

**Revista**  
**Innova Educación**  
ISSN 2664-1496 / ISSN-L 2664-1488  
<https://revistainnovaeducacion.com>  
Editada por: Instituto Universitario de Innovación Ciencia  
y Tecnología Inudi Perú



**ARTÍCULO ORIGINAL**

## Influencia de la gestión directiva en el fortalecimiento del compromiso docente universitario en el contexto peruano

*Influence of management practices on strengthening university teaching commitment in the Peruvian context*

Influência da gestão diretiva no fortalecimento do compromisso docente universitário no contexto peruano

Rubens Houson Pérez-Mamani<sup>1</sup>

Universidad Hipócrates, Acapulco – Estado de Guerrero, México  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Lima, Perú

 <https://orcid.org/0000-0001-9279-2057>

rperezma@unmsm.edu.pe (correspondencia)

Hernán Toribio Hurtado Hurtado

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann,  
Tacna - Tacna, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-9294-4513>

hhurtadoh@unjbg.edu.pe

Elvira Palacios Sarmiento

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann,  
Tacna - Tacna, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-7798-5069>

epalacios@unjbg.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2026.01.001>

Recibido: 01/10/2025 Aceptado: 30/12/2025 Publicado: 05/01/2026

### PALABRAS CLAVE

administración de la  
educación, enseñanza  
superior, gestión  
educacional, liderazgo,  
motivación.

**RESUMEN.** La gestión directiva constituye un factor clave en el desarrollo organizacional de las universidades públicas, por su influencia en el compromiso del docente, elemento fundamental para garantizar la calidad del proceso educativo. En el contexto peruano, limitaciones asociadas al liderazgo, la planificación y la organización institucional inciden en el compromiso docente, lo que hace necesario analizar estrategias de mejora desde la gestión; el objetivo fue determinar la influencia de la gestión directiva en el compromiso docente universitario, con la intención de fortalecer la planificación estratégica, la organización institucional, la dirección y el control. Se utilizó el enfoque cuantitativo, con un diseño preexperimental; la muestra fue de 69 docentes y la intervención se centró en el equipo directivo de la facultad de una universidad pública peruana; se aplicó un cuestionario con escala Likert y la prueba t de Student para muestras relacionadas; se evidenció diferencia significativa entre las mediciones pretest y postest del compromiso docente universitario ( $t = -12,291$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando la influencia de la gestión directiva; a nivel dimensional, se observó una mejora en el compromiso con los estudiantes ( $t = -8,572$ ,  $p < 0,001$ ), en el compromiso con la labor docente ( $t = -6,088$ ,  $p < 0,001$ ) y en el compromiso con la institución

<sup>1</sup> Doctor en Educación por la Universidad Privada de Tacna, Perú.



( $t = -11,688$ ,  $p < 0,001$ ). Se concluye que la gestión directiva influye en el compromiso docente universitario, donde las intervenciones orientadas a mejorar la planificación, la organización, la dirección y el control generan cambios positivos en las actitudes y comportamientos del profesorado.

#### KEYWORDS

educational administration, educational management, higher education, leadership, motivation.

**ABSTRACT.** Managerial management is a key factor in the organizational development of public universities due to its influence on teachers' commitment, a fundamental element for ensuring the quality of the educational process. In the Peruvian context, limitations associated with leadership, planning, and institutional organization affect teaching commitment, making it necessary to analyze improvement strategies from a management perspective; therefore, the objective was to determine the influence of managerial management on university teachers' commitment, with the intention of strengthening strategic planning, institutional organization, leadership, and control. A quantitative approach was used with a pre-experimental design; the sample consisted of 69 teachers, and the intervention focused on the faculty's managerial team at a Peruvian public university; a Likert-scale questionnaire was administered, and Student's t-test for related samples was applied. A significant difference was found between the pretest and posttest measurements of university teachers' commitment ( $t = -12.291$ ,  $p < 0.001$ ), confirming the influence of managerial management; at the dimensional level, improvements were observed in commitment to students ( $t = -8.572$ ,  $p < 0.001$ ), commitment to teaching work ( $t = -6.088$ ,  $p < 0.001$ ), and commitment to the institution ( $t = -11.688$ ,  $p < 0.001$ ). It is concluded that managerial management influences university teachers' commitment, and that interventions aimed at improving planning, organization, leadership, and control generate positive changes in faculty attitudes and behaviors.

#### PALAVRAS-CHAVE

administração  
educacional, ensino  
superior, gestão  
educacional, liderança,  
motivação.

**RESUMO.** A gestão diretiva constitui um fator-chave no desenvolvimento organizacional das universidades públicas, devido à sua influência no compromisso docente, elemento fundamental para garantir a qualidade do processo educativo. No contexto peruano, limitações associadas à liderança, ao planejamento e à organização institucional incidem no compromisso docente, o que torna necessário analisar estratégias de melhoria a partir da gestão; assim, o objetivo foi determinar a influência da gestão diretiva no compromisso docente universitário, com a intenção de fortalecer o planejamento estratégico, a organização institucional, a direção e o controle. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, com delineamento pré-experimental; a amostra foi composta por 69 docentes e a intervenção concentrou-se na equipe diretiva da faculdade de uma universidade pública peruana; aplicou-se um questionário com escala Likert e o teste t de Student para amostras pareadas. Verificou-se diferença significativa entre as medições de pré-teste e pós-teste do compromisso docente universitário ( $t = -12,291$ ,  $p < 0,001$ ), confirmando a influência da gestão diretiva; em nível dimensional, observou-se melhora no compromisso com os estudantes ( $t = -8,572$ ,  $p < 0,001$ ), no compromisso com a atividade docente ( $t = -6,088$ ,  $p < 0,001$ ) e no compromisso com a instituição ( $t = -11,688$ ,  $p < 0,001$ ). Conclui-se que a gestão diretiva influencia o compromisso docente universitário, e que intervenções orientadas a aprimorar o planejamento, a organização, a direção e o controle geram mudanças positivas nas atitudes e nos comportamentos do corpo docente.

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión directiva en las instituciones de educación superior se ha consolidado como un factor clave para el logro de objetivos institucionales y para la mejora continua de los procesos académicos. Existen estudios que han encontrado que las prácticas de liderazgo influyen en el compromiso y desempeño del personal académico. Por ejemplo, Peralta-Rojas et al. (2025) efectúan una investigación en institutos públicos de educación superior en Perú, donde observan que el 86,8% de los docentes considera eficiente su engagement laboral y que existe una correlación positiva significativa ( $r = 0,612$ ) entre liderazgo pedagógico de la gestión y el compromiso docente. De forma similar, Almahdi (2025) señala que el liderazgo compartido y el apoyo organizacional fortalecen el compromiso organizacional entre el personal académico, promoviendo relaciones de confianza y colaboración que fortalecen la calidad educativa.

En el caso específico de la educación superior peruana, es imperativo analizar cómo las prácticas de gestión directiva inciden en el compromiso académico de los docentes universitarios, dada la importancia que tiene este compromiso para la innovación educativa y el logro de estándares de calidad. La presente investigación se desarrolla bajo este enfoque y enfatiza que una gestión directiva competente no solo responde a la administración de recursos, sino que también promueve condiciones que impulsan el compromiso docente. Ello es fundamental para afrontar los retos contemporáneos de la educación universitaria en el Perú. Al respecto, Gutiérrez Pilco (2025) subraya que una gestión directiva orientada a fortalecer el desarrollo profesional docente y fomentar un ambiente institucional positivo es una estrategia clave para consolidar el compromiso académico y, con ello, elevar la calidad educativa.

Cuenca (2015) señala que el compromiso del docente universitario peruano se ha visto afectado por múltiples factores institucionales y organizacionales, entre los que destacan las debilidades en la gestión directiva, la sobrecarga administrativa, la limitada participación docente en la toma de decisiones y la insuficiente valoración del desempeño académico. A pesar de los avances impulsados por la reforma universitaria y los procesos de licenciamiento promovidos por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU, 2021), persisten problemas relacionados con la motivación, la identificación institucional y la estabilidad laboral del profesorado. Esto incide negativamente en su compromiso afectivo y normativo con la universidad. Por tanto, cuando la gestión directiva no promueve liderazgo participativo, comunicación efectiva y condiciones adecuadas de desarrollo profesional, se debilita el compromiso organizacional del docente, afectando la calidad de la enseñanza y el logro de los objetivos institucionales.

Rojas Siguenza (2019) describe que, en los últimos años, se ha logrado avanzar en la mejora de la gestión directiva y académica en las instituciones educativas, con la aplicación de programas centrados en el desarrollo integral del personal, principalmente en aspectos de valores y ética profesional. Sin embargo, a pesar de ello, siguen existiendo problemas relacionados con el compromiso de los docentes con su labor, en lo que respecta a proporcionar un trato focalizado a sus estudiantes, acorde con su realidad de aprendizaje.

Asimismo, la problemática del compromiso docente no es exclusiva de la universidad objeto de estudio. Por ejemplo, Montaño Martínez et al. (2025), en la Universidad Estatal de Sonora (México), efectuaron un estudio cuantitativo con 192 docentes, encontrando que los niveles de compromiso organizacional variaron significativamente dependiendo del tipo de nombramiento. En ese sentido, los docentes de tiempo completo presentaron mayores niveles de compromiso (mediana = 0,426), en contraste con aquellos de medio tiempo o por asignatura, que mostraron niveles más bajos. Estos hallazgos sugieren que factores institucionales y contractuales pueden influir en el compromiso de los docentes, y que estrategias específicas dirigidas a mejorar las condiciones laborales podrían fortalecer este compromiso en distintos contextos universitarios.

Desde el plano conceptual, diversos autores coinciden en que el compromiso del docente universitario no depende únicamente de su vocación individual, sino que se encuentra fuertemente mediado por la calidad de la gestión directiva en las instituciones educativas. En este sentido, Echevarría Rodríguez (2020) señala que, para contar con profesores motivados y comprometidos con las metas institucionales, resulta fundamental que la gestión directiva garantice condiciones laborales adecuadas, promueva la participación docente en la toma de decisiones y fomente un clima de trabajo colaborativo. En la misma línea, Ordoñez Quispe (2019) sostiene que la gestión directiva requiere de líderes capaces de generar un ambiente educativo propicio para el desarrollo académico y profesional del personal docente.

Desde las bases teóricas de la gestión directiva, esta se concibe como el conjunto de funciones y procesos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos institucionales, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz (Evans & Lindsay, 2008). En el ámbito universitario, dicha gestión trasciende lo administrativo e incorpora dimensiones estratégicas, pedagógicas y humanas que influyen directamente en el desempeño y compromiso docente (Estela Estela & Salazar Fernández, 2022). Así, la gestión directiva se estructura en torno a la planificación estratégica, la organización institucional, el liderazgo y el control y evaluación. Estos componentes, cuando se aplican con enfoque participativo y formativo, contribuyen al fortalecimiento del compromiso del docente con sus estudiantes, su labor y la institución (Chiavenato, 2017; Hurtado Cuartas, 2016; Fernández-Lamarra & Coppola, 2016).

En lo referente a las bases teóricas del compromiso docente, Hellriegel et al. (2016) lo asocian con la intensidad o nivel de involucramiento del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, señalando que un mayor compromiso tiende a vincularse con un mejor desempeño laboral. En el ámbito educativo, Minaya Canales (2014) concibe el compromiso docente como el ejercicio responsable de la labor pedagógica orientada al desarrollo integral del estudiante, en sus dimensiones cognitiva, afectiva y social. Por su parte, Bolívar (2013) lo entiende como una expresión del vínculo vocacional del docente con su profesión, sustentado en el ejercicio competente de su labor y en la búsqueda de una educación de calidad.

Desde esta perspectiva, el compromiso docente se manifiesta en la preocupación del profesor por comprender las condiciones personales, sociales y académicas de sus estudiantes, con el fin de orientar su formación integral con énfasis en valores y ética profesional (Minaya Canales, 2014). Asimismo, implica una actualización permanente en estrategias pedagógicas que permitan mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y afrontar las dificultades académicas, reflejando una verdadera vocación por la enseñanza. En esta línea, Bolívar (2013) sostiene que el compromiso docente contribuye a la mejora del rendimiento estudiantil, al estar fundamentado en principios éticos y de responsabilidad profesional.

En el caso de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (Tacna, Perú), se han identificado dificultades vinculadas a la gestión directiva que podrían estar afectando el compromiso del personal docente. Entre estas se encuentran limitaciones en los procesos de comunicación institucional, escasa participación de los docentes en la toma de decisiones académicas y administrativas, y debilidades en el acompañamiento y reconocimiento a la labor docente. Asimismo, se observa una percepción de distanciamiento entre la gestión y el cuerpo docente, lo cual repercute en la motivación, el involucramiento con los estudiantes y la identificación con la misión institucional. Esta situación sugiere la necesidad de analizar con mayor profundidad cómo las prácticas de gestión directiva influyen en el compromiso docente dentro de esta universidad.

Frente a esta problemática, resultó necesario desarrollar un estudio que permita comprender, de manera sistemática y fundamentada, la influencia de la gestión directiva en el compromiso docente en la UNJBG. Contar con evidencia empírica al respecto es fundamental para generar insumos que orienten la mejora de las prácticas de gestión, fortalezcan el vínculo de los docentes con su labor y con la institución, y contribuyan al aseguramiento de la calidad académica y al cumplimiento de los objetivos estratégicos universitarios. Por tanto, el objetivo central es determinar el impacto de la gestión directiva en el fortalecimiento del compromiso docente universitario en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. De forma específica, se buscó determinar cómo la gestión directiva impacta en el compromiso con los estudiantes, en el compromiso con su labor y en el compromiso con la institución, de parte del docente universitario.

## 2. MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el enfoque cuantitativo, con un diseño preexperimental (pretest y postest) de carácter evaluativo y de tipo aplicado. Los datos se obtuvieron mediante un seguimiento longitudinal de corto plazo (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018). La población estuvo conformada por 83 docentes de una facultad de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (Perú) en 2025, distribuida en cuatro escuelas profesionales. La muestra fue de 69 docentes, obtenida con una confianza del 95% ( $Z = 1,96$ ), probabilidad del 50% (P) y error del 5,0% (e), y se seleccionó mediante muestreo aleatorio estratificado. La tabla de operacionalización de variables se detalla en la tabla siguiente:

**Tabla 1**

*Variables operacionalizadas*

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador
Variable independiente: Gestión directiva	Trasciende la dimensión administrativa, incorporando componentes estratégicos, pedagógicos y humanos que influyen directamente en el desempeño y compromiso del personal docente (Estela Estela & Salazar Fernández, 2022).	- Planificación estratégica. - Organización institucional. - Dirección. - Control.	- Objetivos institucionales, participación docente en planificación, alineamiento de acciones académicas. - Roles y funciones, coordinación, disponibilidad de recursos. - Liderazgo directivo, comunicación institucional, motivación docente. - Seguimiento al desempeño, retroalimentación, mejora continua.
Variable dependiente: Compromiso docente universitario	Es la labor pedagógica que el profesor desarrolla de forma responsable para promover en los estudiantes aspectos cognitivos, afectivos y sociales (Minaya Canales, 2014; Alanoca Sanchez, 2019).	- Compromiso con los estudiantes. - Compromiso con la labor docente. - Compromiso con la institución.	- Enseñanza personalizada, responsabilidad con los aprendizajes, interés en los problemas académicos. - Participación, valores, esfuerzo. - Permanencia, identificación con los objetivos.

*Nota.* Elaboración propia.

La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario para analizar el nivel de compromiso del docente universitario (pretest y postest), el cual fue calificado mediante criterio de expertos como adecuado por tres jueces. La confiabilidad se estimó mediante una prueba piloto de 10 docentes, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0,938. Asimismo, las preguntas se estructuraron con cinco alternativas en escala Likert, desde “Muy en desacuerdo” hasta “Muy de acuerdo”.

La intervención al equipo directivo de la Facultad comprendió las siguientes actividades que se dieron durante dos meses, como componente de un proyecto de investigación financiado por la universidad cuyo objetivo fue desarrollar estrategias para lograr un mayor compromiso del docente universitario:

- Dimensión “Planificación estratégica”: Taller de formulación y alineamiento estratégico con participación docente; revisión participativa de misión, visión y objetivos; y elaboración de un plan de acciones académicas alineado al plan estratégico.
- Dimensión “Organización institucional”: Rediseño de roles y funciones mediante mesas de trabajo; coordinación interdepartamental; y optimización de procesos administrativos vinculados a la labor docente.
- Dimensión “Dirección”: Capacitación en liderazgo transformacional y gestión participativa; reuniones periódicas de diálogo directivo-docente; y estrategias de reconocimiento académico y profesional.
- Dimensión “Control”: Instrumentos de seguimiento del desempeño docente; capacitación en evaluación formativa y retroalimentación; y uso de indicadores de gestión para la toma de decisiones.

El mecanismo mediante el cual la intervención dirigida al equipo directivo se reflejó en las percepciones y actitudes del docente universitario operó mediante cambios observables en las prácticas de gestión y en la interacción directivo-docente. En la medida en que la dirección incorporó una planificación más participativa, una organización más clara de roles, estilos de liderazgo más dialogantes y procesos de evaluación con retroalimentación formativa, los docentes percibieron un entorno laboral más transparente, predecible y respetuoso de su labor académica. Estos cambios en el clima de gestión y en las dinámicas de comunicación modificaron las percepciones de apoyo institucional, reconocimiento y justicia organizacional, lo que influyó positivamente en el compromiso docente con los estudiantes, con su trabajo y con la institución.

Para el análisis de resultados se empleó el software SPSS v. 27, con el que se obtuvieron tablas de frecuencias, diagramas de barras, prueba de normalidad y estadísticos de tendencia central y dispersión. Para contrastar los objetivos se utilizó la prueba t de Student para muestras relacionadas. En cuanto a los aspectos éticos, se obtuvo el consentimiento informado de los docentes, quienes fueron informados sobre los objetivos del estudio, el uso de la información y el carácter voluntario y anónimo de su participación. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de los datos, asegurando que las respuestas no serían utilizadas para identificar a los encuestados ni divulgadas a terceros, salvaguardando la integridad del proceso de investigación y la confianza de los participantes.

### 3. RESULTADOS

En la Tabla 2 se tienen los resultados de la dimensión “Compromiso con los estudiantes”, donde se evidencia una mejora significativa tras la intervención aplicada al equipo directivo. En el pretest, se obtuvo una media de 18,75 puntos, con una desviación estándar de 3,336 y un coeficiente de variación del 17,79%, lo que indica un nivel de compromiso moderado y una dispersión relativamente alta en las respuestas de los docentes. En el postest, la media se incrementó a 22,16 puntos, mientras que la desviación estándar se redujo a 2,582 y el coeficiente de variación descendió a 11,65%. Este aumento en la media refleja un fortalecimiento del compromiso docente con los estudiantes, evidenciando una mayor orientación hacia la atención de necesidades académicas, el seguimiento del aprendizaje y el interés por las dificultades estudiantiles.

**Tabla 2***Pretest y postest del compromiso con los estudiantes*

Media	Desviación estándar	Coeficiente de variación
Pretest	18,75	3,336
Postest	22,16	2,582

*Nota.* Puntajes del cuestionario *Compromiso docente universitario*.

En la Tabla 3 están los resultados de la dimensión “Compromiso con la labor docente”, donde se evidencia una mejora en el nivel promedio tras la intervención aplicada al equipo directivo. En el pretest, se tiene una media de 17,94 puntos, una desviación estándar de 2,100 y un coeficiente de variación de 11,71%, lo que evidencia un nivel de compromiso relativamente homogéneo entre los docentes. En el postest, la media se incrementó a 20,51 puntos, lo que indica un fortalecimiento del compromiso con la labor docente, reflejado en una mayor disposición hacia la preparación académica y la actualización profesional. No obstante, la desviación estándar aumentó a 3,109 y el coeficiente de variación a 15,16%, lo que sugiere una mayor dispersión en las respuestas. Esto evidencia que el impacto de la intervención no fue percibido de manera uniforme por todos los docentes.

**Tabla 3***Pretest y postest del compromiso con la labor docente*

Media	Desviación estándar	Coeficiente de variación
Pretest	17,94	2,100
Postest	20,51	3,109

*Nota.* Puntajes del cuestionario *Compromiso docente universitario*.

En la Tabla 4 están los resultados de la dimensión “Compromiso con la institución”, donde se evidencia un incremento significativo en el nivel de compromiso docente tras la intervención aplicada al equipo directivo de la facultad. En el pretest, se obtuvo una media de 16,72 puntos, con una desviación estándar de 2,313 y un coeficiente de variación de 13,83%, lo que refleja un nivel moderado de identificación institucional y una dispersión relativamente controlada en las percepciones docentes antes de la intervención. En el postest, la media aumentó notablemente a 21,13 puntos, lo que indica un fortalecimiento sustantivo del compromiso con la institución, particularmente en aspectos relacionados con el sentido de pertenencia, la identificación con los objetivos institucionales y la disposición a permanecer en la universidad. La desviación estándar se incrementó a 3,199 y el coeficiente de variación a 15,14%, evidenciando una mayor variabilidad en las respuestas docentes. Esto sugiere que el impacto de la intervención fue percibido de manera diferenciada entre los participantes.

**Tabla 4***Pretest y postest del compromiso con la institución*

Media	Desviación estándar	Coeficiente de variación
Pretest	16,72	2,313
Postest	21,13	3,199

*Nota.* Puntajes del cuestionario *Compromiso docente universitario*.

De manera comparativa, al contrastar los cambios entre el pretest y el postest en las tres dimensiones analizadas, se observa que todas presentan incrementos en sus medias. Sin embargo, el mayor cambio absoluto se registró

en la dimensión “Compromiso con la institución”, con un aumento de 4,41 puntos (de 16,72 a 21,13). Le sigue “Compromiso con los estudiantes”, con un incremento de 3,41 puntos (de 18,75 a 22,16). El menor cambio se evidenció en “Compromiso con la labor docente”, con una variación de 2,57 puntos (de 17,94 a 20,51).

En la Tabla 5 se presentan los resultados globales de la variable “Compromiso docente universitario”, donde se evidencia un efecto positivo de la intervención preexperimental aplicada al equipo directivo de la facultad. En el pretest, la media alcanzó un valor de 53,42 puntos, con una desviación estándar de 6,605 y un coeficiente de variación de 12,36%, lo que refleja un nivel de compromiso moderado y una dispersión relativamente controlada en las percepciones docentes antes de la intervención. Tras la intervención, el postest muestra un incremento sustancial de la media a 63,80 puntos, acompañado de una desviación estándar de 6,786 y una reducción del coeficiente de variación a 10,64%. Este aumento global de más de diez puntos en la media evidencia un fortalecimiento significativo del compromiso docente universitario, mientras que la disminución relativa de la variabilidad sugiere una mayor convergencia en las percepciones del profesorado.

**Tabla 5**

*Pretest y postest del compromiso docente universitario*

Media	Desviación estándar	Coeficiente de variación
Pretest	53,42	12,36%
Postest	63,80	10,64%

*Nota.* Puntajes del cuestionario *Compromiso docente universitario*.

En la Tabla 6 se presentan los resultados de la prueba de normalidad. Si bien la prueba de Shapiro-Wilk para el pretest arrojó un valor de significancia menor al 5% ( $p = 0,009$ ), la prueba de Kolmogorov-Smirnov no resultó significativa ( $p = 0,077$ ), lo que sugiere un comportamiento cercano a la normalidad. Considerando que el tamaño de la muestra fue de 69 participantes, la literatura estadística señala que la prueba t para muestras relacionadas es robusta frente a desviaciones moderadas de la normalidad cuando  $n > 30$ , especialmente en diseños de medidas repetidas. Por tal motivo, y dado que el postest no presentó problemas de normalidad según ambas pruebas, se optó por emplear la prueba t de Student para muestras relacionadas como procedimiento paramétrico para contrastar los objetivos de la investigación.

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad del compromiso docente universitario*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Compromiso docente universitario (pretest)	0,101	69	0,077	0,951	69	0,009
Compromiso docente universitario (postest)	0,080	69	0,200*	0,968	69	0,076

*Nota.* Pruebas de normalidad sobre puntajes del cuestionario.

En la Tabla 7 se precisa que el t calculado fue -8,572 ( $p < 0,001$ ), dado que  $p < 0,05$ , ello evidencia la existencia de una significativa diferencia entre los valores promedios hallados en el postest respecto al pretest; por tanto, se concluye que existe impacto de la gestión directiva en el fortalecimiento del compromiso con los estudiantes de parte del docente universitario.

Tabla 7

*Prueba t de Student para muestras relacionadas del compromiso con los estudiantes*

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)			
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia								
				Inferior	Superior							
Compromiso con los estudiantes (pretest–postest)	3,406	3,300	0,397	-4,199	-2,613	8,572	-	68	0,000			

*Nota.* Prueba t de Student para muestras relacionadas (bilateral).

En la Tabla 8 se precisa que el t calculado fue -6,088 ( $p < 0,001$ ), dado que  $p < 0,05$ , ello evidencia la existencia de una significativa diferencia entre los valores promedios hallados en el postest respecto al pretest; por tanto, se concluye que existe impacto de la gestión directiva en el fortalecimiento del compromiso con la labor docente de parte del profesor universitario.

Tabla 8

*Prueba t de Student para muestras relacionadas del compromiso con la labor docente*

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)			
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia								
				Inferior	Superior							
Compromiso con la labor docente (pretest–postest)	2,565	3,500	0,421	-3,406	-1,724	6,088	-	68	0,000			

*Nota.* Prueba t de Student para muestras relacionadas (bilateral).

En la Tabla 9 se precisa que el t calculado fue -11,688 ( $p < 0,001$ ), dado que  $p < 0,05$ , ello evidencia la existencia de una significativa diferencia entre los valores promedios hallados en el postest respecto al pretest; por tanto, se concluye que existe impacto de la gestión directiva en el fortalecimiento del compromiso con la institución de parte del docente universitario.

Tabla 9

*Prueba t de Student para muestras relacionadas del compromiso con la institución*

	Diferencias emparejadas						t	gl	Sig. (bilateral)			
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia								
				Inferior	Superior							
Compromiso con la institución (pretest–postest)	4,406	3,131	0,377	-5,158	-3,654	11,688	-	68	0,000			

*Nota.* Prueba t de Student para muestras relacionadas (bilateral).

En la Tabla 10 se precisa que el  $t$  calculado fue  $-12,291$  ( $p < 0,001$ ), dado que  $p < 0,05$ , ello evidencia la existencia de una significativa diferencia entre los valores promedios hallados en el postest respecto al pretest; por tanto, se concluye que existe impacto de la gestión directiva en el fortalecimiento del compromiso docente universitario.

**Tabla 10**

*Prueba t de Student para muestras relacionadas del compromiso docente universitario*

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Compromiso docente universitario (pretest–postest)	10,377	7,013	0,844	-12,061	-8,692	12,291	68	0,000

*Nota.* Prueba t de Student para muestras relacionadas (bilateral).

#### 4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la gestión directiva ejerce una influencia significativa en el fortalecimiento del compromiso docente universitario, lo cual es coherente con los planteamientos teóricos que destacan el rol estratégico del liderazgo y la gestión institucional en el desempeño y la vinculación del profesorado con la universidad (Chiavenato, 2017; Rico Molano, 2016; Guillen Leon, 2020). El incremento global observado en la variable “Compromiso docente universitario”, evidenciado por el aumento de la media del pretest al postest y corroborado estadísticamente mediante la prueba t de Student ( $t = -12,291$ ;  $p < 0,001$ ), demuestra que la intervención aplicada al equipo directivo generó cambios sustantivos en las actitudes y percepciones de los docentes, validando el objetivo general del estudio.

Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que evidencian una relación positiva entre gestión directiva y compromiso docente. A nivel internacional, Almahdi (2025) destaca que el liderazgo compartido y el apoyo organizacional promueven mayores niveles de compromiso organizacional, mientras que Estela Estela y Salazar Fernández (2022) sostienen que la gestión directiva en educación superior debe integrar componentes estratégicos, pedagógicos y humanos para impactar en el desempeño docente. En la misma línea, Hurtado (2016) y Fernández-Lamarra y Coppola (2016) enfatizan que el liderazgo participativo y la evaluación formativa constituyen condiciones clave para mejorar el compromiso del profesorado. En el contexto peruano, Peralta-Rojas et al. (2025) encontraron una correlación significativa ( $r = 0,612$ ) entre liderazgo pedagógico y engagement docente, mientras que Gutiérrez Pilco (2025) subraya que una gestión directiva orientada al desarrollo profesional y al clima institucional positivo fortalece el compromiso académico.

Con respecto al primer objetivo específico, los resultados muestran que el compromiso con los estudiantes presentó una mejora significativa tras la intervención ( $t = -8,572$ ;  $p < 0,001$ ); este resultado coincide con lo planteado por Minaya Canales (2014) y Bolívar (2013), quienes sostienen que el compromiso docente se manifiesta en la responsabilidad asumida frente a los aprendizajes y en la atención a las necesidades académicas del estudiante; asimismo, se alinea con lo señalado por Echevarría Rodríguez (2020), quien indica que una

gestión directiva que genera condiciones laborales adecuadas y fomenta el trabajo colaborativo favorece prácticas pedagógicas más centradas en el estudiante.

Aunque esta dimensión suele vincularse principalmente con la vocación profesional, los resultados sugieren que una gestión directiva fortalecida (caracterizada por una planificación participativa, una organización clara de roles y un liderazgo más dialogante) puede potenciar prácticas docentes orientadas al acompañamiento académico y la enseñanza personalizada; este hallazgo es coherente con Ordoñez Quispe (2019), quien destaca la importancia de contar con líderes educativos capaces de generar ambientes favorables para el aprendizaje, y con Rojas Siguenza (2019), quien advierte que la mejora de la gestión directiva puede traducirse en un trato más focalizado hacia los estudiantes.

Sobre el segundo objetivo específico, referido al compromiso con la labor docente, también se evidenció una diferencia significativa entre el pretest y el postest ( $t = -6,088$ ;  $p < 0,001$ ), confirmando la influencia de la gestión directiva en esta dimensión; este resultado se alinea con Hellriegel et al. (2016), quienes afirman que el compromiso se refleja en el nivel de participación, esfuerzo y responsabilidad con las funciones asignadas; asimismo, respalda lo señalado por Chiavenato (2017) sobre la importancia de valorar al personal, fortalecer la confianza y promover un clima laboral saludable para incrementar el compromiso y el desempeño.

No obstante, el análisis descriptivo mostró una mayor dispersión en el postest, lo que sugiere que el impacto de la intervención no fue percibido de manera homogénea por todos los docentes; este hallazgo coincide con lo planteado por Rojas Siguenza (2019), quien sostiene que, pese a los avances en la gestión directiva, persisten dificultades para consolidar un compromiso uniforme con la labor docente cuando no se implementan estrategias sistemáticas de acompañamiento y desarrollo profesional; de igual manera, Cuenca (2015) advierte que la sobrecarga administrativa y la limitada participación docente pueden afectar la percepción del compromiso con la labor académica.

En cuanto al tercer objetivo específico, los resultados revelan que el compromiso con la institución fue la dimensión que experimentó el mayor impacto, tanto a nivel descriptivo como inferencial ( $t = -11,688$ ;  $p < 0,001$ ); este hallazgo respalda lo planteado por Cuenca (2015), quien señala que en la universidad pública peruana el compromiso institucional suele verse afectado por debilidades en la gestión directiva, la limitada participación docente y la escasa valoración del desempeño académico.

En este sentido, la intervención orientada a fortalecer la planificación estratégica, la organización institucional, la dirección y el control permitió mejorar significativamente la identificación del docente con los objetivos institucionales, su sentido de pertenencia y su disposición a permanecer en la universidad, tal como lo sostienen Echevarría Rodríguez (2020) y Gutiérrez Pilco (2025); estos resultados también son coherentes con los planteamientos de Rico Molano (2016), quien concibe la gestión directiva como un sistema de funciones interrelacionadas que condicionan el desempeño y compromiso del docente universitario.

El predominio de la influencia en la dimensión institucional resulta coherente con los enfoques teóricos de la gestión directiva, que consideran la planificación, la organización, la dirección y el control como pilares para construir una cultura organizacional sólida (Chiavenato, 2017; Rico Molano, 2016); asimismo, coincide con las propuestas de Guillen Leon (2020), quien enfatiza que las habilidades estratégicas, interpersonales y existenciales del directivo influyen directamente en el clima institucional y en la lealtad del personal; desde esta perspectiva, los resultados evidencian que una gestión directiva orientada al liderazgo participativo, la

comunicación efectiva y la valoración del docente genera condiciones favorables para fortalecer el compromiso afectivo y normativo con la institución.

En términos comparativos, los hallazgos confirman que, si bien las tres dimensiones del compromiso docente universitario mejoraron significativamente, el compromiso con la institución mostró la mejora más significativa, seguido del compromiso con los estudiantes y, en menor medida, del compromiso con la labor docente; este patrón es consistente con los planteamientos de Almahdi (2025) y Rodríguez-Gallego et al. (2019), quienes sostienen que las intervenciones directivas tienden a impactar con mayor fuerza en aquellas dimensiones del compromiso más directamente vinculadas con factores organizacionales y de liderazgo.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que el fortalecimiento de la gestión directiva constituye una estrategia efectiva para incrementar el compromiso docente universitario, especialmente en lo referido a la identificación institucional y el sentido de pertenencia; en consecuencia, las universidades públicas peruanas deberían priorizar programas sistemáticos de formación y acompañamiento para equipos directivos, orientados al desarrollo de competencias en planificación estratégica, liderazgo participativo, comunicación institucional y evaluación formativa (Chiavenato, 2017; Guillen Leon, 2020; Hurtado Cuartas, 2016).

Asimismo, los hallazgos respaldan la necesidad de institucionalizar espacios de participación docente en la toma de decisiones, mecanismos de reconocimiento académico y sistemas de retroalimentación continua, con el fin de consolidar una cultura organizacional que favorezca el compromiso, la motivación y la permanencia del profesorado, contribuyendo así a la mejora de la calidad educativa (Echevarría Rodríguez, 2020; Gutiérrez Pilco, 2025; Fernández-Lamarra & Coppola, 2016).

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando algunas limitaciones propias del diseño preexperimental utilizado. En primer lugar, al no contar con un grupo de control, no es posible descartar completamente la influencia de factores institucionales externos que pudieron haber incidido en el compromiso docente durante el período de intervención, tales como cambios administrativos, procesos de evaluación institucional, modificaciones en la carga académica o políticas universitarias paralelas. Asimismo, la intervención se desarrolló en un período relativamente corto (dos meses), lo que limita la posibilidad de evaluar la sostenibilidad de los efectos en el mediano y largo plazo. También es posible que variables no medidas, como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el liderazgo percibido, hayan actuado como mediadores en la relación entre gestión directiva y compromiso docente, lo que no pudo ser analizado en profundidad en este estudio. Finalmente, los resultados se circunscriben a una sola facultad de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos universitarios sin estudios comparativos adicionales.

A partir de estas limitaciones, se recomienda que futuras investigaciones empleen diseños cuasi-experimentales o experimentales con grupos de control, que permitan fortalecer la validez interna de los resultados; asimismo, resulta pertinente incorporar variables mediadoras como el clima organizacional, la satisfacción laboral o el liderazgo transformacional, con el fin de comprender mejor los mecanismos que explican la relación entre gestión directiva y compromiso docente. También se sugiere desarrollar estudios longitudinales que evalúen la sostenibilidad de los efectos de la intervención en el mediano y largo plazo, así como replicar este modelo en otras universidades públicas y privadas del país, lo que permitiría realizar análisis comparativos y contribuir a la construcción de modelos de gestión directiva contextualizados a la realidad de la educación superior peruana.

## 5. CONCLUSIONES

La gestión directiva tiene una influencia significativa en el fortalecimiento del compromiso docente universitario. Se evidenció que las intervenciones orientadas a mejorar la planificación estratégica, la organización institucional, la dirección y el control generan cambios positivos en las actitudes, percepciones y comportamientos del profesorado. En consecuencia, una gestión directiva integral, participativa y orientada al liderazgo académico se constituye en un factor clave para consolidar el compromiso docente en el contexto de la educación superior pública.

En cuanto a las dimensiones, se observó que una gestión directiva fortalecida contribuye a potenciar el compromiso con los estudiantes, reflejado en una mayor orientación al acompañamiento académico y la atención a sus necesidades educativas; asimismo, se evidenció la influencia en el compromiso con la labor docente, expresado en una mayor disposición hacia la preparación académica y la actualización profesional, aunque con variaciones en su percepción entre los docentes; finalmente, el mayor cambio se registró en el compromiso con la institución, manifestado en un mayor sentido de pertenencia, identificación con los objetivos institucionales y disposición a permanecer en la universidad.

Se recomienda fortalecer la planificación estratégica mediante procesos participativos permanentes que integren a los docentes en la definición de metas académicas y planes operativos; en la organización institucional, se sugiere consolidar mecanismos de coordinación interdepartamental y clarificar roles académicos para reducir cargas administrativas y favorecer el trabajo colaborativo; en la dirección, es recomendable afianzar estilos de liderazgo transformacional y participativo, incorporando espacios sistemáticos de diálogo directivo-docente y estrategias de reconocimiento académico; finalmente, en la dimensión de control, se propone fortalecer sistemas de evaluación formativa y retroalimentación constructiva, utilizando indicadores de gestión que permitan mejorar la toma de decisiones y el acompañamiento al desempeño docente.

### **Conflicto de intereses / Competing interests:**

Los autores declaran que el presente proyecto no representó conflicto de intereses de ninguna parte.

### **Rol de los autores / Authors Roles:**

Rubens Houson Pérez-Mamani: Conceptualización, software, curación de datos, análisis formal, escritura – borrador original, escritura – revisión y edición.

Hernán Toribio Hurtado Hurtado: Metodología, investigación, recursos, supervisión.

Elvira Palacios Sarmiento: Validación, visualización, administración del proyecto, adquisición de fondos.

### **Fuentes de financiamiento / Funding:**

Los autores declaran que no recibieron un fondo específico para esta investigación.

### **Aspectos éticos / legales; Ethics / legal:**

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

## **REFERENCIAS**

Alanoca Sanchez, J. J. (2020). *Compromiso docente y gestión curricular en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi–2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4983>

- Almahdi, H. K. (2025). The role of academic leadership in enhancing faculty engagement and job satisfaction: A pathway to advancing quality education. *Humanities and Social Sciences Letters*, 13(4), 1204-1225. <https://doi.org/10.18488/73.v13i4.4395>
- Bolívar, A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. Una nueva mirada. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(2), 60-86. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55127024003>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Cuenca, R. (2015). *La docencia universitaria en el Perú: desafíos y perspectivas* (1<sup>a</sup> ed.). Instituto de Estudios Peruanos IEP. <https://hdl.handle.net/20.500.14660/603>
- Echevarría Rodríguez, E. (2020). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas del distrito de Bambamarca, provincia de Bolívar 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47948>
- Estela Estela, A. H., & Salazar Fernández, H. C. (2022). Gestión administrativa y compromiso docente de una universidad particular del distrito de Santiago de Surco 2019. *Global Business Administration Journal*, 6(1), 21-29. <https://doi.org/10.31381/gbaj.v6i1.4018>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de calidad del servicio al cliente* (7<sup>a</sup> ed.). CENGAGE Learning.
- Fernández-Lamarra, N. L., & Coppola, N. (2016). Aportes para la reflexión sobre la evaluación de la función docente universitaria. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*; 5(1e), 106-119. <https://doi.org/10.15366/riee2012.5.1.008>
- Guillen Leon, R. (2020). *Gestión directiva y clima laboral de la Institución Educativa Mariscal Cáceres, Ayacucho – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4945>
- Gutiérrez Pilco, C. A. (2025). *Gestión directiva en el compromiso docente de una institución educativa privada Lima 2025* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/173909>
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2016). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (12<sup>a</sup> ed.). Editorial Thomson.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Hurtado Cuartas, D. (2016). *Procesos administrativos*. Corporación Universitaria Remington.
- Minaya Canales, M. S. (2014). *El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010 – 2011* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3989>
- Montaño Martínez, E. I., Zúñiga Mazón, E., & Jiménez López, P. E. (2025). Dimensiones del compromiso organizacional en docentes de la Universidad Estatal de Sonora, México. *Revista Enfoques*, 9(34), 78–102. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i34.199>

- Ordoñez Quispe, E. B. (2019). *Gestión del director y satisfacción laboral del docente en las instituciones educativas secundarias urbano marginales, ciudad de Puno - 2018* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39066>
- Peralta-Rojas, J., Olivares-Rodríguez, P. C., Ramírez-Maldonado, Y. P., & Barra-Tello, T. C. (2025). Liderazgo pedagógico de la dirección y engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(37), 803–816. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.952>
- Rico Molano, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.12v.1i.445>
- Rodríguez-Gallego, M. R., Ordóñez Sierra, R., & López-Martínez, A. (2019). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista De Investigación Educativa*, 38(1), 275–292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Rojas Siguenza, E. E. (2019). *Liderazgo directivo y satisfacción laboral docente en el nivel secundario de la institución educativa “Antenor Orrego Espinoza”, Laredo, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37227>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2021). *III informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. <https://cutt.ly/btzNrqAt>