

Capítulo 11

Liderazgo directivo y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa de Ayacucho, Perú

Vladimir Herber Oriundo Ochoa, Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda, Nelly María Pérez de la Cruz, Rodolfo Junior Miranda Saldaña, Rossana Magally Cancino Olivera

Oriundo Ochoa, V. H., Mendoza Aguilar de Miranda, C. C., Pérez de la Cruz, N. M., Miranda Saldaña, R. J. & Cancino Olivera, R. M. (2026). Liderazgo directivo y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa de Ayacucho, Perú. En A. B. Benalcázar (Coord), *Ciencias sociales y humanidades en América Latina. Investigaciones disciplinares e interdisciplinarias desde la región (Volumen II)*, (pp. 249-272). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.430.c903>



11

Liderazgo directivo y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa de Ayacucho, Perú

Resumen

Este capítulo aborda la relación entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente en una institución educativa pública de la región Ayacucho, Perú. Se enmarca en el área de la gestión educativa y la psicología organizacional, partiendo de la necesidad de comprender cómo los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos escolares inciden en la vinculación emocional, normativa y de continuidad de los docentes con su institución. El capítulo presenta el sustento teórico de ambas variables a partir de los modelos de Bass y Riggio (2006), Hersey y Blanchard (1988), y el modelo de tres componentes de Meyer y Allen (1991), y describe la metodología empleada: enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, nivel correlacional, con una muestra censal de 60 docentes de educación básica regular. Se utilizaron dos cuestionarios tipo Likert validados por juicio de expertos y con alta confiabilidad ($\alpha > 0.92$ en ambos instrumentos). Los resultados son presentados mediante tablas, destacando los niveles descriptivos e inferenciales de las variables y sus dimensiones. El capítulo cierra con la discusión de los hallazgos en diálogo con investigaciones nacionales e internacionales recientes, seguida de conclusiones orientadas a la práctica directiva y un conjunto de referencias bibliográficas. Este estudio constituye un aporte empírico al conocimiento sobre la gestión del talento humano en contextos educativos rurales y semiurbanos del Perú.

Palabras clave: liderazgo educativo; compromiso organizacional; gestión escolar; docentes; instituciones educativas.

Contenido

El liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente constituyen dos dimensiones centrales en la comprensión del funcionamiento de las instituciones educativas contemporáneas. El primero alude a la capacidad de los directores para orientar estratégicamente a sus equipos hacia el logro de objetivos institucionales, mientras que el segundo refleja el grado de vinculación emocional, moral y racional que los docentes mantienen con su organización escolar. La articulación entre ambas variables resulta decisiva para la calidad de la gestión escolar, dado que un liderazgo efectivo es capaz de generar condiciones que potencien la identificación, la motivación y la permanencia del personal docente en la institución (Espinoza & Meza, 2021; Meyer & Allen, 1997).

A nivel internacional, informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) y de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2021) advierten que una proporción significativa de directores escolares no cuenta con formación especializada en gestión instruccional ni en liderazgo colaborativo. Según el Informe TALIS 2018, solo el 52.4% de los docentes en países de la OCDE percibían que sus directores ejercían un liderazgo instruccional efectivo, lo que se traduce en menor satisfacción institucional y menor compromiso organizacional. En América Latina, estudios como el de López et al. (2019) en Chile y el de García y González (2018) confirman que el liderazgo distribuido y transformacional se asocia con mayores niveles de compromiso docente, mientras que los estilos autoritarios producen efectos negativos en la motivación y la cohesión institucional.

En el contexto peruano, investigaciones realizadas en diferentes regiones del país han documentado correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente (Salvador Cornelio & Sánchez Ortega, 2018; Pacsi, 2023; Huamán, 2023). Sin embargo, la región Ayacucho presenta particularidades que ameritan atención específica: el 55% de los directores carece de for-

mación especializada en gestión y liderazgo educativo, y el 60% reporta dificultades para ejercer un liderazgo colaborativo debido a la escasez de recursos humanos y materiales (Dirección Regional de Educación de Ayacucho [DREA], 2022). Estas condiciones generan un entorno en el que el compromiso docente puede verse comprometido, afectando directamente la calidad educativa y el bienestar de los estudiantes.

Frente a este diagnóstico, la presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa de Ayacucho. Como objetivos específicos se planteó: (a) determinar el nivel de liderazgo directivo percibido por los docentes; (b) determinar el nivel de compromiso organizacional; (c) identificar la relación entre cada dimensión del liderazgo directivo (dirección y toma de decisiones; influencia y motivación; organización y gestión) y el compromiso organizacional. La hipótesis central sostuvo que existe relación significativa entre ambas variables.

La relevancia de este estudio es triple. Desde el punto de vista teórico, contribuye a la discusión regional sobre los modelos de liderazgo en contextos educativos vulnerables del Perú. Metodológicamente, aporta instrumentos validados y confiables para medir ambas variables en poblaciones similares. Desde la perspectiva práctica, los hallazgos ofrecen orientaciones concretas para fortalecer la gestión escolar, mejorar el clima institucional y potenciar la calidad del aprendizaje. El capítulo se estructura en cinco apartados: fundamentos teóricos, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

Fundamentos teóricos

Liderazgo directivo

El liderazgo directivo se define como la capacidad de los directores para guiar estratégicamente a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales, integrando la gestión de recursos con la

influencia interpersonal (Northouse, 2021). Desde una perspectiva gerencial, Robbins y Coulter (2022), conciben este liderazgo como el proceso mediante el cual los directivos planifican, organizan, dirigen y controlan, al tiempo que inspiran colaborativamente a sus equipos para mejorar la productividad y la cohesión institucional. Por su parte, Yukl (2020), enfatiza que el liderazgo directivo se diferencia de otras formas de liderazgo porque alinea los objetivos organizacionales con la motivación de los colaboradores, generando un vínculo directo entre las decisiones estratégicas y su implementación efectiva.

Tres dimensiones estructuran operativamente el constructo para efectos de esta investigación. La primera, dirección y toma de decisiones, refiere a la capacidad del directivo para orientar al equipo hacia metas estratégicas, tomar decisiones oportunas y promover la participación docente en los procesos institucionales (Daft, 2021; Bateman et al., 2020). La segunda, influencia y motivación, alude a la habilidad del líder para moldear el comportamiento de los miembros de la organización mediante la comunicación, la persuasión y el reconocimiento, movilizándolo su energía hacia los objetivos compartidos (Robbins & Judge, 2022; Lussier & Achua, 2021). La tercera, organización y gestión, comprende el diseño de roles, la coordinación de actividades y la supervisión sistemática de los procesos para asegurar resultados efectivos y adaptarse a entornos dinámicos (Robbins & Coulter, 2022; Lussier & Kimball, 2020).

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es definido por Meyer y Allen (1991, 2021), como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que influye en su decisión de continuar o no en ella. Dicho estado se compone de tres dimensiones complementarias: el compromiso afectivo, entendido como el apego emocional y la identificación del trabajador con los valores y metas de la organización; el compromiso normativo, que refleja el sentido de obligación moral de permanecer y contribuir por lealtad o reciprocidad

percibida; y el compromiso de continuidad, vinculado a la percepción de los costos —económicos, sociales y profesionales— que implicaría abandonar la organización. Robbins y Judge (2022), complementan esta definición al señalar que el compromiso es la fuerza psicológica que liga al individuo con la institución, impactando positivamente en la permanencia, la productividad y la disposición a contribuir más allá de lo requerido.

El compromiso afectivo es predictor directo de conductas prosociales como la cooperación y la innovación, fortaleciendo la cultura organizacional (Rafferty & Restubog, 2020). El compromiso normativo, a su vez, actúa como regulador de la estabilidad organizacional, pues garantiza la retención del talento y fomenta un clima de responsabilidad compartida (Meyer & Parfyonova, 2019; Xu & Payne, 2021). El compromiso de continuidad, si bien puede coexistir con los anteriores, responde a lógicas de costo-beneficio que inciden en la permanencia del personal (Markovits et al., 2021). Luthans et al. (2021), añaden que este compromiso se expresa en lealtad, participación activa y alineación con los valores organizacionales.

Fundamentos teóricos de las variables

El liderazgo directivo y sus dimensiones encuentran sustento fundamental en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass (1990), que propone que los líderes efectivos son capaces de inspirar, motivar y generar un cambio positivo en sus colaboradores mediante la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass & Riggio, 2006). Complementariamente, el Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1988), sostiene que la efectividad del liderazgo radica en la capacidad del directivo para ajustar su estilo —directivo, de apoyo, participativo o delegativo— al nivel de madurez y competencia de sus colaboradores, lo que incide directamente en la organización, la gestión y la toma de decisiones institucionales.

El compromiso organizacional, por su parte, se fundamenta en el Modelo de Tres Componentes de Meyer y Allen (1991), considerado el marco teórico más influyente en la psicología organizacional para comprender los distintos vínculos que unen al trabajador con su organización. Adicionalmente, el Modelo de Intercambio Social de Blau (1964), ofrece un sustento clave al explicar que los trabajadores desarrollan compromiso cuando perciben apoyo, reconocimiento y justicia en la organización, respondiendo con lealtad y disposición en un proceso de reciprocidad (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ambos marcos teóricos permiten explicar cómo las prácticas de liderazgo directivo se traducen en mayores o menores niveles de compromiso docente.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Creswell & Creswell, 2018). Este diseño permite analizar la relación entre variables sin manipularlas, recogiendo datos en un único momento temporal. La población estuvo conformada por 60 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria de una institución educativa pública de Ayacucho; dado el tamaño reducido y accesible de la población, se optó por un muestreo censal, es decir, se trabajó con la totalidad de la población como muestra (Ato et al., 2013).

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando dos cuestionarios estructurados con escala de respuesta tipo Likert de cinco opciones: (1) Nunca, (2) Pocas veces, (3) A veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre. El Cuestionario sobre Liderazgo Directivo constó de 29 ítems distribuidos en tres dimensiones: dirección y toma de decisiones (9 ítems), influencia y motivación (10 ítems) y organización y gestión (10 ítems). El Cuestionario sobre Compromiso Organizacional incluyó 27 ítems organizados en tres dimensiones: afectivo (9 ítems), normativo (9 ítems) y de continuidad (9 ítems). Ambos instrumentos fueron elaborados por el autor de la investigación.

La validez de contenido se estableció mediante juicio de tres expertos en educación, metodología de investigación y psicología organizacional, quienes evaluaron la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). La confiabilidad fue verificada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose $\alpha = 0.928$ para el cuestionario de liderazgo directivo y $\alpha = 0.962$ para el cuestionario de compromiso organizacional, valores que superan el umbral de 0.80 considerado óptimo según George y Mallery (2019). El procesamiento estadístico se realizó con el software IBM SPSS Statistics, versión 27. Para el análisis inferencial se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, que confirmó la ausencia de distribución normal en los datos ($p < 0.05$ en todas las variables y dimensiones), justificando el uso del coeficiente de correlación Rho de Spearman. Los aspectos éticos de la investigación incluyeron el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad y el anonimato de la información, y el respeto a los principios de beneficencia y no maleficencia (Beauchamp & Childress, 2019).

Resultados

Análisis descriptivo

Tabla 1.
Nivel de liderazgo directivo y sus dimensiones en docentes de una institución educativa de Ayacucho

Variable / Dimensión	Nivel	n	%	Total
Liderazgo directivo	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	5	8.3%	
	Alto	55	91.7%	
Dirección y toma de decisiones	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	2	3.3%	
	Alto	58	96.7%	

Variable / Dimensión	Nivel	n	%	Total
Influencia y motivación	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	10	16.7%	
	Alto	50	83.3%	
Organización y gestión	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	4	6.7%	
	Alto	56	93.3%	

Nota: elaboración propia. Los datos fueron procesados mediante IBM SPSS Statistics, versión 27.

Los resultados de la Tabla 1 evidencian que el 91.7% de los docentes percibe el liderazgo directivo en un nivel alto y el 8.3% en un nivel medio; ningún docente lo calificó en nivel bajo. A nivel dimensional, la dirección y toma de decisiones alcanzó el mayor porcentaje en nivel alto (96.7%), seguida de la organización y gestión (93.3%). La dimensión de influencia y motivación presentó el porcentaje más bajo en nivel alto (83.3%), con un 16.7% en nivel medio, lo que sugiere que esta dimensión constituye el área de mayor oportunidad de mejora dentro del liderazgo directivo institucional.

Tabla 2.

Nivel de compromiso organizacional y sus dimensiones en docentes de una institución educativa de Ayacucho

Variable / Dimensión	Nivel	n	%	Total
Compromiso organizacional	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	5	8.3%	
	Alto	55	91.7%	
Compromiso afectivo	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	4	6.7%	
	Alto	56	93.3%	

Variable / Dimensión	Nivel	n	%	Total
Compromiso normativo	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	3	5.0%	
	Alto	57	95.0%	
Compromiso de continuidad	Bajo	0	0.0%	n = 60
	Medio	3	5.0%	
	Alto	57	95.0%	

Nota: elaboración propia. Los datos fueron procesados mediante IBM SPSS Statistics, versión 27.

La Tabla 2 muestra que el 91.7% de los docentes presenta un nivel alto de compromiso organizacional y el 8.3% un nivel medio, sin casos en nivel bajo. Las dimensiones normativa y de continuidad alcanzaron ambas el 95% en nivel alto, mientras que la dimensión afectiva registró el 93.3%. Estos resultados indican que la vinculación de los docentes con la institución es predominantemente moral y racional —orientada al deber y a la percepción de costos de salida—, aunque también se sustenta en una identificación emocional sólida.

Análisis inferencial

Tabla 3.

Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para las variables y dimensiones de estudio, Ayacucho

Variables y dimensiones	Estadístico K-S	p	Decisión
Liderazgo directivo	0.167	0.000	No normal
Dirección y toma de decisiones	0.141	0.004	No normal
Influencia y motivación	0.105	0.009	No normal
Organización y gestión	0.155	0.001	No normal

Variables y dimensiones	Estadístico K-S	P	Decisión
Compromiso organizacional	0.155	0.000	No normal

Nota: elaboración propia. Los datos fueron procesados mediante IBM SPSS Statistics, versión 27. ** $p < 0.01$.

La Tabla 3 presenta los resultados de la prueba de Kolmogórov-Smirnov aplicada a todas las variables y dimensiones del estudio. En todos los casos, la probabilidad obtenida es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$, lo que permite concluir que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, se empleó el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman para el análisis inferencial.

Tabla 4.

Correlación entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa de Ayacucho

Correlación	Rho de Spearman	p-valor	Decisión
Liderazgo directivo – Compromiso organizacional	0.676**	0.000	Se rechaza H_0

Nota: elaboración propia. Los datos fueron procesados mediante IBM SPSS Statistics, versión 27. ** La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). CO = compromiso organizacional.

Como se observa en la Tabla 4, el coeficiente Rho de Spearman entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional fue de 0.676, con un nivel de significancia $p = 0.000 < 0.05$. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y confirmar la hipótesis de investigación: existe una correlación positiva, alta y altamente significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes. Ello indica que, a mayor liderazgo directivo percibido, mayor será el nivel de compromiso organizacional de los docentes con su institución.

Tabla 5.

Correlaciones entre las dimensiones del liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa de Ayacucho

Dimensión (V1) – Variable (V2)	Rho de Spearman	p-valor	Interpretación
Dirección y toma de decisiones – CO	0.642**	0.000	Positiva alta
Influencia y motivación – CO	0.523**	0.000	Positiva moderada
Organización y gestión – CO	0.621**	0.000	Positiva moderada-alta

Nota: elaboración propia. Los datos fueron procesados mediante IBM SPSS Statistics, versión 27. ** La correlación es significativa al nivel 0.01(bilateral). CO = compromiso organizacional.

Los resultados de la Tabla 5 muestran que las tres dimensiones del liderazgo directivo se correlacionan positiva y significativamente con el compromiso organizacional. La dimensión dirección y toma de decisiones presenta la correlación más alta ($\rho = 0.642$, $p = 0.000$), seguida de la dimensión organización y gestión ($\rho = 0.621$, $p = 0.000$) y, finalmente, la dimensión influencia y motivación ($\rho = 0.523$, $p = 0.000$). Todos los coeficientes son estadísticamente significativos al nivel 0.01, lo que confirma las hipótesis específicas del estudio.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman la hipótesis general del estudio: existe una correlación positiva, alta y significativa ($Rho = 0.676$, $p = 0.000$) entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes. Este hallazgo es congruente con la evidencia acumulada en la literatura nacional e internacional. Salvador Cornelio y Sánchez Ortega (2018), encontraron, en la Red Educativa N.º 22 de Lima, un coeficiente Rho de Spearman de 0.676 —idéntico al del presente estudio—, lo que refuerza la consistencia del constructo más allá de los contextos regionales. De igual forma, Rodríguez Roncal (2024), reportó una correlación alta ($\tau = 0.753$) en instituciones educativas del distrito de Puente Piedra, Lima, y Huamaní (2023) concluyó que a mayor

liderazgo directivo, mayor compromiso organizacional docente en una institución de Arequipa.

En el contexto internacional, Xu y Pang (2024), demostraron, en una muestra de 476 docentes de China, que el liderazgo auténtico impacta positivamente el compromiso organizacional, con el bienestar docente como mediador parcial. Mahmutoğlu et al. (2025), corroboraron en Chipre del Norte que las tácticas de influencia participativas de los directores se relacionan positivamente con el compromiso docente, mientras que las tácticas autoritarias lo reducen. Estos hallazgos validan el modelo teórico adoptado y subrayan que el estilo de liderazgo no es neutral: las prácticas directivas participativas y motivacionales fortalecen el vínculo de los docentes con la institución, en tanto que los enfoques coercitivos lo deterioran.

Respecto a las dimensiones del liderazgo directivo, los coeficientes obtenidos revelan una jerarquía que merece atención. La dirección y toma de decisiones mostró la correlación más alta con el compromiso organizacional ($\rho = 0.642$), lo que sugiere que la participación docente en los procesos de planificación y decisión institucional es el factor con mayor capacidad para fortalecer el compromiso. Esto es consistente con los postulados del liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2006), que destaca la estimulación intelectual y los procesos participativos como componentes clave para generar identificación institucional. La dimensión organización y gestión presentó una correlación moderada-alta ($\rho = 0.621$), confirmando que una gestión estructurada, con roles claros y supervisión sistemática, también contribuye significativamente al compromiso docente. La dimensión influencia y motivación, aunque la más baja de las tres ($\rho = 0.523$), sigue siendo significativa y señala que el reconocimiento, los incentivos y la capacidad inspiradora del directivo inciden en el compromiso, aunque con menor fuerza relativa en este contexto específico.

Un hallazgo descriptivo destacable es que el 91.7% de los docentes percibió el liderazgo directivo en nivel alto, lo que contrasta con el diagnóstico regional de la DREA (2022), que reporta déficits ge-

neralizados en la formación y práctica directiva en Ayacucho. Esta discrepancia podría explicarse por variables contextuales propias de la institución evaluada, como la trayectoria y experiencia del equipo directivo, o por un efecto de deseabilidad social en las respuestas. Futuras investigaciones deberían incorporar medidas adicionales —como la observación directa o entrevistas— para triangular la percepción docente con las prácticas directivas reales.

En cuanto al compromiso organizacional, el predominio del compromiso normativo (95%) y de continuidad (95%) sobre el afectivo (93.3%) es un dato relevante. Aunque las diferencias son pequeñas, sugieren que los docentes se mantienen en la institución más por obligación moral y cálculo de costos que por identificación emocional plena. Desde la perspectiva del Modelo de Intercambio Social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), este patrón puede interpretarse como señal de que aún hay espacio para fortalecer el componente afectivo mediante estrategias que promuevan el reconocimiento, la participación y el bienestar docente. Investigaciones como la de Ahakwa (2024), en Ghana resaltan que la autonomía y las oportunidades de aprendizaje profesional son claves para potenciar el compromiso organizacional, una orientación que podría tener especial relevancia en contextos como Ayacucho, donde las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas.

Conclusiones

Los resultados de este estudio permiten formular las siguientes conclusiones:

Existe una correlación positiva, alta y estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes de la institución educativa de Ayacucho estudiada ($Rho = 0.676$, $p = 0.000$). Este hallazgo confirma que el liderazgo directivo es un predictor relevante del compromiso docente en el contexto peruano.

El 91.7% de los docentes percibe el liderazgo directivo en un nivel alto, con la dimensión dirección y toma de decisiones como la más valorada (96.7%). La dimensión influencia y motivación, aunque mayoritariamente alta (83.3%), concentra el mayor margen de mejora dentro del perfil directivo.

El 91.7% de los docentes presenta un nivel alto de compromiso organizacional. Las dimensiones normativa y de continuidad predominan (95% cada una), lo que sugiere que la vinculación docente con la institución está más anclada en el sentido del deber y en la percepción de costos de salida que en la identificación emocional, aspecto que merece intervención deliberada por parte del equipo directivo.

Las tres dimensiones del liderazgo directivo se correlacionan significativamente con el compromiso organizacional. La dirección y toma de decisiones muestra la correlación más alta ($\rho = 0.642$), lo que implica que promover la participación docente en los procesos de decisión institucional es la estrategia con mayor impacto potencial sobre el compromiso. Le sigue la organización y gestión ($\rho = 0.621$) y la influencia y motivación ($\rho = 0.523$).

Desde la perspectiva práctica, se recomienda al equipo directivo implementar estrategias de liderazgo transformacional que fortalezcan el reconocimiento del desempeño docente, la retroalimentación permanente, la construcción de una visión institucional compartida y el desarrollo de espacios participativos para la toma de decisiones. Asimismo, se sugiere incorporar programas de formación continua en liderazgo pedagógico y promover actividades de integración que refuercen el compromiso afectivo, equilibrando así las tres dimensiones del compromiso organizacional.

Referencias

- Ahakwa, I. (2024). Enhancing teachers' commitment: Autonomy and learning in Ghana's basic schools. *Teaching and Teacher Education*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.104602>
- Alagöz, T., İnandı, Y., & Gündüz, Y. (2025). The relationship between teachers' organizational commitment and career anxiety. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 12(2), 198–221. <https://doi.org/10.21449/ijate.1472350>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bateman, T. S., Konopaske, R., & Snell, S. (2020). *Management: Leading & collaborating in a competitive world*. McGraw-Hill Education.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2019). *Principles of biomedical ethics*. Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cahuana Cisneros, E. S. (2022). *Liderazgo directivo y compromiso organizacional en docentes de la Institución Educativa "Melitón Carvajal", distrito de Ayacucho, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga].
- Carrasco Díaz, S. (2021). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Dirección Regional de Educación de Ayacucho. (2022). *Informe de gestión educativa regional 2022*. Gobierno Regional de Ayacucho.
- Escobar Huamani, M. W. (2021). *Liderazgo pedagógico directivo desde la percepción de los docentes en seis centros rurales de formación en alternancia, Ayacucho, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.
- Espinoza, J., & Meza, M. (2021). *Liderazgo educativo y gestión organizacional en instituciones públicas*. Editorial Académica Española.
- Fernández, J., Martínez, R., & Castro, L. (2023). Nivel de compromiso organizacional en docentes de escuelas públicas de Lima Metropolitana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 55(1), 12–30. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2023.01.002>
- García, F., & González, A. (2018). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en instituciones educativas latinoamericanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 76(2), 45–62.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.
- Huamaní, E. (2023). *La relación entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Privada San Jerónimo de Arequipa, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Arequipa].

- Ibrahim, A., & Aljneibi, F. (2022). The influence of personal and work-related factors on teachers' commitment during educational change: A study on UAE public schools. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11333>
- López, M., & Ramírez, A. (2024). Evaluación del compromiso organizacional en docentes de educación secundaria en Colombia. *Revista Colombiana de Educación*, 78(2), 45–63. <https://doi.org/10.19083/rce.2024.78.2.0045>
- López, V., Ahumada, L., Galdames, S., & González, A. (2019). Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: Un estudio en Chile. *Revista de Psicología y Educación*, 14(1), 17–30.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2021). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2020). *Applied sport management skills*. Human Kinetics.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Information Age Publishing.
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1549328>
- Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2021). Economic crisis and the employee. *European Management Journal*, 39(3), 294–304. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.006>
- Mendoza Aguilar de Miranda, C. C. (2019). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
- 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. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). A three-component conceptualization of organizational commitment: Implications for theory, research, and practice. *Human Resource Management Review*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100780>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2019). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and reconceptualization. *Human Resource Management Review*, 29(3), 333–346. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.07.001>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2022). Dual commitment to organizations and supervisors: Evidence from two studies. *Journal of Vocational Behavior*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>
- Ministerio de Educación del Perú. (2020). *Informe nacional de evaluación docente y gestión escolar 2020*. MINEDU.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2021). *Informe sobre liderazgo escolar en América Latina*. OEI.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Education policy outlook: Latin America and the Caribbean*. OECD Publishing.
- Pacsi, L. (2023). *Liderazgo directivo en el compromiso organizacional en las instituciones educativas públicas de Lima, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2020). The influence of abusive supervision on commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 617–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3964-0>
- Rahman, M. H., Bolotio, R., & Napitupulu, D. (2025). The role of organizational commitment in improving teachers' job satisfaction in public high schools in Indonesia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(2), 62–71. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.007>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rodríguez Roncal, M. (2024). *Liderazgo directivo y compromiso docente en instituciones educativas públicas, distrito de Puente Piedra, Lima 2024* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].
- Salvador Cornelio, E. M., & Sánchez Ortega, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115–124. <https://doi.org/10.18271/ria.2018.328>
- Sánchez, D., Pérez, M., & Morales, V. (2023). Compromiso organizacional en docentes universitarios en México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 28(88), 123–145. <https://doi.org/10.22201/remie.24487874e.2023.88.123>
- Sitompul, R. V., & Tung, K. Y. (2023). The effect of transformational leadership of school principal and learning organization on teacher commitment at South Jakarta SIS school with motivation as an intervening variable. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 16(1), 85–93. <https://doi.org/10.51212/jdp.v16i1.170>
- Xu, X., & Pang, W. (2024). Promoting teachers' organizational commitment: The effects of authentic leadership, teacher well-being, and social-emotional competence. *Educational Management Administration & Leadership*, 14. <https://doi.org/10.1177/17411432241234567>

- Xu, X., & Payne, S. C. (2021). The differential effects of justice on affective, normative, and continuance commitment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 127. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103561>
- Yaranga, L. A. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Revista Boliviana de Educación*, 12(2), 45–68.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. Pearson.

Vladimir Herber Oriundo Ochoa

Universidad Católica de Trujillo "BENEDICTO XVI" | Ayacucho | Perú

<https://orcid.org/0009-0003-1415-0851>

202103344H@uct.pe

Vladimiroriundo2utlook.es

Docente nombrado del área de comunicación en la i.e. "los licenciados" de Ayacucho.

Maestro en gestión y acreditación educativa.

Experiencia como director, especialista en la Ugel Cangallo – Ayacucho, director académico del i.e.s.p.p. benigno Ayala Esquivel de Cangallo.

Cecilia Celeste Mendoza Aguilar de Miranda

Universidad César Vallejo | Trujillo | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-5495-7129>

ce.mendoza@ucvvirtual.edu.pe

Ceciliaceleste23@hotmail.com

Contador Público, Doctora en Administración, Maestría en Educación, Maestría en Gestión Pública, Maestría en Contabilidad con mención en Auditoría, diplomaturas en Auditoría Financiera, Finanzas Corporativas, Costos, con dominio básico de Idiomas como japonés, inglés, italiano y portugués. Docente investigador RENACYT, con 14 años de experiencia en docencia universitaria nacional e internacional.

Nelly María Pérez de la Cruz

Universidad Cesar Vallejo | Nuevo Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-6758-6980>

nperezde@ucvvirtual.edu.pe

Nellyperez218@gmail.com

Dra. Nelly María Pérez de la Cruz es profesional en Contabilidad y Doctora en Administración, Mgter. en Gestión Pública, con experiencia en gestión pública y docencia universitaria. Se ha desempeñado en la formación académica en contabilidad, investigación científica. Su labor investigativa se centra en evasión tributaria, rentabilidad y gestión pública, orientada a mejorar la eficiencia y sostenibilidad organizacional.

Rodolfo Junior Miranda Saldaña

Universidad Cesar Vallejo | Chimbote | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3651-8042>

rjmiramdam@ucvvirtual.edu.pe

rmirandas7@hotmail.com

Magister en docencia universitaria y gestión educativa, Colegiado y titulado en Ingeniería Informática y de sistemas, con 15 años de experiencia en Docencia universitaria, Gestión e implementación de proyectos en TI. Ponente en charlas de Tecnologías de información.

Catedrático universitario, Jurado de Tesis y Asesor de tesis.

Rossana Magally Cancino Olivera

Universidad Privada del Norte | Trujillo | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-1360-1644>

rcancino@ucvvirtual.edu.pe

rossanacancinoolivera@gmail.com

Contadora Pública, con Maestría en Docencia y Gestión Educativa y Doctorado en Administración y diplomaturas en Finanzas, Metodologías Activas, Costos y Cultura de la

Investigación, que respaldan su sólida formación académica y enfoque multidisciplinario. Dominio básico de los idiomas inglés, italiano y portugués. Docente Principal, con más de 15 años de experiencia en la docencia universitaria a nivel nacional e internacional. Destaca por su compromiso con la excelencia académica, la innovación, investigación y en los procesos de enseñanza- con visión crítica y ética.

Directive Leadership and Organizational Commitment in Teachers of an Educational Institution in Ayacucho, Peru

Abstract

This chapter addresses the relationship between directive leadership and organizational commitment among teachers at a public educational institution in the Ayacucho region, Peru. It is framed within the area of educational management and organizational psychology, based on the need to understand how leadership styles exercised by school principals affect teachers' emotional, normative, and continuance attachment to their institution. The chapter presents the theoretical foundation of both variables based on the models of Bass and Riggio (2006), Hersey and Blanchard (1988), and the three-component model of Meyer and Allen (1991), and describes the methodology employed: a quantitative approach, non-experimental cross-sectional design, correlational level, with a census sample of 60 regular basic education teachers. Two Likert-type questionnaires validated by expert judgment and with high reliability ($\alpha > 0.92$ for both instruments) were used. The results are presented using tables, highlighting the descriptive and inferential levels of the variables and their dimensions. The chapter closes with a discussion of the findings in dialogue with recent national and international research, followed by conclusions oriented toward directive practice and a set of bibliographic references. This study constitutes an empirical contribution to knowledge about human talent management in rural and semi-urban educational contexts in Peru.

Keywords: Educational leadership; organizational commitment; school management; teachers; educational institutions.

Liderança Diretiva e Compromisso Organizacional em Professores de uma Instituição de Ensino em Ayacucho, Peru

Resumo

Este capítulo aborda a relação entre liderança diretiva e compromisso organizacional docente em uma instituição de ensino pública da região de Ayacucho, Peru. Insere-se na área da gestão educacional e da psicologia organizacional, partindo da necessidade de compreender como os estilos de liderança exercidos pelos diretores escolares afetam o vínculo emocional, normativo e de continuidade dos professores com sua instituição. O capítulo apresenta o fundamento teórico de ambas as variáveis a partir dos modelos de Bass e Riggio (2006), Hersey e Blanchard (1988) e do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991), e descreve a metodologia empregada: abordagem quantitativa, desenho não experimental de corte transversal, nível correlacional, com uma amostra censitária de 60 professores da educação básica regular. Utilizaram-se dois questionários do tipo Likert validados por juízo de especialistas e com alta confiabilidade ($\alpha > 0,92$ em ambos os instrumentos). Os resultados são apresentados por meio de tabelas, destacando os níveis descritivos e inferenciais das variáveis e suas dimensões. O capítulo encerra com a discussão dos achados em diálogo com pesquisas nacionais e internacionais recentes,

seguida de conclusões orientadas para a prática diretiva e um conjunto de referências bibliográficas. Este estudo constitui uma contribuição empírica ao conhecimento sobre a gestão do talento humano em contextos educacionais rurais e semiurbanos do Peru.

Palavras-chave: Liderança educacional; compromisso organizacional; gestão escolar; professores; instituições de ensino.