



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

**LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL
COMMITMENT IN EMPLOYEES OF A PUBLIC
EDUCATIONAL INSTITUTION**

Alan Edwin Ccahuana Pillaca
Universidad Nacional Federico Villarreal

Daysi Magali Ramirez Mautino
Universidad César Vallejo

Javier Enrique Torres Estrada
Universidad Ricardo Palma

Jose Martin Flores Arce
Universidad Nacional del Callao

Pablo Martin Torres Sono
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en colaboradores de una institución educativa

Alan Edwin Ccahuana Pillaca¹

alan.ccahuana.1995@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-9441-8314>

Universidad Nacional Federico Villarreal
Perú

Daysi Magali Ramirez Mautino

daysi.ramirez.mautino@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8051-0603>

Universidad César Vallejo
Perú

Javier Enrique Torres Estrada

javierenrique1978@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-0117-2626>

Universidad Ricardo Palma
Perú

Jose Martin Flores Arce

jose5630303@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-0694-1813>

Universidad Nacional del Callao
Peru

Pablo Martin Torres Sono

ptorress@unprg.edu.pe

<https://orcid.org/0009-0002-2642-1391>

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Perú

RESUMEN

La indagación presento el objetivo de determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026. Fue de tipo básico, con un diseño no experimental, de alcance correlacional, corte transversal y tuvo una muestra total de 100 docentes. La encuesta fue la técnica utilizada para recolectar los datos y el cuestionario, el instrumento, donde se empleó el Cuestionario el MLQ-5X para medir los estilos de liderazgo y la escala de Compromiso Organizacional, en los dos casos, la confiabilidad fue adecuada de ,988 y ,964, respectivamente según el alfa de Cronbach. Los resultados mostraron que los estilos de liderazgo se relacionaron de forma positiva y significativa con el compromiso organizacional ($r=.980$; $p < 0.01$). En lo que concierne a los objetivos específicos se obtuvo que, el liderazgo transformacional ($r=.796$; $p < 0.01$), liderazgo transaccional ($r=.640$; $p < 0.01$) y liderazgo pasivo (laissez-faire) ($r=.874$; $p < 0.01$) se relacionaron de forma significativa con la variable compromiso organizacional. Concluyendo con la relación de ambas variables y sus dimensiones, confirmando la aceptación de la hipótesis alternativa y, en consecuencia, el rechazo de la hipótesis nula.

Palabras clave: liderazgo transacciona; liderazgo transformacional; liderazgo pasivo

¹ Autor principal

Correspondencia: alan.ccahuana.1995@gmail.com

Leadership styles and organizational commitment in employees of a public educational institution

ABSTRACT

This investigation aimed to determine the relationship between leadership styles and organizational commitment among employees of a public educational institution in Independencia, 2026. It was a basic, non-experimental, correlational, cross-sectional study with a total sample of 100 teachers. Data was collected through a survey using the MLQ-5X questionnaire, which measured leadership styles and the Organizational Commitment scale. Both instruments demonstrated adequate reliability, with Cronbach's alpha values of .988 and .964, respectively. The results showed a positive and significant correlation between leadership styles and organizational commitment ($r = .980$; $p < 0.01$). Regarding the specific objectives, it was found that transformational leadership ($r = .796$; $p < 0.01$), transactional leadership ($r = .640$; $p < 0.01$), and passive (laissez-faire) leadership ($r = .874$; $p < 0.01$) were significantly related to the organizational commitment variable. This confirms the relationship between both variables and their dimensions, thus supporting the alternative hypothesis and, consequently, rejecting the null hypothesis.

Keywords: transactional leadership; transformational leadership; passive leadership

Artículo recibido 25 abril 2026

Aceptado para publicación: 25 mayo 2026



INTRODUCCIÓN

La crisis del CO surgió del colapso del liderazgo intermedio, donde los gerentes disminuyeron su compromiso al 22% debido a mayores niveles de control y escasa capacitación frente a la disrupción tecnológica. La ausencia de apoyo directivo ocasionó un notable desapego psicológico en los empleados presenciales, resultando en que únicamente el 20% permaneciera comprometido, en contraste con un 64% que no lo estaba in 2025. Como indicativo de esta ineficaz administración, los líderes sufrieron un notable agotamiento, evidenciado por aumentos diarios in estrés, ira y soledad. Finalmente, esta discrepancia entre las variables de estudio obstaculizó la adopción de nuevas tecnologías y resultó in pérdidas globales de 10 billones de dólares; en este sentido, el sector educativo público no escapa a la tendencia descrita, en tanto el estilo de conducción ejercido por el equipo directivo opera como articulación entre las metas institucionales y la disposición cotidiana del cuerpo del profesorado, de modo que cuando la modalidad directiva se inclina hacia la verticalidad o el laissez-faire, el compromiso del personal hacia su centro tiende a debilitarse y se abren paso fenómenos de desvinculación que erosionan la calidad del servicio formativo.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2024) reportó un déficit global de 44 millones de docentes para cumplir el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (tiene como fin certificar que todas las personas tengan accesibilidad a una formación integral a lo largo de su vida) al horizonte 2030, brecha de la cual 3,2 millones corresponden a América Latina y el Caribe; junto a ello, detrás de estas cifras subyace un cuadro de rotación elevada, abandono prematuro de la profesión y deterioro de la disposición del profesorado hacia su escuela, fenómenos asociados a estilos de conducción directiva incapaces de sostener la cohesión institucional ni de reconocer el aporte cotidiano del personal a la vida pedagógica del centro.

La Organización de Estados Iberoamericanos junto con el Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo (OEI y UNESCO, 2025) destinaron su edición regional 2024/2025 a examinar el liderazgo distribuido en América Latina, partiendo de la constatación de que cerca del 74 % de los equipos directivos de la región se desempeña en instituciones de educación pública y que un 5,9 % ejerce sin titulación docente formal; del mismo modo, el informe documentó que los equipos directivos latinoamericanos siguen careciendo de especialización técnica para sostener modalidades



transformacionales sustentadas en motivación inspiracional, atención individualizada y estímulo intelectual, panorama que en el día a día de los planteles públicos tiende a inclinar la práctica directiva hacia formatos transaccionales centrados en supervisión correctiva o, en su defecto, hacia configuraciones laissez-faire marcadas por la delegación pasiva y la ausencia de retroalimentación al profesorado.

Castro-Solano et al. (2025), en un estudio de 6 316 profesores ecuatorianos, hallaron que los factores intrínsecos del trabajo docente registraron un coeficiente de trayectoria de 0,536 sobre el CO, en tanto los factores extrínsecos alcanzaron 0,289 sobre el mismo constructo; a su vez, los autores confirmaron que la satisfacción laboral se asocia de forma directa con el compromiso afectivo del cuerpo profesoral del sistema educativo público latinoamericano, evidencia que refuerza la urgencia de examinar el vínculo entre las modalidades directivas escolares y la adhesión del personal a su centro de trabajo en jurisdicciones con condiciones socioeconómicas comparables a las del Perú.

En el escenario peruano, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2025) dispuso 53 114 plazas para el proceso nacional de reasignación correspondiente al periodo lectivo 2026, convocatoria a la que se inscribieron más de 60 000 profesores y directivos del sistema público, cifra que triplicó los 20 500 traslados que la misma cartera autorizó entre 2023 y 2024; sumado a esto, Lima Metropolitana habilitó 5 877 plazas durante el ejercicio 2024 dentro de ese mismo proceso, movimiento masivo del cuerpo docente que refleja un nivel de adhesión institucional debilitado y una rotación que dificulta la continuidad pedagógica de los planteles, situación que en el plano organizacional se conecta con un compromiso del profesorado erosionado hacia su escuela y con estilos directivos que no logran retener al personal en sus puestos.

Dentro del territorio nacional, evidencia empírica reciente con 204 docentes de educación básica regular del sector público mostró que el CO del cuerpo profesoral guarda vínculos diferenciados con la motivación laboral según la vertiente del modelo tridimensional: la dimensión afectiva registró el valor más elevado ($r = 0,770$; $p < 0,01$), seguida de la normativa ($r = 0,742$; $p < 0,01$) y de la de continuidad ($r = 0,683$; $p < 0,01$), distribución que sugiere fragilidad relativa en las vertientes asociadas a la permanencia voluntaria del personal y a la lealtad institucional (Estrada-Araoz et al., 2025); en concordancia, este cuadro nacional confirma la necesidad de examinar el modo en que las modalidades

de conducción directiva escolar dialogan con la adhesión del cuerpo docente a su centro de trabajo en planteles públicos peruanos.

La Unidad de Gestión Educativa Local N.º 02 articula la oferta escolar pública de cuatro distritos contiguos del cono norte de Lima Metropolitana, a saber, Rímac, Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres, jurisdicción que en su padrón institucional registra un volumen elevado de planteles públicos activos (UGEL 02, 2023); dentro de esa jurisdicción, el distrito de Independencia concentra a un sector del magisterio cuyas condiciones laborales presentan rasgos heterogéneos respecto a la conducción directiva, la cual oscila entre los estilos transformacional, transaccional y pasivo de tipo *laissez-faire*, en paralelo, el compromiso del personal con sus instituciones se manifiesta de modo desigual entre las tres vertientes del modelo tridimensional, vale decir, afectiva, de continuidad y normativa.

La institución educativa de la investigación, ubicada en el distrito de Independencia y adscrita a la UGEL 02 Rímac, configura el escenario empírico de la presente investigación; el equipo de trabajo de la institución reúne a 100 personas distribuidas entre profesores de los tres niveles de Educación Básica Regular, auxiliares de educación y personal administrativo, y observaciones internas dan cuenta de que cerca de 60 colaboradores mantienen un vínculo emocional sólido con la escuela, mientras que alrededor de 40 manifiestan desgaste y desvinculación afectiva; asimismo, esta heterogeneidad coexiste con una conducción directiva donde la circulación de información se da por canales verticales y los espacios de retroalimentación al profesorado son acotados, cuadro institucional que motivó la decisión de examinar de forma empírica la relación entre los EL y el CO al interior del plantel.

En ese marco, la pregunta general que vertebra la investigación queda formulada del siguiente modo: ¿cuál es la relación entre los EL y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026?

De modo específico, se plantean tres interrogantes derivadas de las dimensiones de la variable estilos de liderazgo: (a) ¿qué relación existe entre el liderazgo transformacional y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026?; (b) ¿qué relación existe entre el liderazgo



transaccional y el CO en los mismos participantes?; (c) ¿qué relación existe entre el liderazgo pasivo (*laissez-faire*) y el CO que los colaboradores manifiestan hacia su centro de trabajo?

La justificación teórica se sustentó en que el estudio aporte una lectura situada sobre el modo en que las modalidades de conducción escolar dialogan con las tres vertientes que componen el apego organizacional del personal educativo, esto es, afectiva, normativa y de continuidad, terreno escasamente explorado en planteles públicos del distrito de Independencia; sobre la base anterior, los hallazgos contribuirán a fortalecer la aplicación del modelo de rango completo de Bass y Avolio (1997) y del modelo tridimensional de Meyer y Allen (1997) en el contexto del sistema educativo público peruano, donde la mayoría de las aplicaciones previas se concentró en organizaciones del sector privado, del sistema de salud o de servicios administrativos.

Desde el plano práctico, los resultados ofrecieron insumos al equipo directivo de la institución educativa estudiada para afinar rutas de gestión de personas orientadas a retener y cohesionar al cuerpo de colaboradores, con énfasis en la vertiente afectiva del compromiso por su peso sobre la decisión voluntaria de permanencia; en complementariedad, los hallazgos quedaron a disposición de otros centros del cono norte de Lima Metropolitana que enfrentan condiciones laborales similares y podrán emplearse como referente diagnóstico por las jefaturas de la UGEL 02 al diseñar planes de fortalecimiento del clima organizacional en sus instituciones adscritas.

En el plano metodológico, la investigación adoptó dos instrumentos estandarizados con propiedades psicométricas contrastadas en estudios previos, a saber, el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X en su versión educativa adaptada por Moreno-Casado et al. (2021) y la escala de CO de los autores Meyer y Allen (1997) en la versión castellana de Arciniega y González (2006) revalidada por Neyra Vilcarromero et al. (2020) con docentes peruanos; paralelamente, el diseño será experimental, de corte transversal y alcance correlacional, configuración metodológica que permite replicar el procedimiento en otros centros educativos de la jurisdicción y aportar evidencia comparable para futuras investigaciones que aborden la relación liderazgo-compromiso en planteles públicos de Lima Norte.

La justificación social descansó sobre una idea concreta: el personal educativo afectivamente ligado a su centro laboral rota menos; en consonancia, de esa premisa se desprende que la rotación reducida sostiene la continuidad del trabajo pedagógico, y que dicha continuidad incide de modo directo sobre el

nivel de servicio que obtienen los alumnos del distrito de Independencia, jurisdicción donde el sistema educativo público enfrenta retos sostenidos vinculados con la estabilidad de su personal y con la cohesión interna de los planteles.

El objetivo general consiste en determinar la relación entre los EL y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026. Asimismo, como objetivos específicos, formulados a partir de las dimensiones de la primera variable: (a) determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026; (b) determinar la relación entre el liderazgo transaccional y el CO en los mismos colaboradores; (c) determinar la relación entre el liderazgo pasivo (*laissez-faire*) y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026.

En el contexto internacional, Mahmutoğlu et al. (2025), exploraron por medio de un diseño cuantitativo causal-comparativo las relaciones entre las estrategias del liderazgo y CO. Los autores determinaron que la conducción fundamentada en conocimiento profesional fortalece el compromiso de los profesores, en tanto la coerción jerárquica lo debilita. Por su parte, Gavya y Subashini (2024), en SAGE Open, evaluaron el nexo entre los estilos de conducción directiva y la adhesión organizacional de 283 enfermeros de hospitales privados de Vellore, India. Determinado que la conducción transformacional opera como predictor consistente de la adhesión emocional cuando el vínculo líder-colaborador reposa sobre la confianza.

Metaferia et al. (2023), en Cogent Education, examinaron la vinculación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores escolares y el CO manifestado por los docentes de colegios secundarios gubernamentales de Adís Abeba, Etiopía. Confirmaron que la conducción transformacional sostiene una vinculación positiva con el compromiso del cuerpo docente, aunque su práctica resultó poco frecuente en los centros estudiados. Asimismo, Kareem et al. (2023), en Frontiers in Education, examinaron la vinculación entre el liderazgo transformacional ejercido por los directores escolares y el compromiso del profesorado en colegios estatales, en la India. Estableciendo que la conducción transformacional desplegada por el equipo directivo se relaciona de forma directa con el compromiso del cuerpo docente.

Por otro lado, Cansoy et al. (2022), examinaron la vinculación entre los EL instruccional ejercidos por los directores y el CO manifestado por los docentes de educación secundaria en la provincia de Estambul, Turquía. Recurrieron a un diseño cuantitativo de alcance correlacional. Afirmando que el comportamiento de los directores escolares constituye un factor decisivo para sostener el compromiso del profesorado, y que las prácticas de conducción centradas en el desarrollo institucional, la efectividad pedagógica y la consolidación de una cultura escolar robusta guardan una vinculación positiva y estable con la adhesión del cuerpo docente a su centro de trabajo.

Con relación a los antecedentes, en el plano nacional, Valera y García (2025), examinaron la como el liderazgo transformacional se relaciona con el CO en 55 servidores público de una entidad estatal de Tamburco. Donde los autores refirieron que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la retención de los empleados y debe ser considerado un factor prioritario para la continuidad institucional. Asimismo, Perez (2025), investigó la relación entre la función directiva y el nivel de compromiso docente en un colegio público del distrito de Bellavista en Sullana; determinando que las dinámicas directivas participativas fortalecen el sentido de pertenencia del personal.

Otros autores como Tantaléan et al. (2022), investigaron acerca de cómo el liderazgo transformacional directivo se relaciona con el trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública en el Perú. La disposición del cuerpo docente hacia el trabajo colaborativo sustenta la cohesión institucional y compromiso del profesorado con su centro, determinaciones directamente influenciadas por el liderazgo transformacional ejercido por el equipo directivo. En tanto, Chalco (2022), sobre la relación entre liderazgo transformacional e identidad institucional del docente en la UGEL 02 de Lima en el año 2021, afirmo que la estimulación intelectual contribuyó en mayor medida al compromiso afectivo.

La aproximación teórica que sustenta la primera variable es la teoría del rango completo del liderazgo formulada por Bass (1985), refinada posteriormente por Bass y Avolio (1997) y consolidada en su forma actual por Bass y Riggio (2006), perspectiva que planteó un continuum capaz de desafiar las concepciones unidimensionales del fenómeno directivo, abarcando desde la ausencia de actividad directiva (*laissez-faire*) hasta la forma más intensa de influencia transformacional, pasando por la modalidad transaccional basada en el intercambio entre quien dirige y quienes son dirigidos. Hoch et al. (2022), en un metaanálisis publicado en *Journal of Management*, evaluaron los estilos ético, auténtico y

servidor para determinar si explicaban varianza adicional respecto a la conducción transformacional, hallando que esta última conservó su potencia predictiva sobre el CO

y el desempeño profesional; al mismo tiempo, la validez factorial del MLQ-5X en el contexto educativo hispanohablante fue corroborada por Moreno-Casado et al. (2021).

Los EL se conceptualizan como el conjunto de pautas conductuales mediante las cuales un líder influye sobre el desempeño y la disposición de los colaboradores con el propósito de alcanzar objetivos institucionales (Bass y Riggio, 2006). En el ámbito educativo, esta noción adquiere relevancia particular dado que el director escolar acostumbra a alternar prácticas de diverso tipo según las circunstancias, la composición del equipo de trabajo y las exigencias del contexto, motivo por el cual la mirada multidimensional resulta más apropiada que cualquier categorización rígida del fenómeno directivo (Montañez et al., 2022).

Desde la perspectiva teórica, la conducta transformacional se comprende como el procedimiento mediante el cual el líder motiva a sus seguidores para que trasciendan sus objetivos individuales en función de los objetivos colectivos, valiéndose de mecanismos como la influencia idealizada, la inspiración motivacional, el estímulo al pensamiento crítico y la atención individualizada a cada miembro del equipo (Bass y Riggio, 2006). La dirección transaccional, por otra parte, se construye sobre la base del intercambio entre quien dirige y quienes son dirigidos, donde la ejecución de las tareas se compensa con incentivos contingentes o se corrige a través de supervisión activa o pasiva de las desviaciones respecto del cumplimiento esperado (Antonakis et al., 2003). El *laissez-faire*, sinónimo de liderazgo pasivo, refiere a la negligencia o abandono de la función directiva, configuración en la que el líder evita tomar decisiones, permanece ausente ante las solicitudes del grupo y no interviene hasta que los inconvenientes alcanzan niveles severos (Satama et al., 2024).

La teórica que sustenta la segunda variable es el modelo tridimensional del CO formulado por Meyer y Allen (1991, 1997), quienes planearon que el vínculo del trabajador con su organización no puede ser interpretado bajo una única lógica, sino a través de tres senderos distintos pero interrelacionados, el afectivo, el de continuidad y el normativo. La adaptación al castellano por Arciniega y González (2006) habilitó la aplicación del modelo en poblaciones hispanohablantes, mientras que la revalidación peruana llevada a cabo por Neyra et al. (2020) consolidó su uso con docentes nacionales mediante el reporte de

un coeficiente alfa de Cronbach de .910 y KMO de .916. Meyer et al. (2022), en *Journal of Vocational Behavior*, sostuvieron que la combinación de un compromiso afectivo elevado con un compromiso normativo entre bajo y moderado configura el perfil más favorable a nivel organizacional.

El CO se conceptualiza como el estado psicológico que liga al trabajador a su organización y que condiciona su decisión de continuar en ella, manifestándose en tres vertientes interrelacionadas pero distinguibles entre sí, a saber, la afectiva, la de continuidad y la normativa (Meyer y Allen, 1997). Mercurio (2021), en una revisión crítica publicada en *Human Resource Development Review*, sostuvo que la vertiente afectiva constituye el núcleo del constructo, dado que predice con mayor fuerza tanto la salida voluntaria del trabajador como el esfuerzo discrecional que destina a su organización en el día a día.

La dimensión afectiva es el vínculo emocional del trabajador en su lugar de empleo, manifestando la filiación con los valores institucionales y el deseo genuino de permanecer en el centro (Meyer et al., 2022). La dimensión de continuidad expresa la valoración que el trabajador realiza sobre los costos asociados a una eventual separación de la organización, considerando aspectos como la inversión previa, las alternativas disponibles en el mercado laboral y el tiempo dedicado a la institución (Nava et al., 2025). La dimensión normativa refleja el imperativo moral que el trabajador siente hacia la organización que le brindó oportunidades de crecimiento profesional, traducido en un sentido de obligación y lealtad institucional (Flores et al., 2023).

La hipótesis general planteó que existe relación entre los EL y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026; las hipótesis específicas se enuncian del siguiente modo: (a) existe relación entre el liderazgo transformacional y el CO en colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, 2026; (b) existe relación entre el liderazgo transaccional y el CO en los mismos colaboradores; (c) existe relación entre el liderazgo pasivo (*laissez-faire*) y el CO en los colaboradores referidos.

METODOLOGÍA

La investigación fue de tipo básica, conforme a lo que establece el Manual de Oslo de la OCDE (2018), en tanto su finalidad apuntó a producir conocimiento teórico sobre el nexo entre ambas variables sin perseguir una intervención o solución inmediata ante el problema identificado. El enfoque fue

cuantitativo, dado que se recurrió a herramientas estandarizadas con escalas de medición ordinal cuyos datos se sometieron a procedimientos estadísticos para cuantificar las asociaciones entre las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El esquema investigativo fue observacional, de recolección de datos en un solo momento y con alcance asociativo. Se consideró observacional debido a que las variables no fueron manipuladas; de recolección única, porque los datos se obtuvieron en una sola fase temporal; y asociativo ya que pretendió establecer el grado de vinculación estadística entre las variables del estudio (Sánchez-Martín et al., 2023).

La población fue conformada por 100 colaboradores que prestan servicios en la institución educativa, adscrita a la UGEL 02 Rímac del distrito de Independencia, durante el periodo lectivo 2026; dicha cifra agrupó a profesores de los tres niveles de Educación Básica Regular, auxiliares de educación y personal administrativo, según el padrón interno del plantel. Los criterios de inclusión exigieron al menos seis meses de permanencia en el centro y la firma del consentimiento informado, mientras que el criterio de exclusión se retiró a quienes mantenían licencia, suspensión temporal o destaque a otra dependencia, junto con los instrumentos respondidos de forma incompleta, conforme a los lineamientos de delimitación poblacional propuestos por (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023).

En tal sentido, la muestra coincidió con la población, por lo que el estudio adoptó una muestra censal de 100 colaboradores, identificada como ($n = N = 100$); en consecuencia, el estudio empleó un muestreo censal, modalidad que Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) respaldaron cuando el conjunto poblacional resultó accesible en su totalidad y permitió la cobertura completa del universo de estudio, garantizando la representatividad de las dimensiones del estudio sin pérdida de información asociada a procedimientos de selección probabilística, condición que se ajustó al objetivo de examinar la vinculación entre los EL y el CO en el conjunto íntegro de personas que conformaron el cuerpo de colaboradores.

El recojo de información recurrió a la técnica de encuesta, apoyada en dos cuestionarios estandarizados con propiedades psicométricas contrastadas en estudios previos, cuyas evidencias de autoría y disponibilidad se consolidaron con la validación del instrumento; la primera herramienta es el MLQ-5X educativo de Moreno-Casado et al. (2021), derivado del original de Bass y Avolio (1997), con alfa de .70 a .90 entre sus dimensiones. La segunda es la escala de CO de Meyer y Allen (1997) en la versión

castellana de Arciniega y González (2006) depositada en Gredos USAL, revalidada por Neyra et al. (2020) en docentes peruanos con KMO de .916 y alfa de .910.

Dado que la validación de de Moreno-Casado et al. (2021) se llevó a cabo con alumnos de secundaria en España (un entorno diferente al de los colaboradores de instituciones educativas peruanas), fue necesario realizar un procedimiento local de revalidación para asegurar su relevancia lingüística y cultural en el grupo estudiado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

La segunda herramienta es la Escala de CO de Meyer y Allen (1997), en la versión castellana de Arciniega y González (2006), revalidada en docentes peruanos de la UGEL 006 de Lima por Neyra et al. (2020), quienes reportaron un índice KMO de .916 y un coeficiente alfa de .910 en prueba piloto; Montoya (2014) obtuvo un alfa global de .925 con la misma escala en colaboradores de una empresa privada.

De igual forma, se presentó los instrumentos de recolección de datos, el primero es el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X): Puesto que ambas validaciones previas datan de 2020 y 2021, y se aplicaron a poblaciones con perfiles sociolaborales distintos al del personal de la institución educativa estudiada del distrito de Independencia, se ejecutó tres procedimientos de revalidación:

Primero, validez de contenido mediante el juicio de cinco expertos: cinco jueces con grado de doctor o maestro en educación o psicología analizaron cada reactivo de los dos cuestionarios. Estos calificaron la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de cada uno a partir del formato que se utilizó para validar el instrumento; la opinión mayoritaria determinó qué reactivos se incluyeron y ajustaron.

Segundo, para la realización de la confiabilidad se empleó una prueba piloto con nuevos coeficientes de consistencia interna: previo a la aplicación definitiva, se administró ambos instrumentos a un grupo de 20 colaboradores que no integró la muestra final, seleccionados de un centro educativo del distrito con rasgos semejantes a los de la población objetiva; con los datos obtenidos se estimaron los coeficientes alfa de Cronbach de cada cuestionario, obteniéndose valores de 0.988 y 0.964 respectivamente. A fin de verificar que la consistencia interna alcance valores iguales o superiores a 0.70 (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Este procedimiento doble: juicio de expertos y prueba piloto con alfa de Cronbach recalculado; responde a la exigencia metodológica de no asumir las propiedades psicométricas de un instrumento validado en

un contexto diferente sin antes contrastar su comportamiento en la población específica del estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Para el análisis de los datos, se usaron técnicas descriptivas e inferenciales procesadas con SPSS V27. En el aspecto descriptivo, se calcularon frecuencias y porcentajes de las variables y sus dimensiones. Además, en el primer cuestionario, la dimensión de liderazgo pasivo (*laissez-faire*) estuvo compuesta por ítems negativos. Para garantizar que la escala mantenga la misma dirección interpretativa, se llevó a cabo una recodificación inversa de sus puntuaciones antes del análisis estadístico. En el aspecto inferencial, dado que $n \geq 50$, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para estudiar la distribución de los datos. Como ambos instrumentos operaban con escalas ordinales tipo Likert, para verificar las hipótesis, se empleó el coeficiente Rho de Spearman con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %.(Ñaupas et al., 2018).

Esta indagación consideró los principios éticos, entre los que se destacaron el respeto a las personas mediante la participación voluntaria y la aplicación del consentimiento informado; la beneficencia, cuyo objetivo es proteger el bienestar e integridad de los participantes; la no maleficencia, que busca prevenir cualquier tipo de daño social, físico o psicológico durante el estudio; y la justicia, que asegura un trato justo para todos los participantes (Beauchamp & Childress, 2019).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente trabajo en cuanto a los EL y CO en colaboradores de una institución educativa pública, se demostró que el 83% de trabajadores percibe un alto nivel de EL, mientras que el 12% lo considera en un nivel medio y apenas el 5% en un nivel bajo. En esta misma línea, el CO mostró que el 76% de los trabajadores percibe un alto nivel de CO, mientras que el 14% lo considera en un nivel medio y apenas el 10% en un nivel bajo. Esto señala que los gerentes llevan a cabo prácticas de liderazgo eficaces que promueven la motivación, la guía y la interacción con los trabajadores, permitiendo así fortalecer el sentido de pertenencia, la identificación con las metas institucionales y el compromiso del personal con la entidad.

En cuanto al propósito general, que es determinar la conexión entre los EL y el CO de los trabajadores de una entidad pública educativa en Independencia. Se observó una correlación importante y positiva entre las dos variables, lo que se evidenció a través de un coeficiente Rho de Spearman de 0.980 y un

nivel de significancia $p = 0.000$ ($p < 0.01$). Estos resultados señalan que el CO de la institución se eleva a medida que mejora la apreciación de los EL utilizados en los colaboradores.

Estos resultados coinciden con lo reportado por Valera y García (2025), que hallaron una significativa relación positiva entre el liderazgo transformacional y el CO en los funcionarios públicos de una entidad estatal en Perú ($r = .802$). Asimismo, mantienen una coincidencia con Pérez (2025), quien halló una correlación positiva entre el compromiso de los docentes y la función directiva, determinando que las prácticas participativas robustecen el sentido de pertenencia a la institución. A nivel mundial, los resultados también son congruentes con los de Kareem et al. (2023), que establecieron una correlación positiva entre la dirección transformacional realizada por los directores escolares y varias formas de compromiso docente; y por último con Cansoy et al. (2022), que probaron que el liderazgo de la dirección tiene un impacto significativo en el CO de los profesores.

Desde la perspectiva teórica, estos resultados respaldan la teoría del rango completo del liderazgo de Bass y Riggio (2006), la cual sostiene que las conductas directivas influyen en las actitudes, motivaciones y comportamientos de los colaboradores, favoreciendo vínculos psicológicos más sólidos con la organización. Asimismo, los hallazgos son coherentes con el modelo tridimensional de Meyer y Allen (1997), de acuerdo con el cual, el CO se fortalece cuando los empleados sienten que sus líderes les brindan apoyo, reconocimiento y guía.

En relación con el primer objetivo específico, se encontró una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el CO ($r = 0.796$; $p < 0.01$). Estos hallazgos sugieren que los niveles de CO en la institución aumentan conforme mejora la apreciación del liderazgo transformacional implementado entre los colaboradores. Este descubrimiento concuerda con el de Metaferia et al. (2023), que encontraron relaciones entre liderazgo transformacional y los aspectos del CO en maestros de secundaria. Asimismo, Kareem et al. (2023) encontraron correlaciones entre el CO y el liderazgo transformacional, así como también entre este último desarrollo personal y dedicación a la enseñanza de los alumnos. A nivel nacional, Chalco (2022) detectó una correlación positiva entre la identidad institucional docente y el liderazgo transformacional, subrayando la función de la estimulación intelectual en lo que respecta al compromiso afectivo.



Estos descubrimientos, en términos teóricos, respaldan las declaraciones de Bass y Riggio (2006), quienes sostienen que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores para que superen sus intereses individuales en favor de objetivos grupales; esto a su vez robustece la identificación y la permanencia de los seguidores en la organización.

Respecto al segundo objetivo específico, los resultados evidenciaron evidenciada por un coeficiente Rho de Spearman de 0.620 y un nivel de significancia de $p = 0.000$ ($p < 0.01$). Estos hallazgos han evidenciado que, conforme mejora la percepción del liderazgo transaccional ejercido en los empleados, la cantidad de CO dentro de la entidad aumenta. Los resultados coinciden en parte con los de Metaferia et al. (2023), que descubrieron una correlación positiva entre el liderazgo transaccional y la dimensión de la continuidad del CO. Además, son coherentes con la propuesta de Antonakis et al. (2003), que indican que este estilo promueve el logro de metas a través de mecanismos de recompensa condicionales y control del rendimiento. No obstante, sus resultados no coinciden con los de Gavya y Subashini (2024), que informaron que el liderazgo transaccional tenía un impacto adverso en la dimensión normativa del CO. Esta discrepancia podría justificarse a causa de las especificidades del entorno educativo en Perú, donde la supervisión, la retroalimentación y la claridad de funciones se pueden considerar más como prácticas de respaldo institucional que como herramientas de control.

Finalmente, en el tercer objetivo específico, muestra que existe una relación negativa alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo pasivo (*laissez-faire*) y el CO de los colaboradores de una institución educativa pública de Independencia, evidenciada por un coeficiente Rho de Spearman de -0.764 y un nivel de significancia de $p = 0.000$ ($p < 0.01$). Estos descubrimientos indican que, a medida que aumenta la percepción del Liderazgo pasivo (*laissez-faire*) ejercidos en los colaboradores, disminuye el nivel de CO en la institución.

Este resultado coincide significativamente de las teorías de Bass y Riggio (2006), quienes definen el *laissez-faire* como la modalidad de liderazgo con menor efectividad, que se distingue por no dirigir, evadir responsabilidades y no intervenir en los problemas organizacionales. Satama et al. (2024) también señalan que este estilo es una manifestación de la pasividad directiva, que generalmente se relaciona con resultados no favorables para la organización. Sin embargo, el resultado es parcialmente no es consistente con lo indicado por Gavya y Subashini (2024), quienes encontraron que el liderazgo *laissez-*

faire tiene un efecto positivo en la dedicación afectiva de los enfermeros. Una posible explicación es que, en el contexto educativo analizado, algunos comportamientos vinculados con la autonomía y libertad para tomar decisiones podrían haber sido valorados positivamente por los colaboradores, lo que generó sensaciones de responsabilidad personal y confianza. No obstante, como este hallazgo va en contra de la mayoría de la evidencia empírica y teórica existente, se aconseja que se lo analice con cautela y que se profundice su estudio en investigaciones posteriores.

ILUSTRACIONES, TABLAS, FIGURAS.

Tabla 1

Nivel de las variables estilos de liderazgo y compromiso organizacional

	Bajo		Medio		Alto	
	N	%	N	%	N	%
Estilos de liderazgo	5	5%	12	12%	83	83%
Compromiso organizacional	10	10%	14	14%	76	76%

Tabla 2

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	0.161	100	0.000
Compromiso organizacional	0.160	100	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 3

Correlación de estilos de liderazgo y sus dimensiones con el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional	
		Sig. (bilateral)	Coefficiente de correlación
Estilos de liderazgo		0.000	,980**
Rho de	Liderazgo transformacional	0.000	,796**
Spearman	Liderazgo transaccional	0.000	,620**
	Liderazgo pasivo (laissez-faire)	0.000	-,764**

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

CONCLUSIONES

Lo descubrimiento establecieron que los EL son un elemento importante para potenciar el compromiso de la organización. Por lo tanto, se establece que una percepción más favorable de los EL está relacionada con niveles más altos de CO ($r = 0.980$; $p < 0.01$). Esto demuestra que las prácticas de liderazgo son primordiales para fomentar la identificación y sentido de pertenencia del personal hacia la institución.

Los hallazgos determinaron que el liderazgo transformacional es un factor clave para aumentar el CO. Por consiguiente, se determina que una visión más positiva del liderazgo transformacional se vincula con niveles de CO más elevados. ($r = 0.796$; $p < 0.01$). Esto evidencia que las prácticas de liderazgo que están en línea con el desarrollo personal posibilitan una identificación más sólida con la organización y una participación más comprometida.

Los descubrimientos establecieron que el liderazgo transaccional constituye un elemento clave para incrementar el CO. Por lo tanto, se establece que una percepción más favorable del liderazgo transaccional está relacionada con niveles más altos de CO ($r = 0.620$; $p < 0.01$). Esto demuestra que las prácticas en un ambiente laboral organizado y enfocado en alcanzar objetivos, es lo que fortalece la permanencia y la participación de los empleados con la empresa.

Los hallazgos demostraron que el liderazgo pasivo es un componente relevante del compromiso organizacional. Por lo tanto, se establece que una mayor percepción de liderazgo pasivo se relaciona con un menor nivel de CO ($r = -0.764$; $p < 0.01$). Esto muestra que la carencia de dirección, supervisión y apoyo por parte de los líderes impacta de forma negativa la identificación y la implicación de los colaboradores con la empresa. Por ello es preciso consolidar métodos de liderazgo más activos y participativos que promuevan el progreso del personal y la realización de las metas de la organización. De acuerdo con las conclusiones, se recomienda que la dirección de la institución educativa implemente programas de formación continua centrados en el liderazgo transformacional, a fin de aumentar la motivación inspiradora y el estímulo intelectual del profesorado, lo cual robustecería el aspecto afectivo de su CO. Además, se aconseja a los líderes de la UGEL 02 utilizar estos resultados como insumo para el diagnóstico con el propósito de elaborar planes destinados a mantener y cohesionar al personal en las



escuelas de Lima Norte. Por último, se recomienda que los investigadores del futuro estudien con cuidado la relación inusual y positiva descubierta entre el compromiso y el liderazgo pasivo a través de investigaciones cualitativas que examinen la función de la autonomía docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Arciniega, L., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50. <https://doi.org/10.1174/021347406775322269>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://books.google.com/books?id=NCd5AAAAMAAJ>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2, Ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of biomedical ethics* (8th ed.). Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/principles-of-biomedical-ethics-9780190640873>
- Cansoy, R., Parlar, H., & Polatcan, M. (2022). Collective teacher efficacy as a mediator in the relationship between instructional leadership and teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 25(6), 900–918. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1708470>
- Castro-Solano, D., Soto-Acosta, P., & Palacios-Marqués, D. (2025). Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape. *BMC Psychology*, 13, 154. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>



- Chalco, S. M. (2022). *Liderazgo transformacional para el desarrollo del compromiso institucional de docentes en una Institución Educativa de la UGEL 02, Lima, 2021* [Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/79246/Chalco_USM-SD.pdf
- Estrada-Araoz, E. G., Malaga-Yllpa, Y., Lujano-Ortega, Y., & Pujaico-Espino, J. R. (2025). Motivación laboral y compromiso organizacional en instituciones educativas: Un estudio transversal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(Especial 13), 626–643. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.especial13.40>
- Flores Limo, F. A., Corimayhua Luque, O., Asencios Trujillo, L. V., Campos Dávila, J. E., & Leyva Vega, A. E. (2023). Compromiso institucional y la práctica reflexiva en docentes de Instituciones Educativas de Lima Metropolitana, 2023. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 254–272. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6181
- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gavya, V., & Subashini, R. (2024). The Role of Leadership Styles in Fostering Organizational Commitment Among Nurses. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241242531>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1, Ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com.co/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta-9781456260965-col>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores. <https://www.bookish.org/libro/metodologia-de-la-investigacion/9781456294915/1395428>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2022). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 48(2), 1–31. <https://doi.org/10.1177/01492063211054352>



- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., B, V., Tania, V., M.P.M., P. K., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8, 1171513. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1171513>
- Mahmutoğlu, C., Celep, C., & Kaya, A. (2025). The impact of school administrators' influence tactics on teachers' organizational commitment: The role of learning agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1549328. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1549328>
- Mercurio, Z. A. (2021). Organizational commitment research: A review and critique of a popular construct. *Human Resource Development Review*, 20(3), 1–25. <https://doi.org/10.1177/15344843211018480>
- Metaferia, T., Baraki, Z., & Mebratu, B. (2023). Link between transformational leadership and teachers' organizational commitment in Addis Ababa government secondary schools. *Cogent Education*, 10(1), 2187563. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2187563>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2022). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103707>
- Ministerio de Educación del Perú. (2025). *Más de 60 000 docentes y directivos se inscriben en el proceso nacional de reasignación 2026*. MINEDU. <https://www.gob.pe/minedu>
- Montañez, A. P., Palumbo, G. B., Ramos, R. V., & Ramos, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: Aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Montoya, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/581494>



- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F. M., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311–322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Nava Soto, M. I., García Uribe, E. F., & Ramos Rubio, P. (2025). El compromiso en las organizaciones: Revisión sistemática y evolución teórica del concepto de la propensión instrumental al compromiso organizacional. *Revista CEA*, 11(26), e3200. <https://doi.org/10.22430/24223182.3200>
- Neyra, M., Torres, G., & Salazar, R. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional CO en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10284.74889>
- Neyra Vilcarromero, M., Aliaga Jimenez, B. K., Burgos Chavez, V. S., & Álvarez Manrique, V. D. (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional “CO” en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 11–21. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1412>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5a ed.). Ediciones de la U. <https://edicionesdelau.com/producto/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis-5a-edicion/>
- OCDE. (2018). *Manual de Oslo: Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación* (4, Ed.). OCDE/Eurostat. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Organización de Estados Iberoamericanos, & Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la C. y la C. (2025). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo: Edición América Latina 2024/2025. Liderazgo en la educación: Dirigir entre la complejidad y la incertidumbre*. OEI y UNESCO. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/04/regional-edition-latin-america-2025-sp-fullreport-web.pdf>



- Perez Cabrera, G. D. P. (2025). *Liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en una institución educativa pública del distrito de Bellavista, Sullana, 2024* [Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/154231>
- Sánchez-Martín, M., Ponce Gea, A. I., Rubio Aparicio, M., Navarro-Mateu, F., & Olmedo Moreno, E. M. (2023). A practical approach to quantitative research designs. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 17(35), 117–132. <https://doi.org/https://doi.org/10.25115/ecp.v17i35.9725>
- Satama Pereira, W. I., Benítez Sacapi, C. A., Cuenca Tene, Á. M., & Velasco Gómez, A. H. (2024). Liderazgo Transformacional en Entornos Educativos Inclusivos. *Revista Científica Multidisciplinar SAGA*, 1(4), 114–125. <https://doi.org/10.63415/saga.v1i4.17>
- Tantaléan González, O. M., Tasayco Jala, A. A., Delgado Osore, R. E., & Marujo Serna, M. del P. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1649–1662. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>
- UGEL 02. (2023). *Padrón de las instituciones educativas de la UGEL 02—2023*. Unidad de Gestión Educativa Local N.º 02 - Rímac. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6911957/5968569-padron-de-las-instituciones-educativas-de-la-ugel-02-2023.pdf>
- UNESCO. (2024). *Informe mundial sobre el personal docente afrontar la escasez de docentes y transformar la profesión*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393262>
- Valera Vega, J. A., & García Yovera, A. J. (2025). Influencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los colaboradores de una entidad estatal en Tamburco, Abancay. *Horizonte Empresarial*, 12, 183–195.