

El liderazgo pedagógico transformacional y su relación en la resistencia al cambio docente en instituciones de educación

Yesenia María Muñoz Figueroa

<https://orcid.org/0009-0002-4763-5567>

yeseniamunoz2008@hotmail.com

ESC Vicente Ramón Roca

Guayaquil – Ecuador

Norma Yadira Alverca Castillo

<https://orcid.org/0009-0006-5932-1214>

norma.alverca@docentes.educacion.edu.ec

Unidad Educativa. FM.Monseñor Maximiliano Spiller

Tena – Ecuador

Jennifer Sobeida Moreira Choez

Facultad de Posgrado

<https://orcid.org/0000-0001-8604-3295>

jmoreirac10@unemi.edu.ec

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

Cómo citar:

El liderazgo pedagógico transformacional y su relación en la resistencia al cambio docente en instituciones de educación. (2026). *Visión Académica*, 4(3), 895-914. <https://doi.org/10.70577/0r4e1f92>

Fecha de recepción: 2026-07-29

Fecha de aceptación: 2026-08-12

Fecha de publicación: 2026-08-26

Resumen

La resistencia al cambio representa uno de los desafíos principales para la innovación educativa, sobre todo en instituciones educativas en las cuales existen dinámicas organizacionales consolidadas que complican la adopción de nuevas estrategias pedagógicas. En dicho contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación del liderazgo pedagógico transformacional en la resistencia al cambio de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo. La investigación se desarrolló a partir del enfoque cuantitativo, paradigma positivista y diseño descriptivo correlacional y predictivo. Como muestra se tomó a 23 docentes de la unidad educativa, a los cuales se le socializó un cuestionario digital de Google forms mismo al que se adaptó una escala de Likert. Los resultados permiten apreciar que existe una percepción moderadamente favorable sobre el liderazgo institucional, pero a su vez el predominio de la alternativa de respuesta "a veces" con respecto a la motivación, participación activa y comunicación fomentada por los directivos de la institución. Del mismo modo, fue posible identificar la presencia moderada de resistencia al cambio la cual se asoció a la incertidumbre de los docentes con respecto a nuevas propuestas educativas y la influencia de docentes con mayor antigüedad. Se concluye, que el fortalecimiento de liderazgo transformacional supone una contribución significativa en la reducción de la resistencia al cambio por parte de los docentes y beneficia la sostenibilidad de procesos de innovación educativa.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, resistencia al cambio, clima organizacional, innovación, docente.

Transformational Pedagogical Leadership and its Relationship to Teacher Resistance to Change in Educational Institutions

Abstract

Resistance to change represents one of the main challenges for educational innovation, especially in educational institutions with entrenched organizational dynamics that complicate the adoption of new pedagogical strategies. In this context, the present study aimed to analyze the relationship between transformational pedagogical leadership and teachers' resistance to change at the Juan Tanca Marengo Catholic School. The research was conducted using a quantitative approach, a positivist paradigm, and a descriptive, correlational, and predictive design. The sample consisted of 23 teachers from the school, who were given a Google Forms questionnaire adapted with a Likert scale. The results show a moderately favorable perception of institutional leadership, but also a predominance of the "sometimes" response regarding the motivation, active participation, and communication fostered by the school's administration. Similarly, a moderate level of resistance to change was identified, which was associated with teachers' uncertainty regarding new educational proposals and the influence of more senior teachers. It is concluded that strengthening transformational leadership makes a significant contribution to reducing teachers' resistance to change and benefits the sustainability of educational innovation processes.

Keywords: Transformational leadership, resistance to change, organizational climate, innovation, teachers.

Introducción

Los sistemas de enseñanza a nivel mundial experimentan constantes procesos de transformación que se ven impulsados por la innovación pedagógica, la digitalización y nuevas demandas de la sociedad (Cuzco, et al., 2025). En este contexto, el liderazgo pedagógico transformacional adquirió mayor relevancia al convertirse en un enfoque que fomenta la mejora institucional, el incentivo docente y la innovación educativa. Estudios recientes como los de Payares (2026), Córlica (2022) y La Riva et al. (2025) resaltan que el liderazgo en cuestión beneficia al desarrollo organizacional y el proceso de adaptación a cambios en contextos educativos con alto nivel de complejidad. No obstante, tener en consideración que la resistencia al cambio por parte de los docentes sigue siendo una barrera significativa, debido a que muchos de estos profesionales experimentan dificultades para migrar de prácticas tradicionales a otras más innovadoras.

En Latinoamérica, experimentan limitaciones en la calidad educativa en escuelas de educación básica por efecto de factores estructurales, organizacionales y culturales. Ante esto Tirado y Heredia (2022), en su estudio llegan a la conclusión de que el liderazgo transformacional es una determinante para el cumplimiento adecuado de actividades de gestión educativa, en función a los recursos institucionales disponibles. Por otro lado, Chacón (2025) demostró, a través de un análisis preexperimental, que la puesta en marcha de talleres de liderazgo transformacional incide de forma significativa en el mejoramiento de la gestión escolar, incrementando la media de los directores de 68.64 a 92.71. Finalmente, Cedeño y Murillo

(2025) corroboran que el liderazgo transformacional tiene una contribución directa con la mejora de la calidad educativa en escuelas de educación básica, fomentando la innovación y el compromiso de los docentes.

En Ecuador se identifica la persistencia de estructuras organizativas tradicionales que establecen límites para los procesos de transformación educativa. Sin embargo, Camacho et al. (2024) a través de un análisis empírico demostraron que el liderazgo transformacional influye positivamente sobre el rendimiento académico de los discentes, gracias a que motiva y refuerza el compromiso docente. En complemento, Valencia et al. (2025) determinaron una correlación significativa de $r = 0.74$ entre el liderazgo transformacional y el desempeño estudiantil, resaltando a la estimulación intelectual como una dimensión de mayor impacto registrando $r = 0.71$. Así mismo, Díaz y Cuesta (2025) confirmaron que el liderazgo transformacional de los directivos con énfasis en la innovación colabora en el fortalecimiento del clima laboral y la mejora de la calidad educativa, lo cual se explica con el de 81.3% de varianza entre las dimensiones de su estudio.

Del mismo modo, Satama, et al. (2024) resaltan que el liderazgo transformacional es esencial para la construcción de entornos educativos con mayor nivel de inclusividad, la promoción de la satisfacción laboral docente y el impulso del cambio organizacional. Además, Pallango, et al. (2025) en su estudio llegan a la conclusión de que el liderazgo de transformacional en complemento con enfoques colaborativos como el de distribución de liderazgo, representa un motor para la innovación pedagógica, el mejoramiento del desempeño docente y estudiantil, y el desarrollo de una cultura escolar caracterizada por la inclusión y la resiliencia.

El liderazgo transformacional tiene como principal efecto la reducción significativa de la resistencia al cambio en unidades educativas. Aunado a ello, Vega y Ahumada (2023) corroboran que la movilización emocional que ejercen los líderes sirve como precedente esencial para la aceptación cognitiva de los docentes con respecto a los cambios. Del mismo modo, Alcívar et al. (2025) enfatizan en que la motivación constante y los procesos de capacitación estratégica proporcionadas por líderes transformacionales tiene un alto nivel de efectividad sobre la reducción de la oposición al cambio.

Además de la resistencia al cambio, liderazgo transformacional colabora con el fortalecimiento del clima laboral docente. Molina (2023) expresa que el liderazgo transformacional constituye una alternativa efectiva para mejorar el clima laboral y fomentar la innovación pedagógica. La Riva, et al. (2025) afirmaron que liderazgo de transformacional ayuda a fortalecer la gestión educativa, gracias a que promueve la colaboración y enfatiza en el cambio. De igual manera, Quispe et al. (2023) confirma el impacto del liderazgo transformacional sobre el clima laboral y el desempeño docente, lo que beneficia al desarrollo de procesos de innovación pedagógica.

Entre los principales vacíos investigativos, constan la falta de una medición precisa sobre los componentes de liderazgo transformacional, que en este caso son “ser un modelo a seguir”, “el fomento del pensamiento crítico” y “la atención de las necesidades de los docentes”, la influencia de estos componentes sobre la resistencia al cambio y sus variedades que son la resistencia activa que consiste en la posición abierta de

los docentes, la resistencia pasiva que se expresa con indiferencia o apatía y la resistencia cultural que es el arraigo de metodologías y prácticas tradicionales.

En este contexto, se puede apreciar con claridad la problemática en la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo, la cual está radicada en la parroquia Tálag, del cantón Tena perteneciente a la provincia de Napo, misma que se caracteriza por contar con una diversidad cultural y enfoque intercultural. A pesar de que cuenta con estabilidad en su estructura organizativa, se identificó la presencia de docentes con una vasta trayectoria institucional que dieron origen a una dinámica de poder informal en la unidad educativa. Los actores en cuestión ejercen una influencia significativa sobre la toma de decisiones, lo que ha generado resistencia hacia nuevas propuestas pedagógicas e incluso a la gestión de directores entrantes.

Con base antes mencionado, surge la siguiente interrogante: ¿cómo se relaciona el liderazgo pedagógico transformacional en la resistencia al cambio de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo? Con la finalidad de respuesta interrogantes se plantea que el objetivo analizar la relación del liderazgo pedagógico transformacional en la resistencia al cambio de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo, para tener una mejor comprensión sobre las dinámicas organizacionales que plantean limitaciones al proceso de innovación educativa en un contexto institucional complejo.

Marco teórico

La teoría del liderazgo transformacional, de James McGregor Burns en el año de 1978 (Mendoza, 2025), y expandida en 1985 por Bernard Bass tal como señala Guerra (2024). Esta teoría concebía al liderazgo como un proceso a través del cual se registra una influencia mutua entre líderes y seguidores para la consecución de altos niveles de motivación, compromiso y moral. El enfoque de Burns plantea que el líder además de dirigir, inspira y transforma el comportamiento de sus seguidores, fomentando cambios significativos en la organización.

Por su parte, en la profundización realizada por Bass, se indica que el liderazgo transformacional se aprecia mediante cuatro dimensiones que son la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Cuzco, et al., 2025). Aplicada al contexto educativo, la teoría en cuestión de muestra que el liderazgo transformacional beneficia a la innovación pedagógica. El estudio desarrollado por Cajamarca, et al. (2025) destacan el impacto del liderazgo sobre el fortalecimiento de habilidades y competencias de los docentes.

Con respecto a los procesos de cambio, se consideró pertinente citar la teoría de cambio organizacional desarrollada por Kurn Lewin, a través de la cual se deja por sentado que los procesos de transformación institucional conllevan tres fases que en este caso son el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento (Santana, 2025). La teoría ayuda a comprender de mejor manera que la resistencia al cambio constituye una reacción natural ante alteraciones en prácticas establecidas. En el ámbito educativo, Morán, et al. (2025) en su estudio indican que liderazgo transformacional es clave para la gestión de dichos procesos, debido a que hace más fácil la adaptación docente a través de estrategias

participativas y motivacionales. En este caso, la resistencia al cambio por parte de los docentes se puede definir como una oposición o rechazo a innovaciones pedagógicas.

Por otro lado, la teoría del liderazgo pedagógico desarrollada por Kenneth Leithwood, plantea que los directivos deben enfocarse en el mejoramiento de los procesos de enseñanza - aprendizaje a través del acompañamiento docente, una supervisión pedagógica y el fomento de la innovación educativa (Vilchez, 2025). Este enfoque actúa como un complemento al liderazgo transformacional debido a que da prioridad a la construcción de una visión compartida y el impulso del trabajo colaborativo. Sobre el liderazgo directivo con enfoque en el cambio educativo.

Del mismo modo, la teoría de clima organizacional propuesta por Rensis Likert, ayuda a explicar cómo la percepción del entorno laboral incide en el comportamiento de los docentes, de manera que, cuando existe un clima laboral positivo se beneficia a la apertura de cambio, mientras que, en un escenario adverso, donde el clima laboral es negativo se registra resistencia, conflicto y desmotivación (Díaz, 2025). Vargas (2022) demostró que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo sobre el clima laboral, fomentando entornos de trabajo colaborativo y el mejoramiento del desenvolvimiento laboral de los docentes.

Se considera pertinente evocar la teoría de la resistencia educativa, que se adjudica a autores contemporáneos como por ejemplo Edith Grotberg o Estefan Vanistendael. Esta teoría ayuda a tener mejor comprensión sobre capacidad de adaptación de los docentes a contextos de cambio constante e incertidumbre (Martínez, 2023). Desde ese punto de vista, el liderazgo transformacional desempeña un rol fundamental para el fortalecimiento de la resiliencia docente a través del acompañamiento, la motivación y la construcción de comunidades de aprendizaje. Sobre la incidencia del liderazgo docente sobre la resistencia al cambio en tiempos de incertidumbre, Quesada, et al. (2026) destaca que este liderazgo fomenta la ejecución de procesos de transformación educativa.

Material y métodos

Este estudio fue desarrollado mediante un enfoque cuantitativo, puesto que se realizó una medición y análisis de la relación entre el liderazgo pedagógico transformacional y de resistencia al cambio por parte de los docentes a través de la recolección de datos numéricos y su posterior análisis estadístico. Mediante el enfoque cuantitativo se obtuvo información objetiva relacionada a la percepción docente, lo que facilitó la identificación de tendencias, conductas y el nivel de asociación entre las variables de objeto de estudio. El enfoque cuantitativo hace posible obtener resultados verificables y comparables en el contexto institucional objeto de análisis.

El diseño del estudio fue descriptivo, explicativo y correlacional. Fue descriptivo porque se caracterizó la relación entre el liderazgo pedagógico transformacional y la resistencia al cambio los docentes más antiguos. Se considera explicativo porque se estudió la influencia de las prácticas directivas en el comportamiento y la percepción de los docentes. Por su parte, el diseño correlacional determinó el grado de relación entre las variables. El estudio se fundamentó en el paradigma positivista, se escoge el

positivismo porque el estudio estableció el vínculo entre las variables, sin incurrir en interpretaciones subjetivas y dando prioridad a la objetividad, la confiabilidad y la validez de la información recolectada.

Como participantes claves del estudio se contó con un total de 33 docentes de la unidad educativa fiscomisional Juan Tanca Marengo, involucrados en la problemática sobre el liderazgo pedagógico y resistencia al cambio. Para efectos este estudio se empleó una muestra intencional, conformada por docentes de la unidad educativa fiscomisional Juan tanca marengo los cuales fueron seleccionados de forma no probabilística, para estos se plantearon un conjunto de criterios de inclusión entre los cuales constan los siguientes: Ser parte del personal docente activo de la unidad educativa; Una permanencia de al menos un año en la unidad educativa, y manifestar su deseo de participar voluntariamente en el estudio a través de la firma del consentimiento informado. Con base a estos criterios se consiguió una muestra de 23 docentes. En la tabla 1 se presenta la distribución de información sociodemográfica de los docentes, con el fin de conocer el perfil general de la muestra y contextualizar los resultados obtenidos:

Tabla 1.

Datos sociodemográficos y académicos

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Edad	20 – 30 años	4	17,39
	31 – 40 años	7	30,43
	41 – 50 años	8	34,78
	51 – 60 años	2	8,70
	Más de 60 años	2	8,70
	Total	23	100,00
Género	Femenino	18	78,26
	Masculino	5	21,74
	Total	23	100,00
Nivel académico	Tecnólogo/a	1	4,35
	Licenciatura	11	47,83
	Maestría	11	47,83
	Total	23	100,00
Tiempo de servicio	1 – 5 años	7	30,43
	6 – 10 años	9	39,13
	11 – 20 años	6	26,09
	Más de 20 años	1	4,35
	Total	23	100,00

Elaboración propia.

En la tabla 1 se evidencian que la mayor parte de los docentes tienen entre 41 y 50 años 34,78%, seguida del grupo de 31 a 40 años 30,43%, lo que refleja una población conformada por profesionales experimentados. En relación con el género, predomina el femenino con el 78,26%, mientras que el 21,74% al género masculino. Respecto al nivel académico, el 47,83% posee licenciatura y otro 47,3% cuenta maestría. En cuanto al tiempo de servicio, el 39,13% registra entre 6 y 10 años, seguido del 30,43% con 1

a 5 años. La muestra incluye docentes de todos los niveles educativos, 30,43% de Educación Inicial y 26,09% de Bachillerato.

Por otra parte, se escogió como técnica de recolección de datos a la encuesta, mientras que como instrumento se desarrolló un cuestionario conformado por diez interrogantes, en el cual se adaptó una escala de Likert (1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre). Es importante mencionar que el instrumento se dividió en 3 dimensiones que son Liderazgo pedagógico transformacional, Resistencia al cambio docente, Clima organizacional y trabajo colaborativo.

Para iniciar con los procedimientos se elaboró y validó el cuestionario en conformidad con el objetivo general, dentro del instrumento se adoptó un consentimiento informado, para que los docentes dejen constancia de una participación libre y voluntaria. El instrumento se digitalizó a través de la plataforma de Google forms, y se socializó mediante la plataforma de mensajería instantánea WhatsApp. En la tabla 2 se muestra el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y el coeficiente de Omega de McDonald para cada una de las dimensiones del cuestionario:

Tabla 2.

Alfa de Cronbach y Omega

Dimensión	Alfa de Cronbach	Omega de McDonald	Nº de ítems
Liderazgo pedagógico transformacional (P6, P7. P8, P9, P10)	0,9256	0,946	5
Resistencia al Cambio (P11, P12. P13, P14, P15)	0,9395	0,956	5
Clima Organizacional (P16, P17. P18, P19, P20)	0,4981	0,322	5
Total	0,940	0,949	15

Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la dimensión Liderazgo Pedagógico Transformacional alcanzó un Alfa de Cronbach de 0,926 y un Omega de McDonald de 0,946, valores que indican una consistencia interna excelente. Esto significa que los cinco ítems que integran esta dimensión mantienen una adecuada relación entre sí y permiten medir de forma confiable la percepción del liderazgo pedagógico.

De manera similar, la dimensión Resistencia al cambio docente obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,940 y un coeficiente Omega de 0,956, resultados que también corresponden a un nivel de confiabilidad excelente. Estos valores reflejan que los ítems presentan una elevada homogeneidad y evalúan de manera consistente la resistencia al cambio en el contexto educativo.

En cuanto a la dimensión Clima organizacional y trabajo colaborativo, el Alfa de Cronbach fue de 0,498 y el coeficiente Omega de McDonald de 0,322, valores inferiores al nivel recomendado para considerar una adecuada consistencia interna. El análisis de los estadísticos por ítem permitió identificar que el reactivo P20 - El clima institucional influye en la disposición al cambio pedagógico, presentó una correlación total corregida negativa de (-0,277), lo que indica que su comportamiento difiere del resto de los ítems que conforman esta dimensión. Asimismo, se observó que, al eliminar este ítem, el Alfa de Cronbach aumentó

a 0,628, lo que evidencia una mejora en la consistencia interna. No obstante, se decidió mantener el ítem dentro del instrumento para conservar la estructura original del cuestionario y respetar el modelo teórico planteado para la investigación.

Finalmente, el instrumento en su totalidad, conformado por 15 ítems, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,940, resultado que corresponde a un nivel de confiabilidad excelente. Este hallazgo permite concluir que el cuestionario posee una elevada consistencia y constituye un instrumento confiable para evaluar las variables de estudio. Aunque una de las dimensiones presentó una confiabilidad menor, ello no afecta la solidez del instrumento en su conjunto, por lo que los resultados obtenidos pueden considerarse válidos para el desarrollo del análisis descriptivo y correlacional de la investigación.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software SPSS y Excel. En primer lugar, se aplicó estadística descriptiva para resumir y organizar los datos obtenidos con el cuestionario. Para ello se calcularon las frecuencias, porcentajes, medias, moda, varianza y desviación estándar, para caracterizar la muestra y el comportamiento de las variables. Luego, se evaluó la confiabilidad del instrumento con el coeficiente Alfa de Cronbach y el coeficiente Omega de McDonald, indicadores que determina la consistencia interna de los ítems en cada dimensión.

Finalmente, se aplicó el coeficiente de correlación Pearson, dado que la información obtenida mediante la escala de Likert que fue considerada como datos de intervalo. Esta prueba paramétrica permitió establecer con mayor precisión la intensidad y la dirección de la relación entre el liderazgo pedagógico transformacional, la resistencia al cambio docente y el clima organizacional.

Resultados

Este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la información proporcionada por los docentes de la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo mediante la aplicación del cuestionario. La información se organiza de forma progresiva para facilitar su comprensión. En primer lugar, se describen las características sociodemográficas de los participantes; posteriormente, se presenta el análisis descriptivo de las dimensiones que conforman el estudio, seguido de la evaluación de la confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Cronbach y el coeficiente Omega de McDonald. Finalmente, se examina la relación entre las variables de investigación mediante el coeficiente de correlación Pearson, cuyos resultados permiten sustentar el análisis y la discusión en función de los objetivos planteados.

A continuación, se presenta la Tabla 3, en la que se exponen los principales estadísticos descriptivos de las dimensiones que conforman el instrumento de investigación. La información incluye la media, mediana, desviación estándar, varianza, coeficiente de determinación, alfa de cronbach y el umbral de aceptación indicadores que permiten describir la tendencia central y la dispersión de las respuestas obtenidas en cada una de las variables analizadas.

El criterio de aceptación de los ítems se estableció a partir del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para cada elemento dentro de su respectiva dimensión. Para este análisis se consideró como referencia un

valor de $\alpha \geq 0,70$, utilizado como indicador de una consistencia interna aceptable. En consecuencia, los ítems cuyos valores alcanzaron o superaron este punto de referencia fueron considerados aceptados, mientras que aquellos que presentaron valores inferiores fueron clasificados como no aceptados. Esta clasificación se utilizó como criterio complementario para valorar la consistencia de los ítems y no implicó la eliminación de ninguno de ellos, debido a que todos fueron conservados para los análisis estadísticos posteriores.

Tabla 3.

Estadística descriptiva del instrumento utilizado.

Dimensiones	Media	Mediana	Desv. Estandar	Varianza	R ²	Alfa	Umbral
Liderazgo							
6. Las autoridades motivan a los docentes a mejorar continuamente su práctica pedagógica.	3,26	3	1,176	1,383	0,79	0,91	Aceptada
7. Los directivos promueven la participación docente en la toma de decisiones.	3,57	3	1,037	1,075	0,878	0,89	Aceptada
8. Existe comunicación abierta y respetuosa entre las autoridades y docentes.	3,91	4	0,9	0,81	0,83	0,9	Aceptada
9. Las autoridades apoyan la innovación pedagógica en el aula.	3,7	4	1,185	1,403	0,79	0,91	Aceptada
10. El liderazgo institucional inspira confianza y compromiso en el personal docente	3,83	3	0,937	0,877	0,61	0,93	Aceptada
Resistencia al cambio							
11. Algunos docentes muestran rechazo frente a nuevas estrategias pedagógicas.	3	3	1,206	1,455	0,7	0,94	Aceptada
12. Existe dificultad para adaptarse a cambios institucionales o administrativos.	2,78	3	1,043	1,087	0,85	0,92	Aceptada
13. Los docentes con mayor antigüedad influyen en la aceptación o rechazo de cambios institucionales.	3	3	1,446	2,091	0,87	0,92	Aceptada
14. Los nuevos enfoques educativos generan incertidumbres en el personal docente.	2,74	3	1,214	1,474	0,79	0,93	Aceptada
15. El temor a conflictos laborales limita la adopción de innovaciones educativas.	2,96	3	1,296	1,68	0,86	0,92	Aceptada
Clima organizacional							
16. El ambiente laboral favorece el trabajo en equipo entre docentes.	3,35	3	1,152	1,328	0,74	0,46	No aceptada
17. Existe confianza para expresar opiniones dentro de la institución.	3,39	3	1,076	1,158	0,65	0,35	No aceptada

18. Los conflictos internos afectan el desempeño docente.	2,7	3	1,363	1,858	0,71	0,35	No aceptada
19. Los docentes reciben apoyo institucional ante cambios educativos.	3,48	3	0,994	0,988	0,82	0,19	No aceptada
20. El clima institucional influye en la disposición al cambio pedagógico.	4,09	4	0,793	0,628	0,66	0,67	Parcialmente aceptada

Elaboración propia.

Para complementar el análisis descriptivo, se incorporó el coeficiente Alfa de Cronbach asociado a cada ítem, con el propósito de observar el comportamiento de los elementos dentro de cada dimensión. Como criterio de referencia, se estableció un valor de $\alpha \geq 0,70$ para considerar aceptable la consistencia interna. Los resultados permitieron identificar diferencias entre las dimensiones analizadas, particularmente en el caso del clima organizacional, donde varios ítems presentaron valores inferiores al punto de referencia. No obstante, estos resultados no determinaron por si solos la eliminación de los ítems, puestos que las preguntas fueron mantenidas para los análisis posteriores, considerando su importancia dentro de la estructura teórica del instrumento.

Los resultados obtenidos en la dimensión Liderazgo pedagógico transformacional muestran que los cinco ítems fueron clasificados como aceptados, de acuerdo con el criterio establecido para el Alfa de Cronbach si el elemento se suprime. Los valores obtenidos se encuentran entre 0,891 y 0,932, todos por encima del valor de referencia de 0,70. De esta manera, se observa que los ítems presentan una adecuada consistencia interna y mantienen una relación suficiente con la dimensión que se pretende medir. En cuanto a las medias, estas se ubicaron entre 3,26 y 3,91, por lo que las respuestas de los docentes se concentran principalmente entre las categorías A veces y Casi siempre. En este sentido, los resultados reflejan una percepción favorable sobre aspectos relacionados con la motivación docente, la participación en la toma de decisiones, la comunicación entre autoridades y docentes, el apoyo a la innovación pedagógica y la confianza que genera el liderazgo institucional.

Por otra parte, la dimensión Resistencia al cambio presentó también una adecuada consistencia en sus cinco ítems. Los valores del Alfa de Cronbach si el elemento se suprime estuvieron entre 0,916 y 0,941, superando en todos los casos el valor de referencia de 0,70. En efecto, esto indica que los elementos incluidos en esta dimensión mantienen una relación adecuada con el conjunto de preguntas y, por tanto, aportan información útil para su medición. Las medias, en cambio, oscilaron entre 2,74 y 3,00, situándose principalmente entre las categorías Casi nunca y A veces. Desde esta perspectiva, se puede observar que la resistencia al cambio no se manifiesta con la misma intensidad en todos los aspectos evaluados. Existen determinadas situaciones relacionadas con el rechazo a nuevas estrategias, la antigüedad de los docentes, la adaptación institucional, la incertidumbre y el temor a conflictos laborales que pueden generar diferentes percepciones entre los participantes.

En lo esencial, la dimensión Clima organizacional presentó un comportamiento diferente. Los cinco ítems fueron clasificados como no aceptados, debido a que los valores del Alfa de Cronbach si el elemento se suprime se ubicaron entre 0,192 y 0,670, sin alcanzar el criterio establecido de 0,70. Se observa que, en

comparación con las dimensiones anteriores, existe una menor consistencia interna entre los elementos que conforman esta dimensión. Esta situación también se refleja en el Alfa de Cronbach obtenido para la dimensión clima organizacional, que alcanzó un valor de 0,4981. Por lo demás, las medias de los ítems estuvieron entre 2,70 y 4,09, lo que muestra que las percepciones de los docentes varían dependiendo del aspecto evaluado. Por ejemplo, algunos elementos relacionados con el apoyo institucional y la disposición al cambio presentan valores de media más elevados, mientras que otros aspectos, como los conflictos internos, presentan una valoración menor.

De este modo, los resultados del clima organizacional deben ser interpretados con cierta precaución. La clasificación como no aceptada responde específicamente al criterio de consistencia interna establecido mediante el Alfa de Cronbach y no implica que los ítems hayan sido eliminados del instrumento. Los elementos fueron conservados debido a que forman parte del sustento teórico de la dimensión y permiten abordar diferentes aspectos relacionados con el ambiente institucional. En este sentido, la menor consistencia encontrada puede reflejar que el clima organizacional comprende diferentes situaciones y percepciones que no necesariamente son experimentadas de la misma manera por todos los docentes.

Finalmente, al considerar los resultados de las tres dimensiones, se observa que Liderazgo Pedagógico Transformacional presenta el comportamiento más consistente de los ítems, seguido de Resistencia al Cambio, mientras que Clima Organizacional muestra mayores dificultades en cuanto a su consistencia interna. En relación con lo anterior, esta diferencia resulta importante para los análisis posteriores, puesto que permite conocer previamente el comportamiento de los elementos que conforman cada dimensión. Por consiguiente, los resultados descriptivos y de consistencia interna constituyen un punto de partida para analizar posteriormente la relación existente entre liderazgo pedagógico transformacional, resistencia al cambio y clima organizacional mediante las pruebas de correlación y los modelos predictivos.

Con el propósito de determinar la relación entre las dimensiones del estudio, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, cuyos resultados se presentan en la Tabla 4. Esta prueba permitió establecer la dirección e intensidad de las relaciones existentes entre el liderazgo pedagógico transformacional, la resistencia al cambio docente y el clima organizacional. Si bien la información fue obtenida mediante un instrumento estructurado con escala tipo Likert, para el análisis correlacional se consideraron los puntajes correspondientes a cada dimensión, con el propósito de evaluar las relaciones lineales entre las variables estudiadas. De esta manera, el coeficiente de Pearson permitió complementar el análisis descriptivo y determinar el grado en que las variaciones de una dimensión se relacionan con las variaciones de las demás. A continuación, se presenta la tabla de correlación entre las dimensiones del estudio.

Tabla 4.

Prueba de Correlación de Pearson.

		Liderazgo	Resistencia	Clima
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,836**	,818**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	23	23	23

Resistencia	Correlación de Pearson	,836**	1	,787**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	23	23	23
Clima	Correlación de Pearson	,818**	,787**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	23	23	23

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

Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson evidencian la existencia de relaciones positivas fuertes y estadísticamente significativas entre las dimensiones analizadas. En primer lugar, la relación entre el liderazgo pedagógico transformacional y la resistencia al cambio presentó un coeficiente de $r = 0,836$ ($p < 0,001$), lo que indica que una mejor percepción del liderazgo institucional se asocia con una mayor disposición de los docentes para asumir procesos de cambio e innovación. En este sentido, el liderazgo ejercido por las autoridades constituye un factor que favorece la aceptación de nuevas prácticas y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Asimismo, la correlación entre el liderazgo pedagógico transformacional y el clima organizacional alcanzó un valor de $r = 0,818$ ($p < 0,001$), resultado que demuestra que, cuando los docentes perciben un liderazgo basado en la comunicación, el apoyo y la participación, también valoran de manera más favorable el ambiente de trabajo dentro de la institución. Por consiguiente, estos resultados ponen de manifiesto la importancia del liderazgo como elemento que contribuye al fortalecimiento de las relaciones laborales y al desarrollo de un entorno organizacional positivo.

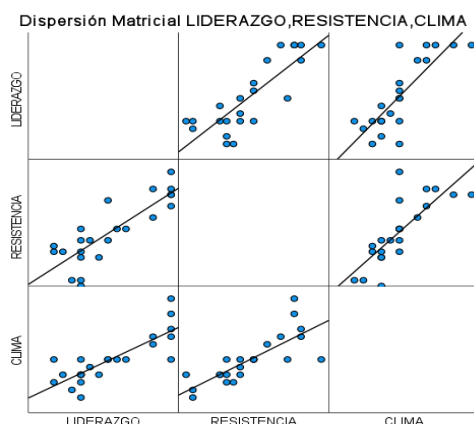
Por otra parte, la relación entre la resistencia al cambio y el clima organizacional registró un coeficiente de $r = 0,787$ ($p < 0,001$), lo que confirma una asociación positiva y significativa entre ambas dimensiones. Este hallazgo permite inferir que un clima organizacional favorable facilita una mayor apertura de los docentes frente a los cambios institucionales y pedagógicos, reduciendo las barreras que suelen presentarse durante los procesos de transformación educativa.

En relación con los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se identificaron relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las tres dimensiones analizadas. Los coeficientes obtenidos muestran una relación fuerte entre el liderazgo pedagógico transformacional y la resistencia al cambio, así como entre el liderazgo y el clima organizacional. De igual manera, se encontró una relación positiva fuerte entre la resistencia al cambio y el clima organizacional.

Con el propósito de complementar los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Pearson, se presenta la *Figura 1*, correspondiente a la matriz de dispersión entre las dimensiones analizadas. Esta representación gráfica permite visualizar la dirección y la intensidad de las relaciones lineales existentes entre el liderazgo pedagógico transformacional, la resistencia al cambio y el clima organizacional, facilitando la interpretación de las correlaciones obtenidas.

Figura 1.

Matriz de dispersión entre las dimensiones de estudio.



Para complementar el análisis correlacional y determinar si el liderazgo pedagógico transformacional constituye un factor predictivo de las variables de estudio, se aplicó un análisis de regresión lineal simple. Este procedimiento permitió determinar en qué medida la variable independiente explica el comportamiento de cada variable dependiente, así como establecer la capacidad explicativa del modelo y la proporción de variabilidad de las variables dependientes que puede ser explicada por el liderazgo pedagógico transformacional.

Para valorar el comportamiento de los modelos se consideraron diferentes indicadores estadísticos. El coeficiente R permitió identificar la intensidad de la relación lineal entre la variable independiente y la dependiente. El R^2 o coeficiente de determinación permitió establecer la proporción de variabilidad de la variable dependiente que puede ser explicada estadísticamente por el liderazgo pedagógico transformacional. Por su parte, el R^2 ajustado proporcionó una estimación mas conservadora de la capacidad explicativa del modelo.

Así mismo, se utilizó el estadístico F de Fisher para determinar si el modelo de regresión, considerado un conjunto, presenta significancia estadística, tomando como referencia su correlación p-valor. Finalmente, el estadístico Durbin-Watson permitió revisar la independencia de los residuos, aspecto necesario para valorar la adecuación del modelo.

Previamente, se verificó el cumplimiento de los supuestos del modelo mediante la prueba de bondad de ajuste y la independencia de los residuos, cuyos resultados se visualizan en la *Tabla 5*, con el fin de garantizar la validez de las estimaciones obtenidas:

Tabla 5.

Prueba de bondad de ajuste e independencia de los residuos.

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	F-Fisher	P valor	Durbin-Watson
1 Liderazgo vs Resistencia	,836 ^a	,699	,684	48,689	,000 ^b	2,785

2 Liderazgo vs Clima	,818 ^a	,669	,654	42,509	,000 ^b	2,118
----------------------	-------------------	------	------	--------	-------------------	-------

El primer modelo, correspondiente al liderazgo pedagógico transformacional y la resistencia al cambio, presentó una relación lineal fuerte $R = 0,836$ y un $R^2 = 0,699$, indicando que el liderazgo explica estadísticamente el 69,9% de la variabilidad de la resistencia al cambio. El modelo resultó estadísticamente significativo $F = 48,689$; $p < 0,001$, evidenciando una capacidad predictiva significativa. El segundo modelo, correspondiente al liderazgo pedagógico transformacional y el clima organizacional, obtuvo un $R = 0,818$ y un $R^2 = 0,669$, lo que indica que el liderazgo explica el 66,90% de la variabilidad del clima organizacional. Asimismo, el modelo fue estadísticamente significativo $F = 42,509$; $p < 0,001$, evidenciando una capacidad predictiva significativa.

En conjunto, ambos modelos muestran que el liderazgo pedagógico transformacional presenta una importante capacidad explicativa y predictiva sobre las variables estudiadas, siendo mayor en la resistencia al cambio 69,90% que en el clima organizacional. Estos resultados complementan el análisis correlacional al establecer no solo la relación entre las variables, sino también la proporción de su variabilidad que puede ser explicada estadísticamente por el liderazgo pedagógico transformacional.

De igual manera, el estadístico Durbin-Watson indicó que los residuos del modelo son independientes, por lo que se cumple uno de los supuestos necesarios para aplicar la regresión lineal. En conjunto, estos resultados permiten considerar que los modelos presentados en la *Tabla 6* son adecuados para analizar la influencia del liderazgo pedagógico transformacional sobre la resistencia al cambio docente y el clima organizacional.

Tabla 6.

Modelos Predictivos del Liderazgo pedagógico transformacional sobre las variables.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		Variable Dependiente
	B	Desv. Error	Beta	T		Límite inferior	Límite superior	
Liderazgo	1,012	,145	,836	6,978	,000	,710	1,314	Resistencia
Liderazgo	,557	,085	,818	6,520	,000	,379	,735	Clima

Como se aprecia en la *Tabla 7*, se analizaron los modelos predictivos del liderazgo pedagógico transformacional sobre la resistencia al cambio docente y el clima organizacional. Los resultados evidenciaron que el liderazgo influye de manera positiva y significativa tanto en la resistencia al cambio docente como en el clima organizacional. Esto significa que, a medida que mejora la percepción del liderazgo ejercido por las autoridades, también mejora la disposición de los docentes frente a los procesos de cambio y la percepción del ambiente de trabajo dentro de la institución.

Además, los coeficientes obtenidos muestran que esta influencia es consistente y estadísticamente significativa, ya que el nivel de significancia fue inferior a 0,05 y los intervalos de confianza respaldan la estabilidad de las estimaciones realizadas. Por lo tanto, los resultados permiten afirmar que el liderazgo pedagógico transformacional constituye un factor importante para fortalecer el clima organizacional y

favorecer una actitud más positiva de los docentes hacia los cambios que se implementan en la institución educativa.

Discusión

De este estudio se deriva un análisis correlacional entre variables como son liderazgo transformacional, resistencia al cambio y clima organizacional, sobre las cuales se encontró un sólido respaldo con literatura especializada, que destacan matices relevantes para la realidad de la Unidad Educativa Juan Tanca Marengo. Entre el liderazgo transformacional y la resistencia al cambio se identificó una fuerte correlación lo que concuerda con lo planteado por Guerrero, et al. (2025), quienes observaron en la realidad de la Nueva Escuela Mexicana, que el liderazgo transformacional asemeja un catalizador que ayuda a sobrellevar la resistencia al cambio. De manera similar, Serrano, et al. (2022) en su estudio sobre la escuela Héroes del Cenepa, determinaron que la falta de consolidación del liderazgo transformacional se convierte en una limitación para la disposición de los docentes hacia la innovación, lo que se contrasta, con los resultados obtenidos en el presente estudio en el cual el liderazgo presenta una correlación positiva de suma relevancia para la apertura al cambio.

También se identifica convergencia entre los hallazgos del presente estudio con los de la revisión sistemática desarrollada por Portilla et al. (2024) quienes llegan a la conclusión de que liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre el clima laboral y el cambio de organizacional ya que fomenta el respeto, el apoyo y la motivación. En concordancia, Cerna et al. (2024) destacaron que los directivos con capacidad de ejercer el liderazgo transformacional consiguen mayor compromiso y predisposición al cambio en sus ternas docentes, sin embargo, explican que cuando el liderazgo no consigue transmitir una visión compartida, lo más común es que persista la resistencia al cambio.

La correlación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional, es un factor que concuerda con los hallazgos de Vera et al. (2026) que en su estudio demostraron que cuando los directivos ejercen un liderazgo participativo estratégico se genera un impacto directo sobre la salud del clima organizacional. Sobre esto, Espinoza et al. (2025) acotan que el liderazgo transformacional que parte de la colaboración y la visión compartida surge como un enfoque crítico que permite hacer frente a desafíos propios del cambio educativo.

El análisis correlacional permitió establecer que la correlación más fuerte está entre el clima organizacional y la resistencia al cambio, lo que constituye un hallazgo significativo. Arévalo y Muñoz (2025) argumentaron que siempre y cuando se cuente con un clima organizacional favorable en las unidades educativas, será posible implementar modelos de gestión de cambio adaptativo y flexible, así como también fomentar la creatividad y el aprendizaje activo. Este resultado está alineado con el planteamiento de Muñoz y Arévalo (2025) con respecto a la relevancia de estrategia pedagógicas donde se gestiona el involucramiento activo de los estudiantes, dejando por sentado que el éxito de estas estrategias requiere de un clima organizacional prolijo para alcanzar una implementación afectiva.

A nivel general, los resultados del estudio permiten corroborar las premisas principales de los estudios antes mencionados sobre la interdependencia entre el liderazgo transformacional, el clima organizacional

y la resistencia al cambio. Sin embargo, la tendencia de los docentes por escoger la alternativa "A veces" en varios de los reactivos de la encuesta, hace reflexionar de que pese a existir prácticas relacionadas con liderazgo transformacional, estas no han alcanzado la consolidación necesaria para incidir plenamente sobre la cultura organizacional. Esta realidad concuerda con la observación de Serrano et al. (2022) con respecto a la necesidad de gestionar el fortalecimiento de liderazgo en transformacional para de esta manera potenciar la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje, y con la recomendación realizada por Guerrero et al. (2025), sobre la urgente necesidad de realizar el diseño de programas de formación continua enfocados en el liderazgo transformacional distribuido con adaptaciones específicas a cada contexto educativo e institucional.

Conclusiones

Mediante el cálculo del coeficiente de Pearson fue posible identificar una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre el liderazgo pedagógico transformacional y la resistencia al cambio docente ($p=0.16$: $p=0.000$), con lo cual se estableció que existe un nivel de relación fuerte entre las variables objeto de estudio. Con base en los resultados obtenidos a través de la encuesta, fue posible dar respuesta a la pregunta de investigación ¿cómo se relaciona el liderazgo pedagógico transformacional en la resistencia al cambio de los docentes en la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo?, ya que se evidenció de que existe una relación significativa entre liderazgo transformacional y la resistencia al cambio en docentes que prestan servicios en la Unidad Educativa Fiscomisional Juan Tanca Marengo. Por tal motivo, mediante la comprobación estadística de la existencia de una relación positiva fuerte entre ambas variables, se ha respondido a la pregunta de la investigación. A pesar de que los docentes observan prácticas relacionadas con el liderazgo transformacional, estas acciones no se desarrollan continuamente y mucho menos alcanzan los niveles necesarios de consolidación para influir en la transformación plena de la cultura organizacional. Esta situación pone en evidencia una persistente resistencia al cambio vinculada a la incertidumbre de la implementación de nuevas propuestas educativas, la complicación para adaptarse a las modificaciones y la influencia de docente con carreras consolidadas que limitan la aceptación de estrategias pedagógicas innovadoras.

Se da cumplimiento al objetivo general del estudio debido a que, los hallazgos hacen posible inferir que las prácticas de liderazgo transformacional muestran insuficiencias en cuanto a la consolidación lo que beneficia a la perpetuación de comportamientos de resistencia en la terna docente. A pesar de que gran parte de los docentes participantes reconoce que los directivos fomentan espacios de participación, comunicación y apoyo para la innovación, los esfuerzos realizados no consiguen el impacto necesario para el fortalecimiento del compromiso docente y la reducción de barreras relacionadas al cambio. Como consecuencia, la resistencia cambio por parte de los docentes no se expresa como una posición abierta, más bien se traduce en actitudes como cautela, incertidumbre y poca disposición a aplicar variaciones en las prácticas pedagógicas tradicionales.

Por otro lado, fue posible determinar que el clima organizacional representa un factor clave en la relación, ya que 82.60% de los docentes consideran que el clima organizacional incide sobre la disposición al cambio pedagógico. Este resultado permite apreciar que la efectividad del liderazgo transformacional depende de su capacidad para generar un entorno de confianza, comunicación efectiva, participación activa y cooperación entre los agentes que componen la comunidad educativa.

Dentro de los principales resultados, resalta que además de la relación positiva fuerte que existe entre el liderazgo pedagógico transformacional y el clima organizacional ($p = 0.809$), así como también entre el clima organizacional y resistencia al cambio ($p = 0.849$), se aprecia que las dimensiones objeto de estudio guardan una relación directa y significativamente estadística.

Como limitaciones de la investigación, es importante tener en cuenta que el estudio se desarrolló en una sola unidad educativa y el instrumento se aplicó sobre 23 docentes, por tal motivo estos resultados se circunscriben a la realidad de la Unidad Educativa fiscomisional Juan Tanca Marengo y no pueden ser generalizados de forma directa hacia otras unidades educativas.

Por tal motivo, se considera pertinente desarrollar futuras líneas de investigación enfocadas en gestionar estrategias para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico transformacional. Del mismo modo, se considera pertinente el desarrollo de estudios longitudinales y expandir este estudio a otras unidades educativas con la finalidad de que se compruebe, si el fortalecimiento de liderazgo transformacional desemboca en cambio sostenido con respecto a la disposición de los docentes al proceso de cambio.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, J. (19 de Noviembre de 2023). *Los paradigmas: positivista, interpretativo o sociocrítico*. Obtenido de Proyecto Academico : <https://proyectoacademico.com/los-paradigmas-positivista-interpretativo-o-sociocritico/>
- Alcívar, G., Santa Cruz, E., Jurado, E., León, A., & Solórzano, R. (2025). El impacto del liderazgo pedagógico en la implementación de tecnologías educativas en instituciones de educación básica y bachillerato. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8762-8775. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15568
- Arévalo, H., & Muñoz, A. (2025). Administración del Cambio y su Efecto en la Innovatividad Pedagógica en Escuelas del Siglo XXI. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, II(1), 246-260. doi:<https://doi.org/10.63415/saga.v2i1.44>
- Cajamarca, M., Pulig, S., & Alcívar, J. (2025). El Directivo como Agente de Cambio: Liderazgo Transformacional en el Desempeño Docente. *Revista Científica*, IX(33), 276-292. doi:<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
- Camacho, R., Castro, A., Orbe, M., & Gavilanez, N. (2024). Liderazgo Educativo Transformacional y su Impacto en el Rendimiento Académico: Un Análisis Empírico en Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, VIII(4), 6222-6239. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823

- Cedeño, L., & Murillo, M. (2025). Liderazgo transformacional en la mejora de la calidad educativa en la Educación Básica. *Reincisol*, IV(7), 1534-1561. doi:[https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)1534-1561](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)1534-1561)
- Cerna, C., Sánchez, K., & Cortez, M. (2024). Gestión educativa y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024. *SEARCHING*, V(2), 25–39. doi:<https://doi.org/10.46363/searching.v5i2.3>
- Chacón, G. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, V(4), 1-11. Obtenido de <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3681/889>
- Córica, J. (2022). Resistencia docente al cambio: Caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 255–272. doi:<https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Cueva, G., Mosqueira, F., Aldana, G., & Simón, J. (2022). Liderazgo transformacional y resiliencia en docentes de una Institución Educativa del Perú. *Warisata - Revista De Educación*, 69–79. doi:<https://doi.org/10.61287/warisata.v4i11.6>
- Cuzco, M., Peña, E., Falconi, A., & Castillo, C. (2025). El Liderazgo Transformacional para Optimizar el Desempeño Docente. *Revista Cientific*, 66–87. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E2.3.66-87>
- Díaz, J., & Cuesta, J. (2025). Liderazgo Transformacional del Director orientado a la Innovación de los Centros Educativos. *Revista Veritas De Difusão Científica*, VI(3), 1902–1919. doi:<https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.1022>
- Díaz, M. (2025). *Propuesta de mejora del clima organizacional para el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Villa Rica, 2025*. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/41869>
- Espinoza, R., Sánchez, M., & Castillo, C. (2025). Liderazgo directivo como líder curricular en tiempos de cambio educativo. *Ciencia Y Educación*, VI(4), 6-19. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.15420711>
- Gamarra, J. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Revista de Investigación de Ciencias de la Educación, Horizontes*, VIII(34), 1897–1912. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- Guerra, A. (2024). *El liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo del talento humano*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9942/1/T4375-MGTH-Guerra-El%20liderazgo.pdf>
- Guerrero, K., Castillo, V., Reyes, L., Arriola, G., & Delgado, J. (2025). El impacto del liderazgo escolar en la calidad educativa evidencia desde la nueva escuela mexicana. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, VI(1), 2962 – 2975. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3551>
- Herrera, C. (2024). Paradigma Positivista. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 29-32. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9759162>

- La Riva, S., Miraval, J., & Rivera, J. (2025). Liderazgo transformacional: una alternativa de cambio para la educación. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 330–345. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i40.1146>
- Martínez, D. (2023). *Enfoques teóricos de la resiliencia en la educación*. Maracaibo: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Mendoza, C. (2025). Liderazgo Transformacional y Auténtico: Modelos, Factores y Su Impacto en la Motivación y el Cambio Organizacional. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1-15. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v20-n1/A34.20\(1\)1-15.pdf](http://www.spentamexico.org/v20-n1/A34.20(1)1-15.pdf)
- Molina, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos*, 783-801. doi:<https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Morán, M., Correa, L., & Asencio, M. (2025). Gestión de cambio para el desarrollo organizacional en una Unidad Educativa de la provincia del Guayas. *Revista Latinoamericana De Calidad Educativa*, 267-275. doi:<https://doi.org/10.70625/rice/186>
- Muñoz, A., & Arévalo, H. (2025). Liderazgo Transformacional y su Influencia en la Gestionabilidad Docente en Entornos Virtuales. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, II(1), 151-163. doi:<https://doi.org/10.63415/saga.v2i1.38>
- Muñoz, E., & Solís, B. (2021). Enfoque Cualitativo y Cuantitativo de la Evaluación Formativa. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 1-16. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rehuso/v6n3/2550-6587-rehuso-6-03-00001.pdf>
- Pallango, M., Pallango, R., Núñez, T., & Lascano, M. (2025). El liderazgo transformacional como motor de innovación en las instituciones educativas: Retos y oportunidades en el siglo XXI. *Ciencia y Educación*, VI(9), 486 - 500. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.17232367>
- Payares, M. (2026). La Evolución del Liderazgo Transformacional en Educación y la Teoría del Cambio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 13258-13274. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1.23093
- Pinilla, R. (2024). El directivo docente como líder en los procesos de innovación. *Revista científica Portal de la Ciencia*, 264-277. doi:<https://doi.org/10.51247/pdlc.v5i3.472>
- Portilla, L., Pantaleón, M., Gallardo, J., Hernández, J., & Morales, P. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia*, XLIX(5), 292-299. Obtenido de https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- Quesada, A., Díaz, M., Cruz, C., & Isequilla, E. (2026). Resiliencia educativa y liderazgo docente para la transformación educativa en tiempos de incertidumbre: una revisión de la literatura internacional. *Revista De Inclusión Educativa Y Diversidad (RIED)*, 1-16. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.18774203>

- Quispe, S., Dávila, M., Cubas, M., & Tapia, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 359–371. doi:<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Santana, E. (2025). La gestión del cambio organizacional. *COFIN Habana*, 1 - 16. Obtenido de <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/11112>
- Satama, W., Benítez, C., Cuenca, Á., & Velasco, A. (2024). Liderazgo Transformacional en Entornos Educativos Inclusivos. *SAGA: Revista Científica Multidisciplinar*, 1(4), 114-125. doi:<https://doi.org/10.63415/saga.v1i4.17>
- Serrano, K., Jaramillo, M., & Prieto, Y. (2022). El liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión educativa de la escuela Héroes del Cenepa. *593 Digital Publisher CEIT,, VII(1)*, 258-273 [. doi:[doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008](https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1008)
- Tirado, M., & Heredia, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Revista Conrado*, XVIII(85), 246-251. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>
- Valencia, J., Torres, M., Molina, L., & Castillo, C. (2025). La Influencia del Liderazgo Transformacional de los Docentes en el Rendimiento Académico de los Estudiantes. *Revista Scientific*, X, 41-56. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E4.2.41-56>
- Valla, J., & Salgado, E. (2025). El liderazgo transformacional en la gestión de entornos digitales: un camino hacia la innovación pedagógica y el emprendimiento educativo en la Unidad Educativa Nuestra Señora de Pompeya. *ASCE MAGAZINE*, 2602–2619. doi:<https://doi.org/10.70577/asce.v4i4.543>
- Vargas, G. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 994-1018. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1558
- Vega, J. (2025). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico desde la percepción de los docentes en instituciones educativas. *Revista InveCom*, 1-8. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14787970>
- Vega, L., & Ahumada, L. (2023). Liderazgo de directoras(es) noveles: preparación y resistencia al cambio en contexto de pandemia. *Revista mexicana de investigación educativa*, 467-485. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmie/v28n97/1405-6666-rmie-28-97-467.pdf>
- Vélez, A., Vecherel, J., Briones, G., & Crispin, C. (2025). El rol del liderazgo pedagógico y su incidencia en la educación inclusiva. *Polo del Conocimiento*, X(9), 1427-1439. doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v10i9.10390>
- Vera, S., Tocte, L., & Ripalda, V. (2026). Liderazgo directivo y gestión del cambio en la innovación educativa en dos unidades educativas de Ecuador. *Ciencia Y Educación*, VII(2), 978 - 990. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.19227818>
- Vilchez, M. (2025). Liderazgo directivo y práctica pedagógica en docentes de educación básica regular. *Revista InveCom*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.14763965>