CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Liderazgo transformacional y compromiso organizacional: claves para excelencia y desarrollo del talento docente en instituciones educativas de básica y media

Transformational Leadership and Organizational Commitment: Keys to Excellence and the Development of Teaching Talent in Elementary and Secondary Educational Institution

Edward Contreras Mora
Escuela Normal Superior del Nordeste (Yolombó, Antioquia, Colombia)
Correo electrónico: edward7contreras7@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8157-0640

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: Contreras Mora, E. (2026). **Liderazgo transformacional y compromiso organizacional: claves para excelencia y desarrollo del talento docente en instituciones educativas de básica y media.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/20dhyg77

RESUMEN

Este artículo de reflexión teórica analiza la interacción rigurosa y amplia entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, destacando su relevancia estratégica para una gestión eficiente y un desarrollo sostenible en las instituciones educativas de básica y media, particularmente en el contexto latinoamericano. Se soportó teóricamente por, El Kalai et al. (2021); Girgin et al. (2023); Selamat et al. (2013); Xu y Pang (2024), entre otros. Se describen las características esenciales del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) como bases para fomentar una cultura escolar dinámica, proactiva e innovadora. Apoyándose en la literatura especializada, se exploran las diferentes dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), subrayando su impacto en la lealtad, la productividad, la satisfacción laboral y la retención del talento docente dentro de las instituciones educativas. El argumento principal sostiene que un liderazgo transformacional ejercido por directores y coordinadores, con ética, transparencia y una visión estratégica, es clave para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes, impulsando de esta manera el desempeño pedagógico, el clima escolar y la calidad educativa, además de facilitar la adaptación ante los retos constantes del entorno educativo actual. Se resalta la comunicación estratégica como una herramienta esencial para construir consenso, fomentar la participación activa y consolidar la confianza dentro de la comunidad escolar, elementos cruciales para la formación integral de los estudiantes y la garantía de la calidad educativa. La evidencia empírica más reciente subraya cómo este tipo de liderazgo influye positivamente en el compromiso y la satisfacción del personal docente, así como en el rendimiento estudiantil, aspectos fundamentales para el avance institucional y el desarrollo de habilidades y competencias en los alumnos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Palabras clave: Liderazgo transformacional, compromiso organizacional, instituciones educativas básicas, gestión escolar, desarrollo docente.

ABSTRACT

This theoretical reflection article analyzes the rigorous and broad interaction between transformational leadership and organizational commitment, highlighting its strategic relevance for efficient management and sustainable development in primary and secondary educational institutions, particularly in the Latin American context. It was theoretically supported by El Kalai et al. (2021), Girgin et al. (2023), Selamat et al. (2013), Xu and Pang (2024), among others. The essential characteristics of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) are described as the foundations for fostering a dynamic, proactive, and innovative school culture. Drawing on specialized literature, the various dimensions of organizational commitment (affective, normative, and continuance) are explored, emphasizing their impact on loyalty, productivity, job satisfaction, and teacher talent retention within educational institutions. The main argument posits that transformational leadership exercised by principals and coordinators with ethics, transparency, and a strategic vision is key to strengthening teachers' organizational commitment, thereby driving pedagogical performance, school climate, and educational quality, as well as facilitating adaptation to the constant challenges of today's educational environment. Strategic communication is highlighted as an essential tool for building consensus, encouraging active participation, and consolidating trust within the school community crucial elements for students' comprehensive development and the guarantee of educational quality. The most recent empirical evidence underscores how this type of leadership positively influences teaching staff commitment and satisfaction, as well as student performance, which are fundamental aspects for institutional advancement and the development of students' skills and competencies.

Keywords: neuroscience, neuromanagement, leadership, training tools.

INTRODUCCIÓN

La imperativa del liderazgo en el contexto escolar y sus desafíos contemporáneos

La educación de básica y media constituye la piedra angular del desarrollo humano y social de cualquier nación. En la actualidad, las instituciones escolares se enfrentan a un escenario complejo y dinámico, caracterizado por rápidas transformaciones sociales, avances tecnológicos constantes y demandas crecientes por parte de la comunidad. Ya no basta con ser únicamente centros de transmisión de conocimiento; se espera que las escuelas sean entornos que fomenten el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas y el desarrollo integral de los estudiantes, preparándolos para los desafíos de un mundo en constante evolución Hurtado Gozme (2023). Esta exige una capacidad

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

de adaptación y excelencia que supera los enfoques pedagógicos y de gestión tradicionales.

En este contexto, la figura del liderazgo escolar emerge como un factor determinante para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución educativa. Un liderazgo efectivo es crucial para movilizar a la comunidad escolar hacia la consecución de metas educativas ambiciosas, inspirar la excelencia pedagógica y fomentar un ambiente de colaboración y crecimiento. De la mano del liderazgo, el nivel de compromiso de los docentes se presenta como otro pilar fundamental. Un cuerpo docente comprometido no solo garantiza la implementación efectiva de los currículos y el buen funcionamiento de los procesos académicos, sino que también impulsa la innovación, la calidad de la enseñanza y la resiliencia organizacional frente a los desafíos diarios.

La premisa fundamental de este artículo radica en que un liderazgo visionario y motivador por parte de los directores y coordinadores escolares no solo optimiza los procesos internos y el ambiente de trabajo, sino que también cultiva un entorno donde la identificación de los docentes con la misión institucional y su dedicación superan las expectativas individuales Mariano y Solomon (2024); El Kalai et al. (2021).

Este artículo se adentra en el análisis de la relación intrínseca y sinérgica entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, contextualizándolos en el ámbito de las instituciones educativas de básica y media, con una especial atención a las particularidades del entorno latinoamericano. Las escuelas en esta región, incluyendo países como Colombia, Chile y Perú, Hurtado Gozme (2023); Olaya Ahumada (2024), enfrentan desafíos únicos, que van desde la escasez de recursos y la necesidad de una infraestructura adecuada hasta la heterogeneidad sociocultural de su estudiantado y la presión por mejorar constantemente los resultados académicos. En este contexto, un modelo de liderazgo que promueva el empoderamiento, la adaptación y la participación de todo el personal es fundamental.

El campo de la gerencia organizacional y la administración estratégica encuentra en esta temática un espacio relevante de análisis. La capacidad del líder escolar para inspirar y consolidar una cultura de compromiso constituye un activo intangible que incide directamente en la calidad de la enseñanza, las prácticas pedagógicas y la relación con

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

la comunidad. Desde una revisión conceptual y evidencia empírica reciente, el autor Jácome Vélez (2024), destaca que se busca comprender cómo el liderazgo transformacional fortalece el compromiso docente, especialmente en un contexto donde las instituciones educativas requieren atraer, desarrollar y retener talento humano cualificado en el magisterio

La estructura del artículo se organiza en secciones clave. Primero, se analiza el liderazgo transformacional, sus dimensiones y manifestaciones en el entorno escolar; luego, se aborda el compromiso organizacional, sus tipologías y relevancia para la estabilidad institucional. Posteriormente, se examina la relación entre ambos constructos a partir de evidencia empírica y sus implicaciones prácticas. Finalmente, se presentan consideraciones metodológicas, conclusiones y una prospectiva orientada a futuras investigaciones y acciones gerenciales en instituciones de educación básica y media, especialmente en América Latina.

El Liderazgo Transformacional: Un motor de cambio y excelencia en el ámbito escolar

El liderazgo, en su esencia, es la capacidad de influir en un grupo de personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de metas comunes. Sin embargo, en el ámbito de la educación básica y media, el tipo de liderazgo necesario va más allá de la simple dirección o supervisión. El liderazgo transformacional, definido inicialmente por Bass (1985, citado en Leithwood et al., 1999), se distingue por su capacidad para influir profundamente en los seguidores, elevando sus ideales, valores y motivándolos a poner los objetivos organizacionales por encima de los intereses personales. Esta modalidad de liderazgo resulta especialmente relevante en las instituciones escolares.

Los líderes transformacionales en este contexto (principalmente directores y coordinadores) se convierten en agentes de cambio, capaces de crear una visión inspiradora y guiar a la comunidad escolar hacia la consecución de metas ambiciosas y complejas Camacho Marín et al. (2024); Wilson Heenan et al. (2023). Este estilo de liderazgo está asociado con mayores niveles de esfuerzo adicional, eficacia y satisfacción entre el personal docente, lo que repercute directamente en el clima y desempeño

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

institucional, y en última instancia, en el rendimiento de los estudiantes Leithwood et al. (1999), como se citó en Pinto et al. (2019); Sun, J., y Leithwood, (2014).

De esta manera se puede señalar que, de acuerdo a los teóricos, Bass (1985, citado en Carpio Mendoza, 2023), asimismo, Sun y Leithwood (2014), las cuatro (4) dimensiones clave del liderazgo transformacional, que juntas constituyen su efectividad, son las siguientes, Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual, y Consideración Individualizada, las mismas se describen a continuación:

a. Influencia Idealizada: Esta dimensión alude a la capacidad del líder para convertirse en modelo de respeto, confianza y admiración, sustentado en valores éticos, principios firmes e integridad en sus decisiones y acciones. En el contexto escolar, un director transformacional que actúa con justicia, transparencia y compromiso con la excelencia educativa inspira al personal docente a alinearse con la visión institucional y a fortalecer una cultura organizacional coherente con la formación de ciudadanos competentes y éticos. Por ello, la influencia idealizada resulta clave para consolidar un propósito colectivo e inspirar a la comunidad educativa, como señalan Alcaide Aranda y Aguilar Alcaide (2023) y Hurtado Gozme (2023).

b. Motivación Inspiradora: Esta se manifiesta en la capacidad del líder para comunicar una visión clara, retadora y atractiva del futuro escolar, generando entusiasmo, optimismo y sentido de propósito en docentes y administrativos. Los directores transformacionales no solo indican qué debe hacerse, sino que explican por qué es importante y cómo cada aporte individual contribuye a una meta institucional mayor Wilson Heenan et al. (2023).

Esta motivación supera los incentivos materiales, pues conecta con valores profundos como la mejora del aprendizaje, la innovación pedagógica, la atención a la diversidad y el fortalecimiento de la comunidad educativa. En consecuencia, un liderazgo transformacional eficaz favorece el alto desempeño en la gestión escolar, reflejado en mejores resultados estudiantiles y mayor prestigio institucional Camacho Marín et al. (2024); Selamat et al. (2013).

c. Estimulación Intelectual: Esta dimensión implica que el líder promueva la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico en sus colaboradores. En este sentido,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

el director transformacional no solo acepta nuevas ideas, sino que las impulsa activamente, motivando a docentes y personal administrativo a cuestionar supuestos, explorar enfoques pedagógicos alternativos y resolver los problemas escolares de manera innovadora.

Esto favorece un ambiente de aprendizaje continuo, experimentación y mejora permanente, reflejado en prácticas como la investigación-acción, el uso de nuevas metodologías didácticas, la incorporación de tecnologías educativas y el diálogo abierto sobre situaciones complejas Muñoz Iparraguirre et al. (2021). Al desafiar el statu quo, el líder convierte los problemas en oportunidades de aprendizaje y crecimiento, fortaleciendo una gestión educativa sostenible desde una perspectiva transformacional y distribuida Sun y Leithwood (2014); Moloto et al. (2026).

d. Consideración Individualizada: Implica brindar atención personalizada a las necesidades, habilidades y desarrollo de cada integrante del equipo docente y administrativo. El director actúa como mentor, orientador y facilitador, ofreciendo apoyo, retroalimentación constructiva y oportunidades de crecimiento personal y profesional Wilson Heenan et al. (2023).

Al reconocer las diferencias individuales y adaptar su estilo de liderazgo, fortalece la confianza, el sentido de pertenencia y la valoración de cada miembro de la institución. En el contexto escolar, esto puede reflejarse en procesos de inducción para docentes nuevos, formación continua pertinente y escucha activa de las inquietudes del profesorado, promoviendo autonomía, empoderamiento y desarrollo del talento dentro de la organización Pedro y Dioso (2025).

Los desafíos para implementar eficazmente este tipo de liderazgo en el sector educativo de básica y media son destacados y variados, especialmente en el contexto latinoamericano. La diversidad de roles y expectativas entre los docentes de diferentes asignaturas, el personal administrativo y las características de los estudiantes y sus familias, junto con estructuras de gobernanza a menudo complejas y culturas institucionales profundamente arraigadas, requieren que el líder transformacional desarrolle habilidades excepcionales en negociación, mediación de conflictos y construcción de consensos Aragón Rodelo et al. (2022).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En este contexto, la comunicación estratégica se establece como una competencia transversal fundamental, no solo para transmitir información, sino para crear un sentido compartido de propósito y un clima de confianza que fomente la participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar. La efectividad organizacional en las instituciones educativas de básica y media depende en gran medida de las competencias de liderazgo de sus directivos. Por lo tanto, la gestión escolar requiere líderes que no solo posean una visión estratégica, sino que también sean capaces de guiar a sus equipos a través de la complejidad, promoviendo el conocimiento y la innovación Muñoz Iparraguirre et al. (2021); Xu y Pang (2024).

Compromiso Organizacional: Un pilar para la estabilidad y el desarrollo institucional en el ámbito escolar

El compromiso organizacional es un concepto psicológico que describe la conexión que un individuo tiene con su organización, reflejada en su deseo de permanecer en ella y su disposición para invertir esfuerzos significativos en su nombre Meyer y Allen (1991), como se citó en Carpio Mendoza (2023); Manzano Díaz (2019). Este concepto es esencial en el ámbito escolar, donde la estabilidad del personal docente, su dedicación a la misión educativa y la lealtad, son factores cruciales para el éxito a largo plazo.

Un alto nivel de compromiso organizacional de los docentes se traduce en mayor retención de maestros calificados, mejor productividad en el aula, mayor satisfacción laboral y un mejor ambiente de trabajo, lo cual es esencial para alcanzar los objetivos institucionales y, en última instancia, para el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes El Kalai et al. (2021); Girgin et al. (2023); Selamat et al. (2013).

En este mismo contexto, Meyer y Allen (1991, citados en Carpio Mendoza, 2023), asimismo, Esparza Montes y Segovia Romo (2019) desarrollaron un modelo tridimensional ampliamente aceptado que distingue tres tipos de compromiso, los cuales, aunque están interrelacionados, poseen dinámicas y motivaciones diferentes en el contexto escolar:

a. **Compromiso Afectivo:** Este tipo de compromiso refleja el apego emocional y la identificación del docente con la institución escolar. Los maestros con este tipo de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

compromiso permanecen porque desean hacerlo, se sienten orgullosos de pertenecer a la comunidad educativa, disfrutan su labor y comparten los valores y objetivos institucionales Silas Casillas (2022); Hong et al. (2025).

Este componente es el más deseable, pues se relaciona con mayor satisfacción laboral, mejor desempeño pedagógico, participación en proyectos y menor intención de abandonar la profesión o la institución Meyer y Allen (1991) como se citó en Carpio Mendoza, (2023). En el contexto docente, se fortalece mediante el apoyo de la dirección y una cultura escolar positiva, favoreciendo el sentido de pertenencia, la participación activa, el bienestar y la salud mental positiva El Kalai et al. (2021); Orozco Solís et al. (2022).

b. Compromiso Normativo: Este tipo de compromiso se refiere a la percepción de los docentes de tener una obligación moral o profesional de permanecer en la institución. En este caso, los maestros continúan en la escuela porque sienten que deben hacerlo Manzano Díaz (2019). Esta obligación puede originarse en un contrato psicológico implícito, en inversiones realizadas por la institución o el sistema educativo, como capacitaciones, apoyo para estudios de posgrado o proyectos especiales, así como en normas éticas y sociales asociadas con la lealtad institucional y profesional. Aunque favorece la retención docente, no siempre implica entusiasmo intrínseco, sino un sentido de deber y responsabilidad.

Además, se debe destacar que, las oportunidades de desarrollo profesional y la coherencia con la tarea educativa influyen en este compromiso Peretomode y Bello (2018). Estudios en colegios municipales chilenos evidencian que suele ser mayor en trabajadores de más edad, lo que sugiere que este sentido de obligación se fortalece con el tiempo.

c. Compromiso de Continuidad: Este componente surge de la percepción de los costos asociados con abandonar la institución. Los docentes permanecen porque consideran necesario hacerlo, ya sea por la posible pérdida de beneficios laborales, estabilidad, seguridad social, vivienda institucional, oportunidades futuras o por la dificultad de encontrar un empleo con condiciones similares Esparza Montes y Segovia Romo (2019).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

En este sentido, se relaciona con la estabilidad laboral y con la inversión de tiempo, esfuerzo y trayectoria realizada en la escuela, cuya salida podría representar una pérdida significativa Manzano Díaz (2019). Este tipo de compromiso, especialmente en contextos de inestabilidad laboral, responde a una lógica costo-beneficio y es el menos ideal desde la motivación intrínseca, pues puede llevar a que el trabajador permanezca solo por falta de mejores alternativas Meyer y Allen (1991, como se citó en Carpio Mendoza, 2023); Orozco Solís et al. (2022).

En el contexto escolar, el compromiso organizacional de los docentes se manifiesta de diversas formas y tiene implicaciones de largo alcance. Para el personal docente, se refleja en la calidad de su enseñanza, su dedicación a la investigación pedagógica en el aula, la mentoría de estudiantes, su participación en la vida escolar y su disposición a adaptarse a nuevas metodologías y tecnologías educativas Vargas Pinedo et al. (2022); El Kalai et al. (2021). Para el personal administrativo de la escuela, se traduce en eficiencia, proactividad y un servicio de apoyo de alta calidad que facilita los procesos académicos y de gestión.

El compromiso de los estudiantes, aunque es un constructo distinto, se ve fuertemente influenciado por el compromiso de sus maestros y se evidencia en su rendimiento académico, participación en actividades extracurriculares y su identificación con la escuela Gutiérrez et al. (2018); El Kalai et al. (2021). La capacidad de una escuela para fomentar un alto compromiso afectivo entre sus docentes es, por lo tanto, un indicador clave de su salud organizacional, de su capacidad de innovación pedagógica y de su potencial para alcanzar la excelencia educativa y social en un entorno cambiante Manzano Díaz (2019); Girgin et al. (2023); Peretomode y Bello (2018).

La sinergia entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional: Evidencia empírica y aplicaciones prácticas en el entorno escolar

La investigación académica ha confirmado la existencia de una relación significativa y sinérgica entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Los directores escolares que adoptan un enfoque transformacional son capaces de crear un ambiente de trabajo que no solo retiene al personal docente, sino

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

que también lo motiva a rendir más y a identificarse más estrechamente con los valores y metas de la institución Yaseen et al. (2025); Selamat et al. (2013); Mariano y Solomon (2024). Esta relación es particularmente relevante en el sector educativo de básica y media, donde el factor humano (los docentes) es el principal motor de desarrollo.

Diversos estudios empíricos han explorado y confirmado esta conexión. Un estudio clave es la tesis doctoral de Carpio Mendoza (2023), que, aunque centrada en universidades, reveló una correlación positiva y significativa entre liderazgo transformacional, inteligencia emocional y compromiso laboral. Sus hallazgos pueden aplicarse también al ámbito escolar, ya que sugieren que los comportamientos propios del liderazgo transformacional (como la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada) tienen un impacto directo en la construcción del compromiso afectivo y normativo del personal docente.

De manera más específica para el contexto escolar, Selamat et al. (2013) y Xu y Pang (2024) encontraron que el liderazgo transformacional de los directores tiene un efecto positivo y significativo en el compromiso organizacional de los docentes. Mariano y Solomon (2024) también revelaron que un liderazgo escolar atento y el empoderamiento influyen considerablemente en el compromiso organizacional de los docentes de secundaria.

En cuanto a los mecanismos de esta sinergia, la investigación de Yaseen et al. (2025), aunque enfocada en universidades, sugiere que el compromiso laboral (work engagement) actúa como un mediador en la relación entre el liderazgo académico y el compromiso organizacional de los docentes. Esto sugiere que, al fomentar un mayor involucramiento de los docentes en su trabajo, el liderazgo transformacional fortalece indirectamente su compromiso con la organización escolar en general.

Los teóricos Girgin et al. (2023) exploraron el compromiso organizacional de los docentes de secundaria y encontraron que, en las dimensiones normativas y emocionales, los hombres percibían un nivel más alto que las mujeres, y los subdirectores reportaron percepciones más altas que los profesores. El liderazgo transformacional de los directores, con su influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual, produce niveles más altos de esfuerzo adicional,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

eficacia y satisfacción, todos precursores de un fuerte compromiso en el profesorado Sun y Leithwood (2014); Wilson Heenan et al. (2023).

La influencia del liderazgo transformacional también se extiende a la cultura organizacional, la cual impacta el compromiso y la retención de docentes en instituciones educativas de básica y media Barrientos Briceño et al. (2021); Wilson Heenan et al. (2023). Un liderazgo participativo, considerado una faceta del liderazgo transformacional, afecta positivamente la innovación y el compromiso organizacional, lo cual es clave para el rendimiento en las escuelas.

La interacción entre liderazgo transformacional y cultura organizacional se ha identificado como una variable estratégica que puede mejorar el rendimiento académico y la competitividad institucional. Además, el liderazgo transformacional puede incidir en el clima, la cultura y el desempeño académico de las instituciones educativas, impactando en el compromiso de los profesores y, en última instancia, en los resultados académicos de los estudiantes Camacho Marín et al. (2024); Sun y Leithwood (2014).

Un aspecto crucial de esta sinergia es la comunicación estratégica. Como componente integral del liderazgo transformacional, una comunicación abierta, transparente y persuasiva no solo permite al director escolar articular claramente la visión y las metas institucionales, sino que también establece un canal bidireccional para la retroalimentación, creando así una base de confianza fundamental para el compromiso Santander Salmon y Lara Rivadeneira (2023). Cuando la comunidad escolar percibe que sus líderes son competentes, íntegros y benevolentes, el nivel de confianza se incrementa.

Esta confianza, a su vez, fortalece el compromiso organizacional del profesorado, resultando en mayor motivación, productividad y menor resistencia al cambio Orozco Solís et al. (2022); Shayo et al. (2025). La confianza colectiva y la autoeficacia han demostrado ser predictores significativos del compromiso en estudiantes universitarios, lo que puede tener paralelismos en la comunidad escolar en general.

La aplicación práctica de esta sinergia implica que las instituciones educativas de básica y media deben invertir decididamente en programas de desarrollo de liderazgo que enfaticen las competencias transformacionales para sus directores y coordinadores. Estos programas no solo beneficiarán a los líderes, dotándolos de herramientas para inspirar y

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

motivar, sino que también influirán positivamente en la cultura organizacional, creando un ciclo virtuoso donde un liderazgo inspirador fomente un compromiso más profundo por parte de los docentes, lo que a su vez impulsará la excelencia pedagógica y administrativa Jácome Vélez (2024); Cuentas Martel (2018).

La capacidad para gestionar activamente la confianza y fomentar un sentido compartido de propósito se convierte en una herramienta gerencial invaluable para el desarrollo del capital humano docente y el logro de los objetivos educativos de la escuela Muñoz Iparraguirre et al. (2021); Xu y Pang (2024). En la retención del talento, que es un desafío estratégico global en el magisterio, el liderazgo escolar juega un papel central, promoviendo la autonomía, el desarrollo profesional y la voz de los profesores, Pedro y Dioso (2025). Este aspecto es crucial para evitar la deserción docente y garantizar la continuidad de los proyectos pedagógicos.

Consideraciones metodológicas y la investigación en el ámbito del liderazgo y compromiso organizacional escolar

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con apoyo complementario de registro cuantitativo descriptivo para ordenar los resultados de la búsqueda documental. Por la naturaleza del artículo, orientado a la reflexión teórica, se adoptó un diseño documental, no experimental y transversal. La información no provino de encuestas, entrevistas ni intervención directa con participantes, sino de la lectura crítica de producción científica relacionada con liderazgo transformacional, compromiso organizacional, gestión escolar, cultura organizacional y desarrollo del talento docente en instituciones educativas de básica y media.

El alcance fue analítico e interpretativo, debido a que la revisión permitió contrastar conceptos, identificar aproximaciones entre autores y construir una explicación argumentada sobre la incidencia del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional docente. El componente complementario cuantitativo se limitó al conteo de registros identificados, textos elegibles y documentos incorporados al corpus; por tanto, no se aplicaron pruebas estadísticas inferenciales ni medición de variables en población humana.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

a. Unidades de análisis, materiales y fuentes de información

Las unidades de análisis estuvieron conformadas por artículos científicos, revisiones de literatura, tesis, libros académicos y documentos institucionales. Los materiales utilizados fueron bases de datos y repositorios académicos, fichas de lectura, protocolo de búsqueda y matriz de análisis documental. La búsqueda se realizó con combinaciones en español e inglés: liderazgo transformacional, transformational leadership, compromiso organizacional, organizational commitment, liderazgo escolar, school leadership, docentes, teachers, gestión escolar, cultura organizacional y calidad educativa. Se emplearon operadores booleanos AND y OR, además de referencias cruzadas tomadas de estudios clave.

Cuadro 1. Criterios de selección del corpus documental

Criterio	Inclusión	Exclusión	Justificación
Pertinencia temática	Fuentes sobre liderazgo transformacional, compromiso organizacional, liderazgo escolar, talento docente, cultura organizacional o calidad educativa.	Textos sin relación con educación, gestión escolar o compromiso docente.	Asegurar correspondencia directa con el objeto de estudio.
Actualidad y valor teórico	Publicaciones 2018-2026 y referentes clásicos indispensables para definir categorías centrales.	Fuentes antiguas sin aporte fundacional o sin conexión explícita con el problema.	Conservar vigencia científica sin perder bases conceptuales.
Calidad académica	Artículos arbitrados, revisiones, tesis, libros académicos y documentos institucionales verificables.	Blogs, opiniones, páginas sin autoría o revistas sin carácter académico.	Cumplir criterios de rigor, trazabilidad y confiabilidad documental.
Acceso y verificabilidad	Textos completos o registros con objetivo, método, hallazgos y conclusiones suficientes.	Registros incompletos, duplicados o imposibles de verificar.	Permitir lectura crítica y extracción sistemática de información.

Nota: Elaboración propia (2026)

b. Resultados de la búsqueda documental

La búsqueda inicial permitió identificar documentos en bases multidisciplinarias, repositorios institucionales y motores académicos. Luego se depuraron duplicados, registros sin acceso, textos no pertinentes y documentos sin evidencia metodológica suficiente. El corpus final integró fuentes que aportaron a la construcción de las categorías

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

centrales y al análisis de la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional.

Cuadro 2. Resultados de la búsqueda y depuración documental

Fuente consultada	Estrategia de búsqueda	Registros identificados	Textos elegibles	Documentos incorporados
Google Académico	Búsqueda exploratoria y de saturación temática con términos en español e inglés: liderazgo transformacional, compromiso organizacional docente, gestión escolar, cultura organizacional y talento docente. Se depuraron duplicados, textos sin acceso y documentos de baja pertinencia metodológica.	44	28	13
Scopus, Web of Science y bases multidisciplinarias	Ecuaciones booleanas en inglés: transformational leadership AND teacher commitment; organizational commitment AND educational leadership; school leadership AND organizational culture. Se priorizaron artículos arbitrados, con DOI, enfoque empírico o revisión sistemática y relación directa con gestión educativa.	22	15	8
SciELO, Redalyc, Dialnet y Latindex	Rastreo de literatura iberoamericana y latinoamericana sobre liderazgo escolar, gestión educativa, calidad institucional, compromiso docente y cultura organizacional. Se seleccionaron fuentes con aporte contextual a la realidad de instituciones educativas de básica y media.	31	22	12
Repositorios y referencias cruzadas	Revisión de tesis doctorales, libros académicos, documentos fundacionales y bibliografía derivada de estudios clave. Se incorporaron fuentes con valor conceptual para definir categorías, modelos explicativos y antecedentes gerenciales del objeto de estudio.	32	15	5
Total general	Proceso de depuración por duplicidad, pertinencia temática, actualidad, acceso, calidad académica, rigor metodológico y aporte conceptual, empírico o gerencial al desarrollo argumentativo del artículo.	129	80	38

Nota: Elaboración propia (2026). Los documentos incorporados constituyeron el corpus de análisis utilizado en el artículo.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

MÉTODOS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

La recopilación de datos se efectuó mediante revisión documental sistematizada. Los instrumentos fueron: protocolo de búsqueda, ficha de lectura analítica, matriz de extracción y matriz de triangulación. El procedimiento comprendió cinco momentos: delimitación de la pregunta orientadora; localización de fuentes; selección con base en criterios de inclusión y exclusión; codificación por categorías; y síntesis interpretativa. La información fue organizada alrededor de las categorías liderazgo transformacional, compromiso organizacional docente, relación liderazgo-compromiso y contexto latinoamericano de gestión escolar.

Cuadro 3. Matriz de análisis documental

Categoría	Subcategoría/ indicadores	Evidencia documental considerada	Criterio interpretativo
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.	Estudios sobre liderazgo directivo, liderazgo escolar y gestión del cambio en instituciones educativas.	Identificar comportamientos que movilizan confianza, innovación, visión compartida y desarrollo profesional docente.
Compromiso organizacional docente	Compromiso afectivo, normativo y de continuidad; satisfacción laboral; permanencia; sentido de pertenencia.	Investigaciones sobre compromiso en docentes, salud organizacional, retención y desempeño educativo.	Diferenciar vínculos docente-institución y valorar el compromiso afectivo como componente estratégico.
Relación liderazgo-compromiso	Empoderamiento, confianza, comunicación estratégica, motivación, clima escolar y esfuerzo adicional.	Fuentes que reportan asociaciones entre estilo de liderazgo, compromiso, cultura organizacional y resultados institucionales.	Explicar la sinergia entre liderazgo transformacional y compromiso como factor de mejora escolar.
Contexto latinoamericano	Escasez de recursos, diversidad sociocultural, ruralidad, centralización administrativa y demandas de calidad.	Revisiones y estudios situados en Colombia, Perú, Chile, Ecuador, México y contextos comparables.	Contextualizar hallazgos y evitar generalizaciones desconectadas de las realidades educativas regionales.

Nota: Elaboración propia (2026)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Validez y fiabilidad del proceso cualitativo documental

La validez y fiabilidad se aseguraron mediante triangulación documental, revisión cruzada de fuentes, aplicación explícita de criterios de selección y conservación de una matriz de análisis que permitió verificar la correspondencia entre documentos, categorías y argumentos. La credibilidad se fortaleció al contrastar estudios de diferentes contextos; la dependencia se atendió mediante un procedimiento replicable; la confirmabilidad se garantizó con evidencias documentales; y la transferibilidad se favoreció mediante la contextualización del análisis en educación básica y media, especialmente en América Latina.

Desafíos y oportunidades del liderazgo transformacional en el contexto latinoamericano de la educación básica y media

El contexto latinoamericano presenta características particulares que influyen en la implementación y el estudio del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en instituciones educativas de nivel básico y medio. Las escuelas de la región operan dentro de marcos culturales, socioeconómicos y políticos que a menudo difieren de los de otras partes del mundo, lo que plantea tanto desafíos específicos como oportunidades particulares.

Uno de los principales retos se encuentra en la diversidad institucional y la gobernanza escolar. Las escuelas latinoamericanas varían ampliamente, desde grandes instituciones públicas y urbanas hasta pequeñas escuelas rurales y privadas, cada una con sus propias estructuras de gestión, fuentes de financiamiento, recursos y culturas internas. Implementar un liderazgo transformacional eficaz en todas estas configuraciones exige una gran capacidad de adaptación y sensibilidad al contexto Hurtado Gozme (2023); Padilla Anaya (2023).

Por ejemplo, en algunos países, la centralización de la política educativa puede limitar la autonomía de los directores escolares para introducir cambios transformacionales, mientras que, en otros, la autonomía puede no ir acompañada de los recursos o la capacitación necesarios. Moloto et al. (2026) describen los desafíos enfrentados en las escuelas rurales sudafricanas, como la falta de infraestructura, la

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

escasez de recursos y la adversidad socioeconómica, aspectos que también afectan a las zonas rurales de Latinoamérica.

Otro desafío significativo es la gestión de la escasez de recursos y la presión por mejorar la calidad educativa. Muchas escuelas en la región, especialmente las públicas, operan con presupuestos reducidos, lo que dificulta la inversión en programas de desarrollo de liderazgo para directores, infraestructura adecuada o incentivos para fomentar el compromiso de los docentes. Sin embargo, esta limitación también representa una oportunidad para que el liderazgo transformacional demuestre su capacidad para inspirar la innovación y el compromiso en situaciones adversas, optimizando los recursos disponibles y buscando soluciones creativas.

Los líderes transformacionales en América Latina deben ser capaces de inspirar a los docentes a lograr más con menos, promoviendo la creatividad y la colaboración Aragón Rodelo et al. (2022). La UNESCO (2014), como se cita en Pinto et al. (2019) ha indicado que recientemente América Latina ha comenzado a reconocer la importancia de fomentar el liderazgo escolar en las políticas educativas.

La cultura organizacional y las dinámicas de poder también juegan un papel fundamental en las escuelas. En algunas instituciones, pueden persistir estructuras jerárquicas o culturas más tradicionales que priorizan la estabilidad sobre la innovación, lo que puede generar resistencia a los principios transformacionales como la estimulación intelectual y el empoderamiento Turpo Gebera (2020). El liderazgo transformacional debe ser capaz de navegar en estos contextos, construyendo puentes entre diversos grupos de interés (docentes, padres, personal administrativo y autoridades educativas) y fomentando una cultura de confianza y colaboración.

El impacto de la cultura organizacional en el liderazgo y el desempeño ha sido un tema clave de estudio en la región; Sindakis et al. (2024). Las barreras y facilitadores del liderazgo transformacional en instituciones educativas públicas de la región también han sido objeto de análisis en procura de entender el fenómeno en su contexto.

A pesar de estos desafíos, el contexto latinoamericano ofrece grandes oportunidades para el liderazgo transformacional en el ámbito escolar. La vocación de servicio y el compromiso social de muchos educadores, arraigados en la historia y misión

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

de la región, constituyen una base sólida para la influencia idealizada y la motivación inspiradora. Los directores que logran conectar la visión institucional con las necesidades y aspiraciones de la comunidad pueden generar un fuerte compromiso afectivo en su comunidad escolar. La gestión del capital humano docente es crucial para la retención y motivación del personal académico, un factor que está siendo cada vez más reconocido en la región Jácome Vélez (2024).

Asimismo, la creciente demanda de una educación de calidad y la necesidad de profesionales competentes en un mercado laboral globalizado impulsan la estimulación intelectual y el desarrollo de habilidades en los estudiantes. Un liderazgo transformacional puede aprovechar estas tendencias, promoviendo la innovación pedagógica, la investigación-acción en el aula y la formación continua del personal docente y directivo Vargas Pinedo et al. (2022); Cuentas Martel (2018). El liderazgo educativo sostenible es una estrategia de cambio que requiere reconocer las condiciones socioculturales del entorno.

Finalmente, el estudio del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en América Latina resulta esencial para comprender las dinámicas escolares desde contextos propios de la región. Investigaciones realizadas en Chile Alcaide Aranda y Aguilar Alcaide (2023), Colombia Aragón Rodelo et al. (2022); Pérez Ortega y Moreno Freites (2019), Perú Hurtado Gozme (2023); Padilla Anaya (2023) y Ecuador Manzano Díaz (2019); Muñoz Fernández et al. (2025) aportan evidencia contextualizada para orientar políticas públicas, estrategias institucionales y programas de formación de líderes. Esto favorece una educación de calidad, pertinente a las necesidades estudiantiles, con un clima institucional armónico y docentes altamente capacitados.

CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA PARA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN ESCOLAR

El análisis realizado ha reafirmado la tesis de que el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional son dos conceptos profundamente interrelacionados y esenciales para una gestión eficaz, la excelencia educativa y la sostenibilidad de las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

instituciones de educación básica y media en el siglo XXI. La capacidad de un director o coordinador escolar para superar las prácticas gerenciales transaccionales, y en lugar de ello, inspirar, motivar, estimular intelectualmente y atender las necesidades individuales de sus docentes y personal, produce un impacto significativo y positivo en el grado de compromiso que estos desarrollan hacia la organización.

Se ha examinado cómo las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) trabajan de manera conjunta para crear un ambiente en el que el personal docente y administrativo no solo cumple con sus responsabilidades, sino que se identifica emocionalmente con la misión institucional, siente un compromiso de permanencia y está dispuesto a invertir esfuerzo adicional que va más allá de lo meramente contractual. Este apego afectivo, especialmente, es el principal motor de la productividad pedagógica, la innovación en el aula y la resiliencia organizacional.

La evidencia empírica ha mostrado de manera consistente que un liderazgo transformacional efectivo se asocia positivamente con mayores niveles de compromiso organizacional por parte de los docentes. Esta relación sinérgica no es irrelevante, ya que impacta indicadores clave como la retención de talento docente, la satisfacción laboral, el desempeño pedagógico y administrativo, y la capacidad de la escuela para adaptarse a entornos cambiantes. La confianza, la transparencia y una comunicación estratégica efectiva emergen como elementos esenciales que median y amplifican la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso, creando un círculo virtuoso de desarrollo y mejora continua en las instituciones escolares.

El contexto latinoamericano, con sus características culturales, políticas y socioeconómicas, presenta un entorno propicio para la aplicación y estudio de estos modelos de liderazgo y compromiso en el ámbito escolar. A pesar de los desafíos relacionados con los recursos y las estructuras tradicionales, también existen oportunidades únicas derivadas de la profunda vocación social de muchos educadores y la creciente demanda de calidad educativa.

Los directores escolares en esta región tienen la tarea y la oportunidad de ser verdaderos agentes de transformación, capaces de guiar a sus instituciones hacia la

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

excelencia, la pertinencia social y la sostenibilidad, mediante el empoderamiento y fomento del capital humano docente Muñoz Iparraguirre et al. (2021). Para la comunidad académica en general, la prospectiva de esta área de estudio es amplia y prometedora. Se recomienda profundizar en:

a. Investigaciones empíricas longitudinales: Que permitan comprender la evolución de la relación entre liderazgo transformacional y compromiso a lo largo del tiempo, identificando factores causales y mediadores en el contexto específico de las escuelas venezolanas y latinoamericanas.

b. Estudios de métodos mixtos: Que integren la cuantificación de relaciones con la exploración cualitativa de las percepciones, así como experiencias de docentes, directivos, estudiantes y padres, ofreciendo una visión más rica y matizada de la realidad escolar.

c. Análisis comparativos: Entre distintos tipos de instituciones educativas de nivel básico y medio (públicas vs. privadas, urbanas vs. rurales, grandes vs. pequeñas) y en diferentes contextos geográficos dentro de América Latina, con el fin de identificar las mejores prácticas y las adaptaciones necesarias.

d. Desarrollo de competencias de liderazgo: Investigaciones sobre la efectividad de programas de formación y desarrollo de líderes transformacionales para directores y coordinadores escolares, y su impacto medible en el compromiso organizacional docente y los resultados educativos Cuentas Martel (2018); Jácome Vélez (2024).

e. El rol de la cultura organizacional: Investigar cómo el liderazgo transformacional puede moldear y transformar activamente la cultura organizacional para crear ambientes escolares más propicios al compromiso y la innovación, y cómo esto influye en la formación de los estudiantes Wejang et al. (2025).

En última instancia, la inversión en el capital humano docente y una articulación efectiva entre la teoría y la práctica pedagógica, bajo un liderazgo escolar multidisciplinario y ético, son elementos fundamentales para fortalecer el capital intelectual de las escuelas y garantizar que sigan siendo pilares clave para el conocimiento, el desarrollo social y el

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

progreso de las naciones. Los líderes transformacionales, por tanto, son arquitectos de futuros sostenibles, y su papel en las instituciones de educación básica y media es más crucial que nunca para la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaide Aranda, L. I. del C., y Aguilar Alcaide, C. E. (2023). *Liderazgo escolar y sus efectos organizacionales en procesos de mejora educativa.* Revista de Comunicación de la SEECI, 56, 282-301. https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e837

Aragón Rodelo, L. A., Cabarcas Bolívar, K., y Camargo Rodríguez, Y. A. (2022). Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. Revista Latinoamericana Ogmios, 3(6), 44-57. https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i6.053

Barrientos Briceño, E., Briceño Toledo, M., Suárez-Amaya, W., y Valdés Montecinos, M. (2021). *Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas.* Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 1058-1075. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5

Camacho Marín, R. J., Castro González, A. E., Orbe López, M. de J., y Gavilanez Carvajal, N. D. (2024). *Liderazgo educativo transformacional y su impacto en el rendimiento académico: Un análisis empírico en instituciones educativas.* Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 6222-6239. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823

Carpio Mendoza, J. (2023). *Liderazgo transformacional, inteligencia emocional y compromiso laboral en los trabajadores de una universidad pública de Lima, 2023.* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=349867

Cuentas Martel, S. C. (2018). *La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior.* Educación, 27(53), 57-72. https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004

El Kalai, I., Kirmi, B., y Ait Lhassan, I. (2021). *Investigating the effect of teacher commitment on student academic achievement: The case of Moroccan high schools in Tangier.* International Journal of Research in Business and Social Science, 10(8), 350-363. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1507

Esparza Montes, A. C., y Segovia-Romo, A. (2019). *Factores que inciden en la intención de permanencia de los empleados en una institución educativa.* VinculaTégica EFAN, 5(2), 1127-1138. https://doi.org/10.29105/vtga5.2-731

Girgin, M., Durnalı, M., y Yazıcıoğlu, A. S. (2023). *Örgütsel bağlılık ve öğretmenlerin okul etkililiği arasındaki ilişkisinin incelenmesi.* Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(1), 28-39. https://jmedusci.com/index.php/pub/article/view/17/11

Gutiérrez, M., Sancho, P., Galiana, L., y Tomás, J. M. (2018). *Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades psicológicas, compromiso escolar y éxito*

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

académico: Un modelo de mediación. Universitas Psychologica, 17(5), 1-12. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-5.aspn

Hong, F., Wang, C., Hsu, T., y Chen, K. (2025). *Teachers' sense of calling, organizational commitment, and physical and mental health issues: The mediating role of teachers' self-sacrificing behavior and job satisfaction.* Psychology in the Schools, 62. https://doi.org/10.1002/pits.70003

Hurtado Gozme, J. A. (2023). *Liderazgo directivo en Latinoamérica: Una revisión bibliográfica.* Revista de Climatología, 23 (Edición Especial Ciencias Sociales), 2648-2655. https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2648-2655

Jácome Vélez, T. G. (2024). *La gestión del capital humano en la educación superior: Retención y motivación de los académicos.* Revista Multidisciplinar de Estudios Generales, 3(1), 1-7. https://doi.org/10.70577/reg.v3i1.50

Leithwood, K., Jantzi, D., y Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times.* Open University Press.

Manzano Díaz, A. G. (2019). *Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: Un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador.* Revista Científica RES NON VERBA, 9(2), 1-17. https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i2.220

Mariano, M. T., y Solomon, J. A. Y. (2024). *Organizational commitment as influenced by caring school leadership and empowerment: A convergent design. International.* Journal of Research and Scientific Innovation, 11(12), 123-142. https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.11120014

Moloto, B. M., Ndwandwe, N. D., y Adewale, S. (2026). *Transformational leadership in action: Principals' experiences of turning around underperforming schools in rural South Africa.* Leadership and Policy in Schools. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/15700763.2026.2625321

Muñoz Fernández, G. A., Toala Mendoza, R. D., González Mohíno, M., y Félix López, M. E. (2025). *Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape.* BMC Psychology, 13, Artículo 134. https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z

Muñoz Iparraguirre, H. K., Tuesta Luna, W. V., Nolazco Labajos, F. A., y Menacho Carhuamaca, J. D. (2021). *Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior.* Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(6), 12461-12476. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262

Olaya Ahumada, M. E. (2024). *Liderazgo transformacional y su influencia en las instituciones educativas. Horizontes.* Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8(35), 2533-2544. https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i35.886

Orozco Solís, M. G., Bravo Andrade, H. R., Ruvalcaba Romero, N. A., Ángel González, M., Vázquez Juárez, C. L., y Vázquez Colunga, J. C. (2022). *Socialización organizacional y salud mental positiva ocupacional como predictores del*

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

compromiso organizacional en docentes de educación superior. Acta Colombiana de Psicología, 25(1), 42-55. https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.1.4

Padilla Anaya, J. M. (2023). *Liderazgo directivo escolar en Latinoamérica.* Revista de Climatología, 23 (Edición Especial Ciencias Sociales), 2656-2664. https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2656-2664

Pedro, J. G., y Dioso, E. D. (2025). *The impact of educational leadership style on instructors' retention rate in higher education institutions.* International Journal of Interdisciplinary Viewpoints, 1(4), 376-400. https://doi.org/10.5281/zenodo.16534086

Peretomode, V. F., y Bello, S. O. (2018). *Analysis of teachers' commitment and dimensions of organizational commitment in Edo State public secondary schools.* Journal of Educational and Social Research, 8(3), 87-92. https://doi.org/10.2478/jesr-2018-0034

Pérez Ortega, G., y Moreno Freites, Z. (2019). *Model of relationship of transformational leadership and university management.* DYNA, 86(210), 9-16. https://doi.org/10.15446/dyna.v86n210.78035

Pinto, V. R. R., Zouain, D. M., Duarte, A. L. F., y Souza, L. A. V. (2019). *Avaliação da influência da liderança transformacional do diretor de escola sobre o desempenho dos alunos: Análise a partir de microdados da Prova Brasil.* Education Policy Analysis Archives, 27(102). https://doi.org/10.14507/epaa.27.4267

Santander Salmon, E. S., y Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). *El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano.* Journal of Economic and Social Science Research, 3(2), 15-29. https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64

Selamat, N., Nordin, N., y Adnan, A. A. (2013). *Rekindle teacher's organizational commitment: The effect of transformational leadership behavior.* Procedia - Social and Behavioral Sciences, 90, 566-574. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.127

Shayo, H. J., Castulo, N. J., Oduro, F., Marasigan, A. C., Ly, R., y Aslam, S. (2025). *Predicting commitment in university students: The role of collective trust and self-efficacy.* Frontiers in Psychology, 16, Artículo 1643129. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1643129

Silas Casillas, J. C. (2022). *Paradojas y realidades en torno a la autonomía de gestión escolar en México.* Páginas de Educación, 15(1), 23-48. https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2319

Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., y Cuervo, W. J. M. (2024). *The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia.* Journal of General Management, 49(2), 115-132. https://doi.org/10.1177/03063070221100048

Sun, J., y Leithwood, K. (2014). *Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes.* REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), 41-70.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

https://doi.org/10.15366/reice2014.12.4.003

Turpo Gebera, O., y Pérez Zea, A. (2020). *Sistemas basados en la cultura organizacional de los docentes de carrera y de estudios generales de una universidad peruana.* Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação (RISTI), E31, 192-207. https://hal.science/hal-03398852

Vargas Pinedo, M. E., Mollo Flores, M. E., Alemán Saravia, A. C., y Deroncele Acosta, A. (2022). *Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario.* Revista Venezolana de Gerencia, 27(99), 1151-1168. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.19

Wejang, H., Jamun, Y. M., Hawi, F. M., y Nasar, I. (2025). *Interaction of transformational leadership and organizational culture in higher education: A systematic review.* RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(3), 1868-1876. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2231

Wilson Heenan, I., De Paor, D., Lafferty, N., y Mannix McNamara, P. (2023). *The impact of transformational school leadership on school staff and school culture in primary schools: A systematic review of international literature*. Societies, 13, Artículo 133. https://doi.org/10.3390/soc13060133

Xu, Z., y Pang, N. S. K. (2024). *Promoting teachers' organizational commitment: The effects of authentic leadership, teachers' well-being and social-emotional competence.* Behavioral Sciences, 14(10), Artículo 862. https://doi.org/10.3390/bs14100862

Yaseen, U., Idrees, R. N., Shakil, M. H., Haider, S. Z., y Khalil, J. (2025). *Influence of academic leadership on organizational commitment of faculty members in private sector universities: Mediating role of work engagement.* Quality Assurance in Education, 33(1), 17-30. https://doi.org/10.1108/QAE-04-2024-0072