


Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Educación: Un Estudio de Caso de una Universidad Peruana

Directive Leadership and Teacher Performance in Education: A Case Study of a Peruvian University

Natalia Enriqueta Arias-Solis^{1,2,3,4} 

¹Licenciada en Negocios Internacionales, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

²Becaria-Plataforma del Alianza del Pacífico, Universidad Autónoma de México, Nuevo León, Monterrey, México.

³Jefa de Prácticas, Universidad César Vallejo, Lima Perú

⁴Dirección General de Estudios de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

RESUMEN: Independientemente de la envergadura de una organización y el movimiento económico, ninguna de las actividades y esfuerzos está exenta del impacto del liderazgo, el cual desempeña un papel trascendente en el devenir y su fortaleza para enfrentar los cambios constantes. En este contexto, se buscó determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el ámbito educativo, a partir de un estudio de caso realizado en una Universidad Peruana. El objetivo principal de este estudio fue optimizar la calidad educativa universitaria mediante la evaluación del estilo de liderazgo y gestión administrativa, con el fin de generar un impacto positivo a largo plazo en todos los actores involucrados en la organización. La investigación adoptó un enfoque correlacional, cuantitativo y de diseño no experimental. Se estableció una muestra de 55 docentes de la universidad, cuyos datos fueron recolectados a través de un cuestionario. Este instrumento permitió la recopilación de datos estadísticos, los cuales fueron analizados posteriormente. La confiabilidad del cuestionario, medida mediante el coeficiente alfa de Cronbach, fue de 0.979, validado por académicos con grado de doctor y expertos en la materia. Dicho de esa forma, la investigación recoge datos muy importantes que tras ser procesados indican directa relación entre el papel que juega el liderazgo y el desempeño o performance de los docentes y como estos al estar más expuestos a un determinado tipo de liderazgo terminan elevando su rendimiento y mejorando la calidad de enseñanza.

Palabras clave: Liderazgo; Docente; Desempeño; Educación superior; Calidad de la educación.

ABSTRACT: Regardless of the scale of an organization and economic fluctuations, none of its activities and efforts are exempt from the impact of leadership, which plays a crucial role in its trajectory and resilience in the face of constant change. In this context, the study aimed to determine the relationship between leadership and teacher performance in the educational field, based on a case study conducted at a Peruvian university. The primary objective of this study was to optimize the quality of university education by evaluating the style of leadership and administrative management, with the goal of generating a positive long-term impact on all stakeholders within the organization. The research adopted a correlational, quantitative approach with a non-experimental design. A sample of 55 university teachers was established, and data were collected through a questionnaire. This instrument facilitated the collection of statistical data, which were subsequently analyzed. The reliability of the questionnaire, measured by the Cronbach's alpha coefficient, was 0.979 and was validated by academics with doctoral degrees and experts in the field. The research thus gathered significant data, which, after processing, indicated a direct relationship between the role of leadership and the performance of teachers. It also showed how teachers, when exposed to a certain type of leadership, tend to improve their performance and enhance the quality of education.

Keywords: Leadership; teacher; performance; higher education; quality of education.

Cómo citar: Arias-Solis, N.E. (2024). Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Educación: Un Estudio de Caso de una Universidad Peruana. Epistemia Revista Científica. 8(2), 1-14. <https://doi.org/10.26495/erc.2763>

Información del artículo

Recibido: 11/07/2024

Aceptado: 24/08/2024

Publicado: 26/08/2024

Autor de correspondencia:

Natalia Enriqueta Arias-Solis;

nathy160595@gmail.com.

Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



1. Introducción

Actualmente en el Perú, es sabido que el prestigio de las universidades se encuentra venida a menos, a pesar de los compromisos y acuerdos nacionales que buscan mejorar los estándares de enseñanza. Esto se debe a la promulgación de una serie de normas regulatorias e iniciativas cuyo objetivo es elevar la calidad educativa a lo largo del tiempo. La educación desempeña un papel crucial en la mejora y sostenibilidad de la calidad educativa.

Es por tal motivo que se persigue el encajamiento de los egresados al mercado laboral como profesionales con un buen perfil de egreso, dispuestos a satisfacer las demandas exigentes de una sociedad vanguardista. La calidad educativa universitaria en Perú tomó relevancia con la promulgación de la Ley Universitaria 30220 en el año 2014, en la que dicha ley “obligó” a las universidades a contratar docentes con grado de maestro para la formación de pregrado, y con grado de maestro o doctor para programas de especialización y maestrías, y con grado de doctor para doctorados. Además, la ley exhortó a las universidades a mejorar su infraestructura y promover la investigación, con el fin de acreditar carreras universitarias y ofrecer a los peruanos más oportunidades laborales no solo en el país, si no en también, en el extranjero.

Por su parte, Espino et al. (2023) consideraron que la educación en el Perú aún sigue siendo una debilidad dentro del marco de desarrollo económico y social. En consecuencia, la calidad educativa es el elemento crucial para una sólida formación académica, ya que fomenta la mejora e innovación continua dentro del proceso educativo. Es relevante destacar que la calidad del gasto en políticas públicas destinadas a cerrar las brechas en el acceso a la educación superior refleja los esfuerzos del gobierno y las universidades por mejorar sistemáticamente los índices negativos en torno a la educación universitaria peruana. Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2024), el gobierno destina 6968 millones de soles a las universidades públicas como parte de su compromiso con la mejora de la calidad educativa universitaria.

Por tanto, según Alonzo et al. (2023), la gestión interna del directivo en una unidad educativa, independientemente del nivel, impacta significativamente en los docentes, pudiendo facilitar o dificultar el logro de los objetivos y metas de la institución. En consecuencia, se establecen metas que el líder directivo debe lograr en el trabajo con los docentes, considerando factores de índole personal, profesional y el papel crucial que desempeña en el contexto de sus funciones. Se precisa, además, que no debe existir una estructura organizacional marcada por la burocracia, ya que esta no fomenta el compromiso, la identidad ni, mucho menos, un ambiente de confianza para los docentes.

Se reconoce que no existe un tipo único de liderazgo ya que cada persona posee su propio estilo, es por ello que el mejor tipo o estilo a utilizar dependerá de varios factores tales como el contexto cultural, los objetivos organizacionales, el tipo de organización, entre otros; con la finalidad de construir una base sólida y formular estrategias clave para el éxito educativo (Montañez et al., 2022). Según el MINEDU (2020) y Rodríguez (2016), demostraron que el liderazgo asume un impacto colateral en el éxito del aprendizaje docente. La influencia del director es fundamental para el aprendizaje, la práctica, los escenarios de trabajo y el adecuado funcionamiento de una institución orientada a la educación. En este sentido, la calidad del desempeño docente se valora tomando en cuenta elementos importantes como la pericia en el contenido y la enseñanza. En dicho contexto, el liderazgo directivo suscita al diálogo y la pesquisa de aprobaciones, el cual se relaciona con el desempeño del capital humano de la organización. Es por ello que, el sistema educativo peruano se encamina a formar líderes idóneos para gestionar las problemáticas institucionales y potenciar así el sistema educativo (Yangali et al., 2020).

A nivel local, se evidencia una falta de comprensión de las funciones que deben ejercer cada docente universitario, situándose en el caso de la Universidad Peruana. Este problema vislumbra en la carencia del liderazgo directivo y mala praxis aplicada, lo que ha generado descontento entre los docentes respecto al acompañamiento del líder en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además, se perciben autoridades autoritarias y una falta de reconocimiento hacia las actividades prestadas. Es por

tal motivo que este trabajo de investigación plantea como problema general determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación, basado en un estudio de caso en una universidad peruana. Además, se formulan tres problemas específicos que son: ¿En qué medida se relaciona la dimensión comportamiento del liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación, según el estudio de caso de una Universidad Peruana? ¿En qué medida se relaciona la dimensión calidad del liderazgo directivo con el desempeño docente en la educación, según el estudio de caso de una Universidad Peruana? ¿En qué medida se relaciona la dimensión desempeño del liderazgo directivo con el desempeño docente en la educación, según el estudio de caso de una Universidad Peruana?

En relación con la justificación teórica, esta se centra en la contribución del análisis del liderazgo directivo a la gestión educativa universitaria. En concreto, se enfoca en la parte práctica del hacer las cosas de una manera eficiente y abarcando temas afines con el comportamiento, la calidad y el desempeño en la gestión educativa universitaria. Además, con la variable de desempeño docente y sus dimensiones, incluyendo factores personales, profesionales y los roles. Por otro lado, la justificación metodológica se sustenta en la validez y confiabilidad del instrumento que ha permitido analizar la relación entre las variables. Este instrumento no solo ha permitido evaluar dichas relaciones, sino que también será de utilidad para futuros investigadores en materias análogas al nuestro. No menos importante, la justificación práctica es el aporte a la Universidad Peruana del caso de estudio, ya que el análisis del liderazgo directivo permitirá incrementar el desempeño de los docentes y de esa forma, la satisfacción de los estudiantes (clientes) y stakeholders de la organización. Desde una perspectiva humanista, es esencial recalcar que el liderazgo y el desempeño laboral están intrínsecamente atados a la naturaleza humana. A través de la autoconciencia, el individuo obtiene una comprensión más profunda de sí mismo y de su entorno, permitiéndole alcanzar una mayor conformidad con la verdad. Además, corrientes filosóficas como el empirismo, cimentado en el realismo, arguyen que el conocimiento se adquiere a través de la práctica. Por lo tanto, tanto el realismo como el empirismo respaldan la idea de que la experiencia y la razón son necesarios para entender la realidad.

Es por tal motivo, que la investigación busca determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación, mediante el estudio de caso de una Universidad Peruana. En este contexto, se han establecido tres objetivos específicos que son: primero, determinar la relación entre la dimensión comportamiento del liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación; segundo, determinar la relación entre la dimensión calidad del liderazgo directivo y el desempeño docente; y tercero, determinar la relación entre la dimensión desempeño del liderazgo directivo y el desempeño docente, todo ello según el estudio de caso de una Universidad Peruana.

En concordancia a las hipótesis de estudio se plantea como hipótesis general: H_0 : Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación según el estudio de caso de una Universidad Peruana, y como hipótesis específicas: H_1 : Existe relación entre la dimensión comportamiento del liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación según el estudio de caso de una Universidad Peruana; H_2 : Existe relación entre la dimensión calidad del liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación según el estudio de caso de una Universidad Peruana; y H_3 : Existe relación entre la dimensión desempeño del liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación según el estudio de caso de una Universidad Peruana.

En relación con los estudios analizados, Ordoñez et al. (2020) realizaron un estudio con el objetivo de analizar el liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en instituciones educativas ecuatorianas, permitiéndose establecer un constructo que agilice la gestión y mejore la calidad educativa. La metodología de la investigación fue cualitativa, cimentada en una revisión documental; finalmente, el resultado de la investigación arrojó el papel indispensable que juega el director dentro de la institución, así como la importancia de la motivación participación y comunicación dentro de su gestión. Ferreira (2021) tuvo como objetivo analizar y comparar artículos en torno a la gestión escolar en Argentina. La metodología empleada fue descriptiva a través de una revisión

sistemática de artículos; el resultado arrojó la importancia de la capacidad del líder y su habilidad para empoderar a los trabajadores con sus propios talentos, competencias, actitudes y aptitudes. Domingos et al. (2019) se enfocaron en analizar la importancia del liderazgo directivo en instituciones con bajos recursos en Angola; la metodología de estudio fue exploratoria-cualitativa-descriptiva dirigido a los responsables de la escuela; en la discusión de resultados se obtuvo que el líder influye en la formación docente lo que invita a reflexionar sobre las actitudes del líder en la gestión educativa, asimismo evidencia que un líder autoritario solo genera insatisfacción laboral y no genera ningún tipo de compromiso con la institución. Asimismo, Cárdenas (2016) investigó la influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente de una institución pública de Quito; la metodología de la investigación fue correlacional-cuantitativa de corte transversal; los resultados arrojaron que la gestión administrativa debe de tener acompañamiento en el trabajo en equipo y la comunicación.

Jáuregui et al. (2022) se propusieron determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de una institución educativa de Iquitos, Perú; la metodología fue cuantitativo-correlacional-descriptivo; los resultados arrojaron que existe una relación significativa en la autoridad que ejerce el líder dentro de la institución, así como su evidente repercusión en el alcance de metas y objetivos. Peche et al. (2023) investigaron el liderazgo directivo y su influencia en el clima laboral a través de una revisión documental. En su estudio determinaron que el líder directivo es la persona capaz de orientar a los maestros y favorecer en la mejora del aprendizaje, recomendando el diálogo (comunicación) y negociación con la finalidad de forjar actores comprometidos y capaces de alcanzar las metas organizacionales. Simbron y Sanabria (2020) se enfocaron en determinar la relación existente entre el liderazgo directivo, satisfacción laboral y clima organizacional. Utilizando un método correlacional aplicado a 35 docentes de una universidad peruana, encontraron una correlación positiva entre las variables y subrayaron la importancia de un clima laboral positivo, que incrementa la productividad y la lealtad de los trabajadores.

Aunado y relevante al tema, se profundiza el liderazgo directivo y su importancia en el desempeño docente, ya que según Contreras y Ramírez (2021) destacan que una aplicación errónea del liderazgo puede comprometer la efectividad de los esfuerzos del líder en sus funciones. Tal deficiencia puede llevar a la pérdida de talento, a la subestimación de la importancia de la capacitación continua y a la frustración derivada de la percepción de que las decisiones tomadas no producen los resultados esperados o no alcanzan la excelencia organizacional. Los autores identifican varias deficiencias significativas en la gestión del liderazgo, tales como la falta de visión, la escasa identificación de los colaboradores con la institución, el bajo compromiso laboral, el mal ejercicio del poder, el conformismo con resultados insatisfactorios y deficiencias en la planificación estratégica.

En torno al marco conceptual, el liderazgo directivo se define y reconoce un estilo de gestión cimentado principalmente en la comunicación; es decir, el líder indica las metas a cumplirse y supervisa de forma constante el cumplimiento de procedimientos y actividades necesarias, es por ello que diseñará, asignará y planificará las tareas de los colaboradores y evaluará el desempeño a través de indicadores claves en la organización (Córdova et al., 2021). Otra investigación refiere que, el liderazgo directivo en las organizaciones permite precisar funciones claras sobre lo que se espera en el marco del cumplimiento por parte del equipo de trabajo, para ello se necesita de confianza, pericia, información clara y precisa y, reglas dentro del núcleo organizacional (Simbron & Sanabria, 2020). Asimismo, para Rosales et al. (2022) el liderazgo directivo es la facultad de una persona para gerenciar y guiar a su equipo de trabajo para establecer objetivos y lograr el cumplimiento de la visión empresarial.

En cuanto al desempeño docente, se plantea: “bajo el conductismo, el proceso de aprendizaje se puede estudiar con más objetividad siempre y cuando se centre en el estímulo y la respuesta, debido a que son más fácilmente observables” (Heredia & Sánchez, 2013, p. 91). Según el discernimiento del humanismo, el desempeño docente está cimentado en el respeto hacia el estudiante, en el que el docente deberá de tener en cuenta sus capacidades y plantear herramientas didácticas que permitan la rápida absorción del aprendizaje. “El maestro debe ser un facilitador de la capacidad potencial de

autorrealización de los estudiantes, sus esfuerzos didácticos deben encaminarse a lograr que las actividades de los estudiantes sean autodirigidas fomentando el autoaprendizaje y la creatividad” (Ortiz, 2013, p. 21). Según Heredia y Sánchez (2013) desde miras del cognitivismo, se resalta la importancia del proceso mental en el que el receptor procesa la información para generar su aprendizaje.

En concordancia con las teorías que circundan a la variable liderazgo directivo, se observa que tanto el estilo de liderazgo y el líder, son factores complejos en la aplicación y ejercicio, pero cruciales en las organizaciones (Méndez-Morse, 1992). Diferentes autores revelaron la necesidad de discurrir el contexto en que los líderes sitúan en práctica las gestiones y habilidades por cuanto en correspondencia con este, se han visto en la obligación de diseñar y aplicar variables que logren su evaluación (House et al., 2002). Por otra parte, el liderazgo ha sido, desde tiempos remotos, una intranquilidad en la teoría política y social y, por tanto, motivo de estudio para diversas disciplinas como la Psicología, Ciencia Política y Sociología (Rejai & Phillips, 1997). En cuanto a la variable desempeño docente, se subraya la importancia de la formación continua y reflexión en la práctica docente como elementos cruciales para mejorar el desempeño en el aula (Day & Sachs, 2004). Otros autores plantean que el desempeño docente se vincula directamente a su comportamiento en el aula y esta a su vez impacta en el aprendizaje del estudiante (Shavelson & Stern, 1981). Asimismo, se señala que invertir en el desarrollo de conocimientos y habilidades de los docentes es la clave en la calidad educativa ya que mejora su desempeño (Becker, 1993).

2. Materiales y método

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, conforme a lo manifestado por Hernández et al. (2014). Este enfoque se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos, con la finalidad de medir y verificar variables específicas. Este tipo de enfoque se utiliza para identificar patrones y entender fenómenos entre diferentes variables, así como plantear hipótesis con base a la información obtenida. Por consiguiente, el nivel de la investigación es correlacional ya que según Salkind (2017), busca asociar las variables y la relación entre sí, a diferencia de otros estudios, los de nivel correlacional no manipulan variables, si no que se observa su comportamiento y cómo estas se relacionan en su estado natural. Asimismo, es una investigación no experimental ya que según Kerlinger y Lee (2002), no existe manipulación deliberada de las variables, en el que solo se limita a observar y analizar los fenómenos en su entorno natural. La población de estudio está conformada por 65 docentes en calidad de ordinarios y temporales. Para el cálculo del tamaño muestral, se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(P * Q)}{E^2 + \left(\frac{Z^2(P * Q)}{N}\right)} \quad (1)$$

Donde:

- N = 65 docentes (población total)
- Z = 1.96 (valor de la distribución normal correspondiente al nivel de confianza del 95%)
- E = 0.05 (margen de error del 5%)
- P = 0.50 (probabilidad de éxito)
- Q = 1 - 0.50 (probabilidad de fracaso)

Por lo tanto, n=55 docentes (tamaño muestral).

Para la recolección y posterior análisis de los datos, se utilizó como instrumento un cuestionario dirigido a los docentes de la universidad peruana del caso de estudio. La escala utilizada en el cuestionario es de tipo Likert (ordinal), donde los docentes asignaron puntuaciones del 1 al 5, siendo 5 = "totalmente de acuerdo", 4 = "de acuerdo", 3 = "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 2 = "en desacuerdo" y 1 = "totalmente en desacuerdo". En la **Tabla 1**, se describe las dimensiones, ítems y escala de las variables liderazgo directivo y desempeño docente.

Tabla 1. Descripción de variables, dimensiones, ítems y escala.

Variable	Dimensiones	Ítems	Escala
Liderazgo directivo	Comportamiento	1-9 preguntas	Ordinal
	Calidad	10-20 preguntas	
	Desempeño	21-35 preguntas	
Desempeño docente	Factor personal	36-42 preguntas	Ordinal
	Factor profesional	43-46 preguntas	
	Roles	47-49 preguntas	

3. Resultados

En primera instancia, el instrumento presenta una confiabilidad alta, con un coeficiente del 0.979 según el alfa de Cronbach aplicado a los 49 ítems. Es importante señalar que el instrumento fue validado por el juicio de tres expertos, cada uno con un doctorado en administración, educación y gestión de recursos humanos, respectivamente.

Por consiguiente, se aplicó la prueba de normalidad de *Kolmogórov-Smirnov*, dado que la muestra superaba los 50 elementos. Según la **Tabla 2**, se observa un nivel de significancia de 0.000 (p -value < 0.05) tanto para el instrumento de la variable de liderazgo directivo como para el de la variable de desempeño docente. Esto indica que los datos de ambas variables no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se utilizó el coeficiente Rho-Spearman para contrastar las pruebas de hipótesis.

Tabla 2. Prueba de normalidad obtenido mediante Kolmogorov-Smirnov.

Críterios		Liderazgo Directivo	Desempeño Docente
N		55	55
Parámetros normales	Media	153.73	66.96
	Desv. Desviación	16.194	4.910
Máximas diferencias extremas	Absoluto	.180	.297
	Positivo	.178	.268
	Negativo	-.180	-.297
Estadístico de prueba		.180	.297
Sig. asintótica(bilateral)		.000 ^c	.000 ^c

Siguiendo con el procedimiento, se analizó la correlación para constatar las hipótesis de estudio. Dicho de esa forma, la **Tabla 3** resume las pruebas de hipótesis de las variables y las dimensiones de la variable liderazgo directivo, por lo que se confirma la existencia de correlación y posteriormente, la aceptación de las hipótesis nulas.

Tabla 3. Correlación y Pruebas de hipótesis.

Relación causal de las variables	Coficiente de correlación según <i>Tau-B</i> de <i>Kendall</i>	<i>Rho Spearman</i>	Probabilidad (P-valor)	Decisión	Significancia
Liderazgo directivo - Desempeño docente	0.514	0.652 (Buena correlación)	0.000 < 0.05	Se acepta la hipótesis nula.	La relación causal es significativa.
Relación causal de las dimensiones de la variable liderazgo directivo con la variable desempeño docente					

Dimensión comportamiento del liderazgo directivo – Desempeño docente	0.428	0.549 (Buena correlación)	0.000 < 0.05	Se acepta la hipótesis nula.	La relación causal es significativa.
Dimensión calidad del liderazgo directivo – Desempeño docente	0.495	0.606 (Buena correlación)	0.000 < 0.05	Se acepta la hipótesis nula.	La relación causal es significativa.
Dimensión desempeño del liderazgo directivo – Desempeño docente	0.544	0.664 (Buena correlación)	0.000 < 0.05	Se acepta la hipótesis nula.	La relación causal es significativa.

La **Figura 1** presenta la nube de dispersión y la regresión lineal de las variables liderazgo directivo y desempeño docente, ilustrando la relación proporcional en la que el desempeño docente varía en función del liderazgo directivo.

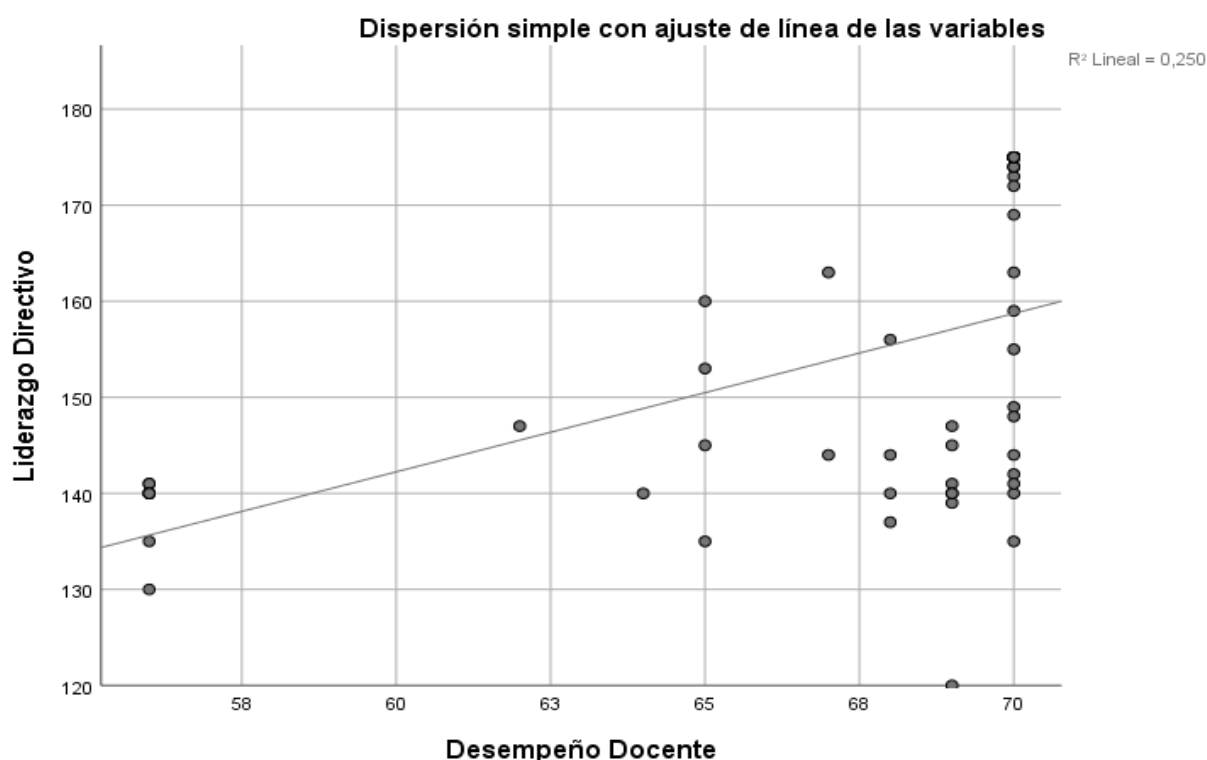


Figura 1. Nube de dispersión y regresión lineal para las variables: Liderazgo Directivo y Desempeño Docente.

De acuerdo con los resultados de la encuesta circundantes a la variable liderazgo directivo (**Figura 2**), el 34% de los encuestados (55 docentes) considera que la priorización en la gestión realizada por el líder dentro de la escuela profesional es el factor clave y más relevante para su desempeño. Esto se refleja tanto en su percepción del líder (33%) como en el comportamiento observable del mismo (33%). Estos hallazgos confirman que la calidad es un elemento crucial para la supervivencia de cualquier institución educativa, independientemente del nivel.

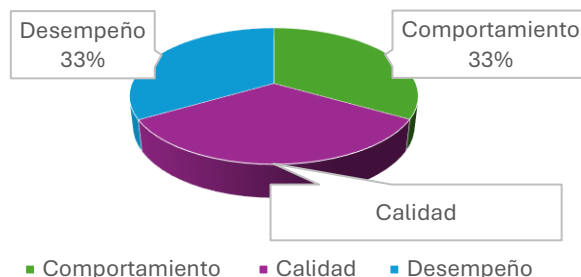


Figura 2. Porcentaje de docentes que consideran la gestión del líder como clave para su desempeño.

En relación con la dimensión comportamiento del liderazgo directivo, se tiene que uno de los pilares fundamentales del liderazgo directivo es la comunicación y supervisión de las funciones; es por tal motivo que, según la **Tabla 4** y **Figura 3**, se plantearon preguntas circundantes a la premisa en el que se obtuvo que un 45.5% de los encuestados, se encontraban satisfechos con el estilo de liderazgo y la aplicación de la misma, sin embargo un 5.5%, no precisa si se ejerce o no un estilo de liderazgo favorable para la calidad educativa universitaria.

Tabla 4. Dimensión: Comportamiento del liderazgo directivo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.5	5.5	5.5
De acuerdo	27	49.1	49.1	54.5
Totalmente de acuerdo	25	45.5	45.5	100.0
Total	55	100.0	100.0	

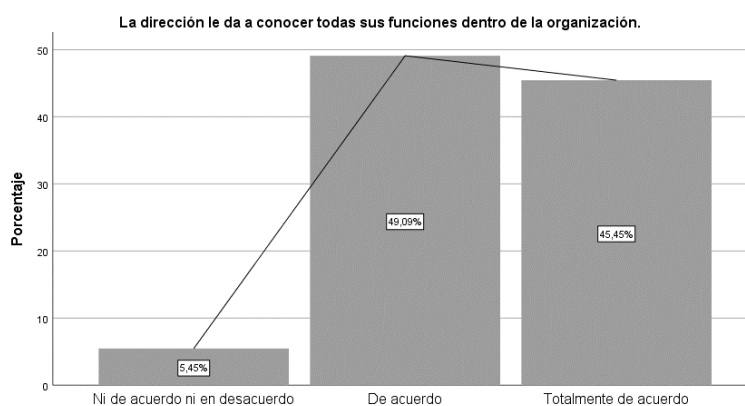


Figura 3. Dimensión: Comportamiento del liderazgo directivo.

Según la **Tabla 5** y la **Figura 4** respecto a la dimensión calidad del liderazgo directivo y la priorización de está teniendo conciencia de las consecuencias morales, éticas y sociales, se tiene que un 56,4% está totalmente de acuerdo y es consciente del ahínco del líder para poder lograr una calidad educativa y contribuir en la mejora del sistema educativo universitario.

Tabla 5. Dimensión: Calidad del liderazgo directivo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
De acuerdo	24	43.6	43.6	43.6
Totalmente de acuerdo	31	56.4	56.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

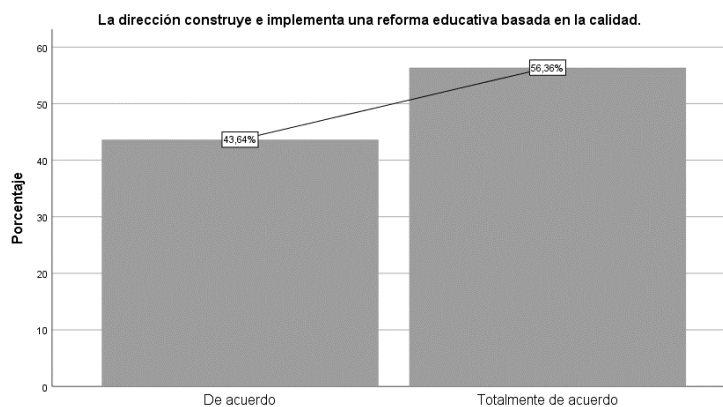


Figura 4. Dimensión: Calidad del liderazgo directivo.

Según la **Tabla 6** y la **Figura 5** respecto a la dimensión desempeño del liderazgo directivo y la percepción que tienen los docentes en torno a la actuación del líder, como persona capaz de resolver problemas, tomar decisiones pertinentes e influir en el logro del aprendizaje, se tiene que un 58,2% de docentes están de acuerdo y un 36,4% están totalmente de acuerdo con esta dimensión.

Tabla 6. Dimensión: Desempeño del liderazgo directivo.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	5.5	5.5	5.5
De acuerdo	32	58.2	58.2	63.6
Totalmente de acuerdo	20	36.4	36.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

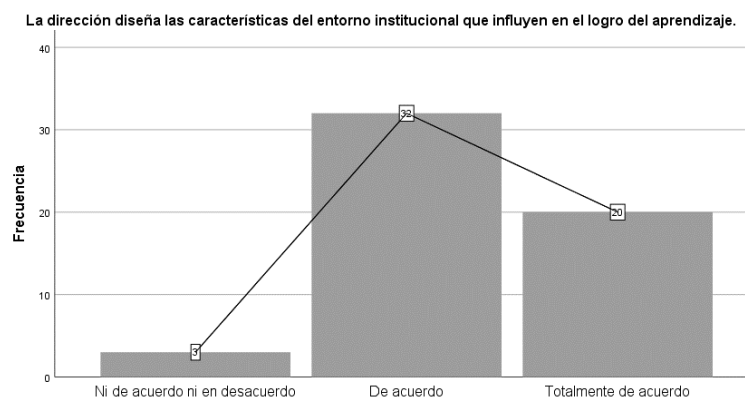


Figura 5. Dimensión: Desempeño del liderazgo directivo.

Según los resultados en torno a la variable desempeño docente (**Figura 6**) tenemos que, para los encuestados, el mayor factor relevante en el docente son los roles (34%) ya que con ello se garantiza que el papel planificador y orientador que adquiere el docente en la aplicación de sus sesiones de aprendizaje permiten que la percepción del estudiante en torno a su actuación sea óptima. No menos importante, es indiscutiblemente precisas que, el factor personal (33%) tiene a su vez la facultad comunicativa, vocacional y ética del docente; mientras que el factor profesional (33%), abarca la preparación, actitud y metodología del docente. Consideramos este ítem como primero, porque relaciona el interés del alumno por la materia que el docente imparte como punto de partida.

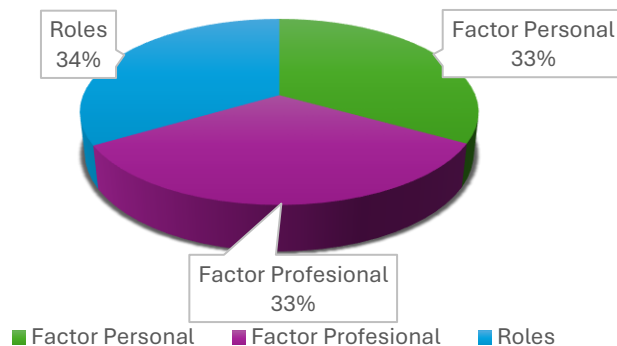


Figura 6. Factores clave del desempeño docente según la percepción de los encuestados.

Según la **Tabla 7** y **Figura 7**, concerniente al factor personal del desempeño docente, se tiene que un 67,3% de docentes manifiestan que se tiene la vocación, elemento crucial en la calidad educativa, ya que actualmente muchos docentes universitarios tienen un fin económico; asimismo, tienen la habilidad para comunicar de forma didáctica y comprensible su material de clase. No obstante, en este punto también la ética juega un papel importante como conductores de conocimiento y de competencia.

Tabla 7. Dimensión: Factor Personal.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
De acuerdo	18	32.7	32.7	32.7
Totalmente de acuerdo	37	67.3	67.3	100.0
Total	55	100.0	100.0	

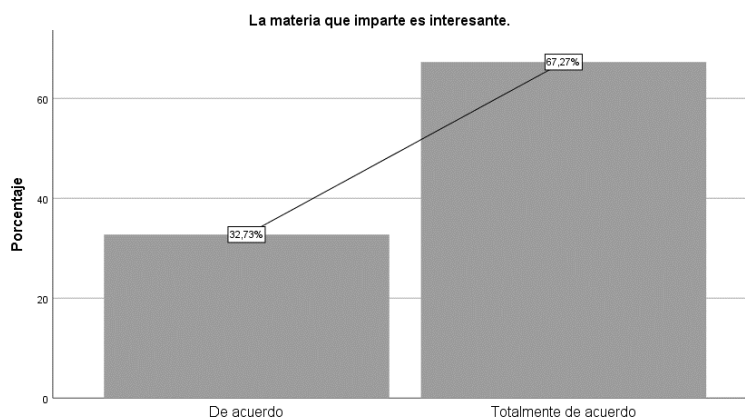


Figura 7. Dimensión: Factor Personal

Según la **Tabla 8** y **Figura 8**, concerniente al factor profesional del desempeño docente, se tiene que un 81,8% de docentes consideran tener la preparación, actitud y metodología para hacer fluir correctamente el flujo de enseñanza-aprendizaje. Este punto es crucial en la calidad educativa, ya que las diversas reformas y leyes peruanas, han y están buscando no solo la infraestructura de las universidades, si no que, los docentes universitarios deben de cumplir ciertos estándares profesionales referentes a grados académicos y experiencia profesional en la materia.

Tabla 8. Dimensión: Factor Profesional.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
De acuerdo	10	18.2	18.2	18.2
Totalmente de acuerdo	45	81.8	81.8	100.0

Total	55	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

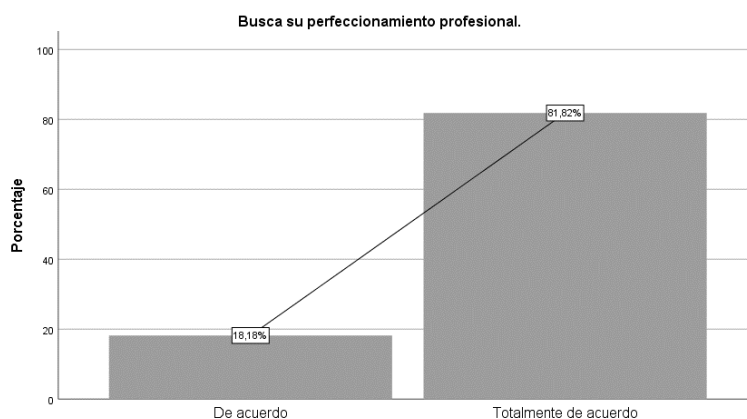


Figura 8. Dimensión: Factor Profesional

Según la **Tabla 9** y **Figura 9**, concerniente a los roles se tiene un 76,4% de docentes planifican sus sesiones de aprendizaje y orientan a los estudiantes con el fin de que recepcionen información relevante y útil para su perfil profesional.

Tabla 9. Dimensión: Roles.

Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acum.
De acuerdo	13	23.6	23.6	23.6
Totalmente de acuerdo	42	76.4	76.4	100.0
Total	55	100.0	100.0	

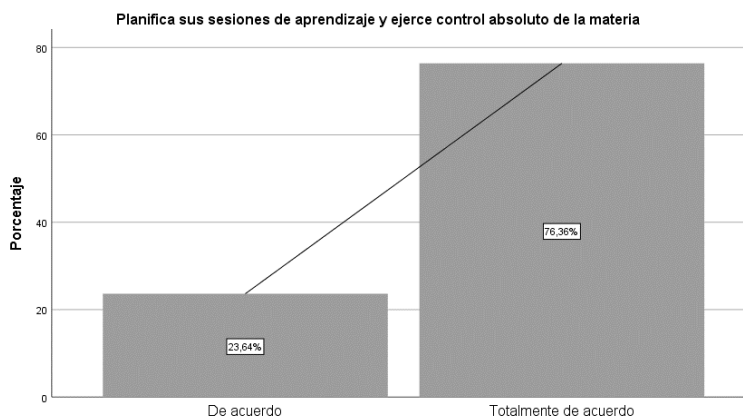


Figura 9. Dimensión: Roles.

4. Discusiones

La investigación alcanzó los resultados que respondió al objetivo general de esta investigación, el cuál fue determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en la educación según el estudio de caso de una Universidad Peruana. Desde el planteamiento inicial, se precisó que el liderazgo directivo puede tener un impacto significativo en el desempeño de los docentes, ya que influye en su conocimiento y percepción de sus actividades, fomentando así, la mejora continua. Es importante señalar que las funciones del líder no solo afectan el comportamiento del docente, sino que también impactan en el flujo de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y otros grupos de interés.

Dado que la muestra estaba compuesta por más de 50 elementos (55 docentes), se aplicó la prueba de normalidad de *Kolmogórov-Smirnov*. Los resultados mostraron un nivel de significancia de 0.000 para ambos instrumentos, tanto para la variable liderazgo directivo como para la variable desempeño docente, lo que indica una distribución no normal ($p\text{-value} < 0.05$). Por consiguiente, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, que demostró una relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente ($p\text{-value} = 0.000$). Asimismo, se constató la relación entre las dimensiones comportamiento del liderazgo directivo y desempeño docente ($p\text{-value} = 0.000$), calidad del liderazgo directivo y desempeño docente ($p\text{-value} = 0.000$), y desempeño del liderazgo directivo y desempeño docente ($p\text{-value} = 0.000$). Estos resultados confirman la aceptación de las hipótesis planteadas.

Diversos estudios como el de Ordóñez et al. (2020), han demostrado que el liderazgo incurre en la mejora significativa de la calidad educativa, no solo en América Latina, sino a nivel mundial. Además, se pudo demostrar que es importante considerar al docente en el proceso de toma de decisiones, ya que la percepción que tenga este de su papel en la mejora de la excelencia académica, repercute no solo en su comportamiento, sino también en la percepción de los estudiantes respecto a la materia que se está impartiendo. Otro estudio refiere a Jauregui et al. (2022) en el que concluyeron que un liderazgo directivo efectivo repercute positivamente en el desempeño docente, mientras que otro estudio fundamentado por Ferreira (2021) aportó un punto más a toda esta información, manifestando que la aplicación del liderazgo autoritario genera insatisfacción laboral. Por su parte, otros académicos como, Domingos et al. (2019) demostraron que un buen estilo de liderazgo forja compromiso moral y ético en la organización; así como también data los estudios de Peche et al (2023), Simbron y Sanabria (2020) y Cárdenas (2016), coincidieron en que la comunicación y trabajo en equipo debe de ir como acompañamiento de la gestión administrativa.

La investigación también reconoció limitaciones en cuanto a la profundización del liderazgo a nivel psicológico y organizacional, así como en el análisis de cómo este puede mejorarse para lograr el propósito del estudio, ya que es sabido que liderazgo directivo y el desempeño docente, son dos pilares bastante importantes para la mejora de la calidad educativa, enmarcados a su vez en el Marco del Buen Desempeño Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2020), es decir, se manifiesta que todas las instituciones educativas del país buscan mejorar el aprendizaje de los alumnos mediante diferentes enfoques, siendo la variable liderazgo directivo, aquella que se enfoca principalmente en la gestión pedagógica, institucional y administrativa. Por consiguiente, el director debe ser competente orientando los procesos pedagógicos, así como manejar eficazmente los recursos educativos y, gestionar adecuadamente el correcto manejo de la institución. Asimismo, es fundamental que una institución educativa cuente con un líder pedagógico, una persona visible que dirija la organización hacia el logro común de metas y objetivos. Es por ello que, el nuevo estatus de dirigir una escuela demanda instituir el rol del director desde una perspectiva pedagógica, donde el líder asuma la capacidad de inspirar y movilizar las actividades educativas (Vega, 2018, p.56). Como bien señalaron House et al. (2002), el liderazgo aún conforma parte de la intranquilidad social y política en el mundo y como bien menciona Rejai y Phillips (1997) aún conforma el estudio de diversas disciplinas, es por tal motivo que su estudio es indispensable para analizar el comportamiento complejo del ser humano y responder de forma correcta (toma de decisiones) a los estímulos que puede generar su ambiente y con ello conducir su óptimo desempeño.

Cabe destacar también, el aporte de Contreras y Ramírez (2021), quienes, en concordancia con nuestra investigación, compararon al líder con "el capitán de un barco". Si el líder no sabe hacia dónde dirigirse, llegará a cualquier lugar menos al lugar en donde debería de estar. Esta falta de dirección puede provocar en muchas empresas, la fuga de talento producto de un mal ejercicio del poder, deficiencia en los sistemas de calidad y falta de capacitación constante. Es sabido que producto de la globalización, pandemia y el uso cada vez constante de la inteligencia artificial, las empresas deben de automatizar procesos e innovar constantemente, la virtualidad en la educación es una realidad, misma

que sugiere otro reto institucional al líder directivo ya que deberá de integrar a todos los sujetos partícipes de la comunidad educativa y encaminarlos hacia un logro común.

5. Conclusiones

El estudio concluye que existe una fuerte correlación entre las variables del liderazgo directivo y desempeño docente, demostrándose así la importancia del rol del liderazgo directivo en la gestión administrativa de instituciones inmersas en el sector educativo. Hay que señalar que, para un 34% de encuestados; el sentido de prevalecer la calidad en la actuación del líder, que a su vez considera las represalias sociales-morales producto de la toma de decisiones, trabaja juntamente con el comportamiento y el desempeño del líder, recordando que la función principal del líder directivo se basa en la comunicación y acompañamiento constante, ya que solo no es delegar funciones, si no apoyar en el cumplimiento de esta. Por otra parte, un 34% de docentes manifiestan que el rol de orientar a los estudiantes y planificar con anterioridad las sesiones de aprendizaje basándose en una metodología didáctica con habilidades y competencias propio de la materia, tienen mayor influencia que los factores personales y profesionales.

Asimismo, se concluye que existe relación entre el comportamiento del liderazgo directivo y el desempeño docente según el estudio de caso de una Universidad Peruana, por tanto, se afirma que las decisiones que tome el líder propiciarán un espacio favorable para el perfeccionamiento de habilidades-competencias, lo que condescenderá a un desempeño óptimo y eficaz de los colaboradores. Esta afirmación se valida mediante la prueba de correlación del *Rho-Spearman*.

Por otra parte, se concluye que existe relación entre la calidad del liderazgo directivo y el desempeño docente según el caso de estudio de una Universidad Peruana, por lo que, los líderes directivos se basan en condiciones y herramientas que buscan la calidad y transformación educativa a través de sus docentes. En virtud de la conclusión, esta afirmación está validada en la prueba de correlación de *Rho-Spearman*.

Finalmente, se establece que existe relación entre el desempeño del liderazgo directivo y el desempeño docente según el estudio de caso de una Universidad Peruana, es así que, dentro de este marco, la planificación conjunta con la participación institucional posee un propósito netamente estratégico, asentado en un clima laboral basado en la colaboración e integración necesaria para la toma de decisiones, esta afirmación se valida mediante la prueba de correlación del *Rho-Spearman*.

Contribuciones: Conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, recursos, curación de datos, redacción del borrador original, escritura, revisión y edición, Natalia Enriqueta Arias-Solis.

Conflicto de Intereses: No aplica.

Agradecimientos: No aplica.

Referencias

- Alonzo, L., León, K. & Avendaño, C.E. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(28), 698–711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>.
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Cárdenas, G. (2016). *Influencia Del Liderazgo Directivo en el Desempeño Laboral del personal de una Institución Pública en la Ciudad de Quito en el segundo semestre del año 2015 [Tesis de Maestría]*. Repositorio de la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Contreras-Carreto, N.A. & Ramírez-Montiel, M.L. (2019). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y Cirujanos*, 88(4), 526–532. <https://doi.org/10.24875/ciru.19001413>.
- Córdova, E., Rojas, I. & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80).

- Day, C. & Sachs, J. (2004). *International handbook on the continuing professional development of teachers*. Open University Press.
- Domingos, A., Rodríguez, A. & Sola, J. (2019). Directive leadership: a permanent challenge in the School of Teachers of the Future in Benguela (Angola). *Innoeduca. International Journal of Technology and Educational Innovation*, 5(1), 43–54. <https://doi.org/10.24310/innoeduca.2019.v5i1.2607>
- Espino, J. E., Morón, J. L., Huamán, L. K., Soto, B. N., & Morón, L. E. (2023). El desarrollo de la calidad educativa en educación superior universitaria: Revisión sistemática 2019-2023. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 14(4), 348–359. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.14.4.876>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219–7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Heredia, Y., & Sánchez, A. (2013). Teorías del aprendizaje en el contexto educativo. Editorial Digital Tecnológico de Monterrey. <http://hdl.handle.net/11285/621390>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Sexta Edición, Mc Graw Hill Education. México DF.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Jáuregui, J. del C., Chávez, P.E, Menacho, I., Ramírez, L.L., & Romero, E.J. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 648–658. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.365>
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Méndez-Morse, S. (1992). Leadership characteristics that facilitate school change. Austin, TX: Southwest Educational Development Laboratory. [En línea]. Disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED370215.pdf>
- MINEDU (2020a). Marco del Buen Desempeño Directivo. [En línea]. Disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.12799/5182>
- MINEDU (2020b). Marco del Buen Desempeño Docente. [En línea]. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- MINEDU (2024). Guía rápida del presupuesto para Universidades Públicas 2024. [En línea]. Disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6413313/5616928-guia-rapida-del-presupuesto-para-universidades-publicas-2024%28%29.pdf>
- Montañez, A.P., Palumbo, G.B, Ramos, R.V. & Ramos, P.M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 170–182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A. & Orbe, M. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>
- Ortiz, A. (2013). *Modelos Pedagógicos y Teorías del Aprendizaje*. Ediciones de la U.
- Peche, J., Cortéz, N. & Merino, T. (2023). Liderazgo directivo en clima institucional: una revisión sistemática. *Revista: Investigación & Negocios*. 16(28), 121–127. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.237>
- Rejai, M. & Phillips, K. (1997). *Leaders and Leadership. An Appraisal of Theory and Research*. Preager Publishers.
- Rodríguez, E. (2017). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Revista Educación*, 41(1), 1–14. <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i1.21407>
- Rosales-Eguía, M.A, Bullón-Solís, O., & Valero-Palomino, F.R. (2022). El Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>
- Salkind, N. (2017). *Exploring research* (9th ed.). Pearson
- Shavelson, R.J. & Stern, P. (1981). Research on teachers' pedagogical thoughts, judgments, decisions, and behavior. *Review of Educational Research*, 51(4), 455–498. <https://doi.org/10.2307/1170362>
- Simbron-Espejo, S.F, & Sanabria-Boudri, F.M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Vega, M. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”*. Ayacucho, 2017. [Tesis de Maestría]. Repositorio Universidad Nacional de Trujillo.
- Yangali, J.S & Torres, G.C (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal* 5(3), 58–75. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>