



Liderazgo pedagógico de la dirección y engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos

Pedagogical leadership of management and teacher work engagement in public higher education institutes

Liderança pedagógica da gestão e engajamento docente em instituições de ensino superior públicas

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.952>

José Peralta-Rojas¹ 
jose.peralta9@unmsm.edu.pe

Yency Petronila Ramírez-Maldonado³ 
yramirez@usmp.pe

Pablo Celestino Olivares-Rodríguez² 
polivares@unfv.edu.pe

Tamara Carolina Barra-Tello¹ 
tbarrat@unmsm.edu.pe

¹Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

²Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú

³Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú

Artículo recibido 2 de noviembre 2024 | Aceptado 6 de enero 2025 | Publicado 24 de febrero 2025

RESUMEN

El liderazgo pedagógico fomenta el compromiso laboral docente, mejorando la satisfacción profesional y el rendimiento académico. La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico de la dirección y el engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos de Lima, Perú, durante el 2024. Se empleó un diseño cuantitativo no experimental, de tipo transversal correlacional, caracterizado por su enfoque descriptivo. La población muestral incluyó 91 docentes, a quienes se aplicaron cuestionarios sobre liderazgo pedagógico y engagement laboral. Los resultados muestran que el 49.5% de los docentes califica el liderazgo pedagógico como eficiente, mientras que el 41.8% lo considera regular; las dimensiones más valoradas fueron la compartición de responsabilidades, 50.5%, y el apoyo a las labores pedagógicas, 44.0%; el 86.8% considera eficiente el engagement laboral, con una correlación significativa de 0.612. Se concluye que existe un impacto directo entre el liderazgo pedagógico efectivo y la mejora del compromiso y la satisfacción docente.

Palabras clave: Engagement laboral; Formación continua; Liderazgo pedagógico; Satisfacción docente

ABSTRACT

Pedagogical leadership fosters teacher work engagement, improving professional satisfaction and academic performance. The present research aimed to determine the relationship between the pedagogical leadership of the management and teacher work engagement in public higher education institutes in Lima, Peru, during 2024. A non-experimental quantitative design was used, of a cross-sectional correlational type, characterized by its descriptive approach. The sample population included 91 teachers, to whom questionnaires on pedagogical leadership and work engagement were applied. The results show that 49.5% of teachers rate pedagogical leadership as efficient, while 41.8% consider it average; the most valued dimensions were the sharing of responsibilities, 50.5%, and support for pedagogical tasks, 44.0%; 86.8% consider work engagement to be efficient, with a significant correlation of 0.612. It is concluded that there is a direct impact between effective pedagogical leadership and the improvement of teacher commitment and satisfaction.

Key words: Work engagement; Continuing education; Pedagogical leadership; Teacher satisfaction

RESUMO

A liderança pedagógica estimula o comprometimento do professor com o trabalho, melhorando a satisfação profissional e o desempenho acadêmico. O objetivo desta pesquisa foi determinar a relação entre a liderança pedagógica da gestão e o engajamento no trabalho docente em instituições de ensino superior públicas de Lima, Peru, durante 2024. Um desenho quantitativo não experimental, de tipo correlacional transversal, caracterizado por sua abordagem descritiva. A população da amostra incluiu 91 professores, aos quais foram aplicados questionários sobre liderança pedagógica e envolvimento no trabalho. Os resultados mostram que 49,5% dos professores classificam a liderança pedagógica como eficiente, enquanto 41,8% a consideram regular; As dimensões mais valorizadas foram a partilha de responsabilidades, 50,5%, e o apoio às tarefas pedagógicas, 44,0%; 86,8% consideram o work engagement eficiente, com correlação significativa de 0,612. Conclui-se que existe um impacto direto entre a liderança pedagógica eficaz e a melhoria do comprometimento e satisfação dos professores.

Palavras-chave: Engajamento trabalhista; Formação contínua; Liderança pedagógica; Satisfação do professor

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el liderazgo pedagógico se ha consolidado como un elemento crucial en la transformación y mejora de los sistemas educativos a nivel global. Se define como la capacidad de influir en el desarrollo académico, social y emocional de docentes y estudiantes, promoviendo prácticas que optimicen el aprendizaje y la enseñanza (Cejas et al., 2021; Fonsén et al., 2023). Las tendencias recientes indican un enfoque hacia un liderazgo más colaborativo e inclusivo, donde no solo los directores, sino también los docentes asumen roles activos en la toma de decisiones y en la creación de un entorno educativo positivo. Este cambio de paradigma responde a la necesidad de adaptarse a un mundo en constante evolución, donde las habilidades del siglo XXI, como el pensamiento crítico y la colaboración, son esenciales para preparar a los estudiantes para los desafíos futuros (Jerdborg, 2023).

El liderazgo pedagógico implica la gestión administrativa de una institución educativa y el desarrollo de una visión compartida que promueva el aprendizaje efectivo. Según Miramon et al. (2024), este se basa en la creación de comunidades de aprendizaje profesional que fomentan la colaboración entre docentes, lo que se traduce en un ambiente donde los educadores pueden compartir experiencias, reflexionar sobre sus prácticas y apoyarse mutuamente para mejorar su desempeño. Así, Pardosi y Utari (2022), resaltan que este enfoque

colaborativo beneficia a los docentes y tiene un impacto directo en el rendimiento académico de los estudiantes.

Además, el liderazgo pedagógico se ha visto influenciado por las demandas sociales y tecnológicas actuales. La integración de herramientas digitales en el aula requiere que los líderes educativos no solo sean visionarios, sino también facilitadores del cambio (Merejo, 2024). En este sentido, es fundamental que los líderes pedagógicos estén capacitados para guiar a sus equipos en el uso efectivo de estas tecnologías y en la implementación de metodologías innovadoras que respondan a las necesidades de los estudiantes (Kovalchuk et al., 2022).

La formación continua en habilidades pedagógicas es esencial para el desarrollo profesional de los docentes. Esta formación incluye aspectos técnicos relacionados con la enseñanza también competencias interpersonales y emocionales que son cruciales para crear un ambiente de aprendizaje positivo (Salazar et al., 2022). Sin embargo, Berrocal et al. (2024) y Romero et al. (2025), han señalado que aún existen brechas significativas en la preparación que reciben los educadores, quienes perciben que su formación inicial no les proporciona las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del aula contemporánea.

La falta de capacitación adecuada puede limitar el desarrollo profesional y afectar negativamente

la calidad educativa. Por lo tanto, es fundamental que las instituciones educativas implementen programas de formación continua que aborden estas necesidades. Por ello, Carrasco et al. (2024), sugieren que la formación debe ser contextualizada y centrada en las necesidades específicas del profesorado y del alumnado.

El engagement laboral entre los docentes es otro aspecto crítico que se ha vinculado estrechamente con el liderazgo pedagógico. Un alto nivel de compromiso laboral no solo beneficia a los educadores individualmente, sino que también impacta positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes (Guarnizo et al., 2021). Según Derakhshan et al. (2023), el engagement laboral se caracteriza por tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Estas dimensiones reflejan la forma en que los docentes se sienten estimulados por su trabajo, comprometidos con sus tareas y completamente inmersos en sus actividades diarias.

Investigaciones recientes han demostrado una correlación significativa entre un liderazgo pedagógico efectivo y el engagement laboral, Remegio et al. (2021) y Kilag et al. (2024), encontraron que las prácticas de liderazgo que fomentan un ambiente colaborativo y de apoyo pueden aumentar la satisfacción y dedicación de los docentes. Esto sugiere que cuando los líderes educativos crean condiciones propicias para el desarrollo profesional y personal del profesorado, se genera un clima laboral positivo que potencia

el engagement. Esto implica que las prácticas adoptadas por los líderes educativos tienen un impacto directo en cómo se sienten los docentes respecto a su trabajo.

El análisis del liderazgo pedagógico, la formación en habilidades y el engagement laboral revela una interconexión significativa entre estos elementos dentro del contexto educativo contemporáneo. A medida que las instituciones educativas buscan adaptarse a un entorno global cambiante, es esencial prestar atención a cómo estas dimensiones pueden influir mutuamente (Bellibaş et al., 2022). La implementación efectiva de prácticas de liderazgo pedagógico puede potenciar tanto la formación continua como el compromiso laboral docente, creando así un ciclo virtuoso que beneficie tanto a educadores como a estudiantes (Lammasaari et al., 2022).

En este contexto, es necesario cuestionarse ¿cómo influyen las prácticas de liderazgo pedagógico en el nivel de engagement laboral de los docentes en instituciones educativas de educación superior?, ¿qué impacto tiene la formación continua en habilidades pedagógicas sobre la percepción del liderazgo pedagógico y el engagement laboral entre los docentes? La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo pedagógico de la dirección y el engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos de Lima, Perú, durante el 2024.

MÉTODO

En el presente estudio se utilizó un diseño cuantitativo no experimental, de tipo transversal correlacional, que se distinguió por su enfoque descriptivo y analítico. Esto permitió una comprensión más clara de las relaciones existentes entre las variables liderazgo pedagógico de la dirección y engagement laboral docente, facilitando la identificación de patrones y correlaciones, todo ello sin interferir en el contexto natural de los fenómenos estudiados.

La población seleccionada estuvo constituida por 91 docentes de institutos de educación superior del Cercado de Lima, Perú durante el año 2024. Debido a la limitada cantidad de participantes, se considera que esta población representa una muestra específica para la investigación. Este enfoque permite realizar un análisis detallado y pertinente sobre las características y prácticas de liderazgo pedagógico en este contexto educativo particular.

Como instrumentos de recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios, el primero, Prácticas eficaces del liderazgo pedagógico de la dirección escolar, que consta de 83 ítems, con el objetivo de evaluar la apreciación de los docentes sobre las prácticas de liderazgo pedagógico que ejercen los directivos en las instituciones y las prácticas pedagógicas efectivas que desarrollan los equipos directivos, organizado en cinco dimensiones: a) capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en el centro (20 ítems), b) capacidad para compartir

las responsabilidades pedagógicas (15 ítems), c) formación en habilidades pedagógicas (18 ítems), d) convertir la dirección en una profesión atractiva (15 ítems) y d) apoyo a las labores pedagógicas de la dirección (15 ítems).

El segundo, Cuestionario de Engagement Laboral, se utilizó para medir el nivel de compromiso y bienestar de los docentes en su entorno laboral. Estuvo compuesto por 17 ítems, distribuidos en tres dimensiones principales, a) Vigor (6 ítems), evalúa la energía y la resiliencia del trabajador; b) dedicación (5 ítems), mide el nivel de entusiasmo y sentido que encuentra en su labor y c) absorción (6 ítems), refleja la concentración y el estado de inmersión del docente en sus tareas.

Cada uno de los ítems fueron evaluados a través de escalas Likert, permitiendo a los encuestados valorar tanto la frecuencia con la que se producen ciertas conductas de liderazgo como su relevancia para mejorar la labor directiva en el futuro. Se emplearon técnicas de análisis estadístico descriptivo para resumir y describir las características básicas de los datos recopilados, facilitando la comprensión y la distribución de las respuestas. Se utilizó el software estadístico SPSS versión 26 para facilitar el procesamiento y análisis de los datos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en el estudio. Los datos recopilados permiten identificar no solo la frecuencia y distribución de las respuestas, sino

también las áreas donde se manifiestan mayores fortalezas y debilidades en las prácticas de liderazgo. A través de esta evaluación, se busca proporcionar una comprensión integral del estado actual y su impacto en el entorno educativo, estableciendo así un punto de partida para futuras intervenciones y mejoras.

El análisis de los datos presentados en la Tabla 1 revela información significativa sobre la percepción de los docentes respecto al liderazgo pedagógico en sus instituciones. En general, se observa que una proporción considerable de los encuestados, el 49.5%, califica el liderazgo pedagógico como eficiente, lo que indica una apreciación positiva hacia las prácticas implementadas. Sin embargo, es importante destacar que un 41.8% considera que el liderazgo es regular, lo que sugiere que existen áreas de mejora que deben ser abordadas para optimizar el impacto del liderazgo en el contexto educativo.

Al desglosar las dimensiones específicas del liderazgo pedagógico, se evidencia que la capacidad para compartir las responsabilidades y

el apoyo a las labores pedagógicas de la dirección son las dimensiones con mayor porcentaje de respuestas en el nivel eficiente, con un 50.5% y 44.0%, respectivamente. Esto sugiere que los docentes perciben positivamente la colaboración y el respaldo que reciben de sus directivos en estas áreas. Sin embargo, la dimensión relacionada con la formación en habilidades pedagógicas muestra un porcentaje más bajo de respuestas eficientes, 46.2%, lo que podría indicar una necesidad de fortalecer la capacitación y desarrollo profesional continuo para los docentes.

Por otro lado, es necesario valorar que el 18.7% de los encuestados califica la formación en habilidades pedagógicas como deficiente. Este dato resalta una posible desconexión entre las expectativas de los docentes y las oportunidades reales de formación ofrecidas por la dirección. La falta de capacitación adecuada puede limitar el desarrollo profesional y, por ende, afectar la calidad educativa en general.

Tabla 1. Niveles y frecuencia de la variable liderazgo pedagógico y sus dimensiones.

Niveles	Liderazgo pedagógico		Capacidad para desarrollar la dirección pedagógica en la institución		Capacidad para compartir las responsabilidades pedagógicas		Formación en habilidades pedagógicas		Convertir la dirección en una profesión atractiva		Apoyo a las labores pedagógicas de la dirección	
	fi	Po (%)	fi	Po (%)	fi	Po (%)	fi	Po (%)	fi	Po (%)	fi	Po (%)
Deficiente	8	8.8	10	11	17	18.7	13	14.3	12	13.2	12	13.2
Regular	38	41.8	35	38.5	32	35.2	33	36.3	41	45.1	39	42.9
Eficiente	45	49.5	46	50.5	42	46.2	45	49.5	38	41.8	40	44.0
Total	91	100.0	91	100.0	91	100.0	91	100.0	91	100.0	91	100.0

Aunque los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo pedagógico, también revelan áreas críticas que requieren atención. La dirección escolar debe considerar estrategias para mejorar la formación continua y profesionalización del personal docente, así como fomentar una cultura de colaboración y responsabilidad compartida. Abordar estas áreas contribuirá a elevar los niveles de eficiencia percibidos e impactará positivamente en el rendimiento académico y bienestar general del entorno educativo.

El análisis de los datos presentados en la Tabla 2 sobre el engagement laboral y sus dimensiones revela una percepción predominantemente positiva entre los participantes. En general, un notable 86.8% de los encuestados califica su nivel como eficiente, lo que sugiere un alto grado de compromiso y satisfacción en el trabajo. Esta tendencia se refleja también en las dimensiones específicas vigor, dedicación y absorción, donde se observan porcentajes igualmente altos de respuestas eficientes, alcanzando el 78.0% en vigor, 90.1% en dedicación y 69.2% en absorción.

Tabla 2. Niveles y frecuencia de la variable engagement laboral y sus dimensiones.

Niveles	Engagement laboral		Vigor		Dedicación		Absorción	
	fi	Po (%)	fi	Po (%)	fi	Po (%)	fi	Po (%)
Deficiente	1	1.1	0	0	1	1.1	3	3.3
Regular	11	12.1	20	22	8	8.8	25	27.5
Eficiente	79	86.8	71	78.0	82	90.1	63	69.2
Total	91	100.0	91	100.0	91	100.0	91	100.0

Sin embargo, es importante señalar que, a pesar de la alta proporción de respuestas positivas, existe un porcentaje significativo de docentes que se encuentran en niveles regulares. Por ejemplo, el 22.0% de los encuestados considera que su nivel de dedicación es regular, lo que podría indicar que, aunque están comprometidos, hay áreas donde podrían mejorar su conexión emocional con el trabajo. Además, la dimensión de absorción muestra un porcentaje más bajo de respuestas eficientes, 69.2%, lo que sugiere que algunos docentes

pueden experimentar dificultades para mantenerse completamente inmersos en sus tareas.

La presencia de un pequeño porcentaje, 1.1%, de respuestas deficientes en el engagement laboral es otro aspecto relevante para considerar. Aunque es un número bajo, indica que hay docentes que podrían estar enfrentando desafíos significativos en su entorno laboral, lo que podría afectar no solo su bienestar personal, sino también la calidad del proceso educativo.

Estos resultados sugieren un clima laboral mayoritariamente positivo en términos de engagement, pero también indican la necesidad de prestar atención a las dimensiones donde se observan niveles regulares o deficientes. Las instituciones educativas deben considerar implementar estrategias para fomentar un mayor sentido de pertenencia y conexión emocional entre los docentes, así como proporcionar recursos y apoyo para mejorar la absorción en sus tareas diarias. Esto no solo beneficiará a los docentes individualmente, sino que contribuirá a un ambiente educativo más dinámico y productivo.

El análisis de los datos presentados en la Tabla 3 muestra una relación significativa entre el liderazgo pedagógico y el engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos, con un coeficiente de correlación de 0.612. Este valor indica una correlación positiva moderada a fuerte, lo que sugiere que a medida que las prácticas de liderazgo pedagógico se perciben como más eficaces, también aumenta el nivel de engagement laboral entre los docentes. La significación bilateral de 0.000 refuerza la robustez de esta relación, indicando que es altamente improbable que esta correlación haya ocurrido por azar.

Tabla 3. Correlación de Rho de Spearman y nivel de significación entre el liderazgo pedagógico y el engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos.

			Liderazgo pedagógico	Engagement laboral
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1.000	,612**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	91	91
	Engagement laboral	Coeficiente de correlación	,612**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	91	91

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

Este hallazgo es crucial, ya que implica que el estilo y las prácticas de liderazgo ejercidas por los directivos tienen un impacto directo en el compromiso y la satisfacción laboral de los docentes. Un liderazgo pedagógico efectivo puede fomentar un ambiente de trabajo más motivador y colaborativo, lo que a su vez puede incrementar

la dedicación y el bienestar emocional de los educadores.

Sin embargo, es importante considerar que la correlación no implica causalidad. Aunque los datos sugieren una relación positiva, sería beneficioso realizar estudios adicionales para explorar cómo y por qué estas variables están interrelacionadas,

investigar los aspectos específicos del liderazgo pedagógico son más influyentes en el engagement laboral podría proporcionar información valiosa para la formación y desarrollo profesional de los líderes educativos.

Los resultados subrayan la importancia del liderazgo pedagógico en la promoción del engagement laboral en el contexto educativo. Las instituciones deben priorizar el desarrollo de habilidades de liderazgo entre sus directivos, así como fomentar prácticas que fortalezcan el compromiso docente.

Discusión

La comparación de los resultados de la presente investigación sobre el liderazgo pedagógico y el engagement laboral docente con estudios recientes en el campo educativo permite obtener una visión más amplia y enriquecedora de la forma en que estas variables interactúan y se manifiestan en diferentes contextos y su influencia en el compromiso y bienestar de los educadores, lo que permitirá una comprensión más profunda del impacto del liderazgo pedagógico en el contexto actual de la educación superior.

El análisis de los resultados obtenidos en este estudio revela que el 49.5% de los docentes califica el liderazgo pedagógico como eficiente, lo que sugiere una percepción positiva hacia las prácticas implementadas en sus instituciones. Esta apreciación es coherente con las conclusiones de

Pérez et al. (2024), quienes argumentan que un liderazgo pedagógico efectivo mejora la calidad educativa y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. En su investigación, estos autores destacan que el liderazgo debe centrarse en el desarrollo integral de los docentes, lo que se traduce en un aumento del compromiso y la satisfacción laboral.

Esta coincidencia sugiere que las instituciones educativas están en la dirección correcta al valorar y promover un liderazgo pedagógico que priorice el bienestar del profesorado. Sin embargo, el hecho de que un 41.8% de los encuestados considere el liderazgo como regular indica áreas de mejora. Este hallazgo se alinea con la investigación de Cruz y Tigrero (2024), quienes encontraron que un porcentaje significativo de docentes percibe deficiencias en las prácticas de liderazgo, especialmente en la comunicación y el apoyo recibido por parte de los directivos. Esta situación puede generar desmotivación y afectar negativamente el rendimiento académico, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la relación entre directivos y docentes.

Por su parte, García y Caballero (2019), corroboran estos resultados, al demostrar en su estudio que la formación en pedagogía que los directivos reciben a lo largo de su desarrollo académico no resulta suficiente para liderar de manera efectiva con un enfoque en la mejora de los aprendizajes. Además, concluyeron que, al

asumir sus cargos, muchos directores escolares carecen de competencias y habilidades pedagógicas esenciales para liderar las instituciones educativas con éxito. Esta deficiencia resalta la necesidad de generar un impacto positivo en el cuerpo docente, promoviendo prácticas educativas que contribuyan al éxito en la calidad de la enseñanza.

Al desglosar las dimensiones específicas del liderazgo pedagógico, se observa que la capacidad para compartir las responsabilidades académicas y el apoyo a las labores pedagógicas son percibidas positivamente, con un 50.5% y 44.0% respectivamente en el nivel eficiente. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Flores et al. (2025), quienes sostienen que un liderazgo participativo y colaborativo es fundamental para crear un clima laboral positivo y motivador. La colaboración entre directivos y docentes mejora la percepción del liderazgo y contribuye a una mayor implicación del profesorado en los procesos educativos.

En esta misma línea Tudelano y Acosta (2025), consideran la evaluación de los estilos de liderazgo en docentes como un elemento esencial para mejorar el rendimiento académico y el bienestar tanto de estudiantes como de docentes. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño docente, creando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. En contraste, el liderazgo no intencionado está

vinculado a una menor satisfacción y desempeño, generando un entorno desmotivador. El estudio también destaca los desafíos en la implementación de estos estilos de liderazgo, como la adaptación a contextos culturales y organizacionales específicos, y la necesidad de formación continua. Concluyendo que, para lograr un liderazgo efectivo en la educación, es crucial un enfoque integral que incluya capacitación docente y estrategias adaptadas al contexto de cada institución educativa.

En cuanto al engagement laboral, los resultados muestran un alto porcentaje de docentes clasificados como eficientes, lo cual está en consonancia con los hallazgos de Ospina et al. (2022), quienes identifican que el engagement laboral está estrechamente relacionado con la autoeficacia y la pasión por la enseñanza. Estos autores argumentan que cuando los docentes se sienten competentes en su labor y disfrutan lo que hacen, experimentan un mayor nivel de vigor, dedicación y absorción, elementos fundamentales del engagement. Este vínculo entre autoeficacia y engagement es crucial, ya que sugiere que las instituciones educativas deben enfocarse en proporcionar oportunidades de desarrollo profesional para aumentar la confianza del profesorado en sus habilidades.

Además, el estudio realizado por López et al. (2023), resalta la importancia del bienestar laboral como un factor determinante en el engagement docente, sostienen que un ambiente laboral saludable, donde se valoren las contribuciones de

los docentes y se les brinde apoyo constante, resulta en un aumento significativo del compromiso y satisfacción laboral. Este hallazgo complementa los resultados del presente estudio al indicar que las condiciones laborales influyen directamente en la manera en que los docentes perciben su rol y su conexión con la institución.

Coincidiendo con estos resultados, Clavijo (2023), considera que el clima laboral docente es un factor crucial en la calidad de la educación, explora el origen y desarrollo del concepto, analiza las principales investigaciones que han demostrado su relación con la satisfacción laboral de los docentes, el rendimiento docente y la calidad de la educación. Evidencia que los factores del clima laboral docente, como el apoyo de los superiores, la autonomía, la comunicación efectiva y la percepción de justicia, tienen un impacto significativo en el bienestar laboral y en la capacidad para cumplir con las responsabilidades de enseñanza, enfatizando en que los docentes con altos niveles de satisfacción laboral están más comprometidos y tienen menos probabilidades de experimentar síndrome de burnout. Al mismo tiempo, destaca su relación con la motivación, el compromiso y la eficacia colectiva y su influencia en la retención de los estudiantes.

Sin embargo, es crucial señalar que, a pesar del alto porcentaje de respuestas positivas alcanzadas en el presente estudio, existe un 22% que considera su nivel de dedicación como regular. Esto puede indicar áreas donde aún hay margen para mejorar

la conexión emocional entre los docentes y sus tareas diarias. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Ponce et al. (2024), quienes refuerzan esta idea al señalar que factores como la falta de comunicación efectiva y el reconocimiento pueden influir negativamente en el engagement laboral. La dimensión de absorción muestra un porcentaje más bajo (69.2%) en comparación con otras dimensiones del engagement laboral, lo cual podría sugerir que algunos docentes enfrentan desafíos para mantenerse completamente inmersos en sus tareas diarias. Este hallazgo es consistente con el estudio de Bellidol et al. (2024), que han observado que la carga administrativa y las exigencias externas pueden interferir con la capacidad del docente para concentrarse plenamente en su labor educativa.

En la presente investigación se demuestra una correlación significativa entre el liderazgo pedagógico y el engagement laboral docente, con un coeficiente de correlación de 0.612, lo cual indica una relación positiva moderada a fuerte. Este hallazgo respalda las conclusiones alcanzadas por Jara et al. (2023) y García et al. (2024), quienes han documentado la manera en que el liderazgo efectivo puede impactar directamente en el compromiso laboral de los docentes. La significación bilateral que reportan refuerza la robustez de esta relación, sugiriendo que a medida que las prácticas de liderazgo pedagógico son percibidas como más eficaces, también se incrementa el nivel de engagement laboral entre los educadores.

Se coincide con Troya et al. (2024), al plantear que el liderazgo transformacional favorece la creación de un entorno propicio para que los profesores puedan experimentar un crecimiento profesional constante, lo cual incide en su motivación intrínseca y en la mejora de la calidad de la enseñanza. Los líderes educativos pueden influir en la motivación y compromiso del personal docente y, por ende, en la calidad de la enseñanza. Se destaca la capacidad de los líderes educativos para influir de manera significativa en la motivación y compromiso del personal docente, lo que impulsa una cultura de mejora continua y colaborativa, fundamental para el éxito de las instituciones educativas y el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

La comparación entre los resultados del presente estudio y otros trabajos recientes destaca tanto fortalezas como debilidades en las prácticas actuales del liderazgo pedagógico y su impacto en el engagement laboral docente. Si bien se observa una percepción positiva hacia el liderazgo pedagógico, existen áreas críticas que requieren atención inmediata, especialmente en lo relacionado con la formación continua del profesorado, por lo que se requiere priorizar el desarrollo de líderes pedagógicos capacitados que no solo gestionen eficazmente, sino que también inspiren y motiven a sus equipos docentes, que contribuya al desarrollo de habilidades interpersonales y estrategias de liderazgo inclusivo.

Asimismo, es fundamental establecer programas de bienestar laboral que aborden las necesidades emocionales y profesionales de los docentes. La creación de espacios para la reflexión colaborativa, así como el reconocimiento del trabajo bien hecho, puede contribuir a fomentar un clima organizacional positivo que potencie tanto el liderazgo como el engagement.

CONCLUSIONES

Los resultados indican que el 49.5% de los docentes considera que el liderazgo pedagógico es eficiente, mientras que un 41.8% lo califica como regular. Esta dualidad sugiere que, aunque hay una apreciación positiva, persisten áreas de mejora. Las dimensiones más valoradas son la compartición de responsabilidades pedagógicas, con el 50.5% y el apoyo a las labores pedagógicas con 44.0%, lo que indica una percepción favorable hacia la colaboración y respaldo directivo. Sin embargo, el 46.2% muestra una percepción más baja de eficiencia en la dimensión de formación en habilidades pedagógicas y el 18.7% de los encuestados la califica como deficiente, lo que resalta una desconexión entre las expectativas docentes y las oportunidades de formación disponibles. Esto sugiere que es crucial para las instituciones educativas fortalecer la capacitación continua y fomentar un ambiente colaborativo para mejorar el liderazgo pedagógico.

En cuanto al engagement laboral, un notable 86.8% de los docentes lo califica como eficiente, reflejando un alto grado de compromiso y satisfacción laboral. Las dimensiones específicas, como la dedicación, 90.1% y el vigor, 78.0%, muestran porcentajes altos, aunque la dimensión de absorción es más baja, 69.2%. Un 22.0% considera su nivel de dedicación como regular, lo que indica áreas potenciales para mejorar la conexión emocional con el trabajo. Además, el pequeño porcentaje, 1.1%, que califica su engagement como deficiente resalta desafíos que podrían impactar negativamente en su bienestar y en la calidad educativa general. Por lo tanto, es fundamental implementar estrategias que refuercen el sentido de pertenencia y mejoren la inmersión en las tareas diarias.

El análisis también revela una correlación significativa entre el liderazgo pedagógico y el engagement laboral, con un coeficiente de correlación de 0.612, lo que indica una relación positiva moderada a fuerte. Este hallazgo sugiere que un liderazgo pedagógico efectivo mejora la percepción del liderazgo y contribuye a incrementar el compromiso laboral de los docentes. La significación bilateral de 0.000 refuerza la robustez de esta relación, sugiriendo que las prácticas de liderazgo tienen un impacto directo en la satisfacción laboral.

Aunque los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva del liderazgo pedagógico y del engagement laboral, también destacan áreas

críticas que requieren atención para optimizar el entorno educativo y mejorar la calidad educativa en general.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M. y Kılınç, A. Ç. (2022). Linking instructional leadership to teacher practices: The mediating effect of shared practice and agency in learning effectiveness. *Educational management administration leadership*, 50(5), 812-831. <https://doi.org/10.1177/1741143220945706>
- Bellidol, B. B., Gutierrez, G. A., Yupanqui, K. A., Flores, V. M., Martín, E. O. y Morón, J. C. (2024). El Poder del Liderazgo en la Gestión Educativa: Un Estudio desde Ayacucho. *TecnoHumanismo*, 4(4), 1-143. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9840286>
- Berrocal, D., Mauricio, A. y Pereira, S. (2024). Comunidades de aprendizaje docente para mejoramiento de competencias investigativas y planeación curricular. *Enunciación*, 29(1), 16-41. <https://doi.org/10.14483/22486798.21142>
- Carrasco, E. G., Ibáñez, V. M., Díaz, G. P. y Salinas, J. A. (2024). Tendencias en Educación Inclusiva: Implementación de Evaluaciones Contextualizadas para Promover la Equidad y la Diversidad. *ULEAM Bahía Magazine*, 5(9), 117-124. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.014>
- Cejas, M. F., Mendoza, D. J., Navarro, M. y Morales, J. P. (2021). Pedagogical leadership within the framework of human talent management: a comprehensive approach from the perspective of higher education in Ecuador. *Информация О Публикации*, 25(1), 8-21. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.102.025.202101.008-021>
- Clavijo, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia*

- Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(2), 9499-9510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- Cruz, Y. I. y Tigrero, F. E. (2024). Liderazgo y gestión administrativa de las unidades educativas del Cantón Santa Elena. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 35. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1888>
- Derakhshan, A., Greenier, V. y Fathi, J. (2023). Exploring the interplay between a loving pedagogy, creativity, and work engagement among EFL/ESL teachers: A multinational study. *Current Psychology*, 42(26), 22803-22822. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03371-w>
- Flores, G. R., Sarmiento, E. O., Ramos, N. d. C., Pullaguari, B. M., Castillo, A. J. y Cerezo, J. V. (2025). Impacto del liderazgo educativo en la satisfacción laboral y el rendimiento académico. *Revista InveCom*, 5(3), 1-6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14292056>
- Fonsén, E., Szecsi, T., Kupila, P., Liinamaa, T., Halpern, C. y Repo, M. (2023). Teachers' pedagogical leadership in early childhood education. *Educational Research*, 65(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/00131881.2022.2147855>
- García, G., Chavez, M. Z., Pantigoso, N. y Valverde, W. E. (2024). Bienestar laboral y liderazgo pedagógico en el compromiso docente de los CEBAAs. *Fides Et Ratio*, 28(28), ág. 71-94. <https://doi.org/10.55739/fer.v28i28.154>
- García, M. y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 23(2), 83-106. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576>
- Guarnizo, N. C., Niño, J. S. y Macazana, D. M. (2021). Niveles de satisfacción laboral (engagement) y desempeño profesional, en docentes que cursan el programa de posgrado. *Revista inclusiones*, 267-276. <https://www.revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/232>
- Jara, J., Pérez, P. y Altamirano, M. (2023). Experiencias y valoración del profesorado respecto del liderazgo de docentes directivos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 3822-3848. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7230
- Jerdborg, S. (2023). Novice school principals in education and their experiences of pedagogical leadership in practice. *Journal of Leadership Education*, 22(1), 131-148. <https://doi.org/10.12806/V22/I1/R8>
- Kilag, O. K. T., Pasigui, R. E., Malbas, M. H., Manire, E. A., Piala, M. C., Araña, A. M. M. y Sasan, J. M. (2024). Preferred educational leaders: Character and skills. *Journal of Higher Education Academic Advancement*, 1(2), 50-56. <https://doi.org/10.61796/ejheaa.v1i2.101>
- Kovalchuk, V., Androsenko, A., Boiko, A., Tomash, V. y Derevyanchuk, O. (2022). Development of pedagogical skills of future teachers of labor education and technology by means of digital technologies. *International Journal of Computer Science Information Security*, 22(9), 551-560. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.71>
- Lammasaari, H., Hietajärvi, L., Salmela-Aro, K., Hakkarainen, K. y Lonka, K. (2022). Exploring the relations among teachers' epistemic theories, work engagement, burnout and the contemporary challenges of the teacher profession. *Frontiers in psychology*, 13, 861437. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.861437>
- López, O., García, E. y Cuesta, J. D. (2023). El bienestar emocional de los docentes como factor determinante en los procesos de enseñanza/aprendizaje en el aula. *Estudios sobre Educación*, 44, 155-177. <https://doi.org/10.15581/004.44.007>
- Merejo, Á. (2024). TIC en la formación y superación de los coordinadores pedagógicos. *Finanzas y*

- Negocios, 4(3), 29-53. <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/Finanzasynegocios/article/view/401/417>
- Miramon, S., Kilag, O. K., Groenewald, E. y Barayuga, L. (2024). Teacher leadership in the Philippines: Evaluating its impact on K-12 education reform. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, Excellence*, 1(1), 162-167. <https://risejournals.org/index.php/imjrise/article/view/21>
- Ospina, S., Quiroz, E., Villavicencio, E. y Arias, G. M. (2022). Autoeficacia y engagement desde la perspectiva de género. *Equidad y Desarrollo*(41), e1488-e1488. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss41.7>
- Pardosi, J. y Utari, T. I. (2022). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *FResearch*, 10, 1-29. <https://doi.org/10.12688/f1000research.51549.2>
- Pérez, J. J., Balant, J., Vargas, L. M., Montano, A. C., Mahecha, Á. J. y Díaz, J. L. (2024). Prácticas de Liderazgo Educativo para la Gestión de Personas en Centros Académicos Técnicos y Tecnólogos de Cali, Cartagena y Urabá. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 13491-13504. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14807
- Ponce, J. F., Erazo, M. M., Nina, J. y Colichón, M. E. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación universitaria*, 17(3), 95-106. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000300095>
- Remegio, W., Rivera, R. R., Griffin, M. Q. y Fitzpatrick, J. J. (2021). The professional quality of life and work engagement of nurse leaders. *Nurse leader*, 19(1), 95-100. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.08.001>
- Romero, W. M., Chulca, J. O., Imbaquingouzmán, G. G., Pineda, S. E., Aules, E. C., Tipán, G. O., Aules, R. P. (2025). Evaluación para el aprendizaje: más allá de las calificaciones. *Revista InveCom*, 5(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.11113592>
- Salazar, G. V., Ponce, J. A., Ormaza, C. P. y Mendoza, L. F. (2022). Competencias docentes. Realidad y desafíos en el contexto latinoamericano. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa* 2.0, 26(Extraordinario), 717-732. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26iExtraordinario.1660>
- Troya, B. N., Arzube, M. C., Arzube, D. M., Troya, C. M., Martínez, M. Y., Zapata, Y. F. y Bernal, A. P. (2024). Liderazgo Educativo Transformacional: Estrategias para Inspirar y Motivar a los Docentes en el Contexto Escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2230-2246. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13687
- Tudelano, H. y Acosta, W. C. (2025). Evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria: un análisis comparativo. *Revista InveCom*, 5(2), 1-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13159906>

ACERCA DE LOS AUTORES

José Peralta-Rojas. Ingeniero Electrónico, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Bachiller en Educación en el Programa de Complementación Pedagógica de la Universidad Mayor de San Marcos. Maestría en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Pablo Celestino Olivares-Rodríguez. Licenciado Tecnólogo Médico. Abogado y docente universitario. Experiencia en la conducción de diversas instituciones de la sociedad y docencia universitaria, Perú..

Yency Petronila Ramírez-Maldonado. Doctora en Educación, Universidad de San Martín de Porres-Perú. Magister en Evaluación y Acreditación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú. Licenciada en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Perú. Diplomados y especializaciones en investigación cualitativa y cuantitativa, Universidad de Celaya de México y la Universidad Cayetano Heredia. Jurado y asesora de Tesis en diversas universales del Perú. Certificada por CONOCER de México Y ACSUG de España como evaluada por competencias Para certificación profesional y acreditación de Universidades, Perú.

Tamara Carolina Barra-Tello. Maestra en docencia universitaria. Doctora en gestión y gobernabilidad, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Pre-grado en: Enfermería Clínica, Asignatura de Enfermería en Obstetricia, Salud del Adulto y Anciano y Capítulo de Inyectables a estudiantes de Medicina de la UNMSM. Coordinadora de Especialidades del HNDM y Tutoría con estudiantes de post-grado UNMSM en Emergencia. Docente de Residentes en Emergencias y Desastres UNMSM. Amplia experiencia como Enfermera Asistencial en clínicas y HNDM en los servicios de medicina, Perú.