



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

GESTIÓN DIRECTIVA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS
DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA “VILLA LOS REYES”,

DISTRITO DE VENTANILLA, CALLAO, 2019

Línea de investigación:

Educación para la sociedad del conocimiento

Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión y Administración de la
Educación

Autor:

Moreno Veliz, Fany

Asesor:

Zapata Coba, Dory Raquel

(ORCID: ORCID- 0000-0002-2477-193X)

Jurado:

Porras Lavallo, Raúl Ernesto

Cruz Castro, Lucy Micaela

Moreno López, Wilder Emilio

Lima - Perú

2024



Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[1A MORENO VELIZ FANY MAESTRÍA 2023.docx](#)

Fecha del Análisis:

25/04/2023

Analizado por:

Astete Llerena, Johnny Tomas

Correo del analista:

jastete@unfv.edu.pe

Porcentaje:

8 %

Título:

GESTIÓN DIRECTIVA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA "VILLA LOS REYES", DISTRITO DE VENTANILLA, CALLAO, 2019

Enlace:

<https://secure.arkund.com/old/view/157869609-676616-453180#Dcc9CglxFEXhvaQ+yPvNS9yKWMigMoXTTCnu3XDh8N1v+5ztehMUXVk11NFAE+1ooQOdGCaYYguBJdaxwgY2cVxwxQ1fDjzjhc+8EkQQihhhBPrJtGJlgYxSVJIJY10srPm9KQoo4Ja7FQxmHfaub+P/bVvi2N7tqtcpLqmp8xyFZszf38=>



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**GESTIÓN DIRECTIVA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS
DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICA “VILLA LOS REYES”,
DISTRITO DE VENTANILLA, CALLAO, 2019**

Línea de investigación:

Educación para la sociedad del conocimiento

Tesis para optar el Grado Académico de:
Maestra en Gestión y Administración de la Educación

Autor:

Moreno Veliz, Fany

Asesor:

Zapata Coba, Dory Raquel

ORCID: 0000-0002-2477-193X

Jurados:

Porras Lavallo, Raúl Ernesto

Cruz Castro, Lucy Micaela

Moreno López, Wilder Emilio

Lima - Perú
2024

Dedicatoria

A Dios, que en cada momento de mi vida estuvo, está y estará para acompañar todos mis pasos, para disipar mis dudas y para reponerme en la fortaleza.

Agradecimiento

A la Universidad, por permitirme formar parte de los egresados de posgrado y lograr mi sueño de graduación.

Al asesor, por su acompañamiento en todos los pasos del desarrollo de la tesis y su constante apoyo.

A mis padres por todo su amor y confianza puesta en mí.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Descripción del problema	10
1.3. Formulación del problema	11
1.3.1. <i>Problema general</i>	11
1.3.2. <i>Problemas específicos</i>	11
1.4. Antecedentes	11
1.4.1. <i>Antecedentes Nacionales</i>	11
1.4.2. <i>Antecedentes Internacionales</i>	14
1.5. Justificación de la investigación	16
1.6. Limitaciones de la investigación	16
1.7. Objetivos	17
1.7.1. <i>Objetivo general</i>	17
1.7.2. <i>Objetivos específicos</i>	17
1.8. Hipótesis	17
1.8.1. <i>Hipótesis general</i>	17
1.8.2. <i>Hipótesis específicas</i>	17
II. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Gestión directiva	19
2.2. Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes	28

2.3. Orientación de los procesos pedagógicos	29
2.4. Compromiso organizacional	31
III. MÉTODO	40
3.1. Tipo de investigación	40
3.2. Población y muestra	40
3.3. Operacionalización de las variables	40
3.4. Instrumentos	43
3.5. Procedimientos	44
3.6. Análisis de datos	44
3.7. Consideraciones éticas	44
IV. RESULTADOS	45
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
VI. CONCLUSIONES	67
VII. RECOMENDACIONES	68
VIII. REFERENCIAS	69

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar la relación entre la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, ubicada en el distrito de Ventanilla, Callao. La gestión directiva en las entidades educativas enfrenta situaciones complejas relacionadas con la estructura organizativa y el compromiso organizacional. En algunas instituciones poco flexibles es evidente los resultados en cuanto a la eficiencia y eficacia; incluso, existe, en algunos casos, resistencia al cambio y a la innovación. El estudio se enmarcó en un enfoque mixto, de nivel explicativo correlacional, de diseño no experimental. Las variables solo fueron observadas como se presentaron sin manipulación; asimismo, fue transversal, ya que la recolección de datos se obtuvo en un solo momento. La muestra está constituida por 37 docentes del turno mañana de la institución mencionada. Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario, con preguntas cerradas según la escala de Likert, permitiendo proponer respuestas Politómicas, por lo que fue necesario para calcular la consistencia interna el coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis estadístico efectuado mediante la correlación de Pearson permitió aceptar la hipótesis de investigación general, es decir, que existe una buena correlación significativa positiva de 0,812 entre la gestión directiva y el Compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.

Palabras claves: gestión directiva, orientación de procesos pedagógicos, compromiso organizacional.

Abstract

The objective of the research is to analyze the relationship between Directive Management and the organizational commitment of teachers in the Technical Educational Institution "Villa los Reyes", district of Ventanilla, Callao. The directive management in educational entities faces complex situations related to the organizational structure and organizational commitment, in some inflexible institutions, the results are evident in terms of efficiency and effectiveness, in some cases there is resistance to change and innovation. The study was framed in a mixed approach; of correlational explanatory level, of non-experimental design, the variables were only observed as they were presented without manipulation; cross-sectional, data collection was obtained in a single moment. The sample is made up of 37 teachers from the morning shift of the "Villa los Reyes" Technical Educational Institution. The data was obtained through the application of a questionnaire, with closed questions according to the Likert scale, allowing to propose polytomous answers, being necessary to calculate the internal consistency the Cronbach's Alpha coefficient, the statistical analysis carried out through the Pearson correlation, allowed to accept the general research hypothesis, that is, that there is a good significant positive correlation of 0.812 between the management and the organizational commitment of the teachers in the Technical Educational Institution "Villa los Reyes", district of Ventanilla, Callao.

Keywords: directive management, orientation of pedagogical processes, organizational commitment.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión directiva en las entidades educativas enfrenta situaciones complejas relacionadas con la estructura organizativa. Esta situación se presenta, sobre todo, en algunas instituciones poco flexibles. Consecuentemente, repercute en el compromiso organizacional.

La gestión directiva es fundamentalmente para la acción educativa, ya que promueve que las instituciones educativas puedan optimizar los frutos de su gestión. Asimismo, requiere pasar de una visión simplista a una visión de conocimiento más complejo, en la que se aporte conocimiento de manera conjunta para el logro de los objetivos institucionales. Estos claramente van a responder a la necesidad de controlar, erradicar o resolver un problema y, de alguna manera, favorecerá en la adquisición de conocimientos y habilidades, que permitan autorregular el comportamiento de la comunidad educativa; además de desarrollar valores y propiciar acciones acordes con la complejidad del siglo XXI.

Es indiscutible que se requiere desarrollar un modelo de conducción en la que el directivo sea un gestor que presente un liderazgo pedagógico, como también manifieste buenas actitudes y aptitudes, practique valores y desempeñe con eficiencia su gestión. También, se debe reconocer que es de vital importancia que los docentes estén preparados para generar nuevos conocimientos en los educandos. Además, se espera que esta preparación no solo este referida al desarrollo de habilidades disciplinares, sino que también se debe considerar su desempeño profesional social. La razón es que el docente es un orientador que acompaña al estudiante en su proceso de construcción de aprendizaje, de desarrollo de valores; por ello, su participación es fundamental para lograr alcanzar los objetivos y metas que permitan mejorar la educación.

La gestión directiva, como señaló Aguado (2013), carece de personal calificado para llevar a cabo la gestión de las instituciones educativas. De igual forma, los encargados de la gestión no cuentan con las competencias necesarias para la dirección. Ellos están en la obligación de manejar todo el proyecto institucional, que debe ser direccionado al cumplimiento de metas y objetivos planificados y que no siempre tiene un alcance positivo debido a la escasa de profesionalidad.

En este contexto, se planteó como objetivo analizar la relación entre la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los

Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao. El estudio se enmarcó en un enfoque mixto, de nivel explicativo correlacional y de diseño no experimental. Las variables solo fueron observadas tal como se presentaron, sin manipulación. Además, es transversal, pues la recolección de datos se obtuvo en un solo momento. La muestra está constituida por 37 docentes, y los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario, con preguntas cerradas según la escala de Likert, permitiendo proponer respuestas Politémicas. Por ello, fue necesario, para calcular la consistencia interna, el coeficiente alfa de Cronbach. El análisis estadístico efectuado mediante la correlación de Pearson permitió aceptar la hipótesis de investigación general, es decir, que existe una buena correlación significativa positiva de 0,812 entre la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao.

1.1. Planteamiento del problema

La gestión directiva en las entidades educativas enfrenta situaciones complejas relacionadas con la estructura organizativa. En especial, esta situación se evidencia con el compromiso organizacional. Además, en algunas instituciones con poca flexibilidad, se manifiestan claramente los resultados en cuanto a la eficiencia y eficacia. Así, existe mucha resistencia al cambio y a la innovación tal como exige el mundo actual.

Asimismo, la gestión directiva es un sistema de competencias para la acción educativa. Para que las instituciones educativas puedan optimizar los frutos de su gestión, se requiere pasar de una visión simplista a una visión de conocimiento más complejo, en la que se aporte conocimiento de manera conjunta para el logro de los objetivos institucionales. Estos, sin duda, van a responder a la necesidad de controlar, erradicar o resolver un problema; y, de alguna manera, favorecerán en la adquisición de conocimientos y habilidades. Todo ello permitirá autorregular el comportamiento de la comunidad educativa, además de desarrollar valores y propiciar acciones acordes con la complejidad del siglo XXI.

Es indiscutible que se requiere desarrollar un modelo de conducción en la que el directivo sea un gestor que presente las siguientes características: (a) un liderazgo pedagógico, y manifieste buenas actitudes y aptitudes; (b) practique valores y (c) desempeñe con eficiencia su gestión. También, se debe reconocer que es de vital importancia que los docentes estén preparados para generar nuevos conocimientos en los educandos, y que esta preparación no solo esté referida al desarrollo de habilidades disciplinares, sino que también se debe considerar

su desempeño profesional social; ya que el docente es un orientador que acompaña al estudiante en su proceso de construcción de aprendizaje, de desarrollo de valores; y su participación es fundamental para lograr alcanzar los objetivos y metas que permitan mejorar la educación en nuestro país.

Para algunos autores como Aguado (2013) la gestión directiva carece de personal calificado para llevar a cabo la gestión de las Instituciones educativas, los encargados de la gestión no cuentan con las competencias necesarias para la dirección; están en la obligación de manejar todo el proyecto institucional que deben ser direccionado al cumplimiento de metas y objetivos planificados, que no siempre tiene un alcance positivo debido a la escasa profesionalidad.

Al ser la gestión directiva un elemento importante y de mucha inquietud, surgió la siguiente interrogante que permitió orientar el estudio: ¿Cómo es la relación entre la gestión directiva y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019?

1.2. Descripción del problema

La gestión directiva y el compromiso organizacional son variables o categorías que están siendo muy estudiadas. Esto se debe a que existen evidencias acerca de la influencia directa del nivel de compromiso organizacional en el desempeño laboral, en el proceso de rotación y ausentismo. Además, se presentan planteamientos que aseguran que los trabajadores con niveles altos de compromiso registran altos niveles de desempeño y productividad, el aspecto más demandado para el logro de los objetivos de todo proyecto educativo.

En la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, región Callao, son evidentes ciertas dificultades atribuidas a la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y a la orientación de los procesos pedagógicos. Esto guarda relación con el compromiso organizacional, manifestado en el compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Para Montoya (2014), el compromiso organizacional de los colaboradores ha sido siempre un punto de análisis, pues los directivos buscan colaboradores que tengan identidad y compromiso para el logro de objetivos de la organización. Además, la identidad con la institución, en este caso la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, del distrito de

Ventanilla, región Callao, hace referencia al vínculo entre el docente y su institución; en otras palabras, alude al involucramiento laboral a la conducta de los docentes que posibilitan el vínculo de apego con el colegio. A estos vínculos que posibilitan el apego se les denomina compromiso organizacional, el cual predice el adecuado desempeño del docente.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo se relaciona la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019?

1.3.2. Problemas específicos

¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el compromiso afectivo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019?

¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el compromiso normativo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019?

¿De qué manera la gestión directiva se relaciona con el compromiso de continuidad de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes Nacionales

Portocarrero (2022) en su tesis de maestría que llevó por título “*La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021*”, el objetivo estuvo centrado en determinar la relación existente entre la gestión directiva y el nivel del desempeño de los docentes. En la parte

metodológica, la investigación presentó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo y correlacional de corte transversal. La población muestral la conformaron un total de 19 I.E., y 61 docentes, a los cuales se aplicó el cuestionario a través de la encuesta para la recolección de datos. Concluyó que en las dimensiones liderazgo pedagógico, gestión institucional y la calidad educativa, mostraron ser de nivel superior, igualmente la dimensión de desempeño docente, sin embargo, no se determinó la existencia de una relación significativa entre las variables estudiadas.

En esa misma línea, Mora (2020) también en una tesis de maestría, tituló su estudio “*La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en la Institución Educativa N° 30009 – Virgen de Guadalupe de la provincia de Huancayo en Junín, 2019*”, con el objetivo de determinar la relación existente entre la GD y el DC. Metodológicamente, la investigación utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental descriptivo correlacional y el método hipotético deductivo. La población muestral la conformaron 24 docentes de la referida I.E. La recolección de datos fue realizada utilizan el instrumento cuestionario y como técnica la encuesta. Concluye, que existe una relación positiva y significativa entre la Gestión y el Desempeño Docente a nivel total y en todas las dimensiones: Preparación del aprendizaje del alumno, Enseñanza para aprendizaje del alumno, participación activa en la gestión escolar en articulación con la comunidad y en el desarrollo de la profesionalización y sobre la enseñanza de la identidad.

Salvador y Sánchez (2018) realizaron un estudio con el objetivo de determinar la relación significativa del liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N.º 22-Unidad de Gestión 01. Este trabajo reúne datos primarios que permitieron analizar la correlación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente. La metodología utilizada fue de tipo básica, de naturaleza cuantitativa y emplearon un diseño no experimental, transversal, de nivel descriptivo correlacional. La población es finita y el muestreo fue de tipo probabilístico. Igualmente, aplicaron dos instrumentos validados y confiables. Los resultados obtenidos fueron de correlación rho Spearman = ,676 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. Los autores llegaron a la conclusión que existe una relación significativa moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional en los docentes de la Red Educativa N.º 22-UGEL 01.

Asimismo, Céspedes (2017) desarrolló un estudio denominado *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en profesores de centros educativos públicas del*

distrito de San Martín de Porres. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las variables analizadas. Además, el estudio fue de carácter descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 102 docentes se utilizó el Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (2006). Los resultados concluyeron que no existe relación directa ni significativa entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional en profesores de centros educativos públicos del distrito de San Martín de Porres. El estudio concluye que existe relación negativa, significativa y moderada entre la comunicación oral y el compromiso afectivo.

Por su parte, Aguirre et al. (2017) efectuaron un estudio para determinar el grado de *Compromiso organizacional docente de institución educativa pública de Tabalosos, provincia de Lamas*. El enfoque metodológico del estudio representó uno de tipo cuantitativo y de nivel descriptivo. La muestra estaba compuesta por 26 docentes y se le aplicó un cuestionario de compromiso institucional de elaboración propia. Los resultados arrojaron como resultados que el 70 % de la muestra del centro educativo no está comprometido con su institución. El estudio concluye que existe relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa, según la prueba de Coeficiente de Spearman con una significancia de $p = 0.000$.

Además, Zavala (2015), en la investigación titulada *Calidad de vida laboral y compromiso organizacional del personal nombrado en la Municipalidad Provincial de San Román*, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre las variables estudiadas. El estudio fue de tipo descriptivo- correlacional, de corte transversal. La muestra establecida fue de 42 servidores públicos nombrados, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado en tres apartados: en el primero, se trató de identificar los aspectos personales y profesionales; el segundo estuvo constituido por la Escala de Calidad de Vida Profesional CVP-35 y el último permitió medir el nivel de compromiso organizacional. Los datos obtenidos fueron procesados estadísticamente mediante la prueba Tau- b de Kendall, y los resultados evidenciaron que no existe relación significativa entre la calidad de vida laboral y el compromiso organizacional; ni entre la motivación intrínseca y el compromiso organizacional, ni entre el apoyo directivo con el compromiso organizacional.

1.4.2. Antecedentes Internacionales

Bustos y González (2021) presentaron un estudio titulado “*Análisis de los procesos de la Gestión Directiva como eje articulador para promover el acceso a la Educación Superior en la I.E. Buenos Aires – Cazucá – Soacha*”, Colombia. El objetivo consistió en realizar una comparación descriptiva de los procesos de la *Gestión Directiva* y determinar cuál es su contribución en relación al acceso a la educación superior de los estudiantes que cursan educación media en la referida institución educativa. El estudio fue de tipo etnográfico con enfoque cualitativo con diseño descriptivo y exploratorio. La población muestral la conformaron los estudiantes de undécimo grado de I.E. Buenos Aires. La recolección de datos se realizó a través del cuestionario, la encuesta y entrevista. Concluyeron que, a partir del análisis realizado, fueron identificados 4 procesos claves: Articulación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Formación vocacional, horizonte institucional y el seguimiento a egresados; todos llevados a cabo mediante la Gestión Directiva de la I.E. Al comparar descriptivamente los procesos de la gestión directiva con la realizada dentro de la I.E., la articulación SENA se identificó como una fortaleza consolidada, siendo la mayor posibilidad para que los estudiantes de educación media luego de concluir la secundaria puedan tener una formación técnico laboral y logren una continuidad académica, o en su defecto una vinculación laboral. Por lo demás, se evidencian carencias en los procesos pedagógicos por parte del equipo docente, esto se debe a que los contenidos programáticos impartidos están alejados de los programas complementarios, y los limita para alcanzar una adecuada articulación SENA para que accedan a una mejor posibilidad de acceso a educación superior.

Sagredo y Castello (2019) realizaron un estudio sobre la gestión directiva y el clima organizacional. La investigación fue de diseño no experimental, transversal, correlacional. Asimismo, la muestra estuvo conformada por 40 docentes de establecimientos educativos para personas adultas de las comunas de Los Ángeles y Concepción de la región de Biobío en Chile. Se usó para esta investigación el Rho de Spearman, con el cual se demostró la existencia de relación entre las dos variables estudiadas. Los resultados muestran que la percepción de docentes que se desempeñan en el nivel educativo estudiado existe una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva. Además, esta investigación puso en evidencia la existencia de esta relación significativa concluyendo en que la variable *gestión directiva* sí influye en la variable *clima organizacional*.

En esa misma línea, Contreras (2019) en su estudio que llevó por títulos “*Director como*

líder de la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Biobío” en Chile, cuyo objetivo fue describir el tipo de liderazgo directivo en relación a la gestión de las escuelas de alto desempeño en dicha región. En la parte metodológica fue utilizado un enfoque de paradigma cualitativo bajo método inductivo con diseño no experimental descriptivo. La población muestral la conformaron tres escuelas de alto desempeño ubicadas en la región del Biobío. Concluyó que la gestión del director contempla altas expectativas sobre el alumnado, lo cual produce un mejoramiento sobre los resultados de aprendizaje, considerándose que el directivo reúne un conjunto de características que son fundamentales para el liderazgo de las instituciones educativas de alto desempeño.

Por su parte, Gonzáles (2015) llevó a cabo un estudio titulado *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los colaboradores de Vizcarra y asociados*, cuyo objetivo fue determinar la percepción del clima organizacional, el desempeño del trabajador y los factores predictivos de la autopercepción en relación con el compromiso laboral. Asimismo, se utilizó el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, transversal y explicativo. La muestra estuvo constituida por 93 trabajadores. Los resultados arrojaron que en el ejercicio de liderazgo se deben sumar esfuerzos para lograr un clima y ambiente laboral adecuado, así como mantener el desempeño de los trabajadores para generar fidelidad, compromiso laboral, que permitan lograr los objetivos organizacionales.

De igual forma, Rojas (2015), en el desarrollo de su investigación denominada *Estrategias para la mejora de gestión administrativa de los directivos de la institución educativa Inicial bolivariano del estado de Miranda*, estableció como objetivo “proponer estrategias que conlleven mejorar la gestión directiva, diagnosticar las estrategias aplicadas, determinar las funciones de la gestión, diseñar estrategias gerenciales para los gestores institucionales” (p.1). Se desarrolló bajo un diseño no experimental, descriptivo. Finalmente, se obtuvieron los siguientes resultados: (a) el estilo de comunicación desarrollado es inadecuado; (b) existe carencia de habilidad para escuchar la opinión del personal docente; (c) los niveles de habla y escucha son insuficientes; (d) existe ausencia de compromiso de los actores educativos; (e) en cuanto a la planificación, no se encontró evidencias de trabajo corporativo o de equipo; y (f) ausencia de toma de decisiones en la organización de actividades académicas por parte del profesorado, estableciéndose metas planificadas de manera vertical, emanadas por la gestión directiva.

Asimismo, Delgado (2012), en su estudio *Práctica directiva y percepción de los*

docentes sobre el desempeño de los directores de la zona escolar 19, se propuso determinar cómo la práctica directiva y la percepción de los docentes se relacionaban con el desempeño de los directores de la zona escolar 19. Encontró como hallazgos que la falta de preparación para enfrentar la función de director es una de las debilidades más importante, y los conocimientos, competencias y actitudes que tiene como docente no son suficientes para el desempeño directivo. Otro hallazgo encontrado está relacionado con el bajo nivel de comunicación y de motivación del personal.

1.5. Justificación de la investigación

Los resultados del estudio realizado se justifican porque permiten ser fuente de información para futuras investigaciones. Así, conocer la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en las instituciones educativas constituye un proceso fundamental. De igual forma, el analizar a profundidad las condiciones para la mejora de aprendizajes, la orientación de los procesos pedagógicos y su relación con el compromiso afectivo, normativo y de continuidad que forman parte del compromiso organizacional permiten fomentar en otras entidades educativas el mejoramiento de los procesos de la gestión directiva, orientando la planificación institucional, encauzándola hacia el logro de metas de aprendizaje. Igualmente, impulsará las acciones que siguen: (a) la participación democrática de los actores educativos, (b) la gestión de las condiciones operativas con equidad y eficiencia y (c) el ejercicio de liderazgo en los procesos de evaluación de la gestión educativa en el marco de la mejora continua, la colaboración mutua y en la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático.

1.6. Limitaciones de la investigación

Existen estudios previos sobre las variables referidas. Estos constituyeron la base para entender el problema estudiado. También, se trabajó con información obtenida en la misma institución educativa y con información bibliográfica y electrónica disponible.

1.7. Objetivos

1.7.1. *Objetivo general*

Analizar la relación entre la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019

1.7.2. *Objetivos específicos*

Determinar la relación entre la gestión directiva y el compromiso afectivo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes” distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

Analizar la Gestión Directiva y su relación con el Compromiso normativo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

Analizar la Gestión Directiva y su relación con el Compromiso de continuidad de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019

1.8. Hipótesis

1.8.1. *Hipótesis general*

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

1.8.2. *Hipótesis específicas*

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y el compromiso afectivo del docente en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y el compromiso normativo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

Existe una relación significativa entre la gestión directiva y el compromiso de continuidad de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión directiva

La gestión es considerada como la capacidad para definir, alcanzar y evaluar los propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Diversos autores proponen su punto de vista al respecto de esta forma de orientar un centro educativo. A continuación, se presentan algunos de estos.

Para Chiavenato (2009), la gestión es el procedimiento mediante el cual el o los encargados de la dirección diseñan un conjunto de actividades específicas al contexto educativo. Es decir, las acciones propuestas respondan a los intereses y aspiraciones institucionales.

Autores como Calderón (2016) coincidieron al señalar que la gestión directiva es un proceso orientado a la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, que conduce la planificación institucional gracias a la orientación al logro de metas de aprendizaje. Asimismo, promueve la participación democrática de los actores educativos; a su vez, gestiona las condiciones operativas con equidad y eficiencia. También, promueve la orientación de los procesos pedagógicos y guía los procesos de evaluación de la gestión educativa en el marco de la mejora continua. Dirige a la comunidad de aprendizaje con los docentes a partir de la colaboración y la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático (Chinchayhuara y Dongo, 2013).

La gestión directiva en las instituciones educativas se refiere a la manera cómo el establecimiento educativo es orientado. Este procedimiento se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, además de las relaciones con el entorno. En consecuencia, su función es la de liderar, orientar, planear y organizar los diferentes procesos y recursos para hacer del proyecto educativo institucional una realidad.

En la Ley General de Educación y en la Ley de Carrera Pública Magisterial, está establecido que el director de una Institución Educativa es la máxima autoridad, así como también su representante legal. En ese contexto, tiene la responsabilidad de todos los procesos concernientes a la gestión educativa, pedagógica y también administrativa, por lo tanto, deberá facilitar las condiciones óptimas para un adecuado desempeño profesional del personal docente, a fin que los alumnos obtengan todas las competencias necesarias, por grado y edad.

Una eficiente gestión implica una serie de aspectos, como lo son la planificación, organización, dirección, coordinación y control (Representación de la UNESCO en Perú, 2011, p. 9).

De acuerdo con James & Williams (2008), la Gestión Directiva, es la manera mediante la cual los directivos de una institución la dirigen y sostienen, determinando y poniendo en acción su misión, visión y valores, así como concibiendo un lugar de trabajo apropiado para lograr una mejor ocupación, rapidez y de aprendizaje organizacional, esto en referencia a los colaboradores para así favorecer un espacio propicio y ético, para de esta manera mantener una constante y fluida comunicación con todos ellos.

Por su parte, Mirando (2016), afirma que la gestión directiva se identifica esencialmente por la manera como está enfocada en relación a los bienes concretos de una institución educativa, con el propósito de solucionar las situaciones con la premisa de conseguir un objetivo en discusión, viene a ser una gestión que busca establecer el ejercicio fundamental de la administración y funge de intervalo entre la planificación y la finalidad de las acciones que se buscan alcanzar.

En ese orden de ideas, el Marco de Buen Desempeño del Directivo del MINEDU (2015, p. 30), mencionan que la gestión directiva tiene como finalidad el reforzamiento del rol de los directores como la persona responsable de dirigir un grupo social y que además participa activamente en la gestión de la institución educativa para mejorar su estructura, crecimientos, y la evaluación de todo su desempeño centrado en el aprendizaje.

La gestión directiva está basada en la dirección estratégica, en el clima organizacional, en la cultura institucional y en la gobernanza de la institución educativa. En ese sentido, el responsable o máxima autoridad educativa y su equipo directivo, proceden a organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución.

Actualmente todas las organizaciones requieren de liderazgo, el cual implica un factor fundamental en los equipos directivos, mismos que deben relacionar el liderazgo en torno de sus procesos de gestión donde las competencias, habilidades y actitudes funjan para desarrollar las capacidades directivas, motivacionales e influencias en el equipo de trabajo, para de esta manera cumplir con las metas compartidas y mejoras continuas (Miranda, 2016). Las gestiones directivas dentro de las instituciones educativas implican definir los alcances de la gestión y la administración partiendo de los entendimientos, las perspectivas y experiencias del personal

directivo (Reynoso, 2018).

En palabras de Ñañez et al., (2021) para gestionar una institución educativa, es necesario realizar acciones administrativas, sin embargo, es importante ejecutar programas de capacitación para el propio equipo directivo que es quien representa su naturaleza y la responsabilidad dentro de la sociedad.

De esta manera, para gestionar en una institución educativa se deben realizar acciones administrativas, pero también capacitar y capacitar al equipo educativo que representa su naturaleza y responsabilidad en la sociedad.

En este tipo de gestión, el liderazgo cumple un rol fundamental, pues hace posible que todas las áreas estén alineadas al planeamiento estratégico institucional, destacando el trabajo cooperativo en los integrantes de la comunidad educativa, con respecto al planteamiento, desarrollo y ejecución de proyectos institucionales, por medio de flujos de comunicación formal y democrática. En resumen, el factor gestión es el pilar fundamental de la institución educativa como organización. Busca el involucramiento de todos los integrantes encaminándolos y permitiéndoles ejecutar su labor educativa por medio de la planificación e inclusión en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

2.1.1. Teoría del Camino-Meta del Comportamiento de Liderazgo

El presente estudio utiliza la teoría del comportamiento de liderazgo Camino-Meta, tal como la define House (1971 citado por Gordon, 2018), para explicar los comportamientos de liderazgo que promueven el compromiso y la retención de los docentes. La Teoría de la Ruta-Meta explica el comportamiento del liderazgo, basándose en el supuesto de que los estilos de liderazgo deben interactuar con las características de las necesidades de los seguidores (Northouse, 2016). Por ejemplo, House (1996 citado por Gordon, 2018) explica que las personas en puestos de autoridad deben complementar el entorno laboral de los subordinados proporcionando los medios para alcanzar los objetivos laborales y la satisfacción laboral.

Según Northouse (2016) el comportamiento de un líder depende de la satisfacción, motivación y desempeño de los seguidores y el líder se involucra en comportamientos que complementan a los subordinados. La Teoría de la Ruta-Meta asume que los líderes ajustan su estilo de liderazgo para acomodar las habilidades de los trabajadores. La teoría, según la

interpretación de House (1971), utiliza como base la teoría de la expectativa de la motivación. Los teóricos de la ruta-meta indican que la función principal de un líder es mejorar las expectativas y la instrumentalidad de los subordinados. Mientras que Phillips et al. (2014) afirman: “Debido a que este estado psicológico afecta la satisfacción y la motivación, el comportamiento de los líderes que los mejora también tiene un efecto positivo en los resultados de los subordinados (p. 57).

Los líderes se ajustan a las necesidades de sus seguidores y pueden exhibir los siguientes comportamientos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro. En 1996, House publicó una teoría reformulada de ruta-meta que amplió su trabajo original para incluir ocho clases de liderazgo que también incluyen la facilitación del trabajo, el proceso de toma de decisiones orientado al grupo, la representación y creación de redes de grupos de trabajo y el comportamiento de liderazgo basado en valores. Sin embargo, para este estudio, la investigación se centrará en las clasificaciones de liderazgo directivo (instrumental), de apoyo y participativo (Gordon, 2018).

Los líderes directivos o instrumentales dan a conocer a los seguidores las expectativas y les indican cómo realizar sus tareas. Un estilo directivo de liderazgo es más útil en situaciones donde los seguidores son autoritarios, las reglas de la organización no están claras y el trabajo es ambiguo o complejo (Northouse, 2016). La teoría sugiere que, en las condiciones en las que los seguidores son autoritarios o las instrucciones son vagas, un enfoque directivo proporciona orientación y estructura. Los líderes solidarios muestran preocupación por el bienestar de los seguidores. Northouse (2016) sugiere que los líderes solidarios sean amigables y accesibles. Los líderes que utilizan un comportamiento de apoyo hacen que el trabajo sea agradable y tratan a los seguidores como iguales. Finalmente, los líderes participativos consultan con los seguidores y los involucran en el proceso de toma de decisiones. Los líderes que usan un estilo participativo involucran a los seguidores al obtener sus ideas, opiniones y sugerencias sobre las metas de la organización. Los líderes pueden exhibir cualquiera o todas estas técnicas con los seguidores en diferentes situaciones (Gordon, 2018).

Northouse (2016) define el liderazgo como “un proceso mediante el cual los individuos influyen en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p. 6). Para este estudio, la investigación investigará el liderazgo como un proceso flexible mediante el cual los líderes ajustan sus comportamientos de liderazgo para satisfacer las necesidades de los seguidores.

Por otro lado, House (1971 citado por Gordon, 2018) define la Teoría de camino-meta del liderazgo como líderes que se involucran en comportamientos que complementan las habilidades de los subordinados y son fundamentales para la satisfacción y el desempeño laboral de los subordinados. La teoría se originó para explicar los efectos de la orientación a la tarea del líder y la orientación personal del líder sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores. Al respecto, Evans & Leonard (2017) encontraron que el comportamiento de liderazgo influye positivamente en las percepciones de los objetivos de los seguidores en la organización, y sugiere que la relación entre la estructura y la baja satisfacción y motivación depende del grado en que los subordinados necesitan aclaración de los comportamientos requeridos para realizar adecuadamente. El modelo de Evans & Leonard (2017) fortaleció el desarrollo de la teoría del camino-meta de la efectividad del líder.

Es necesario identificar las dimensiones de la teoría del liderazgo camino-meta para examinar la relación entre el comportamiento de liderazgo y la rotación de docentes (Noland & Richards, 2015). Los aspectos incluyen liderazgo directivo (instrumental), participativo, de apoyo y basado en el logro. Somech (2015) examinó el efecto relativo de un enfoque de liderazgo directivo en comparación con un enfoque de liderazgo participativo en la motivación y eficacia de los equipos de personal escolar. Encontró “una relación positiva entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional, así como una relación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño del rol del equipo del personal escolar” (p. 777); además, encontró una relación positiva entre el liderazgo participativo y el empoderamiento de los docentes; una correlación positiva entre el liderazgo participativo y la innovación del equipo de la escuela y el personal; y una relación mediadora entre empoderamiento y liderazgo participativo.

Por otro lado, Hughes et al. (2014) examinaron la relación entre el apoyo de los administradores y la retención de docentes en escuelas donde es difícil dotar de personal para determinar la relación entre la retención de docentes y el apoyo de los directores. Los hallazgos de este estudio mostraron que el apoyo de los administradores con respecto al apoyo emocional, ambiental y de instrucción tuvo un impacto significativo en la decisión de un maestro de quedarse o dejar las escuelas en las que es difícil dotar de personal.

Finalmente, Thibodeaux et al. (2015) examinaron si los comportamientos de liderazgo y las exigencias de las pruebas de alto impacto tuvieron un impacto en la retención de los docentes. Los investigadores encontraron que las tres cosas que más influyeron en la decisión de los docentes de permanecer en la profesión son: “el éxito de los estudiantes, la materia

enseñada y el arte de enseñar” (p. 227). De acuerdo con la teoría del camino-meta, el líder tiene la responsabilidad de ayudar a los seguidores a alcanzar la meta dirigiéndolos, guiándolos y entrenándolos a lo largo del camino. El líder debe seleccionar el estilo de liderazgo apropiado para la situación o las necesidades del seguidor (Northouse, 2016).

2.1.2. Liderazgo

De acuerdo con Northouse (2016) los investigadores utilizaron diferentes enfoques para definir el liderazgo. Dos de los métodos más comunes son el liderazgo como rasgo y el liderazgo como proceso. La perspectiva de los rasgos considera el liderazgo como un conjunto de propiedades que posee un individuo. Según Northouse (2016), ciertos rasgos de personalidad están relacionados con el surgimiento del liderazgo. Algunas de estas características incluían dominio, inteligencia y confianza en sí mismo. Sin embargo; el enfoque de proceso para el liderazgo supone que el liderazgo se puede observar y aprender. A pesar de las muchas opiniones, algunos conceptos siguen siendo consistentes; Los líderes involucran a los seguidores para que se comprometan a lograr una meta común.

El referido autor Northouse (2016), identifica cuatro componentes centrales del liderazgo, afirma que: “(1) el liderazgo es un proceso, (2) el liderazgo involucra influencia, (3) el liderazgo ocurre en grupos y (4) el liderazgo involucra objetivos comunitarios” (p. 3). Ahora, los directores son más que líderes educativos; son estadísticos, encargados de la responsabilidad de cumplir con las obligaciones legales y éticas. Para este análisis de estudio de caso comparativo, el liderazgo se definirá como un proceso en el que un individuo influye en un grupo para lograr y comprometerse con una meta común. Entender el liderazgo como un proceso sugiere que todos pueden exhibir rasgos y características de liderazgo en el conjunto correcto de circunstancias.

2.1.2.1. Liderazgo transformacional

Phillips et al. (2014) estudiaron sobre la influencia del liderazgo educativo, el liderazgo transformacional y los efectos mediadores de la autoeficacia en el rendimiento de los estudiantes. El propósito del estudio fue examinar cuantitativamente la influencia del liderazgo instructivo, el liderazgo transformacional y los efectos mediadores de la autoeficacia de los docentes al utilizar los logros en matemáticas de los estudiantes de tercero a quinto grado de la Evaluación Escolar de Maryland (MSA, USA). La investigación sugirió una relación causal

entre el liderazgo educativo, el liderazgo transformacional, la autoeficacia docente y el rendimiento académico de los estudiantes”. El liderazgo educativo y el liderazgo transformacional no predijeron significativamente la autoeficacia de los docentes” (p. 102).

La investigación concluyó que “la autoeficacia no medió en el liderazgo instructivo ni transformacional cuando se aplicó al rendimiento matemático de los estudiantes” (Phillips et al. 2014, p. 96). También sugirieron que la falta de mediación entre la autoeficacia docente y el liderazgo puede residir potencialmente en el aspecto general de expectativas de resultados de la autoeficacia docente. Los autores escribieron que “el principio básico de la expectativa de resultado general es la creencia de que uno puede superar los factores externos, como las situaciones del hogar, el nivel de pobreza, entre otros.” (p. 96). Esta creencia puede no estar directamente relacionada con el nivel o tipo de liderazgo que se proporciona. Los investigadores sugieren que esta podría ser la razón por la cual la orientación no está mediada por la autoeficacia del docente (Phillips et al. 2014, p. 96).

Los hallazgos encontrados por Phillips et al. (2014) sugieren que el estilo de liderazgo tiene un impacto directo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Estos resultados son significativos porque enfatizan la importancia del liderazgo de calidad en el clima general y el rendimiento de las escuelas. Para optimizar los logros, un líder educativo debe tener la flexibilidad necesaria para demostrar cualidades de liderazgo transformacional e instructivo. Aunque dicho estudio sugirió que “la autoeficacia del maestro no medió en el liderazgo instructivo o transformacional cuando se aplicó al rendimiento matemático de los estudiantes” (Phillips et al. 2014, p. 103), es importante señalar que las creencias de autoeficacia del maestro pueden tener un impacto en la retención, el compromiso y las prácticas de instrucción de los maestros que podrían alterar el aprendizaje de los estudiantes. Como líder educativo, es importante comprender la relación causal del estilo de liderazgo, la autoeficacia docente, el compromiso docente y el rendimiento de los estudiantes. Los futuros directores deben establecer una cultura y un clima que desafíen, inspiren y motiven tanto a los estudiantes como a los maestros.

Por otra parte, Gordon (2018), sostiene que los administradores deben evaluar y ajustar su enfoque de liderazgo para garantizar que sus prácticas promuevan el éxito y el bienestar de todos los estudiantes y el personal. Haciendo énfasis que en 1996 House sugirió que los líderes efectivos participan en comportamientos que complementan el entorno en el que trabajan sus subordinados y proporcionan un camino hacia la consecución de la meta organizacional. La

Teoría Camino-Meta, tal como la interpreta House, establece que los líderes deben ajustarse a las necesidades de sus seguidores y pueden exhibir los siguientes comportamientos: directivo, solidario, participativo y orientado al logro (House, 1996 citado por Gordon, 2018). “Un estilo de liderazgo que es apropiado para una persona en un momento dado, puede no serlo para la misma persona más adelante” (Blanchard et al., 2013, p. 85). En consecuencia, los líderes deben tener la flexibilidad para ajustar su enfoque de liderazgo para satisfacer las necesidades de la situación (Gordon, 2018).

2.1.2.2. Liderazgo de servicio

Según Shaw & Newton (2014), definen el Liderazgo de Servicio como un líder que se enfoca en servir a los seguidores y a la comunidad, explican que los líderes servidores miden su éxito como líderes en función de la salud, el crecimiento, la autonomía y la satisfacción de sus seguidores. La teoría del liderazgo de servicio se basa en la premisa de que los líderes deben dejar de lado su interés propio y centrarse en la mejora de las personas dentro de la organización. Además, sostienen que los líderes servidores comparten características comunes. Estas características incluyen amor, humildad, altruismo, visión, confianza, empoderamiento y servicio.

Shaw & Newton (2014), desarrollaron un conjunto de estándares que detallan el liderazgo de servicio exitoso, sugieren que los líderes demuestran con éxito un liderazgo de servicio cuando muestran las siguientes características: conocen a sus empleados; comunicarse efectivamente; pensar fuera de la caja; aprender de sus subordinados; desarrollar profesionalmente al personal; compartir conocimientos; presentar información y comunicarse de manera efectiva; y busque retroalimentación honesta y consistente.

Los autores Shaw & Newton (2014), también realizaron un estudio sobre la retención de docentes y la satisfacción con un líder servidor como director. El propósito del estudio fue determinar si los maestros que perciben que sus directores exhiben características de liderazgo de servicio tienen una mayor satisfacción laboral y compromiso escolar. Este estudio examinó la relación entre las características de liderazgo de servicio percibidas de los directores y la retención de docentes y la satisfacción laboral. El investigador buscó descubrir formas de influir en los maestros para que permanecieran en la profesión.

Shaw & Newton (2014), concluyeron que los programas de formación de directores

deben enseñar a los directores a cambiar su percepción del papel de un director de ejecutor a líder servidor. Cuando los directores valoran y satisfacen las necesidades de los maestros, los maestros corresponden con mayor compromiso y retención.

2.1.2.3. Liderazgo situacional

El modelo de Liderazgo Situacional proporciona el marco para determinar qué tipo de estilo de liderazgo sería más útil en función de la capacidad y la disposición de los seguidores para realizar la tarea deseada (Blanchard et al., 2013). El enfoque de liderazgo situacional, basado en la teoría del liderazgo Camino-meta, sugiere que los líderes efectivos ajusten su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades de los seguidores (Northouse, 2016), quien define el liderazgo situacional como un enfoque del liderazgo que enfatiza que el comportamiento del liderazgo se compone de dos dimensiones, directiva y de apoyo. Los líderes evalúan el compromiso y la competencia de los seguidores y determinan el grado de comportamiento directivo o de apoyo necesario para la situación. El liderazgo situacional es un enfoque dinámico y los líderes deben poseer la flexibilidad para cambiar el grado en que demuestran conductas directivas y de apoyo. El enfoque de liderazgo situacional proporciona a los líderes un marco para determinar el estilo de liderazgo apropiado para la tarea en función de la competencia y el compromiso de los seguidores (Phillips et al., 2014).

Según Blanchard et al. (2013), el modelo situacional se basa en la premisa de que los seguidores avanzan y retroceden a lo largo de un continuo, y los líderes se ajustan al nivel de desarrollo de los seguidores. El nivel de desarrollo de los seguidores se divide en cuatro categorías y representa el nivel relativo de competencia y compromiso. Los autores describen a D1 como individuos de baja competencia y alto compromiso. Los seguidores que son D2 muestran cierta competencia, pero tienen poco compromiso. Los seguidores de D3 tienen una competencia de moderada a alta, pero tienen un compromiso variable. Finalmente, D4 representa seguidores con alta competencia y alto compromiso (Blanchard et al., 2013).

Un líder debe demostrar la capacidad de promover el éxito de cada estudiante y maestro. Los líderes deben aplicar las habilidades necesarias para el desarrollo del sistema de aprendizaje, las prácticas de instrucción, los sistemas de evaluación y los programas de apoyo al aprendizaje. El administrador debe evaluar la madurez y las necesidades de cada seguidor y ajustar su comportamiento de tareas laborales para alinearse con las necesidades de los seguidores (Gordon, 2018).

Además, los líderes deben modelar valores éticos y normas profesionales. Deben promover una cultura y un clima de equidad y respeto; para asegurar que todas las necesidades de instrucción se cumplan con altas expectativas. Igualmente, los directores deben colaborar con la comunidad y las familias. Asimismo, los líderes deben administrar las operaciones de las instalaciones para proteger los derechos y la seguridad de los estudiantes y el personal. Finalmente, los líderes son responsables del reclutamiento y retención de educadores competentes. Blanchard et al., (2013) resumieron efectivamente el enfoque de liderazgo situacional al afirmar; “no hay un mejor estilo de liderazgo, un líder efectivo cambia su estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades de los seguidores” (p. 69).

2.2. Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes

Es la gestión centrada en el aprendizaje y desarrollo de capacidades y competencias para su desempeño competente en lo social, profesional, personal e integral. Destacan en esta actividad los procesos de planificación, toma de decisiones y organización del accionar y recursos de gestión, que permitan asegurar la diversificación, implementación y mejoramiento continuo de la oferta curricular. Del mismo modo, considera la ejecución de actividades, requerimiento de herramientas y mecanismos que faciliten la programación, aplicación, control y evaluación del desarrollo curricular, certificando la mejora continua de monitoreo y valoración de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Para el desarrollo de esta dimensión, es oportuno determinar su concepción científica del aprendizaje, que viene a ser el soporte teórico de las estrategias de enseñanza y evaluación de aprendizajes; que son las actividades curriculares inherentes de la institución, complementadas por los docentes: (a) estilos y teorías de enseñanza y del aprendizaje, (b) el valor y significado otorgado a los saberes, y (c) los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Esta gestión abarca el diseño e implementación de la oferta curricular y pedagógica, proporcional al proyecto educativo institucional, el apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza y los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Para esta gestión, el trabajo es cooperativo. Además, la comunidad educativa forma parte del proceso de enseñanza aprendizaje, con el objetivo de potenciar el compromiso en la búsqueda del mejoramiento continuo de los aprendizajes de los alumnos, y conseguir su formación integral como miembros de una sociedad.

Para Mejía y Gonzales (2017), la gestión académica es el atributo fundamental de una institución educativa. Es lo que orienta o encamina el conjunto de acciones para una mejor enseñanza-aprendizaje que encausen a los estudiantes al desarrollo de competencias, de tal manera que garanticen el buen desempeño personal-social y profesional. Se debe mencionar que quienes ejercen la gestión directiva son los encargados de las actividades que siguen: (a) diseño curricular, (b) prácticas pedagógicas institucionales, (c) gestión de clases y (d) seguimiento académico.

Es responsabilidad de esta gestión el diseñar estrategias en el marco de una constante actualización e innovadores planes de estudios. Asimismo, debe tomar en cuenta el desarrollo de los proyectos de innovación, así como proyectos de investigación y las metodologías de enseñanza que se articulen entre grados, niveles y áreas. Así también debe preservar un ambiente de tranquilidad y armonía, asegurando un beneficioso clima en el aula.

Por lo anterior, se puede afirmar que deben de aprovechar las oportunidades de mejoramiento. Estos son la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles, y hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas. De igual forma, deberá velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, y adecuar el funcionamiento del sistema de evaluación.

2.3. Orientación de los procesos pedagógicos

De acuerdo con el Programa de Escuelas de Calidad de México (PEC, 2020, como se citó en Farfán et al., 2017), la orientación de los procesos pedagógicos está relacionado con la manera en que se dan los procesos educativos y otros aspectos relacionados. Esto es:

Las formas en que el grupo directivo y el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (p. 53)

Se requiere de la participación en un ambiente de cooperación de la comunidad educativa, conformada por los padres de familia, docente, alumnos y las organizaciones comunitarias. Estos elementos establecen un factor importante para lograr un aprendizaje significativo en el proceso de enseñanza.

La particularidad de los procesos pedagógicos es que son “actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante” (Yampufé, 2009, p.13). Estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son procesos permanentes y se recurren a ellos en cualquier momento que sea necesario (Inciarte, 2022).

Por último, la orientación de estos procesos pedagógicos lidera los propios de la evaluación de la gestión directiva en el marco de la mejora continua. También, esta gestión concibe la participación comunitaria como un compromiso recíproco entre los padres de familia y la institución educativa, aspectos básicos para la toma de decisiones ante las demandas y necesidades de la comunidad educativa.

2.3.1. Jerarquía de Autoridad y Roles en los procesos pedagógicos

Los objetivos que orientan la teoría son la necesidad de despersonalizar la tarea laboral en todos los niveles de gestión; el segundo objetivo es la necesidad de lograr eficiencia y alta productividad. Una característica de la escuela de burocracia es la jerarquía de autoridad, es decir, cada maestro o trabajador en la organización escolar es responsable ante un oficial supervisor. La burocracia tiene un sistema de reglas que cubre los derechos y deberes del personal. Protege a los trabajadores del despido arbitrario. Una de las principales funciones de la teoría es sacar a relucir la eficiencia de los trabajadores y garantizar una alta productividad en el sistema escolar. También ayuda a lograr la coordinación de los esfuerzos de los trabajadores que son maestros en la parte superior dada el poder de organizar. Sin embargo, el administrador educativo moderno necesita el uso de teorías y técnicas organizacionales relevantes para poder administrar con éxito la institución educativa moderna y compleja. Las tareas del administrador educativo se han vuelto cada vez más complejas, el gerente efectivo o director de escuela necesita una comprensión teórica de la sociología y la psicología de gran tamaño (Rodríguez, 2016).

Según Vila (2015) el director de la escuela debe asegurar y mantener la jerarquía de autoridad. Todos los maestros y trabajadores dentro de la escuela deben saber ante quién son responsables. Esto contribuirá en gran medida a mantener el orden y la disciplina en la escuela. El director de la escuela también debe, de acuerdo con la teoría de la burocracia, asegurarse de

que se sigan las reglas y los debidos procedimientos en su escuela para evitar la confusión y la anarquía. Además, el director o propietario y su equipo deben asegurarse de que los demás trabajadores no académicos hagan lo mejor de sí mismos para lograr eficiencia y alta productividad. Creo que, si las autoridades escolares adoptan esta teoría en sus respectivas escuelas, la gestión de sus escuelas será altamente mejorada y efectiva (Quispe, 2020).

2.4. Compromiso organizacional

Meyer y Allen (2001, como se citó en Montoya, 2014, p.13) definieron el compromiso organizacional como el grado con el cual un trabajador se siente miembro de una organización, involucrándose con los objetivos finales y considerándose implicado en las tareas por ejecutar. Asimismo, el trabajador reafirma su deseo por conservar el vínculo laboral.

Robbins (1999, como se citó en Inciarte, 2022) definió que el compromiso organizacional corresponde a una clase de conducta adoptada por una persona en su entorno laboral. Además, señaló que se trata de “un estado emocional en el cual denotará interés por ser parte de la empresa, involucrándose con las metas organizacionales” (p. 142).

Finalmente, para Montoya (2014), concordando con Meyer y Allen, sostuvo que el compromiso organizacional está basado en tres componentes. Estos son los que siguen: (a) el compromiso afectivo, (b) el compromiso de permanencia o de continuidad y (c) el compromiso normativo.

2.4.1. Compromiso de los docentes

El compromiso organizacional está determinado por una serie de factores, incluidos factores personales y organizacionales. Todas estas cosas afectan el compromiso posterior. También agregó que el compromiso organizacional a su vez predice otras variables como la rotación y el desempeño laboral. Se ha demostrado que algunos de los factores, como el estrés del rol, el empoderamiento, la inseguridad laboral y la empleabilidad, y la distribución del liderazgo están conectados con el sentido de compromiso organizacional de un trabajador (Almeida, 2020).

Esto revela que el compromiso de los docentes es un tema crucial en la implementación de la visión, los objetivos y la misión del sector educativo que se mencionan en la política de educación de la MINEDU. Comprender sus comportamientos y actitudes en las organizaciones, por lo tanto, necesita más atención. El estudio de los comportamientos dentro de un entorno

organizacional ha resaltado variables críticas que apoyan o perjudican el desempeño de la fuerza laboral. Esta noción es cierta mientras se enfoca en la calidad de los recursos humanos que es un factor importante que contribuye significativamente al éxito organizacional, sin embargo, estos resultados pueden ser a veces positivos o negativos (Rivera, 2010).

El compromiso organizacional es definido por Porter et al. (1974 citados por Cimili & Özçetin, 2021) como la fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo con una organización en particular, como la relación entre el empleado y la organización que les impide dejar la organización voluntariamente, y por Luthans (2012) como el compromiso que hace que los empleados continúen su existencia en la organización y se esfuercen más por las metas organizacionales. Por su parte Eren (2017), explicó con más detalle la definición como sentimientos y actitudes que comprometen a los empleados con la organización y contribuyen a sus propios valores y a la realización de sus metas individuales mientras sirven a la organización con lealtad y desinterés.

Entre las definiciones de compromiso organizacional, Porter et al. (1974 citados por Cimili & Özçetin, 2021) definieron “la fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, un fuerte deseo de permanecer en la organización y la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización” podría ser el más aceptado. Con base en esta definición, se puede decir que hay tres factores que componen el compromiso., según Allen & Meyer, 1990 citados por Cimili & Özçetin, 2021):

1. Tener una fuerte creencia al aceptar las metas y valores organizacionales;
2. Hacer esfuerzos adicionales para lograr las metas de la organización; y
3. Tener un fuerte deseo de continuar como miembro de la organización.

2.4.1.1. El compromiso afectivo

Este tipo de compromiso comprende el deseo. En este, se encuentran presentes los vínculos emocionales que los individuos construyen en la empresa; así, expresa el apego emocional al descubrir la satisfacción de necesidades (psicológicas) y expectativas, y mediante este gozan de su permanencia en la organización. Los colaboradores que tienen este tipo de compromiso se manifiestan orgullosos de pertenecer a una organización. (Montoya, 2014)

2.4.1.2. El compromiso de permanencia o de continuidad

Según Montoya (2014), comprende la necesidad, implica el reconocimiento que posee una persona con referencia a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas

posibilidades de hallar otro trabajo fuera de la organización. Es así como el trabajador se siente emparentado a su institución, pues ha designado tiempo, dinero y esfuerzo, por lo que retirarse involucraría desaprovechar lo otorgado. Si además de ello percibe que sus oportunidades en el campo laboral se ven reducidas, acrecienta su apego.

2.4.1.3. El compromiso normativo

Comprendido por el deber, la lealtad se refleja por un sentido de moral. Probablemente, como retribución, por percibir algunas prestaciones; como la cobertura de los costes de capacitación. En ese sentido, se crea un sentido de reciprocidad con la empresa. Con ello, se fortalece el sentimiento de compromiso, lo cual posibilita su estadía dentro de la empresa (Montoya, 2014)

En resumen, a raíz de lo desarrollado anteriormente con respecto al compromiso organizacional, Allen y Meyer (1991) relacionaron los conocimientos previos y actuales indagaciones en un enfoque teórico de la variable. Esta es fraccionada en tres factores o dimensiones: (a) afectivo, (b) de continuidad y (c) normativo, los cuales llegan a ser aspectos diferentes, pero concernidos entre sí. De acuerdo con estos, un individuo podría sujetarse de manera afectiva a su empresa, al mismo tiempo que tenga o no una relación en términos de costo-beneficio, y sentir o no el compromiso de ser leal a esta (Montoya 2014).

Por su parte, Álvarez (2008) consideró que existen factores determinantes del compromiso organizacional y estos se agrupan en tres: (a) las características personales demográficas del trabajador, (b) las condiciones laborales y (c) las características particulares del puesto y la apreciación (con base en la experiencia) que se tiene del ámbito laboral. Álvarez (2008), en relación con las características personales demográficas del trabajador, mostró que existe correlación positiva entre edad y grado de compromiso y lo relaciona también significativamente con antigüedad de permanencia en la organización. Para la autora, a mayor edad, los individuos ven que se reducen sus posibilidades de empleo. Los trabajadores de mayor edad se comprometen afectivamente con la empresa y, por ende, desarrollan mayores niveles de compromiso. Otro aspecto es la relación existente negativa entre la educación con compromiso: un individuo con mejor nivel de educación tiene por lo general mayores expectativas, que muchas veces una organización está imposibilitada de atender. Otro aspecto fundamental es cuando el trabajador posee mayor autonomía, tiende a estar más comprometido; lo mismo sucede cuando pasa más horas en la organización, se acrecienta su compromiso.

Uno de los problemas de comportamiento organizacional más importantes asociados con el compromiso organizacional podría ser la intención de cesar en el empleo. Se sugiere que las personas con bajo compromiso organizacional tienen una mayor intención de abandonar la organización (Cimili, 2018). Para las organizaciones, es importante reducir los empleados experimentados, que están capacitados por el tiempo dedicado y la tasa de rotación de capital. Por lo tanto, se debe poner énfasis en aumentar el compromiso organizacional de los empleados (Cimili & Özçetin, 2021).

Según Schein (1992 citado por Cimili & Özçetin, 2021), tres puntos llaman la atención sobre la cultura organizacional. En primer lugar, la cultura es un fenómeno con profundidad de cultura, y puede fracasar si se intenta guiarla pensando superficialmente. En segundo lugar, la cultura organizacional es lo suficientemente amplia como para incluir todos los valores de la organización y sus resultados en el flujo diario de la organización. En tercer lugar, la cultura debe ser estable de manera que haga predecible el futuro, por lo que es difícil para las organizaciones cambiar la cultura.

Un empleado que tiene un compromiso continuo encuentra difícil dejar su organización por temor a los costos de oportunidad que tiene pocas o ninguna alternativa al dejar la organización. Las personas que tienen altos niveles de este tipo de compromiso siguen siendo miembros de la organización porque lo necesitan. El compromiso percibido del compromiso normativo tiene un impacto en la participación continua del individuo en la organización. En otras palabras, se puede afirmar que el compromiso emocional ocurre cuando uno quiere permanecer como empleado, mientras que el compromiso continuo es cuando el empleado necesita permanecer dentro de la organización. El compromiso normativo ocurre cuando el empleado siente la necesidad de permanecer en la organización (Meyer et al., 1993 citado por Onder et al. 2019).

Los estudios sobre compromiso han sugerido evidencia sobre la relación negativa entre el desempeño y los resultados organizacionales, como el comportamiento ciudadano y el compromiso continuo, mientras que el compromiso emocional y el compromiso normativo tienen una relación positiva. El estudio también demuestra que los empleados con un mayor nivel de compromiso emocional muestran mayores niveles de continuidad y compromiso normativo con sus trabajos y carreras (Onder et al., 2019).

2.4.2. Satisfacción laboral

Uno de los aspectos más importantes de la sostenibilidad organizacional es incluir al empleado en la organización. La adopción de objetivos y metas organizacionales por parte de los empleados lleva a la organización un paso más allá. En este punto, la satisfacción laboral de los empleados es un aspecto crítico. Al estudiar la literatura, no es posible hablar de una actitud común sobre la descripción de la satisfacción laboral. Hay varias definiciones de satisfacción laboral (Onder et al., 2019):

- Hackman & Oldman (1975), definieron la satisfacción laboral como sentirse contento por el trabajo realizado.
- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes para la productividad y actividad de las organizaciones empresariales. La razón fundamental detrás de la satisfacción laboral es la felicidad de un empleado satisfecho; un empleado feliz es un empleado exitoso (Aziri, 2011).
- La satisfacción laboral es la ganancia económica y la felicidad en la que el empleado produce un resultado junto con sus compañeros con los que le gusta trabajar (Meyer et al., 1993).
- La satisfacción laboral es una condición relacionada con el nivel de cumplimiento de las expectativas de las actitudes hacia varios aspectos del trabajo y los resultados obtenidos (Eren, 2017).
- La satisfacción laboral es el sentimiento de satisfacción como resultado de actitudes positivas hacia factores como el entorno empresarial y social, los salarios, las condiciones de trabajo, las oportunidades de mejora (Cetin & Basim, 2011).
- La satisfacción laboral es la satisfacción total de un trabajo con todos sus aspectos (Guner, 2011).
- El hecho de que la satisfacción laboral esté relacionada con condiciones como el compromiso con el trabajo y la organización, la alienación con el trabajo, el desempeño, la puntualidad y la salida a tiempo del trabajo, resalta la importancia de este concepto para las organizaciones (Eryilmaz, 2017).

Con el enfoque de gestión neoclásico, la idea de satisfacer a los empleados ha ganado importancia. El individuo es visto como el recurso más importante en la comprensión de la gestión. Las organizaciones que mejoran los niveles de satisfacción de sus empleados son capaces de crear un entorno sostenible al mismo tiempo que aumentan su productividad

(Telman & Unsal, 2016).

Las dinámicas internas tienen un mayor efecto en el éxito de las organizaciones, en la coyuntura donde la competencia es de alto nivel. Uno de los factores más destacados entre las dinámicas internas es la satisfacción laboral. Siendo el factor de producción más importante, la satisfacción del individuo crea un impacto positivo en el desempeño organizacional y proporciona una base para una estructura exitosa. Además, actividades organizacionales como la armonía entre colegas, un sistema de pago justo, oportunidades de promoción y una estructura de gestión centrada en el empleado aumentan los niveles de satisfacción de los empleados. El aumento de la satisfacción afecta positivamente el desarrollo organizacional, la función, el éxito y la estabilidad (Eryilmaz, 2017).

Hay algunos puntos a los que las organizaciones deberían prestar mayor atención al crear satisfacción laboral. Estos puntos son el enriquecimiento del trabajo, la rotación de puestos, el descubrimiento del talento del personal, el aumento del apoyo emocional, la mejora de las características de desempeño, la participación de más empleados en la solución de problemas, el aumento del compromiso con los objetivos de la organización y el aumento de los elementos de motivación (Eryilmaz, 2017).

Hay una diferencia entre la satisfacción que se siente al realizar un trabajo y la satisfacción que se siente durante el trabajo. La satisfacción, según cuando se siente, se puede clasificar en satisfacción interna y satisfacción externa. La satisfacción que se siente por las recompensas externas al realizar un trabajo se denomina *satisfacción externa*, mientras que la satisfacción que se siente internamente durante el trabajo se denomina *satisfacción interna* (Simsek et al., (2016). El empleado comienza a trabajar considerando que sus necesidades serán satisfechas y se compromete a alcanzar las metas de la organización. La insatisfacción se produce cuando el empleado empieza a pensar que no hay equilibrio entre su esfuerzo y el cumplimiento de sus expectativas. Las organizaciones que pueden existir con sus empleados pueden enfrentar dificultades para sobrevivir debido al ausentismo y abandono del trabajo por baja satisfacción laboral. La misión más importante de los gerentes es garantizar la satisfacción laboral de los empleados junto con la producción. El empleado compara sus expectativas del trabajo y el rendimiento que obtiene. También compara su propio trabajo y las cosas que obtiene con otros empleados a quienes considera como su propio equivalente. Como resultado de esta comparación, se siente satisfecho si tiene el mismo nivel o más de adquisición. El estatus equivalente como resultado de esta comparación es la emoción esencial básica

requerida para la satisfacción laboral (Basaran, 2018).

Según Onder et al. (2019, p. 41) las fuentes internas o externas y los obstáculos creados por uno mismo que impiden que el individuo alcance sus objetivos, a veces pueden generar sentimientos y pensamientos complejos en el empleado. Tales condiciones también pueden afectar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El bienestar psicológico y físico de los empleados no debe ser ignorado para permitir un crecimiento, desarrollo y logro saludable de una organización.

2.4.3. Estándares de Desempeño Docente

Enseñar y aprender son las ambiciones fundamentales de las escuelas. Proporcionan la base de la sociedad para el desarrollo de la juventud. Los directores de escuela dirigen y guían a los maestros en el desempeño de sus funciones para lograr esta ambición final. El avance de los esfuerzos de los docentes está bajo la autoridad específica del liderazgo principal para promover la enseñanza y el aprendizaje en una escuela (Ishak, 2019).

Para fortalecer el proceso, es crucial segmentar los trabajos de los docentes en subcategorías de marcos de objetivos planificados, constructos de desempeño laboral multidimensional, factores de desempeño docente, estándares de competencia e indicadores de gestión para administrar y medir el desempeño laboral, como la enseñanza, planificación, organización del aula, seguimiento y evaluación, ambiente y disciplina en el aula y liderazgo docente (Saleem et al., 2020).

La planificación de la enseñanza implica la elaboración de planes de lecciones, actividades de clase y conjuntos de actividades que se llevan a cabo mientras se enseña y/o en el aula (Savage, 2014). La organización del aula implica organizar la ubicación del mobiliario del aula y los planos de asientos de los estudiantes, aprender el material básico, ser consciente de las circunstancias físicas del aula e involucrar a los estudiantes en el aprendizaje. Los métodos de evaluación del aprendizaje de los estudiantes incluyen exámenes, pruebas, verificación de tareas y todos los procedimientos de juicio asociados, conocidos como monitoreo y evaluación (Stronge, 2018). El ambiente y la disciplina en el aula consisten en mantener un entorno seguro, saludable, amistoso y justo en el aula para un aprendizaje óptimo y una comunicación adecuada y propicia. La motivación, la orientación, la tutoría y la influencia positiva de los estudiantes comprenden el liderazgo docente, el quinto constructo del desempeño laboral (Bandstra, 2016; Saleem et al., 2020).

2.4.4. Teoría de la motivación

Según Ishak (2019), la motivación es la motivación interna y la automotivación para que una persona se mueva, anime y mantenga su comportamiento hacia la meta deseada. La motivación también puede ser la iniciativa de un individuo para generar dirección y mantener el comportamiento para lograr una meta. Por otro lado, Robbins & Judge (2016) argumentan que la motivación es un proceso en el que una persona elige el resultado deseado y determina el conjunto de comportamientos apropiados para alcanzar la meta deseada. Se puede concluir que este concepto de motivación nace dentro de un individuo ya sea en forma de su espíritu o instinto, influenciado por deseos y necesidades, un proceso que ocurre continuamente, el catalizador para una persona para actuar. También, la alta fuerza y entusiasmo en el individuo por ciertos comportamientos para completar una necesidad y tarea específica. Hay dos tipos de motivación en la teoría de la motivación, es decir, intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca ocurre cuando la situación laboral puede aumentar la inspiración de una persona para obtener satisfacción en el desempeño de la tarea y no debido a otros estímulos como el estado financiero o pasatiempos mientras que la motivación extrínseca es la que ocurre cuando una persona está ansiosa por realizar un trabajo debido a ámbitos laborales externos, como el cargo o la remuneración (Saleem et al., 2020).

2.4.5. Teoría de la motivación de Maslow

La teoría de la motivación fue postulada por Abraham Maslow en 1954, quien vio al ser humano como uno de los seres más elevados. Así, un individuo que esté satisfecho con las necesidades en un determinado nivel de la jerarquía estará motivado a comportarse para alcanzar el siguiente nivel o un nivel superior en su jerarquía de necesidades. Se pueden evitar los desórdenes físicos y emocionales, se garantiza el empleo, se asegura el ahorro y la justicia para las necesidades de seguridad y salud. El tercer nivel en la jerarquía de Maslow son las necesidades sociales, como los sentimientos de amor, pertenencia, aceptación, apoyo y relaciones o amistades con amigos. Los seres humanos necesitan naturalmente interactuar con los demás y ser aceptados por su sociedad o grupo social. Cuando una persona alcanza este nivel, comenzará a prestar atención a la necesidad de respeto interno, como la autonomía de la realización personal y la autoestima, y el respeto externo, como el estatus, el reconocimiento y la atención. Luego, el nivel más alto en la jerarquía teórica de Maslow es la necesidad de auto-realización o auto-satisfacción. Con base en esta necesidad, si un individuo alcanza este nivel, será un impulsor importante cuando se logren todas las demás necesidades relacionadas con el

desarrollo personal, el logro de la creatividad y el logro del potencial propio, como hacer un trabajo desafiante. Comenzarán a prestar atención a las necesidades de respeto interno, como la autonomía de realización personal y la autoestima, y de respeto externo, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

2.1. Definiciones

Gestión. Para Taylor (1994) representa el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino eficiente.

Orientación. Se ciñe a un momento y contexto determinado, que contempla desde la perspectiva holística, comprensiva, ecológica y crítica, es decir que es el proceso de acción continuo, dinámico, integral e integrador, dirigido a todas las personas en todos los ámbitos, facetas y contextos a lo largo del ciclo vital y con carácter educativo y social (Martínez, 2017)

Compromiso afectivo. Gabino (2017) reconoce que el compromiso afectivo como aquella respuesta que se da a las expectativas positivas del colaborador y la organización.

Compromiso normativo. Representa la obligación del empleado de permanecer en la organización, no solo por estar contratado sino porque se considera que es lo correcto (Gabino, 2017)

Compromiso de continuidad. Es el compromiso calculativo o necesario, que se considera como la toma de conciencia por parte del colaborador de los altos costos que genera el hecho de dejar una organización (Gabino, 2017)

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Por las características de la investigación, el estudio tiene un enfoque mixto; de nivel de investigación explicativo. Esto ha permitido describir y explicar el comportamiento de las variables. Como plantearon Hernández et al. (2014), este enfoque presenta secuencia y es probatorio.

Asimismo, el diseño no experimental permite que los fenómenos que se presenten solo sean observados tal como se presentan, sin manipulación de las variables. Por la característica del diseño es transversal. Además, la recolección de datos se obtuvo en un solo momento, en un tiempo único. La intención esencial fue detallar las variables, y analizar su incidencia e interrelación al tema de estudio.

La finalidad, como señalaron Hernández et al. (2014) es “describir relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, sin que esto se configure como una relación causa-efecto” (p.1).

3.2. Población y muestra

El universo o población fue constituida por 44 docentes del turno mañana de la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao. La muestra está constituida por 37 docentes de la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”.

3.3. Operacionalización de las variables

3.1.1. Identificación de variables

Variable X: Gestión directiva

Dimensiones de la variable:

X₁ Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes

X₂ Orientación de los procesos pedagógicos

Variable Y: Compromiso organizacional

Dimensiones de la variable:

 Y_1 Compromiso afectivo Y_2 Compromiso normativo Y_3 Compromiso de continuidad**3.1.2. Operacionalización de variables**

3.1.2.1. Variable X: Gestión directiva. En la Tabla 1, se expone la matriz de operacionalización de la variable *gestión directiva*. Como se observará, se detallan sus dimensiones, indicadores entre otros aspectos.

Tabla 1*Variable X: gestión directiva*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valorativa	Nivel y rango
Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes	Niveles de cumplimiento de la gestión directiva	1,2,3,4,5	1. Siempre	Bueno
	Direccionamiento estratégico		2. Casi siempre	Regular
	Promoción y participación democrática		3. Nunca	Bajo
Orientación de los procesos pedagógicos	Visión de liderazgo institucional	6,7,8,9,10	1. Siempre	Bueno
	Procesos de evaluación de la gestión educativa		2. Casi siempre	Regular
	Calidad de los procesos pedagógicos y acompañamiento		3. Nunca	Bajo

3.1.2.2. Variable Y: compromiso organizacional. En la Tabla 2, se exponen la matriz de operacionalización de la variable *compromiso organizacional*. Como se observará, se detallan sus dimensiones, indicadores entre otros aspectos.

Tabla 2

Variable Y: compromiso organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala Valorativa	Nivel y Rango
Compromiso afectivo	Identificación con la institución estratégica	11,12,13,14,15,16,17	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Nunca	Bueno Regular Bajo
Compromiso de continuidad	Compromiso y permanencia en la IE	18,19,20	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Nunca	Bueno Regular Bajo
Compromiso normativo	Lealtad y gratitud hacia la institución	21,22,23,24,25,26	1. Siempre 2. Casi siempre 3. Nunca	Bueno Regular Bajo

3.4. Instrumentos

Los datos se obtuvieron teniendo en cuenta las dimensiones de cada variable. Ello se realizó mediante la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas según la escala de Likert, para determinar el contenido de sus ítems y algunos aspectos relacionados con su estructura y la medición de las respuestas de los docentes y posteriormente analizarlos. Además, se hizo uso de las siguientes técnicas: (a) encuesta, (b) entrevista y (c) observación.

Hernández et al. (2014) señalaron que la encuesta es un procedimiento ventajoso para recopilar información de muestras en un momento determinado. Se trata, en ese sentido, de la técnica adecuada para estudios transversales. Sin embargo, puede existir información imposible de registrar, y para ello el investigador debe estar atento observando y registrando muchas veces datos valiosos; por ejemplo, la percepción acerca de determinados eventos. La escala de Likert permitirá proponer respuestas Politémicas, por lo que será necesario para calcular la consistencia interna el coeficiente alfa de Cronbach. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; y, por debajo de ese valor, la consistencia interna de la escala utilizada es baja (ver Tabla 3).

Tabla 3

Índice	Escala Valorativa	Nivel de fiabilidad (nivel y rango)	Valor de alfa de Cronbach
1	Siempre	Excelente (alta)	0,9
2	Casi siempre	Bueno (media)	0,7
3	nunca	Deficiente (baja)	0,6

El instrumento de recolección de datos fue elaborado por la tesista. Tratándose de un instrumento de elaboración propia, este fue sometido a juicio de expertos para confirmar su confiabilidad y validez (ver anexos). Hernández et al. (2014) señalaron que la confiabilidad es el nivel donde los instrumentos de comparación originan consecuencias sólidas y relacionadas adherentes.

3.5. Procedimientos

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos y obtenida la información, se procedió al procesamiento de esta. Para ello, se utilizaron herramientas informáticas como MS EXCEL y MS WORD, MS PROCESS. Estas se presentaron mediante tablas, figuras, de acuerdo con las variables, dimensiones e indicadores del problema objeto de estudio.

Luego, se realizó la medición ordinal de las variables. En la correlación de variables, se utilizó la estadística no paramétrica; en este caso, mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Este tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre las variables gestión directiva y compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao, 2019.

3.6. Análisis de datos

Luego del recojo de información mediante el uso del cuestionario (instrumento de recolección), los datos fueron sometidos a confirmación o rechazo de la hipótesis, realizándose un análisis correlacional de las variables e interpretación de los datos. En el caso de los datos tanto cualitativos como cuantitativos, se han descrito y explicado, y se han presentado en tablas según corresponda, con sus respectivos resultados y comentarios. Asimismo, se realizó el análisis inferencial que permitió probar o rechazar la hipótesis, determinando si es baja o alta la probabilidad.

3.7. Consideraciones éticas

Para el desarrollo de la presente investigación existieron elementos que se consideran muy sensibles, por lo que se solicitó el permiso de los actores o participantes en el estudio mediante consentimiento informado. En cuanto a la literatura revisada, la información utilizada conserva la autoría de donde se obtuvo, siguiendo el procedimiento del formato APA. Los resultados tienen como característica la autenticidad sin manipulación ni parcialización.

IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos han permitido reunir y medir información desde una perspectiva integral de la población objetivo. Esta, además, han proporcionado información que han permitido entender sus respuestas que nos garantizan la integridad del estudio.

Tabla 4

Variables, indicadores y dimensiones del estudio

Variables/Indicadores/Dimensiones

GESTIÓN DIRECTIVA

Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes

1.	Los directivos cumplen con el reglamento interno y el plan anual de trabajo.	,829
2.	Conduce la planificación institucional, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.	,829
3.	Las acciones directivas promueven la participación democrática de los docentes	,893
4.	Conforma comisiones de trabajo en su institución educativa.	,560
5.	Gestiona las condiciones operativas con equidad y eficiencia	,883.

Orientación de los procesos pedagógicos

6.	Lidera la construcción del Proyecto Educativo Institucional.	,842
7.	Lidera procesos de evaluación de la gestión educativa en el marco de la mejora continua	,829
8.	Establece y determina el buen uso del tiempo y los espacios	,829
9.	Lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes basado en la colaboración	,893
10.	Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento sistemático	,760

Tabla 4 (continuación)

<u>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</u>		
Compromiso efectivo		
11.	Actualmente trabajo en esta IE más por gusto que por necesidad	,842
12.	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi IE.	,829
13.	Esta IE tiene un gran significado personal para mí.	,829
14.	Me siento como parte de una familia en esta IE.	,893
15.	Me identifico con la problemática de la IE como si fueran mis propios problemas	,760
17.	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la IE donde trabajo.	,842
Compromiso continuidad		
18.	Sostengo que una de las razones para seguir trabajando en la IE, es porque otra no podría igualar el sueldo y otros beneficios	,829
19.	Siento compromiso de permanecer en la IE y no cambiaría de centro laboral	,560
20.	Mi desarrollo personal se vería interrumpido si decidiera dejar ahora mi IE.	,883.
Compromiso normativo		
21	Siento obligación moral de permanecer en la IE	,864
22	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi IE.	,829
23	Siento gratitud a mi IE por todo lo que me ha dado.	,829
24	Siento obligaciones con toda la comunidad educativa, incluyendo a los padres de familia	,893
25	La IE donde trabajo merece mi lealtad.	,760
26	Creo que le debo mucho a esta IE	,883.

4.1. Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes

En relación con los niveles de la gestión directiva en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao, 2019, se observa que un 63.42 % del personal que resolvió el instrumento de recolección de datos señala que siempre los directivos cumplen con el reglamento interno y el plan anual de trabajo. El 29.26 % sostuvo que “casi siempre”, lo que sugiere que desarrollan un nivel bueno de gestión directiva (ver Tabla 5).

Tabla 5

Niveles de cumplimiento de la gestión directiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	63.42	63.42	63.42
	Casi siempre	12	29.26	29.26	92.67
	Nunca	3	7.32	7.32	100.00
	Total	41	100.00	100.00	

Cuando se les consultó acerca de si conducen la planificación institucional, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje, el 85,36 % señaló “siempre” y “casi siempre”. El direccionamiento estratégico está orientado a la formulación de las finalidades y propósitos de la IE, lo que permite el logro de los objetivos a largo plazo. Además, les sirven para fijar el plan estratégico (ver Tabla 6).

Tabla 6

Direccionamiento estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	17	41.46	41.46	41.46
	Casi siempre	18	43.90	43.90	85.36
	Nunca	6	14.64	14.64	100.00
	Total	41	100.00	100.00	

En cuanto a las acciones directivas que promueven la participación democrática de los

docentes, el 87.79 % de entrevistados señaló que “siempre” y “casi siempre” los directivos están incentivándolos a qué es lo que se necesita para prosperar a largo plazo. Así, se motiva a los docentes a involucrarse a encontrar soluciones de la problemática de la institución educativa (ver Tabla 7).

Tabla 7

Promoción y participación democrática

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	25	60.97	60.97
	Casi siempre	11	26.82	87.79
	Nunca	5	12.19	99.98
	Total	41	100.00	100.00

Algo que dificulta el desarrollo de labores en la institución educativa es la conformación de comisiones de trabajo. Para las mismas es necesario una modificación en la postura de la dirección con el fin de posibilitar la rápida adaptación de los miembros a un entorno cada vez más turbulento al interior de la institución educativa. Existe un marcado 43.34 % que señala que nunca conforman comisiones de trabajo (de manera voluntaria); por lo que los directivos deben centrar su atención en el ámbito interno de la institución, e incluso hasta en sus relaciones con el entorno. De este modo, se pueden aprovechar las oportunidades para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia (ver Tabla 8).

Tabla 8*Desarrollo de trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	13	31.70	31.70	31.70
	Casi siempre	9	21.95	21.95	53.65
	Nunca	19	46.34	43.34	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

A la pregunta si gestionan las condiciones operativas con equidad y eficiencia, el 87.80 % de entrevistados señaló participar en la elaboración, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la institución educativa. Esto, añadieron, contribuyó al sostenimiento del servicio educativo (ver Tabla 9).

Tabla 9*Gestión de las condiciones operativas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	22	53.65	53.65	53.65
	Casi siempre	14	34.15	34.15	87.80
	Nunca	5	12.19	12.19	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

Por otro lado, para dirigir a los miembros de la comunidad educativa en la construcción del Proyecto Educativo Institucional, es necesario que los directivos ejerzan un liderazgo institucional como estrategia indispensable para que de esta manera depositen la confianza y la credibilidad en ellos. En consecuencia, asuman como propios los desafíos que les plantea la institución educativa y que han sido determinados con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa. Para el 82.92 % de entrevistados los directivos “siempre” y “casi siempre” tienen una visión de liderazgo institucional (ver Tabla 10).

Tabla 10. *Visión de liderazgo institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Siempre	24	58.53	58.53	58.53
	Casi siempre	10	24.39	24.39	82.92
	Nunca	7	17.07	17.07	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

Liderar los procesos de evaluación de la gestión educativa en el marco de la mejora continua requiere comprender qué procesos y estrategias internas pone en práctica la institución

educativa cuando se enfrenta a la tarea de mejorar los resultados educativos gradualmente, con el fin de comprender la relación entre las acciones establecidas en el proyecto institucional y los logros y resultados. Se trata de analizar el proceso de mejora de forma activa y permanente para la toma de decisiones. El 65.85 % de entrevistados indicó que siempre están presentes en estos procesos la intención de evaluar los procesos de la gestión para mejorar.

Tabla 11

Procesos de evaluación de la gestión educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	65.85	65.85	65.85
	Casi siempre	8	19.51	19.51	85.36
	Nunca	6	14.63	14.63	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

Los profesores mayormente entrevistados y que desempeñan su labor en aula de clases expresaron la falta de tiempo, la escasez de espacios y la carencia de equipamiento adecuado para realizar de forma óptima su trabajo educativo. Esta situación debe revertirse dada la

naturaleza de esta actividad. Sin embargo, pese a que se requiere de más tiempo no solo para hacer clases sino para promover el desarrollo personal de los estudiantes, el 63.41 % puntualizó que siempre están dando buen uso a los espacios, pese a las limitaciones en la que se encuentra la institución educativa; por lo que ellos aspiran a una mejor implantación. Asimismo, se espera desarrollar propuestas curriculares en concordancia a los intereses y aspiraciones del alumnado (ver Tabla 12).

Tabla 12

Uso del tiempo y los espacios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	63.41	63.41
	Casi siempre	8	19.51	82.92
	Nunca	7	17.07	99.99
	Total		100.00	100.00

Las políticas educativas en el Perú tienen como prioridad el desarrollo profesional de los profesores. La mejora continua de sus habilidades docentes dependerá de la forma en que los directivos lideran la comunidad de aprendizaje, basado en la colaboración. Por ende, tienen la responsabilidad junto a los docentes de proporcionar las mejores oportunidades de aprendizaje a sus alumnos para que estos adquieran y desarrollen mejor sus habilidades, destrezas y disposiciones.

A la pregunta si la gestión directiva lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes basado en la colaboración, el 75.60 % indicó que sí lo hace (“siempre”). No obstante, aún se requiere atender las necesidades de los alumnos, los contextos en los que utilizan sus tiempos libres, la atención a las demandas del estudiante, sus familias y la comunidad. Además, se señaló que es necesario, para lograr este aprendizaje, el buen desempeño de la profesión, adecuada interacción entre los compañeros de trabajo y a través de actividades de formación permanente que tengan como meta el aprendizaje profesional docente (ver Tabla 13).

Tabla 13*Liderazgo de los directivos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Siempre	31	75.60	75.60
Válido	Casi siempre	4	9.75	85.33
	Nunca	6	14.63	99.96
	Total		100.00	100.00

García y Legañoa (2016) aseguraron que existe la disposición de impulsar políticas de formación centradas en la escuela, en los que los colectivos docentes asumen un papel protagónico, y el referente sea la práctica como fuente de reflexión. La Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao, no es la excepción en el desempeño docente, constituyéndose en un espacio de formación y socialización; es una fuente de nuevos desafíos y de aprendizajes en la vida educativa. Por lo tanto, la calidad de los procesos pedagógicos y acompañamiento es un elemento clave para facilitar el desarrollo profesional de los maestros, por lo que el 70.73% de los docentes señalan estar de acuerdo que siempre existe acompañamiento en los procesos pedagógicos y acompañamiento, lo que permite la renovación de la enseñanza acorde a las transformaciones sociales, culturales y educativas de nuestro tiempo (ver Tabla 14).

Tabla 14*Calidad de los procesos pedagógicos y acompañamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	29	70.73	70.73	70.73
Casi siempre	5	12.19	12.19	82.92
Nunca	7	17.07	17.07	99.99
Total	41	100.00	100.00	

4.2. Compromiso afectivo

En la actualidad el 90.23 % de los docentes entrevistados señaló que permanecen en la institución educativa porque les gusta. Sin embargo, al mismo tiempo, la relación con los miembros de su escuela es fuente de grandes tensiones y de agotamiento mental (ver Tabla 15).

Tabla 15*Decisiones para permanecer en el centro laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	26	63.41	63.41	63.41
Casi siempre	11	26.82	26.82	90.23
Nunca	4	9.75	9.75	99.98
Total	41	100.00	100.00	

El 92.67 % de los docentes señaló sentir una fuerte sensación de pertenencia a su institución educativa. Indagar por qué permanecen en la misma ayudará a comprender tanto sus decisiones pedagógicas como las relaciones que establecen con los alumnos, padres, colegas y directivos (ver Tabla 16).

Tabla 16

Sensación de pertenecer a mi I. E.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	31	75.60	75.60
	Casi siempre	7	17.07	92.67
	Nunca	3	7.31	99.98
	Total	41	100.00	100.00

Se ha revelado que la permanencia es una decisión. Esto significa el compromiso afectivo que tienen los docentes con la institución ante otras alternativas. Por tal razón, el 95.11 % refiere que la institución educativa “siempre” y “casi siempre” tendrá un gran significado personal (ver Tabla 17).

Tabla 17*Significado personal de la I. E.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Siempre	27	65.85	65.85
	Casi siempre	12	29.26	95.11
	Nunca	2	4.87	99.98
	Total	41	100.00	100.00

Es necesario mencionar que la decisión de permanecer en la institución educativa constituye la primera y única decisión de los docentes de mantenerse en su espacio laboral. El 87.79 % de los entrevistados expresó que siente la institución educativa como parte de su familia y al interior de ella, ellos creen pertenecer a esta familia (ver Tabla 18).

Tabla 18

Identidad con la I. E.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	24	58.53	58.53
	Casi siempre	12	29.26	87.79
	Nunca	5	12.19	99.98
	Total	41	100.00	100.00

Los entrevistados refieren que el mantenerse en la institución educativa adquiere relevancia, puesto que les permite comprender como profesores la necesidad de identificarse con la institución para poder controlar las dificultades que se presentan. El 92.07 % respondió que “siempre” y “casi siempre” trata de identificarse y buscar alternativas de solución a los problemas como si fueran propios. Esta decisión viable concuerda con otras decisiones asumidas tanto personales y organizacionales (ver Tabla 19).

Tabla 19*Identidad con la problemática de la institución educativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	63.41	63.41
	Casi siempre	12	29.26	92.67
	Nunca	3	7.31	99.98
	Total	41	100.00	100.00

El 65.85 % de los docentes entrevistados refirieron que siempre continuarían y que estarían muy satisfechos pasando el resto de su vida laboral en la institución educativa en la que actualmente trabajan. Este compromiso se caracteriza porque la intención de permanencia se basa en equilibrar los costos asociados con dejar la institución por otra desconocida (ver Tabla 20).

Tabla 20*Continuidad laboral en la institución educativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	27	65.85	65.85	65.85
Casi siempre	9	21.95	21.95	87.80
Nunca	5	12.19	12.19	99.99
Total	41	100.00	100.00	

Para el 87.80 % de los entrevistados, la relación salario y oportunidades no hacen que los profesores permanezcan en la institución educativa. A pesar de las condiciones laborales, la perspectiva de cambiarse les resulta menos ventajosa que beneficiosa, considerando que los otros establecimientos ofrecen perspectivas salariales y laborales muy similares. Sin embargo, en su institución educativa han logrado establecerse académicamente (ver Tabla 21).

Tabla 21*Salario y permanencia en la institución*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	29	70.73	70.73	70.73
Casi siempre	7	17.07	17.07	87.80
Nunca	5	12.19	12.19	99.99
Total	41	100.00	100.00	

Estudios realizados destacan que la permanencia está fuertemente asociada a las condiciones laborales presentes o futuras que ofrezca la institución educativa. Al respecto, el 80.47 % de la población estudiada respondió, en relación con la vinculación del docente con

su institución educativa, “siempre” y “casi siempre” por la evaluación de las alternativas externas de las condiciones laborales que son parecidas, como para poder considerar la posibilidad de dejar la institución (ver Tabla 22).

Tabla 22

Opciones de rotación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	31	75.60	75.60	75.60
	Casi siempre	2	4.87	4.87	80.47
	Nunca	8	19.51	19.51	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

En la decisión de permanecer en la institución educativa, para el 95.11 % de los docentes, pueden estar presentes diversos tipos de compromisos, dimensiones más afectivas, como también componentes más racionales que se encargarían de evaluar los costos de la permanencia. Se observó un limitado impacto de las condiciones salariales en los compromisos de los docentes entrevistados (ver Tabla 23).

Tabla 23

Decisión de permanecer en la institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	37	90.24	90.24	90.24
	Casi siempre	2	4.87	4.87	95.11
	Nunca	2	4.87	4.87	99.98
	Total	41	100.00	100.00	

Para el 97.55 % “siempre” y “casi siempre” creen que si decidieran dejar la IE, su vida se vería interrumpida. Por ello, reconocer la decisión de permanecer y los compromisos asociados revela las actitudes y valoraciones que desarrollan los docentes hacia sus escuelas, las cuales matizan sus interacciones y su quehacer pedagógico. Así, se evidencia el alto

componente afectivo de la vinculación del docente con la institución educativa (ver Tabla 24).

Tabla 24

Compromiso de continuidad en la institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	38	92.68	92.68	92.68
	Casi siempre	2	4.87	4.87	97.55
	Nunca	1	2.43	2.43	99.98
	Total	41	100.00	100.00	

El 85.35 % de los docentes señalan que “siempre” y “casi siempre” una de las principales razones por las que continúan trabajando en la institución educativa es porque sienten la obligación moral de permanecer en ella. Asimismo, atribuyen mayor importancia a la calidad de las relaciones interpersonales que favorecen al logro de los objetivos institucionales que a las condiciones materiales. Este resultado está muy relacionado con las respuestas anteriores cuando señalan que el mejor sueldo no es suficiente para permanecer en la institución educativa.

Tabla 25

Compromiso organizacional normativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	24	58.53	58.53	58.53
	Casi siempre	11	26.82	26.82	85.35
	Nunca	6	14.63	14.63	99.98
	Total	41	100.00	100.00	

En la mayoría de casos, el compromiso normativo se caracteriza por un sentimiento de pertenencia e identidad con la institución en la cual se labora, considerando que es lo correcto, en algunos este sentimiento se desarrolla cuando se reciben beneficios de la institución, sin embargo en el caso de la población estudiada el 82.92 % señaló que, aunque tuviese ventajas

con ello, “siempre” y “casi siempre”, no les parece correcto dejar la institución educativa por encontrarse identificados con los compromisos organizacionales.

Tabla 26

Sentido de pertenencia con la institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	24	58.53	58.53	58.53
	Casi siempre	10	24.39	24.39	82.92
	Nunca	7	17.07	17.07	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

A la pregunta si se sentiría culpable al dejar ahora la institución educativa considerando todo lo que le ha dado, el 75.60 % de los entrevistados señaló que “siempre” y “casi siempre” están presentes estos sentimientos. En la Tabla 27, se presenta en detalle lo antes expuesto.

Tabla 27

Reconocimiento y compromiso con la institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	20	48.78	48.78	48.78
	Casi siempre	11	26.82	26.82	75.60
	Nunca	10	24.39	24.39	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

Cuando se le pregunta si estaría dispuesto a abandonar la institución educativa, el 65.85 % señaló que nunca porque se sienten obligados con todos los miembros, sobre todo con los estudiantes y los padres de familia. Más aún, este sentimiento surge con mayor frecuencia cuando en algún momento de sus vidas han recibido apoyo moral. Esto crearía en el entrevistados un sentido de obligación de reciprocidad, dando cuerpo al compromiso

normativo, en términos figurativos (ver Tabla 28).

Tabla 28

Abandono a la IE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	6	14.63	14.63
	Casi siempre	8	19.51	34.14
	Nunca	27	65.85	99.99
	Total		100.00	100.00

La lealtad, es una actitud de profundo compromiso de los docentes con la IE y se pone en manifiesto en el desempeño de sus funciones. En la Tabla 29, se observa que a la pregunta si la institución educativa merece su lealtad, el 85.35 % señaló que “siempre” y “casi siempre” creen que lo merece. Es frecuente afirmar que el clima organizacional y la satisfacción de los empleados son considerados como factores clave para aumentar la lealtad; sin embargo, se puede apreciar que, en el caso de los entrevistados, supera su vocación de docente y el compromiso que tienen con los educandos.

Tabla 29*Lealtad a la institución educativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	32	78.04	78.04	78.04
	Casi siempre	3	7.31	7.31	85.35
	Nunca	6	14.63	14.63	99.98
	Total		100.00	100.00	

Finalmente, el compromiso normativo se caracteriza por un sentimiento de obligación moral que desarrollan los docentes. En la Tabla 30, se aprecia que el 90.24 % de los docentes reconocen “siempre” y “casi siempre” que le deben mucho a la institución educativa. Además, consideran que la permanencia en la organización es lo correcto, y está más relacionada con la intención de permanecer en la institución lo que les permite comparar la ponderación entre los compromisos organizacionales y la intención de permanencia en la institución.

Tabla 30*Reconocimiento a la institución educativa*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	65.85	65.85	65.85
	Casi siempre	10	24.39	24.39	90.24
	Nunca	4	9.75	9.75	99.99
	Total	41	100.00	100.00	

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Distintos estudios realizados acerca de la gestión directiva, como el de Sagredo y Castello (2019), y Salvador, y Sánchez, (21018) concluyeron que esta se relaciona de manera positiva, directa y muy significativa con el compromiso de los colaboradores de una organización. En los resultados de nuestro estudio se pudo comprobar que existe una fuerte relación positiva y directa con fuerte significancia entre la variable *gestión directiva* con el *compromiso organizacional* de los docentes de la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao.

En cuanto a los niveles de cumplimiento de la gestión directiva, el nivel que sobresale es el “siempre” seguido del “casi siempre”. En ambos casos, alcanza el 63.42 % y 29.26 % respectivamente, siguiendo del nivel “nunca” 7.32 %. Es decir, para los docentes, el nivel de cumplimiento de la gestión directiva se ve reflejado en ella, presentando adecuada gestión y alto compromiso en la institución. Asimismo, diversos autores como Calderón (2016) consideraron la gestión directiva como la capacidad para definir, alcanzar y evaluar los propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Se demuestra con ello que la gestión directiva de la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao, es la variable más significativa para determinar el nivel compromiso de los docentes en esta institución.

Calderón (2016), y Chinchayhuara y Dongo, (2013) coincidieron al señalar que la gestión directiva es un proceso de direccionamiento estratégico orientado a la gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes. Los resultados del estudio señalaron que el 85,36 % manifiesta que “siempre” y “casi siempre” el direccionamiento estratégico está orientado a la formulación de las finalidades y propósitos de la institución educativa. Esto permite el logro de los objetivos a largo plazo.

Además, promover la participación democrática de los actores educativos y gestionar las condiciones operativas con equidad y eficiencia incentiva a la colaboración, (Chinchayhuara y Dongo, 2013; Calderón, 2016). Al respecto, los resultados del estudio demuestran que el 87.79 % de docentes señaló que “siempre” y “casi siempre” los directivos están incentivándolos a participar para prosperar a largo plazo. En consecuencia, se motiva a los docentes a involucrarse y a encontrar soluciones relacionados a la problemática de la

institución.

Por otro lado, las buenas relaciones personales en cualquier organización laboral viabilizan el desarrollo de trabajo. En esta investigación, se encontró que, en el desarrollo de labores en la institución educativa, en la conformación de comisiones de trabajo, es necesario una modificación en la postura de la dirección que posibilite la adaptación de los miembros a un entorno que muchas veces es hostil. Si bien no es la mayoría, existe un marcado 43.34 % que señala que nunca conforman comisiones de trabajo (de manera voluntaria); por lo que los directivos deben centrar su atención en el ámbito interno de la institución, e incluso hasta en sus relaciones con el entorno. De este modo, se pueden aprovechar las oportunidades para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

Pérez-Ruiz (2014) afirmó que, para promover la orientación de los procesos pedagógicos, es pertinente guiar los procesos de evaluación de la gestión educativa y que este se desarrolle en el marco de la mejora continua, orientando a los grupos de docentes a trabajar colaborativamente para abordar problemáticas asociadas a sus prácticas de aula. Estas acciones basadas en la gestión de la calidad de los procesos pedagógicos deben evidenciarse a través del acompañamiento sistemático, de tal manera que la orientación de los procesos pedagógicos se dé como parte de la mejora continua.

El liderazgo institucional para Salvador, y Sánchez, (2018) es determinante en una relación significativa con el compromiso de los docentes y más aún para dirigir a los miembros de la comunidad educativa en la construcción del Proyecto Educativo Institucional. Por ende, es necesario que los directivos desplieguen un liderazgo como estrategia indispensable para que de esta manera depositen la confianza y la credibilidad en ellos y, de esta manera, asuman como propios los desafíos que les plantea la institución educativa y que han sido determinados con la participación de los diversos actores de la comunidad educativa. Así, son significativos los resultados al señalar el 82.92 % de docentes que los directivos “siempre” y “casi siempre” tienen una visión de liderazgo institucional.

En la verificación de resultados obtenidos en los niveles de la variable *gestión directiva* y de las dimensiones *liderazgo, comunicación, motivación en el trabajo, trabajo en equipo y toma de decisiones* más del 80 % presenta un nivel bueno. La dimensión administración del tiempo presenta un nivel medio de gestión con 19.51 %; como se ha demostrado anteriormente, el nivel de gestión de los directivos se mantiene entre alto a medio. Aunque solo la dimensión

uso del tiempo y los espacios sobresale de las demás; aun así, esto es preocupante, ya que en muchas de las investigaciones se ha visto cómo influye la gestión directiva en muchos aspectos laborales que compromete el rendimiento en el trabajo de los colaboradores.

Por su parte, Díaz et al. (2016) sostuvieron que existe la disposición a impulsar políticas de formación centradas en la escuela, en los que los colectivos docentes asumen un papel protagónico y el referente es la práctica como fuente de reflexión. En ese sentido, se puede apreciar que en la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao, no es la excepción en el desempeño docente, constituyéndose en un espacio de formación y socialización. Asimismo, es una fuente de nuevos desafíos y de aprendizajes en la vida educativa. Por lo tanto, la calidad de los procesos pedagógicos y acompañamiento es un elemento clave para facilitar el desarrollo profesional de los docentes, por lo que el 70.73 % de los docentes señaló estar de acuerdo que siempre existe acompañamiento en los procesos pedagógicos, lo que permite la renovación de la enseñanza acorde a las transformaciones sociales, culturales y educativas de nuestro tiempo.

Los resultados obtenidos en cuanto a los niveles de las dimensiones de la variable *compromiso organizacional* se presentan a continuación. La dimensión compromiso organizacional afectivo es definida por Rosenblatt (2001) como una caracterización emocional de la persona hacia la organización y una implicación personal en las actividades de la misma. Se puede afirmar que el 90.23 % de los docentes de la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao, tiene un elevado grado de compromiso afectivo. Es así que permanecen en la institución porque les gusta; aunque, al mismo tiempo, la relación con los miembros de su escuela es fuente de grandes tensiones y de agotamiento mental. Sin embargo, manifiestan permanecer en la institución porque sienten que “desean realizarlo”. La vinculación se establece mediante sentimientos de afecto, calidez, apego y pertenencia. Con respecto a estudios de este compromiso en el ámbito educativo, las investigaciones demuestran que permanecer en la misma ayudará a comprender tanto sus decisiones pedagógicas como las relaciones que establecen con los alumnos, padres, colegas y directivos.

En relación con el compromiso de continuidad en la institución, se puede observar que, en los resultados del estudio, destacan que la permanencia está fuertemente asociada a las condiciones laborales presentes o futuras que ofrezca la institución educativa. El 80.47 % de la población estudiada señala que la vinculación del docente con su institución educativa responde “siempre” y “casi siempre” por la evaluación de las alternativas externas de las

condiciones laborales que son parecidas, como para poder considerar la posibilidad de dejar esta institución. En la decisión de permanecer en la institución educativa, para el 95.11 % de los profesores, pueden estar latentes diversos tipos de compromisos. Así, es posible ubicarse dimensiones más afectivas, como también componentes más racionales que se encargarían de evaluar los costos de la permanencia. Se observa un limitado impacto de las condiciones salariales en los compromisos de los docentes entrevistados.

En cuanto al compromiso organizacional normativo, el 85.35 % de los docentes señala que “siempre” y “casi siempre” una de las principales razones por las que continúan trabajando en la institución educativa es porque siente la obligación moral de permanecer en ella. Atribuyen mayor importancia a la calidad de las relaciones interpersonales que favorecen al logro de los objetivos institucionales que a las condiciones materiales. Está muy relacionado a las respuestas anteriores cuando señalan que el mejor sueldo no es suficiente para permanecer en la institución educativa.

La asociación de los componentes normativos en el afectivo evidencia la lealtad que experimentan los profesores hacia la institución educativa. Los docentes no la perciben como una obligación moral por hacer lo correcto. Más bien, la consideran como una expresión de recompensa afectiva a su centro de labores.

En la mayoría de casos, el compromiso normativo se caracteriza por un sentimiento de pertenencia e identidad con la institución en la cual se labora, considerando que es lo correcto. En algunos casos, este sentimiento se desarrolla cuando se reciben beneficios de la institución; sin embargo, en el caso de la población estudiada, el 82.92 % señala que, aunque tuviese ventajas con ello, “siempre” y “casi siempre”, no les parece correcto dejar la institución por encontrarse identificados con los compromisos organizacionales. Por otro lado, la lealtad es una actitud de profundo compromiso de los docentes con la institución y se pone en manifiesto en el desempeño de sus funciones. A la pregunta si la institución educativa merece su lealtad el 85.35 % señaló que “siempre” y “casi siempre” cree que lo merece. Es frecuente afirmar que el clima organizacional y la satisfacción de los empleados son considerados como factores clave para aumentar la lealtad. Sin embargo, se puede apreciar que, en el caso de los entrevistados, supera su vocación de docente y el compromiso que tienen con los educandos. Es preciso señalar que el compromiso normativo se caracteriza por un sentimiento de obligación moral que desarrollan los docentes. Un alto porcentaje de docentes considera que la permanencia en la institución está más relacionada con la intención de permanecer en esta, lo

que les permite comparar la ponderación entre los compromisos organizacionales y la intención de permanencia en la institución.

Finalmente, se debe reconocer lo señalado por Silva (2015) al mencionar que la gestión directiva en las organizaciones de cualquier ámbito requiere que sus colaboradores efectivicen el sentido de pertenencia, identidad, colaboración, solidaridad y otros, y se demuestre lo mejor posible. Esto resulta ser muy complejo en muchas instituciones. Cada institución presenta su propia cultura organizacional que determinará el clima organizacional, lo cual es un elemento necesario para el desarrollo de una adecuada gestión directiva, como es el caso de la Institución Educativa Técnica “Villa los Reyes”, del distrito de Ventanilla, Callao.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. El resultado de la correlación de Pearson permite aceptar la hipótesis de investigación general. Es decir, existe una buena correlación significativa positiva de 0,812 entre la gestión directiva y el compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.
- 6.2. Existe una buena correlación significativa positiva de 0,832 entre la gestión directiva y el compromiso afectivo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.
- 6.3. Existe una correlación significativa positiva de 0,757 entre la gestión directiva y el Compromiso de continuidad de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.
- 6.4. Existe una correlación significativa positiva de 0,843 entre la gestión directiva y el compromiso normativo de los docentes en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Es pertinente que los directivos con el fin de mantener y/o mejorar la gestión implementen, monitoreen proyectos relacionados que permitan a la institución optimizar sus acciones para el desempeño sostenible de los docentes.
- 7.2. Se sugiere implementar programas y proyectos innovadores de capacitación continua que promueva el compromiso organizacional en la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.
- 7.3. Se debe fomentar acciones de capacitación en habilidades estratégicas para los directivos que incluyan actividades para fortalecer el compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa Técnica “Villa Los Reyes”, distrito de Ventanilla, Callao.
- 7.4. Se sugiere promover en los docentes la investigación con el fin de identificar nudos críticos y encontrar la solución oportuna para mejorar la toma de decisiones y el compromiso organizacional.

VIII. REFERENCIAS

- Allen, J., y Meyer, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Almeida, M. (2020). Clima organizacional y el desempeño docente en educación general básica. REEA. No. 5. Revista Electrónica: Entrevista Académica, 85-95. <https://www.eumed.net/rev/reea/enero-20/educacion-basica.html>
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (18), 73-88.
- Aguado, J. (2013). *Clima organizacional de una institución* [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fbff131e-665b-4810-a255-9b9aa67131bb/content>
- Aguirre, C., Torrico, B., Cortegana, J. y Falcón, O. (2017). *Compromiso organizacional docente de una Institución Educativa Pública de Tabalosos, provincia de Lamas* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio UMCH <https://hdl.handle.net/20.500.14231/248>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Manag. Res. Pract.* 2011, 3, 77–86. <https://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Bandstra, A. (2016). Beyond Control: Heart-Centered Classroom Climate and Discipline; *BookBaby: Washington, DC, USA*, <https://www.cejonline.com/article/beyond-control/>
- Basaran, I. (2018). Comportamiento organizacional: El poder productivo del hombre. *Ekinoks Consultoría Educativa*. <https://www.kitapyurdu.com/kitap/orgutsel-davranis-insanin-uretim-gucu/106557.html>
- Blanchard, K.; Zigarmi, P.; & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager: increasing effectiveness through situational leadership II*. New York NY: William

Morrow.

[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1715453](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1715453)

Bustos, P.; & González, J. (2021). *Análisis de los procesos de la Gestión Directiva como eje articulador para promover el acceso a la Educación Superior en la I.E. Buenos Aires – Cazucá – Soacha*. [Tesis de especialización, Universidad Distrital Francisco José De Caldas, Colombia]. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/28430>

Calderón, L. (2016). *La gestión de la calidad en los programas presupuestales. Identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del Programa de Educación Logros de Aprendizajes para el distrito de San Nicolás en el periodo 2014 – 2016*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8440>

Céspedes, F. (2017). *Comunicación y compromiso organizacionales en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/3217>

Cetin, F.; & Basim, H. (2011). El papel de la resiliencia en la satisfacción laboral y las actitudes de compromiso organizacional. *Is, Power: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 13(3). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/isguc/issue/25478/268740>

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la administración* (7.^a ed.). Mc Graw-Hill Interamericana

Chinchayhuara, S. y Dongo, R. (2013). *La gestión institucional y su relación con la imagen institucional en las instituciones educativas de la red N.º 05 del distrito de Chorrillos, UGEL 07. Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

Cimili, E. (2018). Organizational results of formal and informal group relations of teachers at school. (Unpublished Doctoral Thesis). *Educational Science Institute, Akdeniz University. Antalya*. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1762750>

- Cimili, E.; & Özçetin, S. (2021). The Effect of School Culture on Teachers' Organizational Commitment. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1308498.pdf>
- Contreras, O. (2019). Director como líder de la Gestión Educativa de las Escuelas de alto desempeño pertenecientes a la Región del Bio Bio. (Tesis de Maestría). Universidad del Desarrollo, Concepción – Chile. Disponible en: <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/2742/Documento.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delgado, A. (2012). *Práctica directiva y percepción de los docentes sobre el desempeño de los directores de la Zona Escolar 19. Chihuahua* [Tesis de maestría, Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado]. <http://cchep.online/>
- Díaz, M., García, J., y Legañoa, M. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para maestro de primaria, *Transformación*, 14(1), 44-57.
- Eren, E. (2017). Comportamiento organizacional y psicología de la gestión (16ª edición). Estambul: *Beta Publishing Distribution Inc.* <https://www.betayayincilik.com/orgutsel-davranis-ve-yonetim-psikolojisi-p-18793821>
- Eryilmaz, C. (2017). Estudio de validez y fiabilidad de la escala de descripción de puestos como medida de la satisfacción laboral. *Psico Turco. Diario*. 2017, 12, 25–55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/200128>
- Evans, B.; & Leonard, J. (2017). Recruiting and retaining black teachers to work in urban schools. *sgo.sagepub.com*, 1-12. <http://dx.doi.org/DOI: 10.1177/2158244013502989>
- Farfán Cabrera, M. T., Reyes. A., y Irvin, A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 2017, 45-61.
- Gonzales, W. (2015). *Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados* [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos].
- Gordon, S. (2018). *Leadership's role in teachers' commitment and retention: A case study analysis*. Delaware State University.

<https://desu.dspacedirect.org/handle/20.500.12090/46>

- Guner, N. (2011). Examen de niveles de conocimiento de gestión de aula de docentes que trabajan en clases inclusivas. *Kastamonu Journal of Education*, 19(3), 691-708. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49049/625707>
- Hackman, J.; and Oldham, G. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- House, R. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <http://dx.doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.desu.edu:2048/science/article/pii/S1048984396900247>
- Hughes, A.; Matt, J.; & O'Reilly, F. (2014). Principal support is imperative to the retention of teachers in hard-to-staff schools. *Journal of Education and Training Studies*, 3(1), 129–134. <http://dx.doi.org/10.11114/jets.v3il.622>
- Inciarte, A. (2022). *Planificación y orientación de los procesos pedagógicos departamento de humanidades* [PowerPoint slides]. Aula Virtual Universidad de la Costa, Colombia. <https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle>
- Ishak, M.; Suhaida, M.; Yuzainee, M. (2019). Performance measurement indicators for academic staff in Malaysia private higher education institutions: A case study in UNITEN. In *Proceedings of the PMA Conference, Otago, New Zealand, 14–17*. <https://journals.e-palli.com/home/index.php/ajmri/article/view/613>
- James R.; & William, M. (2008). *Administración y control de calidad del servicio al cliente*. 7ma. Edición. México. https://www.academia.edu/22745893/Administracion_y_Control_de_Calidad_7ma_ed_Evans_Lindsay_1_
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública

- de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 37-67.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human resource development quarterly*, 23 (1), 1-8. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.21119>
- Mejía, D. y Gonzales, N. (2017). *La gestión académica en el diseño curricular de la práctica pedagógica investigativa en la Institución Educativa Normal Superior Montes de María* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB. <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/3630>
- Meyer, J.; Allen, N.; Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *J. Appl. Psychol.* 1993, 8, 538–551. https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization
- Minedu (2015). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/deintereses/xtras/marco_buen_desempeño_directivo.pdf.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 7(13). <https://doi.org/10.23913/ride.v7i13.245>
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Contact Center* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/581494>
- Mora, R. (2020). *La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en la Institución Educativa N° 30009 – Virgen de Guadalupe de la provincia de Huancayo en Junín, 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4220?show=full>
- Noland, A.; & Richards, K. (2015). Servant teaching: an exploration of teacher servant leadership on students' outcomes. *Journal of the Scholarship of Teaching and*

Learning, 15(6), 16-38. <http://dx.doi.org/10.14434/josotl.v15i6.1392>

Northouse, P. (2016). *Leadership theory and practices* (7 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>

Ñañez, M.; Pariona, R.; Quispe, J.; & Díaz, H. (2021). Modelo de gestión directiva e innovación pedagógica para universidades públicas. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico. *Edición Especial Turismo y Universidad: Columna Vertebral de la Economía Peruana*, 33-45. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.specialissue1.33-45>

Onder, M.; Akçıl, U.; & Cemaloğlu, N. (2019). The relationship between teachers' organizational commitment, job satisfaction and whistleblowing. *Sustainability*, 11(21), 5995. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/5995>

Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369.

Phillips, R.; Sianjina, R.; & Paynter, K. (2014). *Educational leadership theories, principals, and practices*. [Decabooks]. Retrieved from <http://decabooks.com>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001>

Portocarrero, L. (2022). *La Gestión Directiva y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4475>

Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. [fecha de Consulta 29 de Marzo de 2023]. ISSN: 1994-1420. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586062237001>

Representación de la UNESCO en Perú (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú: Lance. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

Reynoso, J. (2018). Un diagnóstico de la universidad mexicana en la obra El libro de la

- universidad imaginada. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 952–978. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.485>
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4807/RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S.; & Judge, T. (2016) *Organizational Behaviour. 15th Edition*, (New York: McGraw-Hill).
[http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20\(15e\).pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Organizational%20Behavior%20(15e).pdf)
- Rodríguez (2016). Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. *Micropolítica escolar y el liderazgo directivo en la escuela. Zaragoza, España*. En: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v41n1/2215-2644-edu-41-01-00189.pdf>
- Rojas, M. (2015). *Estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de Educación Inicial bolivariano del municipio Pedro Gual* [Trabajo de grado de maestría, Estado bolivariano de Miranda]. <https://studylib.es/doc/5607779/estrategias-que-permitan-mejorar-la-gesti%C3%B3n>
- Rosenblatt, Z. (2001). Teachers multiple roles and skill flexibility: effects on work attitudes. *Journal Educational Administration Quarterly*, 37(5), 684- 708
- Salvador, E. y Sánchez, J. (2018) Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de investigación Altoandin*, 20(1), 115-124. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>.
- Saleem, A.; Aslam, S.; Yin, H.-b.; Rao, C. (2020). Principal Leadership Styles and Teacher Job Performance: Viewpoint of Middle Management. *Sustainability*, 12, 3390. <https://doi.org/10.3390/su12083390>
- Savage, J. (2014). *Lesson Planning: Key concepts and skills for Teachers*; Routledge: Abingdon, UK.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315765181/lesson-planning-jonathan-savage>

- Silva, M. (2015). Prepararse para gestionar: una necesidad en las organizaciones. *Sapienza Organizacional*, 2(4), 3-8.
- Simsek, M.; Çelik, A.; & Akgemci, T. (2016). Introducción a las ciencias del comportamiento y el comportamiento en las organizaciones. *Editorial Educación*.
<https://www.egitimyayinevi.com/davranis-bilimlerine-giris-ve-orgutlerde-davranis>
- Shaw, J.; & Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as a principal. *Education*, 135(1), 101-106. <http://dx.doi.org/0013-1172>
- Somech, A. (2015). Directive versus participative leadership: two complimentary approaches to managing school effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 41, 777-800. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X05279448>
- Stronge, J. (2018). *Qualities of Effective Teachers*; ASCD: Alexandria, VA, USA, 2018.
<https://eric.ed.gov/?id=ED582452>
- Telman, D.; & Unsal, P. (2016). An Investigation of Short and Long term Effects of a Gratitude Intervention in Relation to the Stress Coping Styles and Resiliency of Turkish Employees: The Mediating Role of Gratitude State. *In International Journal of Psychology (Vol. 51, pp. 779-779)*. 2-4 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, England: Routledge Journals, Taylor & Francis Ltd.
<https://avesis.istanbul.edu.tr/pinsal/yayinlar>
- Thibodeaux K.; Labat, M.; Lee, D.; & Labat, C. (2015). The effects of leadership and high-stakes testing on teacher retention. *Educational Leadership Journal*, 19(1), 227-249.
 Retrieved from
<http://search.proquest.com.ezproxy.desu.edu:2048/docview/1693219089?pqorigsite=summon>
- Vila, A. (2015): *Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva*. Universidad de Sevilla
<http://revistas.usal.es/index.php/eks/article/view/eks20181917795/18538>
- Yampufé. (2009). Procesos pedagógicos y logros de aprendizaje en el área de comunicación. *I.E. N° 323, Chimbote* - 2017, 13.
- Zavala, R. y Córdova, L. (2015). Calidad de vida laboral y compromiso organizacional del

personal nombrado en la Municipalidad Provincial de San Román. *Revista de Investigación Valor Agregado* 2(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v2i1.842>