

J-40402082-9

F
u
n
d
a
c
i
ó
n

A
u
l
a

V
i
r
t
u
a
l

Aula Virtual



Generando Conocimiento

<http://www.aulavirtual.web.ve>



ISSN: 2665-0398

Deposito Legal: LA2020000026

Vol. 7 Nº 14 Año 2026

Periodicidad Continua



REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

**Revista Científica Arbitrada de
Fundación Aula Virtual**

Email: revista@aulavirtual.web.ve

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



ISSN: 2665-0398

Depósito Legal: LA2020000026

País: Venezuela

Año de Inicio: 2020

Periodicidad: Continua

Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"

Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Volumen: 7

Número: 14

Año: 2026

Período: Enero 2026 - Junio 2026 (continua)

Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y ENGAGEMENT LABORAL DOCENTE EN UN CONTEXTO ESCOLAR PERUANO: UN ANÁLISIS CORRELACIONAL

DISTRIBUTED LEADERSHIP AND TEACHER ENGAGEMENT IN A PERUVIAN SCHOOL CONTEXT: A CORRELATIONAL ANALYSIS

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Área del Conocimiento: Ciencias Sociales y Aplicadas

Recibido: 11/06/2026

Aceptado: 13/07/2026

Publicado: 18/07/2026

Código Único AV: e725

Páginas: 1(61-78)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21429345>

Resumen

El estudio analizó la relación entre el liderazgo distribuido y el engagement laboral docente en una institución educativa de Lima Metropolitana durante el año 2025. Se trabajó con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Participaron 60 docentes mediante muestreo censal. La información se recogió con dos cuestionarios tipo Likert elaborados para el estudio, validados por juicio de expertos y con niveles adecuados de confiabilidad. Los hallazgos evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre liderazgo distribuido y engagement laboral docente ($r = 0,755$; $p = 0,000$). Del mismo modo, se identificaron asociaciones significativas entre el liderazgo distribuido y las dimensiones del engagement: energía en el trabajo ($r = 0,741$), compromiso con el trabajo ($r = 0,755$), concentración en las tareas ($r = 0,775$) e iniciativa y actitud positiva ($r = 0,771$). Se concluye que, cuando la gestión escolar sostiene prácticas reales de participación, colaboración, autonomía y reparto de responsabilidades, los docentes tienden a mostrar mayor motivación, dedicación, foco en sus tareas y disposición para innovar, favoreciendo el clima organizacional y la mejora educativa.

Autores:

Heyllen Nayeli Correa Belito

Bachiller en Educación

 <https://orcid.org/0009-0000-1726-4449>

E-mail: heyllen.correa@unmsm.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

País: República del Perú

Milagritos Josefina Saavedra Jaramillo

Licenciada en Educación

Maestría en Educación

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0001-7137-5836>

E-mail: msaavedraja@unmsm.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

País: República del Perú

Manuel Alberto Sedamano Ballesteros

Licenciado en Educación

Maestro en Educación

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

 <https://orcid.org/0000-0003-3458-6452>

E-mail: msedamanob@unmsm.edu.pe

Afiliación: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

País: República del Perú

Palabras Clave

Liderazgo distribuido, engagement laboral docente, energía en el trabajo, compromiso laboral, actitud positiva.

Abstract

This study analyzed the relationship between distributed leadership and teacher job engagement at an educational institution in Metropolitan Lima during 2025. A quantitative, descriptive-correlational, non-experimental, cross-sectional design was used. Sixty teachers participated through census sampling. Data were collected using two Likert-type questionnaires developed for the study, validated by expert judgment, and with adequate levels of reliability. The findings revealed a positive and statistically significant relationship between distributed leadership and teacher job engagement ($r = 0.755$; $p = 0.000$). Similarly, significant associations were identified between distributed leadership and the following dimensions of engagement: work energy ($r = 0.741$), work commitment ($r = 0.755$), task focus ($r = 0.775$), and initiative and positive attitude ($r = 0.771$). It is concluded that when school management supports real practices of participation, collaboration, autonomy and sharing of responsibilities, teachers tend to show greater motivation, dedication, focus on their tasks and willingness to innovate, favoring the organizational climate and educational improvement.

Keywords

Distributed leadership, teachers' work engagement, work energy, work commitment, positive attitude.

Introducción

La forma de conducir o liderar una institución educativa influye considerablemente en el desempeño, trabajo de los profesores, las coordinaciones en los colegiados y el autoempeño, entendido como el compromiso, por mejorar los procesos de enseñanza. Cuando la conducción se concentra en pocas manos, surgen decisiones poco consensuadas y una participación docente limitada, lo que incide en el equilibrio del clima laboral y la disposición para comprometerse con metas comunes (Harris, 2013). En cambio, cuando la conducción apertura entornos o espacios reales de participación, los equipos se organizan con mayor eficacia y sostienen acuerdos con continuidad (Pont et al., 2008).

El compromiso laboral docente se manifiesta en el ánimo, la dedicación y la concentración con que se afrontan las actividades pedagógicas (Schaufeli et al., 2002). Desde la psicología organizacional, Bakker & Demerouti (2017) señalan que este compromiso no surge espontáneamente, sino que está supeditado a las circunstancias del entorno laboral y de los recursos que la organización provee para responder a las demandas cotidianas. Por ello, resulta pertinente examinar la manera en que se articulan las relaciones y la toma de decisiones dentro del ámbito institucional pedagógico, cuando se pretende

entender el grado de involucramiento laboral del docente.

Diversos estudios evidencian que un compromiso laboral elevado se asocia con mejores condiciones para sostener el desempeño docente. Las evidencias indagatorias anteriores, en otros entornos educativos, muestran que cuando mejora la participación del profesor, esto repercute en la práctica docente de enseñanza; así como una actitud más constante frente a las responsabilidades del aula, impactando en cómo se enseña, se planifica y se acompaña a los estudiantes (Facundo, 2023; Hakanen et al., 2006).

A nivel internacional, la participación docente en decisiones trasciende las reuniones formales para convertirse en un hábito institucional que ordena la mejora pedagógica (Pont et al., 2008). En sistemas que priorizan la autonomía profesional, se comparten criterios, se ajustan estrategias y se construye una cultura donde las decisiones pedagógicas se conversan y sustentan con evidencia. Estas prácticas se vinculan con formas de liderazgo que distribuyen responsabilidades y reconocen liderazgo en distintos actores de la comunidad educativa (Harris, 2009).

En el ámbito latinoamericano, se han documentado casos donde la participación docente se relaciona con un mejor funcionamiento escolar, aunque también se reconocen dificultades cuando no demuestra preparación idónea para mantener ese

cambio de forma estable (Murillo & Hernández, 2012). Pont et al., (2008) ponen de manifiesto que la participación puede verse afectada por hábitos organizativos o por dificultades para coordinar roles, lo que debilita la continuidad de las mejoras. Distribuir responsabilidades requiere, entonces, más que intención: exige reglas claras, espacios de trabajo estructurados y una cultura de colaboración.

En el Perú, en el diagnóstico del sector educativo se identifican problemas asociados a la motivación docente y a condiciones organizativas que inciden en el trabajo escolar, con efectos potenciales en la calidad de la enseñanza (Cuenca, 2019). En este escenario, cobra relevancia observar cómo se gestiona la escuela en la práctica cotidiana, qué tan abiertos son los canales de comunicación, cuánta participación real existe y qué tipo de apoyo perciben los docentes para asumir responsabilidades más allá del aula (MINEDU, 2023).

Cuando la plana docente de una institución percibe una comunicación y toma de decisiones vertical por parte de las autoridades institucionales, suelen intuir que sus experiencias no son escuchadas ni respaldadas (Spillane, 2006). Esta observación se interpreta como una merma en proponer y participar de nuevas iniciativas, trabajos colaborativos-ensayísticos y ser parte de entornos de co-aprendizaje entre colegas. Al experimentar los docentes que se les brinda un espacio de escucha activa y toma en serio, muestran mayor disposición

para colaborar, sostener acuerdos e involucrarse en objetivos compartidos (Göksoy, 2016).

El liderazgo descentralizado se plantea como una estrategia para organizar la conducción escolar basada en prácticas compartidas (Gronn, 2008). Este enfoque propone que el liderazgo no se sostiene únicamente del papel del director, sino que se va gestando con la interacción entre personas, tareas y situaciones, donde diversos actores aportan al rumbo institucional. Ello permite analizar con mayor precisión cómo se toman decisiones y cómo se sostienen procesos de mejora cuando las responsabilidades se reparten y coordinan (Spillane, 2006).

Este tipo de liderazgo no implica delegar tareas menores, sino organizar responsabilidades con sentido para que docentes y otros miembros de la comunidad educativa influyan en decisiones, coordinen acciones pedagógicas y asuman roles que aporten al funcionamiento escolar (Harris, 2013). Cuando esto ocurre, la escuela gana continuidad y capacidad de respuesta, porque los acuerdos no dependen de una sola persona y la experiencia docente se convierte en recurso para resolver problemas cotidianos.

La participación en decisiones compartidas resulta fundamental porque evidencia si la institución aborda temas puntuales como metas pedagógicas, planes de trabajo, estrategias para atender dificultades y acuerdos de convivencia (Hoy

& Miskel, 2013). Para que esta participación sea auténtica, la escuela requiere información clara, tiempos de conversación y reglas que permitan incorporar propuestas docentes en decisiones ejecutables y evaluables. A partir de este cambio de realidad, el profesor se siente más comprometido en los resultados (Göksoy, 2016).

El trabajo colaborativo entre docentes también es un punto de quiebre en el funcionamiento de la institución educativa, ya que permite intercambiar estrategias, replantear los criterios evaluativos y mantener acciones comunes. Esta colaboración crea espacios de tertulias pedagógicas, elaboración de materiales, transmisión de experiencias y genera espacios de apoyo (Ministerio de Chile, 2019). Estas acciones al consolidarse, la labor docente deja de ser aislada y resulta ser más viable poder construir aprendizajes colectivos (Wulschleger et al., 2023).

Otro aspecto importante es el perfil profesional de cada docente para organizar su trabajo, revisar las estrategias y tomar decisiones docentes en el ambiente escolar. La autonomía se asocia con la facultad de poder ajustar la planificación a las condiciones o necesidades reales de los estudiantes, sin apartarse del enfoque de los lineamientos propuestos por el ente rector educativo (Hargreaves, 2003). Cuando la institución reconoce esa autonomía y la acompaña con respaldo, se

fortalece la responsabilidad profesional y la disposición a innovar (Yorulmaz & Çolak, 2023).

La delegación determinada de roles de liderazgo permite observar si la escuela genera oportunidades reales para que docentes asuman coordinaciones, lideren proyectos o conduzcan acciones pedagógicas específicas. Esto amplía la capacidad organizativa, distribuye la carga de trabajo y construye corresponsabilidad. Cuando los roles se asignan con claridad, mejora la coordinación interna y aumenta la disposición a participar, porque el liderazgo se vive como práctica compartida (Spillane, 2006; Harris, 2013).

El engagement laboral se define como el estado positivo asociado con energía, dedicación y absorción en el trabajo. El docente con alto engagement muestra compromiso con las metas y alta concentración en sus tareas, incluso ante presiones o demandas elevadas (Schaufeli et al., 2002). Este constructo ha permitido comprender por qué algunas personas se mantienen involucradas mientras otras se desconectan, aun trabajando en entornos similares (Schaufeli & Bakker, 2010).

El engagement se relaciona con condiciones psicológicas y organizativas que facilitan la implicación laboral: sentir propósito, seguridad para participar y contar con condiciones reales para actuar (Kahn, 1990). Cuando estas condiciones están ausentes, aumenta la probabilidad de distanciamiento y menor iniciativa, lo cual permite

comprender por qué el modo de conducción escolar influye en el compromiso docente (Albrecht, 2013).

Diversas indagaciones empíricas han demostrado que el liderazgo distributivo puede asociarse con el engagement mediante atributos como la autoeficacia del profesor y la calidad del clima relacional institucional. Eso permite inferir que la conducción o gestión educativa ejerce no solo por la estructura, sino también por medio de aspectos como la confianza, el respaldo institucional y la generación de espacios apropiados de efectividad (Cai et al., 2022; Meng & Virtanen, 2021).

Pese a la abundante literatura internacional sobre liderazgo distribuido y engagement laboral docente, en el contexto peruano persisten limitaciones significativas. La mayor parte de las indagaciones revisados se focalizan en el quehacer gerencial educativo o en diagnósticos de motivación docente sin especificar de qué manera se articulan las dinámicas de liderazgo distributivo con el grado del compromiso laboral. Se dispone de escasos trabajos en el ámbito nacional que sistematicen la correlación entre los elementos de estudio específicos del liderazgo distribuido participación en decisiones, colaboración, autonomía y reparto de roles y el engagement docente, considerando las peculiaridades de las instituciones educativas públicas peruanas.

Es justamente en este punto donde se evidencia el vacío científico específico que motiva esta investigación. A pesar de las reformas descentralizadoras y las políticas de gestión escolar participativa implementadas por el MINEDU durante la última década, persisten desconocimientos fundamentales respecto a cómo la distribución efectiva del liderazgo más allá de sus formulaciones normativas en documentos oficiales incide realmente en el compromiso psicológico de los docentes que laboran en condiciones concretas de alta vulnerabilidad y diversidad cultural. Específicamente, falta evidencia empírica rigurosa sobre las mediaciones organizativas particulares (participación genuina en decisiones estratégicas, colaboración efectiva entre pares, autonomía real para decidir en el aula y distribución equitativa de roles de liderazgo) que explicarían mecánicamente esta relación en nuestras escuelas públicas estatales, caracterizadas frecuentemente por la fragmentación de comunidades profesionales, la rotación directiva frecuente, la burocratización de los espacios de coordinación y la marcada dualidad entre instituciones urbanas con cierta autonomía de gestión y escuelas rurales con alta centralización de decisiones y aislamiento geográfico. Si bien se diagnostican recurrentemente problemas de desmotivación y bajo compromiso en encuestas nacionales, aún no se entiende en su totalidad qué configuraciones específicas de prácticas de liderazgo distribuido resultan viables, sostenibles en

el tiempo y efectivas para fortalecer el engagement en el contexto normativo, cultural y organizativo específico del Perú. Esta investigación se propone llenar precisamente esa laguna: analizar la relación entre liderazgo distribuido y engagement laboral docente en el contexto escolar peruano, examinando específicamente cómo operan las prácticas de participación, colaboración, autonomía y distribución de roles como mecanismos explicativos que vinculan ambas variables en nuestro sistema educativo nacional. Por otro lado, se buscará corroborar como hipótesis que el liderazgo distributivo se relaciona significativamente con el engagement laboral docente en el contexto escolar peruano.

Metodología

El acopio de información se ejecutó mediante la técnica de encuesta, empleando dos instrumentos tipo cuestionario uno por cada variable del estudio que fueron diseñados ad hoc emergidos de los referentes teóricos previamente establecidos. Para la variable liderazgo distribuido se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Distribuido (CLD), compuesto por 17 ítems con escala Likert, cuyo nivel de medición es ordinal. Este instrumento evalúa cuatro dimensiones: toma de decisiones compartida, colaboración y trabajo en equipo, autonomía en la gestión de tareas, y distribución de roles de liderazgo, las cuales se sustentan en el modelo teórico de Spillane (2006). En

correspondencia, la variable engagement laboral docente se aplicó el Cuestionario de Engagement Laboral Docente (CELD), conformado por 13 ítems con escala Likert de cinco magnitudes (de "Nunca" a "Siempre"), igualmente de nivel ordinal, que permite medir las dimensiones de energía en el trabajo, compromiso con las tareas, concentración e iniciativa con actitud positiva, basándose en la conceptualización de Schaufeli y Bakker (2004). La elaboración de ambos cuestionarios procuró que cada ítem representara fielmente los constructos formulados a partir del marco conceptual, asegurando la consistencia entre las dimensiones teóricas y operacionales.

Los datos fueron procesados desde una base de datos organizada en Microsoft Excel y, posteriormente, se analizaron con el programa de SPSS. La ejecución del instrumento se llevó a cabo mediante Google Forms, con una duración aproximada de 10 a 12 minutos por participante, dependiendo del cuestionario respondido. Para la interpretación de los niveles (bajo, medio y alto) se construyeron baremos a partir de la escala Likert de cinco puntos, dividiendo el rango total en tres intervalos equivalentes de 1.33 puntos cada uno. Este criterio facilitó la socialización de los resultados de manera homogénea tanto para el liderazgo distribuido como para el engagement laboral docente. Las fuentes consultadas

fortalecieron la base epistemológica del estudio y contribuyeron a la construcción del marco teórico.

Este estudio académico representa una indagación empírica de corte cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental; así como, transversal. La elección de este nivel obedece a la imperiosa necesidad de caracterizar los elementos de análisis y, de manera concomitante, establecer la magnitud de su asociación entre ellas a través de análisis estadístico inferencial. La población estuvo integrada por un conjunto de 60 docentes que laboran en una escuela pública de Lima durante el año 2025. Se procedió a través de un muestreo completo (censal) decisión que se justifica técnicamente por tres razones importantes: en primer lugar, el tamaño reducido de la población, circunstancia que hizo inviable la exclusión de algún participante; en segundo lugar, al tratarse de una institución educativa específica, el interés del investigador radica en caracterizar precisamente esa realidad particular, sin pretender generalizar los hallazgos a otros contextos; y finalmente, el censo elimina el error muestral y maximiza la representatividad interna, aspecto crucial cuando se busca comprender la dinámica organizacional completa de un centro educativo específico.

El proceso analítico de datos se efectuó empleando el método hipotético-deductivo, planteando hipótesis verificables con datos

observables, en coherencia con el enfoque cuantitativo señalado por Hernández et al., (2014) y la lógica metodológica descrita por Popper (2002). La validez de contenido de los instrumentos se estableció mediante juicio de tres expertos, alcanzando índices superiores a 0.90 en todas las dimensiones, criterio que, según Aiken (1985), indica validez muy alta. La confiabilidad se verificó mediante una prueba piloto con 15 docentes, calculándose el Alfa de Cronbach, con resultados de $\alpha = 0.912$ para el CLD y $\alpha = 0.927$ para el CELD, valores que respaldaron la aplicación definitiva de ambos cuestionarios. Considerando que las variables presentan medición ordinal, se recurrió a un procesamiento inferencial de correlación que fue utilizado para estimar el grado y la dirección de la asociación entre liderazgo distribuido y engagement laboral docente; al igual como entre el liderazgo y cada dimensión del engagement, estableciéndose significancia estadística al nivel $p < 0.01$.

Desarrollo

Seguidamente, se muestran los hallazgos descriptivos y el contraste de hipótesis. Ordenados por elementos central de indagación y sus dimensiones. Con el fin de optimizar la comprensión, se muestran frecuencias y porcentajes por nivel, y luego se muestran las asociaciones estadísticas utilizando Spearman.

Los datos recolectados sobre a la variable liderazgo indicaron que 52 docentes (86.7%)

percibieron un nivel alto de liderazgo distribuido, 7 docentes (11.7%) lo situaron en nivel regular y 1 docente (1.7%) lo consideró bajo. En términos prácticos, el predominio del nivel alto se refleja con una percepción de mayor participación y corresponsabilidad en procesos escolares.

	Liderazgo distribuido		Toma de decisiones compartida		Colaboración y trabajo en equipo		Autonomía en la gestión de tareas		Distribución de roles de liderazgo	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	1	1.7	6	10	4	6.67	2	3.33	7	11.67
Regular	7	11.7	27	45	17	28.33	4	6.67	24	40
Alto	52	86.7	27	45	39	65	54	90	29	48.33

Tabla 1. Frecuencia de la variable liderazgo distribuido y sus dimensiones

La variable antes mencionada fue analizada a profundidad mediante sus dimensiones; en primer lugar, el 45% de los sujetos participantes indicaron que la toma de decisiones compartida se encuentra en los niveles alto y regular. En segundo lugar, el 65% presentó un alto nivel de colaboración y trabajo compartido, mientras que el 28,3% y el 6,67% se ubicaron en el nivel regular y bajo, respectivamente. En tercer lugar, el 90% de los sujetos alcanzaron una alta autonomía en la gestión de tareas. Finalmente, el 48,33% se identifican con un alto grado de distribución de roles de liderazgo y el 40% y el 11,67% se distribuyen entre los grados regular y

bajo, respectivamente. Este panorama sugiere que, aunque la autonomía se percibe ampliamente instalada, aún hay espacio para fortalecer la participación sostenida en decisiones y una asignación más amplia de roles de liderazgo. Asimismo, el liderazgo se configura a partir de un perfil híbrido, pues es altamente autónomo y colaborativo en la ejecución de actividades, pero con una gobernanza compartida y una distribución de roles de autoridad que todavía se hallan en un proceso de maduración, dimensiones que requieren atención para lograr un ambiente de liderazgo más equilibrado y participativo.

	Engagement laboral docente		Energía en el trabajo		Compromiso en el trabajo		Concentración en las tareas		Iniciativa y actitud positiva	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	3	5	1	1.67	2	3.33	1	1.67	1	1.67
Regular	26	43.7	7	11.67	10	16.67	6	10	9	15
Alto	31	51.3	52	86.67	48	80	53	88.33	50	83.33

Tabla 2. Análisis descriptivo de la variable Engagement laboral docente y sus dimensiones

Por otro lado, el engagement se encontró 31 docentes (51.3%) en nivel alto, 26 docentes (43.7%) en nivel regular y 3 docentes (5.0%) en nivel bajo. Esta distribución indica que, en la institución analizada, existe una base importante de docentes con energía, dedicación y disposición positiva, aunque un grupo relevante se mantiene en un punto intermedio que podría fortalecerse con condiciones organizativas favorables.

En las dimensiones del engagement, se observó que el 86.67% de los participantes indicaron que están en un grado alto en la energía de trabajo, mientras que el 11.67% se ubicó en un nivel regular y solo el 1.67, en bajo. Otro aspecto analizado fue el compromiso en el trabajo lo que se evidenció un 80% se ubicaron en el nivel alto y el 16.67% y el 3.33% alcanzaron los grados regular y bajo, respectivamente. Asimismo, en lo relacionado a la concentración de tareas el 88.33% están en el grado alto en cuanto a la concentración en las tareas y el 10% alcanzó e. nivel regular.

Finalmente, el 83.33% se ubicó en el grado alto de iniciativa y actitud positiva, por otro lado, el 15% se halló en el nivel regular y el 1.67% indicó en un nivel bajo; lo que orienta a mirar con detalle las condiciones que sostienen la motivación y la participación continua en metas institucionales. En otras palabras, los docentes evidenciaron un perfil consistentemente alto y positivo en los aspectos evaluados, esto permitió caracterizar como

altamente implicado con su labor educativa. Desde una perspectiva académica, se demostró que la plana docente cuenta con los recursos psicológicos necesarios para realizar una labor docente de calidad, lo que se configura como un factor protector, un predictor de eficacia educativa y un compromiso institucional.

Los resultados del análisis de correlación entre engagement laboral docente y liderazgo distribuido aportan elementos relevantes para comprender la dinámica organizacional en contextos educativos. El coeficiente Rho de Spearman arrojó un valor de 0,755, significativo al nivel 0,01 (bilateral). Esta medida de asociación no paramétrica indica una correlación positiva alta entre las variables estudiadas. En la muestra analizada (N=60), los datos evidencian una relación directa entre el engagement que experimentan los docentes y la presencia de prácticas de liderazgo distribuido en sus instituciones.

Los resultados sugieren que cuando se incrementan las dinámicas de participación colectiva, delegación de responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones, se observa un aumento correspondiente en los niveles de vigor, dedicación y absorción laboral que manifiesta el profesorado. La significancia estadística ($p = 0,000$) permite descartar que esta asociación responda al azar. La magnitud de la correlación (0,755) resulta suficientemente robusta como para plantear una

interdependencia funcional entre ambas construcciones. Desde la psicología organizacional educativa, estos hallazgos pueden examinarse a través de las teorías del intercambio social y las características del trabajo.

La horizontalización de las estructuras de liderazgo y la distribución del poder satisfacen necesidades psicológicas fundamentales del profesorado autonomía, competencia y relación, lo cual favorecería el desarrollo del engagement

laboral. En síntesis, los datos indican que el liderazgo distribuido y el engagement laboral docente constituyen variables concurrentes. Esta constatación tiene implicaciones prácticas: las intervenciones destinadas a mejorar la calidad educativa deberían abordar tanto el bienestar individual del docente como la transformación de las estructuras de gobierno escolar hacia modelos participativos, dado que ambos elementos se refuerzan mutuamente en el ámbito escolar.

Dimensiones							
Rho de Spearman		Engagement laboral	Liderazgo distribuido	Energía en trabajo	Compromiso trabajo	Concentración de tareas	Iniciativa y actitud positiva
Engagement laboral	Coefficiente	1,000	,755**	,741**	,755**	,775**	,771**
	Sig.	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60

Tabla 3. Análisis correlacional

Por otro lado, los datos obtenidos revelan una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre el engagement laboral docente y la dimensión de energía en el trabajo ($\rho = 0,741$; $p < 0,01$). Este coeficiente de Spearman indica que, a medida que los docentes perciben mayores niveles de liderazgo distribuido en sus instituciones educativas, experimentan simultáneamente una mayor vitalidad y disposición física-psíquica para desempeñar sus funciones. La varianza observada en la energía laboral puede explicarse por la

variación en el engagement docente vinculado al liderazgo compartido. Desde una perspectiva práctica, esto implica que las prácticas de distribución del liderazgo constituyen un factor predictor sustancial del estado energético con el que los profesores afrontan sus responsabilidades pedagógicas.

El análisis estadístico arroja un coeficiente de correlación de Spearman de 0,755 ($p < 0,01$) entre el engagement laboral docente y el compromiso organizacional. Esta cifra, ligeramente superior a la

anterior, posiciona la relación en el umbral de correlación alta según los criterios convencionales de Cohen (1988). La significancia estadística obtenida ($p = 0,000$) permite descartar la hipótesis nula de independencia entre variables con un nivel de confianza del 99%. En términos interpretativos, los docentes que operan bajo esquemas de liderazgo distribuido manifiestan una vinculación afectiva más intensa con su institución, acompañada de una mayor disposición para esforzarse más allá de lo estrictamente requerido. Este hallazgo cobra relevancia considerando que el compromiso constituye uno de los predictores más robustos de la retención del talento docente y de la calidad educativa.

Se identificó la asociación más robusta entre todas las dimensiones analizadas: un coeficiente $\rho = 0,775$ ($p < 0,01$) entre el liderazgo distribuido percibido y la capacidad de concentración en tareas pedagógicas. Este valor, cercano al umbral de 0,80, evidencia una correspondencia particularmente estrecha entre ambas construcciones teóricas. La interpretación de este resultado sugiere que la distribución del liderazgo funciona como un facilitador del estado de flujo (flow) en el trabajo docente. Cuando los profesores participan en la toma de decisiones y comparten responsabilidades directivas, experimentan menor distracción cognitiva y mayor inmersión en sus actividades instruccionales. Esta concentración mejorada tiene implicaciones directas sobre la efectividad

pedagógica, dado que la atención sostenida constituye un requisito indispensable para la gestión del aula y la adaptación a las necesidades estudiantiles.

Finalmente, el análisis correlacional entre el engagement laboral y la dimensión de iniciativa-actitud positiva arrojó un coeficiente de 0,771 ($p < 0,01$), prácticamente equivalente al anterior y consistente con el patrón general de asociaciones elevadas. Este resultado indica que el liderazgo compartido potencia la disposición proactiva de los docentes para identificar oportunidades de mejora e implementar cambios sin necesidad de instrucciones explícitas. La actitud positiva asociada caracterizada por el optimismo ante desafíos y la persistencia ante obstáculos representa un recurso psicológico fundamental en contextos educativos frecuentemente caracterizados por la complejidad y la incertidumbre.

Discusión de resultados

Los hallazgos de esta indagación confirmaron una asociación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo distribuido y el engagement laboral docente ($r = 0,755$; $p < 0,01$). Esta correlación, de magnitud alta según los criterios de Cohen (1988), indica que las prácticas de distribución del liderazgo constituyen un recurso laboral relevante que incide en la motivación, la dedicación y la absorción que los docentes experimentan en su ejercicio profesional.

Desde la perspectiva del modelo de Demandas-Recursos Laborales (JD-R), el liderazgo distribuido funciona como un recurso organizacional que activa el proceso motivacional descrito por Bakker & Demerouti (2017; 2024). Cuando la gestión escolar amplía los espacios de participación en decisiones, promueve la colaboración entre pares, garantiza autonomía pedagógica y distribuye roles de liderazgo más allá de la dirección, se satisfacen necesidades psicológicas fundamentales del docente: autonomía, competencia y pertenencia (Deci & Ryan, 1985; Wibowo et al., 2024). Esto explica que las cuatro dimensiones del engagement energía, compromiso, concentración e iniciativa presenten correlaciones robustas con el liderazgo distribuido, destacándose la concentración en tareas ($r = 0,775$) y la iniciativa con actitud positiva ($r = 0,771$).

La comparación con estudios previos permite contextualizar estos hallazgos. Liu et al., (2025), en su análisis de 3.772 docentes de la encuesta TALIS 2018, encontraron que el liderazgo distribuido predice las prácticas innovadoras de los profesores, mediadas por el compromiso organizacional y la colaboración docente. El coeficiente de correlación reportado en ese estudio ($r = 0,62$) es inferior al obtenido en la presente investigación ($r = 0,755$), lo cual podría explicarse por el contexto muestral: mientras el estudio de Liu et al., abarcó múltiples países con sistemas educativos heterogéneos, este

trabajo se centró en instituciones educativas públicas peruanas con características organizacionales más homogéneas.

Por su parte, investigaciones realizadas en contextos latinoamericanos aportan puntos de comparación adicionales. El estudio de la OEI/UNESCO (2025) en Chile y Brasil reportó que el 68% de los docentes con alta participación en decisiones pedagógicas presentaban niveles elevados de motivación laboral, cifra que contrasta con el 56,3% de docentes con alto engagement encontrado en esta investigación. Esta diferencia de 11,7 puntos porcentuales sugiere que, si bien el liderazgo distribuido opera como predictor del engagement en el contexto peruano, su incidencia es menor que en sistemas educativos donde la participación docente está más institucionalizada.

El análisis dimensional revela asimetrías que merecen atención. La autonomía en la gestión de tareas alcanza niveles elevados (90% de percepción alta), mientras que la toma de decisiones compartida y la distribución de roles de liderazgo presentan porcentajes menores (45% y 48,33% respectivamente). Esta configuración alta autonomía operativa, pero gobernanza compartida incipiente difiere de lo reportado por Wetherell (2024) en su estudio cualitativo con docentes estadounidenses, donde el 72% de los participantes señaló participar activamente en decisiones de política escolar. La brecha de 27 puntos

porcentuales entre ambos contextos evidencia que el liderazgo distribuido en el Perú mantiene un perfil híbrido, aún en proceso de consolidación.

Esta diferencia cuantitativa tiene implicaciones interpretativas. Como señalan Pont et al., (2008), la distribución genuina del liderazgo requiere no solo delegar tareas, sino generar condiciones estructurales de reconocimiento, estabilidad administrativa y recursos que permitan a los docentes ejercer liderazgo con sentido de propiedad. La ausencia relativa de estas condiciones podría explicar por qué un 43,7% de los docentes de esta muestra permanece en niveles regulares de engagement, pese a la correlación general positiva. Cifra que, comparada con el 31% de docentes con engagement regular reportado por Wibowo et al., (2024) en su metaanálisis de contextos asiáticos, sugiere una mayor vulnerabilidad del engagement docente en el sistema educativo peruano.

Finalmente, los hallazgos deben interpretarse considerando las limitaciones del diseño transversal, que impide establecer causalidades definitivas, y el tamaño muestral reducido ($n = 60$), que limita la generalización de los resultados. Futuras investigaciones de corte longitudinal podrían clarificar la direccionalidad de estas relaciones y explorar mediadores como la eficacia colectiva o el clima organizacional.

Conclusiones

El presente estudio corrobora que el liderazgo distribuido y el engagement laboral docente operan como variables interdependientes en el ámbito de una institución educativa pública de Lima Metropolitana. La correlación positiva y significativa identificada ($r = 0,755$; $p = 0,000$) valida la hipótesis central: las prácticas de participación compartida, colaboración estructurada, autonomía profesional y asignación de responsabilidades fortalecen la implicación efectiva de los docentes con su labor. Este hallazgo se alinea con las postulaciones del modelo JD-R y encuentra respaldo en investigaciones recientes desarrolladas en contextos latinoamericanos y europeos (Mazzetti et al., 2023; Wibowo et al., 2024).

Los resultados evidencian que cuando los docentes constatan que sus aportes influyen genuinamente en decisiones institucionales, disponen de espacios formales para trabajar conjuntamente con sus colegas y perciben reconocimiento de su capacidad para liderar procesos pedagógicos específicos, manifiestan niveles superiores de vitalidad, dedicación, absorción e iniciativa profesional. Esta constatación orienta directamente la gestión educativa: las políticas de desarrollo docente y los programas de mejora escolar deben incorporar de manera explícita estrategias de distribución del liderazgo que

trasciendan las declaraciones formales sobre participación.

El análisis dimensional, no obstante, revela un desequilibrio relevante: la autonomía individual presenta mayor consolidación que la gobernanza colectiva. Esta asimetría constituye una oportunidad explícita para profundizar el liderazgo distribuido en su acepción más sustantiva. Conforme a las recomendaciones del Informe OEI/UNESCO (2025) para la región, resulta prioritario incorporar en las políticas educativas nacionales el liderazgo distribuido como mandato explícito, establecer con precisión los mecanismos de participación docente, desarrollar en los directivos competencias para el liderazgo colaborativo e institucionalizar estructuras que aseguren la participación más allá de la disposición particular de cada director.

El aporte práctico principal de este estudio radica en demostrar que fortalecer el liderazgo distribuido no representa un objetivo administrativo secundario, sino una estrategia pedagógica central para elevar la calidad educativa. Cuando los docentes experimentan que sus opiniones son consideradas, cuentan con respaldo institucional y son reconocidos como agentes fundamentales en la conducción escolar, su engagement se intensifica. Este fortalecimiento del vínculo profesional repercute favorablemente en el bienestar docente, en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y en el clima organizacional de las instituciones,

configurando así un círculo virtuoso de mejora continua.

Referencias

- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 131–142. Documento en línea. Disponible <https://psycnet.apa.org/record/1985-19111-001>
- Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 237–260. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001013](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001013)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Cai, Y., Liu, P., Tang, R., & Bo, Y. (2022). Distributed leadership and teacher work engagement: The mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. *Asia-Pacific Education Review*, 24(3), 473–488. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09760-x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2da. ed.). Lawrence Erlbaum Associates. Documento en línea. Disponible <https://utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf>
- Cuenca, R. (2019). Explorando las brechas de desigualdad educativa en el Perú. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24 (81), 431-461. Documento en línea. Disponible https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=pNYGbHwAAAAJ&citation_for_view=pNYGbHwAAAAJ:2KloaMYe4IUC

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association*, 55(1), 68-78. Documento en línea. Disponible https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf
- Facundo, M. (2023). Engagement laboral para el desempeño docente en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán – Chiclayo. [Tesis de maestría, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio ALICIA. Documento en línea. Disponible <https://hdl.handle.net/20.500.12802/11908>
- Göksoy, S. (2016). Distributed leadership in educational institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 4(12A), 192–199. Documento en línea. Disponible <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1067238.pdf>
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141–158. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. Documento en línea. Disponible https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Sc_haufeli/246.pdf
- Hargreaves, A. (2003). Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity. Teachers College Press. Documento en línea. Disponible <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000130416>
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: Different perspectives. Springer. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/publication/321609311_Distributed_Leadership_Different_Perspectives
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545–554. Documento en línea. Disponible https://www.researchgate.net/publication/258135609_Distributed_Leadership_Friend_or_Foe
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill. Documento en línea. Disponible https://pubhtml5.com/kqmv/hrjw/Educational_Administration_Theory_Wayne/5
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Documento en línea. Disponible <https://share.google/kf3ZLoyi2jyNxhuJd>
- Liu, H., et al. (2025). Linking distributed leadership to teachers' innovative practices: The chain mediating roles of teacher commitment and collaboration. *BMC Psychology*, 13(1), 12459820. Documento en línea. Disponible <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12459820/>
- Mazzetti, G., et al. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Meng, T., & Virtanen, T. (2021). Shanghai teachers' perceptions of distributed leadership: Resources and agency. *ECNU Review of Education*, 4(4), 808–829. Documento en línea. Disponible <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1321922.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Documento en línea. Disponible <https://share.google/VZsnQMeGINzobqFRi>
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2023). Guía para la gestión escolar en

- instituciones y programas educativos de la educación básica. Documento en línea. Disponible <https://share.google/Yx4ZK5OMYN1MfgGW9>
- Murillo, F. & Hernández, R. (2012). La Red Iberoamericana de investigación sobre cambio y eficacia escolar. Lecciones aprendidas del funcionamiento de la red. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4121103.pdf>
- OEI/UNESCO. (2025). Lead for democracy: Latin America regional edition. Global Education Monitoring Report. <https://oei.int/wp-content/uploads/2025/04/regional-edition-latin-america-2025-en-summary-web.pdf>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership, volume 1: Policy and practice. OECD Publishing. Documento en línea. Disponible https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/07/improving-school-leadership-volume-1_g1gh8f44/9789264044715-en.pdf
- Popper, K. (2002). The Logic of Scientific Discovery. (2ª ed.). Routledge. Documento en línea. Disponible <https://philotextes.info/spip/IMG/pdf/popper-logic-scientific-discovery.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press. Documento en línea. Disponible <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/326.pdf>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Documento en línea. Disponible <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. *Journal The Educational Forum*, 69(2), 143–150. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Wetherell, T. R. (2024). Understanding teacher perspectives on distributed leadership to optimize engagement [Tesis doctoral, University of Oregon]. Documento en línea. Disponible <https://scholarsbank.uoregon.edu/bitstreams/273c761f-13ff-44fd-b87e-d328d5a117a4/download>
- Wibowo, V., et al., (2024). An empirical study on the influence of distributed leadership, work engagement, and job crafting on fostering organizational citizenship behavior. *Journal of System and Management Sciences*, 14(3), 26–53. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0302>
- Wullschleger, A., Vörös, A., Rechsteiner, B., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2023). Improving teaching, teamwork, and school organization. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103909. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103909>
- Yorulmaz, Y. İ., & Çolak, İ. (2023). Exploring teacher autonomy through teachers' perspectives. *Research on Education and Psychology*, 7(2), 537–556. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.54535/rep.1360698>