alpha = > .85$	$\alpha = > .85$	Los comportamientos de Liderazgo evaluados mediante una escala adaptada de 5 ítems de Avolio & Bass (1997), que incluyen dimensiones transformacionales, mostraron una relación positiva y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, la satisfacción laboral actuó como mediadora parcial en la relación entre el liderazgo y el equilibrio trabajo-familia, evidenciando que el estilo de liderazgo transformacional influye tanto de manera directa como indirecta en las actitudes y el bienestar laboral de los trabajadores.
Yong, Ping y Zhang, Junhui	The Chinese Transformational School Leadership Questionnaire (Liu, 2013)	The Job Satisfaction Scale (Shu and Liang, 2015)	$\alpha = .96$	$\alpha = .82$	El liderazgo transformacional ejercido por los directores escolares se asocia positivamente con la satisfacción de los docentes, ya que no solo fortalece la experiencia laboral, sino que también contribuye a reducir el estrés de rol. Por lo que, la satisfacción laboral cumple un papel clave como recurso psicológico que amortigua las demandas laborales, reforzando el bienestar de los docentes.

En los apartados siguientes se describen de manera detallada los principales hallazgos de los estudios incluidos en la presente revisión. Los diez artículos seleccionados fueron publicados entre los años 2022 y 2026 y se encuentran redactados en idioma inglés. En todos los casos, los artículos reportaron información psicométrica de los instrumentos utilizados, evidenciando niveles adecuados de confiabilidad para las escalas de liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Asimismo, la mayoría de las investigaciones emplearon más de un instrumento de medición, con el propósito de evaluar las variables principales como las mediadoras o moderadoras.

Los estudios de Garzón-Lasso et al. (2024); Bajar & Babiak (2022); Mgaiwa (2023); Dou (2025) y Nielsen et al. (2022) se sustentan en el Modelo de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio como marco teórico central, destacando su utilidad para explicar la influencia del liderazgo en actitudes, comportamientos y resultados organizacionales. En esta línea, Wang et al. (2026) lo amplían al integrarlo con teorías complementarias, conceptualizando el liderazgo no solo como un conjunto de comportamientos, sino también como un recurso organizacional.

De manera complementaria, Nielsen et al. (2022) incorporan la Teoría de la Identificación Relacional para explicar diferencias en los efectos del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral, mientras que Yong & Zhang (2025) se apoyan en la Teoría de la Conservación de los Recursos con el objetivo de examinar la función mediadora que cumple la satisfacción laboral en el vínculo entre el liderazgo transformacional y el estrés. Por su parte, Fareed et al. (2025) fundamentan su análisis en la Teoría del Intercambio Social, integrándose con enfoques clásicos del liderazgo transformacional y teorías motivacionales de la satisfacción laboral. Además, Kaya (2024) articula la teoría del liderazgo transformacional con una perspectiva evaluativa y emocional de la satisfacción laboral explicando su influencia en estados psicológicos positivos como la resiliencia.

En los artículos seleccionados, con respecto al liderazgo transformacional, predominó el uso del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio, en diversas versiones (completa, abreviada o adaptada). Asimismo, algunos estudios emplearon escalas específicas como la Global Transformational Leadership Scale (GTP), Chinese Transformational School Leadership Questionnaire y Green Transformational Leadership Scale, adaptadas lingüística y culturalmente según la población de estudio.

En cuanto a la satisfacción laboral, se recurrió principalmente a escalas clásicas y de amplio respaldo empírico, como el Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), Job Satisfaction Scale de Brayfield and Rothe, Job Descriptive Index (JDI) y escalas unidimensionales breves, utilizadas especialmente en estudios de gran tamaño de muestra. Asimismo, en algunos casos, la satisfacción laboral fue evaluada mediante ítems incluidos dentro de instrumentos más amplios o a través de medidas de un solo ítem.

En todos los estudios, los coeficientes de confiabilidad reportados fueron iguales o superiores a los valores aceptables ($\alpha = > .80$), con excepción del estudio de Bajar & Babiak (2022) que utilizó un ítem único para medir la satisfacción laboral. Por otro lado, los hallazgos se presentaron de manera consistente en diversos contextos organizacionales y culturales, incluyendo instituciones educativas, organizaciones, y equipos de trabajo. Además, los estudios de Yong & Zhang, (2025) y Wang et al., (2026) evidenciaron que la satisfacción laboral también actúa como mediador en la reducción del estrés de rol y en el equilibrio trabajo-familia.

A partir de los 10 estudios analizados se observa de manera reiterada una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Asimismo, esta última no solo constituye un resultado directo de este tipo de liderazgo, sino que también funciona como un mecanismo mediador de sus efectos sobre diversas variables de bienestar y desempeño laboral. Además, en todos los artículos, en conjunto, los hallazgos respaldan el rol del liderazgo transformacional como un factor determinante en la promoción de la satisfacción laboral.

A continuación, se describen los principales hallazgos reportados en cada uno de los estudios considerados en la revisión.

Bajar & Babiak (2022) analizaron el vínculo entre el liderazgo transformacional y distintas actitudes en el ámbito organizacional. Sus resultados mostraron que las distintas dimensiones de este liderazgo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral y con otros indicadores de compromiso. Estos hallazgos respaldan la influencia directa del liderazgo transformacional en la generación de actitudes laborales positivas.

Dou (2025) exploró cómo el liderazgo transformacional se relaciona con diversas actitudes laborales de docentes universitarios de instituciones de educación superior de Argelia. Los resultados mostraron asociaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional, la satisfacción

laboral y el compromiso organizacional. Además, se identificó que variables psicológicas individuales como: la autoeficacia investigadora y el estrés laboral cumplieron un rol mediador en dichas relaciones, lo que resalta la influencia del liderazgo en el bienestar y desempeño académico.

Fareed et al. (2022), analizaron la relación entre liderazgo transformacional, confianza, satisfacción laboral y el éxito de los proyectos. Mediante el empleo de modelos de ecuaciones estructurales, se identificaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Además, se determinó que esta variable actúa como mediadora en el vínculo entre este liderazgo y el logro del proyecto, lo que resalta la importancia de su rol como mecanismo psicosocial clave.

Garzón-Lasso et al. (2024) evaluaron la influencia de las distintas formas de liderazgo en el nivel de satisfacción en el trabajo, el esfuerzo extra y la eficacia laboral de los colaboradores. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional se asocia de manera positiva y significativa con dicho nivel de satisfacción y otros indicadores de desempeño, mientras que el liderazgo pasivo-evitativo mostró relaciones negativas con estas variables. Estos hallazgos resaltan la relevancia del liderazgo transformacional en la promoción de actitudes laborales favorables.

Kaya (2024), analizó la relación entre liderazgo transformacional, satisfacción laboral, resiliencia profesional y creatividad docente. Los análisis correlacionales evidenciaron un vínculo positivo y estadísticamente significativo entre el liderazgo transformacional y satisfacción laboral. De igual manera, los modelos de ecuaciones estructurales señalaron que el liderazgo explicó de forma significativa dicho nivel de satisfacción, evidenciando además el rol mediador de la resiliencia profesional en la promoción de la creatividad docente.

Mgaiwa (2023) examinó las distintas formas de liderazgo percibidas y el grado de satisfacción laboral que experimentan los académicos en su entorno laboral. Los hallazgos mostraron efectos directos y estadísticamente relevantes de las modalidades de liderazgo transformacional y transaccional sobre el nivel de satisfacción en el trabajo, siendo el primero el que presentó mayor capacidad explicativa. Asimismo, las dimensiones de consideración individualizada e influencia idealizada se asociaron de manera positiva con la satisfacción intrínseca y extrínseca, destacando el rol del liderazgo académico en el bienestar laboral del profesorado.

Nielsen et al. (2022), exploraron el efecto moderador del liderazgo transformacional en la relación entre ambigüedad y satisfacción laborales, considerando factores contextuales como la posición de liderazgo de los subordinados. El estudio se desarrolló en dos fases: En el estudio 1, los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, así como un efecto positivo en los modelos de regresión. En el estudio 2, se confirmó nuevamente una asociación positiva y significativa entre ambas variables. En conjunto, ambos estudios respaldan la relación consistente entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en distintos contextos nacionales.

Oktaysoy et al. (2025) examinaron la influencia del liderazgo transformacional verde en la intención de abandono laboral, considerando el rol mediador de la satisfacción laboral. Los resultados mostraron efectos directos significativos del liderazgo transformacional verde mostrando un incremento en el nivel de la satisfacción laboral y una reducción en la intención de abandono. Asimismo, la satisfacción laboral se explicó como mediador en dicha relación, destacando la importancia de prácticas de liderazgo orientadas a la sostenibilidad en el bienestar y la permanencia de los trabajadores.

Wang et al. (2026) analizaron la relación entre el liderazgo transformacional y el equilibrio trabajo-familia, considerando el papel mediador de la satisfacción laboral. Los resultados señalaron que esta forma de liderar se vincula con una percepción más favorable del trabajo por parte de los colaboradores, además de desempeñar un papel mediador en el modelo analizado de esta última en la relación con el equilibrio trabajo-familia. En conjunto, los hallazgos destacan la relevancia del liderazgo transformacional en el bienestar laboral y personal de los colaboradores.

Yong & Zhang (2025), examinaron el impacto del liderazgo transformacional de directores escolares en el estrés del rol docente, considerando el papel mediador del compromiso afectivo y la satisfacción laboral. Los resultados señalaron que a mayores niveles de liderazgo transformacional se observa un incremento en la satisfacción en el ámbito laboral y una disminución en los niveles de estrés. Asimismo, los modelos de medición secuencial indicaron que este estilo de liderazgo incrementó significativamente la satisfacción laboral y presentó un efecto directo negativo sobre el estrés docente, evidenciando su influencia tanto directa como indirecta en la reducción del estrés laboral.

Discusión

A partir de la revisión de la literatura, los resultados permiten responder a la pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores? La evidencia empírica analizada permite afirmar que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en diversos contextos organizacionales, consolidando al liderazgo transformacional como un factor psicosocial relevante en la configuración de experiencias laborales favorables. La consistencia de estos hallazgos en distintos países y sectores sugiere que la relación identificada no responde únicamente a condiciones contextuales específicas, sino que responde a procesos psicosociales estructurales vinculados con la percepción de apoyo, reconocimiento y sentido de trabajo. En ese sentido, el liderazgo transformacional no solo influye en actitudes laborales de manera circunstancial, sino que interviene en la forma en que los colaboradores perciben y construyen su experiencia en el trabajo. Desde la Psicología Organizacional, estos resultados refuerzan la importancia del liderazgo como un elemento central en la gestión del bienestar, la motivación y la permanencia del talento humano.

La Teoría de Liderazgo de Rango Completo de Bass y Avolio se consolida como el marco explicativo predominante para comprender los efectos del liderazgo transformacional sobre resultados actitudinales, especialmente la satisfacción en el trabajo. Su uso recurrente en los estudios revisados confirma su vigencia y solidez teórica. Asimismo, esta teoría se complementa de manera consistente con la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que permite explicar los mecanismos psicosociales mediante los cuales las prácticas de inspiración, apoyo individualizado y estimulación intelectual influyen positivamente en la percepción del trabajo y en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

El análisis integrador de la literatura muestra que el liderazgo transformacional no solo incide de manera directa en la satisfacción de los colaboradores, sino que actúa como un recurso organizacional que influye en la forma en que ellos interpretan y afrontan las demandas del trabajo. En contextos caracterizados por altos niveles de exigencia, ambigüedad de rol o incertidumbre organizacional, este estilo de liderazgo adquiere un rol regulador clave, al brindar claridad, apoyo emocional y sentido al trabajo (Nielsen et al., 2022). Conceptualizar como recurso organizacional implica reconocer su función frente a las demandas laborales. Desde esta perspectiva, las dimensiones

de Bass y Avolio contribuyen a reducir la percepción de amenaza asociada a la sobrecarga de trabajo, transformando situaciones potencialmente estresantes en desafíos manejables. En ausencia de este tipo de liderazgo, las mismas condiciones contextuales podrían traducirse en mayor desgaste emocional o insatisfacción laboral. De este modo, se favorecen los ambientes de trabajo con mayores niveles de reconocimiento, compromiso y significado, lo que se traduce en una experiencia más satisfactoria (Jun et al., 2023).

Se encontró que la satisfacción laboral no solo se identifica como un resultado derivado del liderazgo transformacional, sino que también cumple un rol explicativo central en la relación entre este tipo de liderazgo y otras variables organizacionales. La evidencia analizada permite sostener que la satisfacción opera como un mecanismo mediador que canaliza los efectos del liderazgo transformacional hacia distintos indicadores del bienestar y desempeño. En particular, la revisión muestra que actúa como variable mediadora en la reducción del estrés laboral, la disminución de la intención de abandono, el fortalecimiento del compromiso organizacional y la mejora del equilibrio trabajo-familia (Wang et al., 2026). La implicancia práctica de la presente investigación aporta a las personas que pertenecen al área de gestión de talento, ya que posiciona a la satisfacción laboral como un mecanismo psicosocial que amplifica el impacto del liderazgo transformacional sobre el bienestar y desempeño de los colaboradores.

Asimismo, los resultados revisados evidencian que el liderazgo transformacional ejerce su influencia a través de múltiples vías, impactando no solo la satisfacción laboral, sino también variables como el desempeño, la resiliencia, la creatividad y el compromiso organizacional. Esta afirmación se sustenta con los hallazgos reportados por Fareed et al. (2022) y Kaya (2024), quienes evidencian los efectos positivos de este estilo de liderazgo. Además, en los contextos organizacionales caracterizados por cambios constantes y alta competitividad, el liderazgo transformacional beneficia a las empresas al promover colaboradores más comprometidos, flexibles y orientados al logro de objetivos, lo cual se respalda en el estudio de Panagopoulos et al. (2024), quienes demostraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en procesos de adaptabilidad y de altos niveles de estrés. En ese sentido, este tipo de liderazgo opera como un recurso estratégico para las organizaciones, al contribuir a la mejora del rendimiento, la innovación y la sostenibilidad del talento humano, generando efectos positivos tanto a nivel individual

como colectivo, lo cual es consistente con los hallazgos del estudio desarrollado por Oktaysoy et al. (2025).

En relación con las similitudes y diferencias entre los estudios analizados, se observa una convergencia consistente respecto a la relación positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. No obstante, las discrepancias identificadas se manifiestan principalmente en la magnitud de los efectos y en el rol que cumple la satisfacción laboral dentro de los modelos analizados. En estudios como los de Nielsen et al. (2022) y Kaya (2024), se reportan coeficientes moderados, mientras que en investigaciones como Yong & Zhang (2025) o Wang et al. (2026) se evidencian efectos más robustos al incorporar variables mediadoras y contextuales. Estas diferencias pueden explicarse por la heterogeneidad de los contextos organizacionales estudiados, las variaciones culturales entre países y, especialmente, por las diferencias metodológicas en la medición de la satisfacción laboral, el uso de escalas unidimensionales o de ítems únicos, como en el estudio de Bajar & Babiak (2022), tiende a limitar la variabilidad del constructo, lo que podría subestimar la magnitud real de la relación, en contraste con estudios que emplean medidas multidimensionales y modelos de ecuaciones estructurales.

Entre las principales limitaciones de la literatura revisada destaca la escasa representación de estudios desarrollados en contextos latinoamericanos y, de manera particular, en el contexto peruano. La mayoría de las investigaciones analizadas se concentran en países europeos y asiáticos, lo que restringe la generalización de los hallazgos a realidades caracterizadas por dinámicas laborales, culturales y socioeconómicas distintas, como las propias de América Latina y el Perú. Además, se encuentra la predominancia de diseños transversales, lo cual restringe el establecimiento de relaciones causales entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Estos hallazgos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la producción científica nacional en Psicología Organizacional, mediante investigaciones aplicadas, ya que permitiría analizar el impacto sostenido del liderazgo transformacional en el bienestar laboral peruano y comprender con mayor precisión los procesos dinámicos implicados.

Desde una perspectiva práctica los hallazgos de esta revisión tienen implicancias relevantes para las organizaciones. Los resultados respaldan la implementación de programas de desarrollo de liderazgo transformacional orientados al fortalecimiento de competencias

socioemocionales, que incluyan no sólo capacitaciones formativas, sino también procesos estructurados de evaluación de desempeño, retroalimentación continua y planes de desarrollo individual para los líderes. Asimismo, se sugiere la revisión y alineación de políticas internas de gestión del desempeño, incorporando indicadores vinculados a conductas transformacionales dentro de las métricas de liderazgo.

De igual manera, se resalta la importancia de integrar mediciones periódicas de satisfacción laboral mediante instrumentos multidimensionales validados, incorporándose como parte de los sistemas de diagnóstico organizacional y gestión del clima laboral. Con el fin de diseñar intervenciones basadas en evidencia que contribuyan a reducir la intención de rotación y promover el bienestar de los colaboradores.

Conclusiones

El objetivo del presente trabajo de revisión aplicada fue determinar la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, para ello, se seleccionaron diez investigaciones empíricas que cumplieron con los criterios metodológicos establecidos mediante la guía PRISMA (Page et al., 2021). A partir del análisis de dichas investigaciones, se concluyó:

- Se determina la existencia de una relación positiva y consistente entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, dado que este estilo de liderazgo influye favorablemente en la experiencia laboral de los colaboradores, mayor incremento de actitudes positivas, mayor compromiso y una percepción más satisfactoria del trabajo.
- La relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral se ve modulada por condiciones contextuales y organizacionales, lo que evidencia que este estilo de liderazgo adquiere mayor relevancia en entornos caracterizados por altas demandas laborales, ambigüedad de rol o cambios organizacionales.
- La satisfacción laboral no solo se presenta como un resultado del liderazgo transformacional, sino también como un mecanismo explicativo relevante en su relación con otros indicadores laborales, como el compromiso organizacional, el estrés laboral, la intención de abandono y el equilibrio trabajo-familia.




Referencias

- Alonso Carracedo, P., & Aguilera Luque, A. M. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. <https://doi.org/10.55414/ap.v39i1.868>
- Angarita, E., Jiménez, L., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, (28), 73–89. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7294>
- Bajar, B., & Babiak, P. (2022). Validation of the full and short forms of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X) in a Polish organizational context: Associations with job satisfaction, organizational commitment, and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, artículo 908594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908594>
- Cho, C., & Kao, R. (2022). Developing sustainable workplace through leadership: Perspectives of transformational leadership and of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, artículo 924091. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924091>
- Conejero-Pérez, J., López-Verdugo, I., & Hidalgo, V. (2022). What makes a person a leader? The role of emotional intelligence, teamwork skills, and job satisfaction in authentic leadership. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.21071/psye.v14i1.14187>
- Dou, A. (2025). Enhancing work attitudes through transformational leadership in higher education institutions. *Studia Psychologica*, 67(3), 282-296. <https://doi.org/10.31577/sp.2025.03.924>
- Fareed, M., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Sadiq, M. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, artículo 954052. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Gallup. (s.f.). *State of the global workplace 2025*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gallup. (s.f.). *Indicators employee retention & attraction*. <https://www.gallup.com/467702/indicator-employee-retention-attraction.aspx>
- Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., & Molina, C. (2024). Full-range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15, artículo 1380935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Gazi, A., Masud, A., Alhebri, A., Amin, M., Isalm, T., Hasan, M., Senathirajah, A., & Oláh, J. (2025). The mediating role of organizational commitment and corporate social responsibility in the relationship between leadership style and job performance: An empirical study. *Acta Psychologica*, 260, 105656. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105656>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLoS One*, 20(1): e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 13, artículo 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, 14, artículo 1009639. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kaya, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in psychology*, 15, artículo 1514621. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Meiryani., Nelviana., Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The effect of transformational leadership and remote working on employee performance during COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 13, 919631. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Mgaiwa, S. J. (2023). Predicting academics' job satisfaction from their perceived leadership styles: Evidence from Tanzania. *Cogent Psychology*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2156839>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2025). *Perú, ¿cómo vamos? Informe mensual del empleo formal privado* (N.º 84). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8851179/7302859-imefp-n-84.pdf?v=1760922511>
- Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E., Villar-Guevara, M., & Fernandez-Mallma, I. (2025). Investigating the association between transformational leadership and job satisfaction: The role of gratitude towards the organization in the Peruvian context. *Administrative Sciences*, 15(9), 349. <https://doi.org/10.3390/admsci15090349>
- Naseem, S., Mohsin, M., & Jamil, K. (2025). Driving job satisfaction through inclusive knowledge management: A focus on learning and communication in diverse workplaces. *BMC psychology*, 13(71), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02404-w>
- Nielsen, M., Hetland, J., Harris, A., Notelaers, G., Glerstad, J., & Einarsen, S. (2022). The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, artículo 970887. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.970887>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Ozgen-Cigdemli, A., Kaygin, E., Kosa, G., Turan-Torun, B., Kobanoglu, M., & Uygungil-Erdogan, S. (2025). The mediating role of job satisfaction in the effect of green transformational leadership on intention to leave the job. *Frontiers in Psychology*, 16, artículo 1490203. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1490203>
- Ortiz, A. (2021). Factores psicosociales que afectan a los empleados en las organizaciones. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 16(3). <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aged%3A1%3A15644145/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3AAscholar&id=ebsco%3Aged%3A154528310&crl=c>
- Panagopoulos, N., Karamanis, K., & Anastasiou, S. (2024). Exploring the impact of different leadership styles on job

- satisfaction among primary school teachers in the Achaia region, Greece. *Education Sciences*, 14(1), 45. <https://doi.org/10.3390/educsci14010045>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., & Mulrow, C., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prasannath, V., Adhikari, R. P., Gronum, S., & Miles, M. P. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1533–1595). <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00993-3>
- Saad, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, artículo 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Universidad de Lima. (s. f.). *Investigación*. <https://www.ulima.edu.pe/investigacio>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.2015>
- Wang, P., Lyu, B., Yang, Q., & Wan, Q. (2026). Psychological pathways between leadership behavior and work-family balance: the mediating roles of employee satisfaction and perceived support. *Frontiers in Psychology*, 17, artículo 1626218. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1626218>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, artículo 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yong, P., & Zhang, J. (2025). How transformational leadership reduces teachers' role stress: dual mediation of affective commitment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, artículo 1634303. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1634303>

Rosas Hamaguchi Rengifo Rosas Hamaguchi Rengifo

Informe Turnitin

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3497473138

Fecha de entrega

4 mar 2026, 7:55 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 mar 2026, 8:22 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

ORGANIZACIONAL_IT_ROSAS_HAMAGUCHI_RENGIFO_Informe_Turnitin.docx

Tamaño del archivo

4.2 MB

11 páginas

5018 palabras

31.136 caracteres




2% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 2% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
alicia.concytec.gob.pe		<1%
2	Internet	
naerjournal.ua.es		<1%
3	Internet	
hdl.handle.net		<1%
4	Internet	
ve.scielo.org		<1%
5	Internet	
scientiaetpraxis.amidi.mx		<1%

