

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle

“Alma Máter del Magisterio Nacional”

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis:

**La Gestión Estratégica del Director y el Compromiso
Organizacional en la Institución Educativa 5086
Politécnico de Ventanilla - Callao**

Presentada por:

Melchor Baltazar CANCHO CONDE

Asesor:

Gualberto Guillermo HURTADO RAMOS

**Para optar al Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación
con Mención en Gestión Educacional**

Lima – Perú

2021

**La Gestión Estratégica del Director y el Compromiso
Organizacional en la Institución Educativa 5086
Politécnico de Ventanilla - Callao**

Doy gracias a dios, a mi familia por estar siempre a mi lado.

Reconocimiento:

Programa de fortalecimiento de la formación docente a través de la graduación de maestrías 2020.

A la Institución educativa 5086 Politécnico de Ventanilla y su personal por su apoyo y colaboración.

Tabla de contenidos

Caratula.....	i
Título.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento.....	iv
Tabla de contenidos.....	v
Lista de tablas.....	vi
Lista de figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	x
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	1
1.1 Determinación del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Importancia y alcances de la investigación.....	4
1.5 Limitaciones de la investigación.....	5
Capítulo II. Marco teórico.....	6
2.1 Antecedentes del estudio.....	6
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	6
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	12

2.2 Bases teóricas.....	21
2.2.1 Gestión del director.....	21
2.2.2 Liderazgo.....	27
2.2.3 Planificación estratégica.....	34
2.2.4 Capacidad de gestión.....	43
2.2.5 Compromiso organizacional.....	49
2.2.6 Compromiso afectivo.....	51
2.2.7 Compromiso de continuidad.....	55
2.2.8 Compromiso normativa.....	59
2.3. Definiciones de términos básicos.....	66
Capítulo III. Hipótesis y variables.....	69
3.1 Hipótesis.....	69
3.1.1 Hipótesis general.....	69
3.1.2 Hipótesis específicas.....	69
3.2 Variables.....	70
3.2.1 Variable gestión estratégica del director.....	70
3.2.2 Variable compromiso organizacional.....	70
3.3 Operacionalización de variables.....	71
Capítulo IV. Metodología.....	72
4.1 Enfoque de investigación.....	72
4.2 Tipo de investigación.....	72
4.3 Diseño de investigación.....	73
4.4 Población y muestra.....	73
4.4.1 Población.....	73
4.4.2 Muestra.....	74

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	77
4.6 Tratamiento estadístico.....	79
4.7 Procedimiento.....	80
Capítulo V. Resultados.....	82
5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	82
5.1.1 Validez del instrumento gestión estratégica del Director.....	83
5.1.2 Confiabilidad del instrumentos gestión estratégica del Director.....	85
5.1.3 Validez del instrumento compromiso organizacional.....	85
5.1.4 Confiabilidad del instrumentos compromiso organizacional.....	87
5.2 Presentación análisis de resultados.....	87
5.2.1 Gestión estratégica del Director y sus dimensiones.....	88
5.2.2 Compromiso organizacional y sus dimensiones.....	92
5.2.3 Prueba de Hipótesis.....	95
5.3 Discusión.....	102
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	109
Referencias.....	110
Apéndice.....	114
Apéndice A. Matriz de consistencia.....	115
Apéndice B. Operacionalidad de las variables.....	116
Apéndice C. Cuestionario de encuesta de la gestión estratégica del Director.....	117
Apéndice D. Cuestionario de encuesta de compromiso organizacional.....	119
Apéndice E. Ficha técnica.....	121
Apéndice F. Juicio de expertos.....	123
Apéndice G. Resultados de la encuesta.....	129

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalidad de variables.....	71
Tabla 2. Población de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla.....	72
Tabla 3. Genero del personal de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla	75
Tabla 4. Años de servicio del personal de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla.....	76
Tabla 5. Cargo que desempeña en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla	76
Tabla 6. Correlación de grado de Spearman.....	81
Tabla 7. Escala de valores de la confiabilidad.....	83
Tabla 8. Opinión de expertos del cuestionario gestión estratégica del Director.....	84
Tabla 9. Confiabilidad de los instrumentos de gestión estratégica del Director.....	85
Tabla 10. Opinión de expertos del cuestionario compromiso organizacional.....	86
Tabla 11. Confiabilidad de los instrumentos del compromiso organizacional.....	87
Tabla 12. Frecuencia de la gestión estratégica del Director.....	88
Tabla 13. Frecuencia Liderazgo.....	89
Tabla 14. Frecuencia de la planificación estratégica.....	90
Tabla 15. Frecuencia de capacidad de gestión.....	91
Tabla 16. Frecuencia del compromiso organizacional.....	92
Tabla 17. Frecuencia del compromiso afectivo.....	93
Tabla 18. Frecuencia del compromiso de continuidad.....	94
Tabla 19. Frecuencia del compromiso normativo.....	95
Tabla 20. Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional.....	97

Tabla 21. Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo.....	98
Tabla 22. Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad.....	99
Tabla 23. Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso normativo.....	101

Lista de figuras

Figura 1. Gestión estratégica del Director.....	88
Figura 2. Liderazgo.....	89
Figura 3. Planificación estratégica del Director.....	90
Figura 4. Capacidad de gestión.....	91
Figura 5. Compromiso organizacional.....	92
Figura 6. Compromiso afectivo.....	93
Figura 7. Compromiso de continuidad.....	94
Figura 8. Compromiso normativo.....	95
Figura 9. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional.....	97
Figura 10. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo.....	99
Figura 11. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad.....	100
Figura 12. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso normativo.....	101

Resumen

El presente trabajo de tesis investigó la relación existente entre la Gestión Estratégica del Director y el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, la investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, con un diseño transversal no experimental y un enfoque cuantitativo. La población estuvo formada por 80 trabajadores de la Institución Educativa; la muestra fue de 67 trabajadores y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar la información fue de encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios, en escala de Likert cada una, los cuales fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach. El tratamiento estadístico que se aplicó fue Rho de Spearman, ya que ambas variables han sido medidas en escala ordinal tipo Likert; los resultados obtenidos evidencian una relación positiva, altamente significativa ($r_s = 0,820$; $p < 0.05$) al 95% de confianza y directamente significativa, entre Gestión Estratégica del Director y el Compromiso Organizacional; es decir, que a mayor Gestión del Director habrá mayor Compromiso Organizacional en la Institución Educativas 5086 Politécnico de Ventanilla. También se concluye: (a) Existe una correlación altamente significativa y directa entre la Gestión Estratégica del Director y el Compromiso Afectivo ($r_s = 0,709$; $p < 0.05$) al 95% de confianza, (b) Existe una correlación moderada directa y significativa entre la Gestión Estratégica del Director y el Compromiso de Continuidad ($r_s = 0,659$; $p < 0.05$) al 95% de confianza (c) Existe una correlación moderada directa y significativa entre la Gestión Estratégica del Director y el Compromiso Normativo ($r_s = 0,594$; $p < 0.05$) al 95% de confianza.

Palabras clave: Gestión estratégica, compromiso Organizacional, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, compromiso normativo.

Abstract

The present thesis work investigated the relationship between the Director's Strategic Management and Organizational Commitment in the Educational Institution 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, the research was descriptive-correlational, with a non-experimental cross-sectional design and a quantitative approach. The population consisted of 80 workers from the Educational Institution; the sample consisted of 67 workers and the sampling was probabilistic. The technique used to collect the information was a survey and the data collection instruments were two questionnaires, each on a Likert scale, which were duly validated through expert judgments and their reliability determined through the reliability statistic Alpha of Cronbach. The statistical treatment that was applied was Spearman's Rho, since both variables have been measured on an ordinal Likert-type scale; The results obtained show a positive, highly significant ($r_s = 0.820$; $p < 0.05$) relationship at 95% confidence and directly significant, between the Director's Strategic Management and the Organizational Commitment; that is, the greater the Director's Management, the greater the Organizational Commitment in the Educational Institution 5086 Politécnico de Ventanilla. It is also concluded: (a) There is a highly significant and direct correlation between the Director's Strategic Management and Affective Commitment ($r_s = 0.709$; $p < 0.05$) at 95% confidence, (b) There is a direct and significant moderate correlation between Director's Strategic Management and Continuity Commitment ($r_s = 0.659$; $p < 0.05$) at 95% confidence (c) There is a direct and significant moderate correlation between Director's Strategic Management and Regulatory Commitment ($r_s = 0.594$; $p < 0.05$) at 95% confidence.

Key words: Strategic management, Organizational commitment, affective commitment, continuity commitment, regulatory commitment

Introducción

La presente tesis investiga la problemática de la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa Politécnico de Ventanilla 5086. La tesis está estructurada de acuerdo a la formalidad de la Escuela de Postgrado para las investigaciones elaboradas con el enfoque cuantitativo.

En el primer capítulo se refiere la determinación del problema de investigación en función de las variables de la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional, la formulación del problema general, y la de los problemas específicos descriptivos y correlacionales, así como de los objetivos general y específicos de investigación, y se señala la importancia, alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo segundo se presenta el marco teórico que comprende los antecedentes empíricos relevantes más actuales sobre ambas variables, seguido de las reflexiones teóricas elaboradas en el mundo académico sobre gestión estratégica del Director y compromiso organizacional; y las definiciones de los términos básicos de la investigación.

En el tercer capítulo se aborda la formulación de las hipótesis general entre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional, y de las hipótesis específicas descriptivas de cada variable así como de las hipótesis específicas que tienen correlación cada una de las dimensiones de la variable compromiso organizacional, la jerarquización de las variables y la respectiva operacionalización de las variables de estudio en dimensiones e indicadores.

En el cuarto capítulo se verifican el enfoque, así como tipo y diseño de la investigación, la determinación de la población, así como tamaño y perfil descriptivo de la muestra, el procedimiento aleatorio de selección de los elementos muestrales, la descripción técnica de los instrumentos de recolección a través de encuesta de los

cuestionarios en escala de Likert de la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional, los tratamientos estadísticos descriptivos e inferenciales utilizados de los datos, y el procedimiento seguido.

En el quinto capítulo se presenta los resultados obtenidos de la investigación. Al inicio, se presenta la validez y la confiabilidad de los instrumentos a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Se describen las frecuencias y los porcentajes de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario sobre el tema de estudio a los trabajadores. Asimismo, se presenta la prueba de hipótesis generales y específicas a través de la correlación de Rho de Spearman. Para terminar, se presenta la discusión de los resultados.

En la parte final de la investigación, se expone las conclusiones y las recomendaciones. Además, se presenta las referencias bibliográficas de manera ordenada. También, se presentan los anexos vinculados al estudio. Los anexos comprende: matriz de consistencia, los cuestionarios sobre cada variable dirigido a los trabajadores de la institución y otros documentos que faciliten información sobre los resultados de la investigación.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Determinación del problema

Durante estos últimos años, la comunidad mundial fue marcada por una transformación en los aspectos económicos, político, social, científico y tecnológico, este avance vertiginoso es cada día más exigente, por que los conocimientos están a la mano en tiempo real vía globalización y las demandas recaen en los sistemas educativos. Empero el desarrollo de todos los países no ha sido de manera homogénea, suscitándose mayor número de conflictos sociales que afectan a la educación en general, promoviendo así reformas educativas propuestas por organismos internacionales con fines de mejorar el sistema educativo, así como la problemática que afecta a las instituciones educativas en cuanto a su organización y funcionamiento, en los diversos países en que se desarrolla dicha reformas, también se incluyen proceso relacionados a la gestión, a las relaciones con el aspecto organizacional.

En algunos países de nuestro continente (Brasil, Colombia, Chile, México,) es una de las prioridades el desarrollo de la gestión del sistema educativo orientado a mejorar los procesos educativos, donde el gestor tiene habilidades de gestión y la comunicación. Se advierte mayor autonomía en las escuelas al implementar los objetivos y niveles de participación y compromiso, mediante la motivación, el trabajo de equipo, redes sociales colaborativas, la investigación e innovación y proyectos; puesto que enlazan una creciente descentralización de responsabilidades.

En nuestro país durante muchos años, en el sistema educativo la importancia otorgada a la gestión del Director fue de dirigir sus esfuerzos en las tareas administrativas y burocráticas que respondían a las exigencias del tipo de gestión o administración impuesta por el Ministerio de Educación, sin embargo en la actualidad de hoy el manejo del conocimiento del mundo global y las exigencias sociales demandan que el Director

asuma una gestión que optimice la organización institucional, autonomía administrativa, formación pedagógica y proyección social comunitaria.

El actual entorno organizacional de las Instituciones Educativas tienen objetivos por alcanzar así como su misión, visión y valores los fines de la misma dependerán de todos sus integrantes de la identidad con la organización a través de su compromiso y un buen desempeño dentro de la ejecución de sus tareas se produce una interacción de esfuerzos más aun, tomando en consideración que gran parte de la vida de los individuos se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar la gestión, comunicación, toma de decisiones, motivación, relaciones interpersonales, factores inherentes al compromiso organizacional, por lo tanto el compromiso determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

En las Instituciones Educativas la gestión del Director se desarrolla como una gestión centralista de la organización e incluye también entre sus atribuciones la comprensión del entorno, el manejo de situaciones problemáticas y la búsqueda del desarrollo de habilidades como creatividad e innovación, comunicación y toma de decisiones, el enfoque gerencial no se limita a dar soluciones improvisadas por parte del director y directivos, sino que se maneja un planificación organizacional. Es por ello que se puede aseverar que la gestión del Director en la mayor parte de las Instituciones Educativas actuales es deficiente y centralista.

Es por eso que indagar por la interacción de la gestión del Director y el compromiso organizacional en el contexto de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla, se convierte en el eje de la problemática de investigación del presente trabajo y con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas a través de un diagnóstico de la

realidad actual y permita realizar un análisis completo, que contribuya a dar las recomendaciones apropiadas para una mejora continua.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

P_G ¿Qué relación existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao?

1.2.2 Problema Específicos.

P_{E1} ¿Qué relación existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao?

P_{E2} ¿Qué relación existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao?

P_{E3} ¿Qué relación existe entre la gestión estratégica del Director y compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

O_G Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

1.3.2 Objetivos específicos.

O_{E1} Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

O_{E2} Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

O_{E3} Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

La importancia de esta investigación contribuirá al desarrollo del conocimiento de la gestión estratégica del Director, se deriva la relación que éste ejerce positivamente sobre el comportamiento de los docentes, del trabajador administrativo y servicio, ya que influyen en las percepciones compartidas por los miembros de una Institución Educativa respecto al compromiso organizacional.

Con el estudio propuesto se analizan las medidas que pueden ayudar a mejorar o mantener la gestión del Director, tomando como referencia el compromiso organizacional que posibilita y favorece el desempeño laboral de todo los trabajadores de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla, además se puede conocer el grado de compromiso actual y establecer estrategias que permitan mejorar la identidad, la percepción , interrelación y comunicación, orientar a trabajar no solo por satisfacer sus necesidades económicas o su deber en la organización, sino también por su desarrollo personal y profesional además se puede aumentar los niveles de satisfacción y productividad de actividades, minimizando la aparición de la desidia.

Al punto de vista Científico - Social esta investigación contribuirá a tener nuevo conocimiento acerca de la relación entre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional de la Institución Educativa y por ende de la sociedad; que puede servir de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.

Al punto de vista académico, esta investigación servirá de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.

Al punto de vista práctico institucional, servirá para que los involucrados en la organización educativa, valorar al Director y los directivos jerárquicos, docentes, administrativos y el personal de servicio el nivel de relación de la gestión, y el compromiso organizacional; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

1.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que afectaron el trabajo de investigación son:

- La escuela de Postgrado con sus diversas ocupaciones presentó una demora para la validación de los instrumentos de la presente investigación, produciendo un retraso en la recaudación de la información a través de los instrumentos que fueron los cuestionarios.
- La dificultad para recolectar la información y la cooperación para la ejecución de esta investigación por parte de la comunidad educativa, debido a la disponibilidad y voluntad de los docentes y personal de la institución al acceso al internet y el desconocimiento de la herramienta Formulario Google
- La dificultad al acceso a la bibliografía actualizada y las restricciones en esta nueva normalidad en que nos encontramos debido a la pandemia del covid-19.
- Se limita a una Institución Educativa de nivel secundario, se pretende mejorar el compromiso organizacional del personal de la Institución Educativa bajo un liderazgo y una buena gestión del Director.
- La limitación de temporalidad, se dispone poco tiempo para conseguir información necesaria, esto debido a la responsabilidad laboral, familiar que se tiene que cumplir.

CAPITULO II. Marco teórico

2.1 Antecedentes del Estudio

2.1.1 Antecedentes nacionales.

Saldivar (2017), en su tesis *Gestión educativa y compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO, UGEL 07*, presentada en la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener Maestría en Administración de la Educación, El objetivo fue determinar la relación entre la gestión educativa y el compromiso organizacional y surge como respuesta a la problemática de los Centros de Educación Técnico Productiva de la UGEL 07. El estudio de investigación cumple al tipo básico y su diseño es no experimental, correlacional de corte transversal, siendo utilizado cuestionarios con una escala de Likert como instrumentos de recolección de datos a una muestra de 120 docentes de los CETPRO.

Las conclusiones fueron las siguientes: 1.- la gestión educativa se relaciona directa y alta con el compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO de la UGEL 07, 2015; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0,701$ y un p-valor ($p=0,000 < 0,05$) 2.- Existe una relación directa y moderada entre la gestión pedagógica y el compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO de la UGEL 07. 3.- Existe una relación directa y moderada entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO. 4.- a Existe una relación directa y baja entre la gestión institucional y el compromiso organizacional en los docentes 5.- Existe una relación directa y moderada entre la gestión comunitaria y el compromiso organizacional en los docentes.

Ramírez (2017) en su tesis *Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en los Empleados y obreros de una empresa de Servicios de agua Potable, Región Callao*, presentada en la Escuela de Post Grado Universidad Ricardo Palma,

para obtener maestría en Administración de Negocios, el objetivo fue El compromiso organizacional y la motivación laboral es un tema de interés para las organizaciones, pues de sus colaboradores en términos de capacidad organizativa y calidad permiten la mejora continua, principalmente en la oferta de servicios públicos. El objetivo fue determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y la motivación laboral de los empleados y obreros de una Empresa de Servicios de Agua Potable, Región Callao. La población de estudio estuvo constituida por 134 colaboradores de la Unidad de Organización de Servicios de Agua Potable de la Región Callao, Perú. Para determinar la muestra se siguió el método de muestro no probabilístico o intencional, a criterio y conveniencia de la investigadora, tomándose el 100% de la muestra.

Las conclusiones fueron: 1.- Existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la motivación laboral de los empleados y obreros de una Empresa de Servicios de Agua Potable, Región Callao, se evidenció así la correlación existente entre compromiso organizacional y motivación laboral. 2.- No existe relación significativa entre el compromiso afectivo y la motivación laboral de los empleados y obreros, se observó de esta forma que no existe compromiso afectivo, factor que puede incidir en desmotivación. 3.- No existe relación significativa entre el compromiso de continuidad o conveniencia y la motivación laboral de los empleados y obreros por lo que se corre riesgo de rotación. 4.- Existe relación significativa entre el compromiso normativo y la motivación laboral de los empleados y obreros con mayor fuerza que el compromiso afectivo y el compromiso de continuidad.

Juscamayta (2017) en su tesis *El Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en el Área Administrativa de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - año 2016*, presentada en la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle para obtener el Grado Académico de

Maestro en Administración con Mención Administración, el objetivo fue determinar la relación que existe entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, año 2016. El tipo de estudio es descriptivo correlacional. La población está conformada por 526 empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación. La muestra es probabilística y está constituida por los 60 empleados administrativos. Se utilizó como técnica de recolección de datos: La encuesta y el análisis documental. Tiene dos instrumentos: un cuestionario sobre Compromiso Organizacional y un cuestionario sobre Desempeño Laboral. Para el análisis de datos se utilizó la prueba de Correlación de Spearman.

Las conclusiones fueron: 1) Se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación regular positiva ($r=0.647$) al 95% de confianza. 2) Se halló una relación estadísticamente significativa entre el Componente Afectivo y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación baja positiva ($r=0.387$) al 95% de confianza. 3) Se encontró una relación estadísticamente significativa entre el Componente de continuidad y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación regular positiva ($r=0.650$) al 95% de confianza. 4) Se encontró una relación estadísticamente significativa entre el Componente Normativo y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación regular positiva ($r=0.459$) al 95% de confianza.

Salvador (2017) en su tesis *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-UGEL 01*, presentada en la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener Maestría en Administración de la Educación, el objetivo determinar la relación existente del Liderazgo de los directivos y Compromiso organizacional docente en la Red educativa N° 22-UGEL 01, el estudio surge en el marco de los cambios constantes y renovación de la práctica educativa. Es una investigación de tipo sustantiva en la medida que analiza las variables en su propia naturaleza, empleando un diseño no experimental, transversal de nivel descriptivo correlacional. La población estuvo compuesta de 130 sujetos y una muestra probabilística aleatoria estratificada integrada por 110 integrantes, a quienes se les administró dos instrumentos que fueron validados por juicio de expertos y determinados con una alta confiabilidad.

La conclusiones fueron: 1) Se puede afirmar que existe relación positiva o significativa en un nivel Moderado entre el Liderazgo de los Directivos y el Compromiso Organizacional docente en la Red Educativa N° 22- UGEL 01, con un Coeficiente de correlación rho Spearman = ,676 y valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. En vista de esto sería necesario entender que los rasgos característicos del Liderazgo directivo eficaz determinarían las dimensiones del Compromiso organizacional docente. 2) El nivel de relación entre la dimensión Establecimiento de Metas y expectativas del Liderazgo directivo y el Compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22- UGEL 01 es significativa, con un coeficiente rho Spearman = ,625 y valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. Este resultado indica que la variable independiente es un elemento que asociado al nivel del compromiso docente que se evidenciaría en la contribución con la solidificación de la misión y visión, así como con la mejora de los resultados y el logro de la Calidad Educativa Institucional. 3) Existe relación significativa entre la Gestión de Recursos de

manera estratégica del Liderazgo directivo y el Compromiso organizacional con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,647 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. Es imprescindible enfatizar que es de valoración moderada. 4) Existe relación significativa entre el Monitoreo de la Enseñanza y del Currículo del liderazgo de los directivos con el Compromiso organizacional docente. Se obtuvo un coeficiente de correlación de magnitud moderada rho Spearman = ,806 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. 5) Existe relación significativa entre la Promoción y Participación del Desarrollo profesional del liderazgo encontrando un coeficiente de correlación rho Spearman = ,557 y valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$, se concluye que: Existe una relación de magnitud moderada.

Ortiz (2018) en su tesis *Compromiso Organizacional y desempeño en el aula del profesorado de Instituciones Educativas Públicas*, presentada en la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle para obtener Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educacional, el objetivo fue la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño docente desde la percepción de los profesores de las Instituciones Educativas Públicas Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate-Vitarte durante el año 2016. Se seleccionó como unidad de análisis al profesorado de dichas II. EE., estando la población constituida por 178 docentes, y la muestra estratificada con un tamaño de 123 profesores. La selección de éstos se hizo con la tabla de números aleatorios. La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, con un diseño transversal no experimental y un enfoque cuantitativo.

Las conclusiones fueron: 1) Existe una relación directa de moderada intensidad y estadísticamente significativa ($r=0,53$) entre el compromiso organizacional y el desempeño docente del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas Nicolás de

Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate -Vitarte durante el año 2016. 2) El compromiso organizacional del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas - Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate-Vitarte presenta un nivel regular durante. 3) El desempeño docente del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas - Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate-Vitarte presenta un nivel regular. 4) Existe una relación directa de moderada intensidad y estadísticamente significativa ($r=0,58$) entre el compromiso afectivo-normativo y el desempeño docente del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas - Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate -Vitarte durante el año 2016. 5) Existe una relación directa de baja intensidad y estadísticamente significativa ($r=0,35$) entre el compromiso de continuidad y el desempeño docente del profesorado de dichas Instituciones Educativas Públicas

Rosales (2019) en su tesis *Gestión del Director y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la RED 27 UGEL 4 Comas*, presentada en la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, para obtener Maestría en Gestión Pública, La investigación, tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del director con el clima organizacional en las instituciones educativas de la RED 27 UGEL 4 Comas, 2018. El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental transversal. La población estuvo formada por 290 docentes la muestra por 165 y el muestreo fue de tipo probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, en escala de Likert los cuales fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Las conclusiones fueron las siguientes: 1.- A mayor gestión del director habrá mejor clima organizacional en las instituciones educativas de la RED 27 de la UGEL 4 Comas, 2018. De esta manera la hipótesis principal de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula. 2.- Indica que existe una relación positiva y altamente significativa entre lo institucional y clima organizacional. Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de lo institucional habrá mejor clima organizacional en las instituciones educativas. 3.- Existe relación positiva y altamente significativa entre la administrativa organizacional y clima organizacional. Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de lo administrativo organizacional habrá mejor clima organizacional 4.- Esto quiere decir que cuanto mayor es el nivel de lo pedagógico habrá mejor clima organizacional en las instituciones educativas.

2.1.2 Antecedentes internacionales.

Fuentes (2015) en su tesis *Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una Perspectiva de Marketing*, presentada en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla- España, para obtener Doctorado en Administración de Empresas y Economía, el objetivo de esta investigación es el de identificar el impacto de la perspectiva de marketing orientada al cliente interno en la gestión estratégica del talento humano de las empresas del sector secundario y terciario del eje troncal de Bolivia.

Las conclusiones fueron las siguientes: 1.- Que responde directamente al objetivo principal, es la asociación positiva entre el endomarketing y el compromiso organizacional. Esto significa que en la medida en que se implanta un sistema de endomarketing y se utilizan las herramientas propuestas en este estudio se efectúa una influencia positiva en el compromiso organizacional. 2.- Analizando los componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental) y los factores que

componen el endomarketing (la orientación al cliente, las prácticas de gestión del talento humano y la comunicación interna) en las empresas estudiadas, se observa que el componente afectivo y las prácticas de gestión del talento humano se destacan positivamente, por presentar el mayor grado de concordancia en sus variables individuales y la mayor correlación. 3.- Otro aspecto importante es que el endomarketing no es solo una gestión avanzada de la administración del talento humano, sino una gestión estratégica del talento humano sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. 4.- Considerando que el endomarketing influye positivamente en el compromiso organizacional y que éste, a su vez, genera una ventaja competitiva sostenible para la empresa, se puede decir que el endomarketing contribuye a la construcción de una ventaja competitiva y lo hace principalmente por dos de sus factores: las prácticas de gestión de talento humano y la orientación al cliente. 5.- La responsabilidad del éxito del endomarketing y su consecuente repercusión en el compromiso organizacional, no recae exclusivamente en un departamento o área operativa de las organizaciones sino, más bien, requiere de un enfoque holístico donde confluyan los recursos y capacidades que sean coherentes y pertinentes para el fin.

Hurtado (2015) en su tesis *Planificación Estratégica como Herramienta para el Fortalecimiento de la Gestión Educativa en la Escuela Técnica "Simón Bolívar"* Naguanagua Estado Carabobo, presentada en la Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de Post Grado de la Universidad de Carabobo Valencia Venezuela, para obtener el grado Académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, tiene por objetivo proponer un Plan Estratégico como Herramienta para Fortalecer la Gestión Educativa en la E.T. "Simón Bolívar" Naguanagua Estado Carabobo. El estudio se enmarca en una

investigación descriptiva de campo, no experimental, modalidad de proyecto factible. La población objeto de estudio estuvo constituida por 106 docentes y la muestra 23 docentes.

Las conclusiones fueron 1) En tal sentido, para dar respuesta al primer objetivo que estuvo dirigido a Diagnosticar la situación actual de la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” se pudo constatar: Que existen debilidades en cuanto a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y tareas dentro de la institución educativa, al respecto no involucran en la planificación al personal docente, administrativo y comunidad para que emitan sus opiniones. De igual manera, se detectó que existen debilidades en cuanto a la delegación de funciones, observándose dualidad de actividades y confusión. Del mismo modo, el personal directivo con muy poca frecuencia escucha propuestas para mejorar o crear proyectos. Por otro lado, se detectó que pocas veces los directivos hacen sentir al personal docente parte importante de la institución, por lo que, no se percibe una gerencia conciliatoria y amistosa 5) En cuanto al perfil social, se evidenció que el director carece de habilidad para mantener relaciones armoniosas con el personal docente, en lo que respecta al perfil profesional; se corroboró que los directivos de la E.T Simón Bolívar, cuentan con la preparación académica para desempeñar sus funciones y cumplen con los requisitos establecidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. 2) En cuanto al segundo objetivo referido a determinar la factibilidad de la implementación de un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T. “Simón Bolívar”, se estableció que es factible motivado a: que hay disposición de parte de los docentes y reconocimiento de las debilidades que necesitan ser fortalecidas. Con respecto a los recurso económicos, Por todo lo expuesto anteriormente es viable y factible proponer un plan estratégico como herramienta para fortalecer la gestión educativa en la E.T “Simón Bolívar” en el Municipio Naguanagua Edo Carabobo, para así impulsar una gestión educativa de Calidad, orientada hacia la participación activa de todos los actores que

conviven en esta institución educativa. 3) Para finalizar y dar respuesta el tercer y último objetivo, se precisó la pertinencia de un plan estratégico como herramienta para optimizar la gestión educativa que conlleve a un mejoramiento de la calidad educativa de las escuelas técnicas al desarrollo de los procesos enseñanza-aprendizaje, formación y desempeño del personal directivo, docente y administrativo.

Rojas y González (2015) en su tesis *Estrategia de Gestión Educativa para Transformar la Convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la Localidad Octava de Kennedy*, presentada en la Facultad de Ciencias de la Educación Instituto de Postgrados Universidad Libre Bogotá Colombia, para obtener Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Gestión, tiene por objetivo presentar una investigación referente a la gestión educativa, el entorno escolar, la convivencia y el liderazgo así como los tipos de liderazgo y las características de un buen líder, enfatizando en la importancia que tiene el conocimiento de la comunidad, partiendo de un diagnóstico y reconocimiento de la misma, desde la UPZ 82, hasta la realidad interna del colegio Eduardo Umaña Luna, que es en donde se realiza la propuesta. Como estrategia de gestión aplicada a la educación. Se realizó la descripción de la propuesta, basándose en un diagnóstico realizado a los estudiantes participantes del proyecto, para derivar en el impacto de los mismos en los aspectos convivenciales y de proyecto de vida de los estudiantes, empleando como pretexto los proyectos no transversales que se desarrollan al interior de la organización escolar y en este caso en particular el grupo de comparsa.

Las conclusiones fueron: 1) Al interior de las escuelas sí es posible transformar los niveles de convivencia, con un trabajo articulado y promover las actividades artísticas y la participación en eventos culturales, permite re-significar el proyecto de vida de los participantes, en pro de la formación de líderes como gestores de transformación individual, familiar y de su entorno barrial. 2) Es importante lograr proyectos partiendo de

un diagnóstico centrado en un ejercicio de cartografía social, debido a que el muestra niveles de vulnerabilidad e incidencia de las condiciones de vida familiar. Este tipo de proyecto suple la escasa oferta educativa, frente a la demanda. Es una alternativa de formación para la productividad y atiende procesos formativos en quienes no acceden a la formación universitaria. Ello permite tener una infancia y una juventud, con mucho tiempo libre, lleno de posibilidades. 3) Estos proyectos son una alternativa para el uso del tiempo libre de los niños, niñas y jóvenes de sectores vulnerables, por la complejidad de las comunidades en las que desarrollan sus actividades cotidianas, acoge estudiantes con dificultades académicas y convivenciales, lo que conlleva un reto mayor, pues exige transformar realidades a través del arte y la cultura, el reto es disminuir la problemática que presentan. 4) Atiende por otro, lado las perspectivas de que estos proyectos sean auto-sostenibles mediante la participación en convocatorias del Estado y organizaciones privadas que privilegien el arte y la cultura, como elementos vitales para la formación de líderes que aporten positivamente a su contexto no solo educativo, sino también los familiares y sociales en los que se desempeña. En estos los convenios firmados 64 con instituciones de educación superior, se logra la participación de nuestros niños, niñas y jóvenes en diplomados, acercándose a lo que es la formación universitaria y el fácil acceso de los participantes a estas instituciones de educación superior. 5) Este tipo de proyecto aporta en lo referente a la promoción de espacios sanos, de convivencia, cultura y resolución de conflictos, al igual que en el aprovechamiento del tiempo libre, evitando de esta manera que la delincuencia común se acerque a los niños, niñas, siendo una alternativa diferente para pensar y re-pensar el mundo que los circunda. Convierte a los participantes en agentes transformadores de su propia realidad y forjadores de un futuro que promueva el diálogo y la superación del conflicto, con un liderazgo positivo, haciendo una sociedad inquebrantable entre el arte, la cultura, la escuela y la comunidad. 6) Muchas

veces se logran espacios en que los estudiantes conviven con jóvenes del propio sector, con los que en muchas ocasiones han tenido problemas fuera del colegio, viabilizando diálogo y acuerdos de convivencia entre ellos. Así mismo, en estos espacios potencian cualidades y aptitudes de los jóvenes en general, se logra conformar una base sólida de jóvenes, comprometidos con la solución de conflictos y el liderazgo de actividades en beneficio de la comunidad. 7) Es necesario articular la escuela con espacios de formación para líderes no solo de la institución escolar, también de jóvenes que pertenecen al sector de influencia y a otras instituciones del sector. Así lograr la participación en talleres y diplomados encaminados a fortalecer el pensamiento comunitario sobre el individualismo que prima hoy en día en la sociedad en general. Lograr motivar hacia el apersonarse de iniciativas encaminadas a la articulación de la escuela y la comunidad como de espacios de participación y discusión frente a las problemáticas sociales del sector y caminos alternos para afrontarlas. 8) En el caso particular, del proyecto desarrollado se logró afectar positivamente la convivencia del Colegio Eduardo Umaña Luna IED, dado que los estudiantes integrantes del proyecto fueron y han sido aquellos que han venido presentando problemas convivenciales y de bajo rendimiento académico, lo que de una u otra forma ha venido transformándose, al hacer parte del proyecto. El deseo de permanecer en el proyecto, hace que los estudiantes empiecen a transformar sus actitudes en el colegio, pues uno de los principales compromisos para permanecer en este tipo de proyectos, es pasar de ser un estudiante con problemas convivenciales a un estudiante propositivo y mediador, lo que en su mayoría se ha logrado.

Hidrovo y Naranjo (2016) en su tesis *Relación entre las Percepciones de Justicia organizacional y el nivel de Compromiso Organizacional en los Docentes de la Puce Matriz Quito, Ecuador*, presentada a la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para obtener Maestría en Dirección Estratégica de

Recursos Humanos, Tiene por objetivo de analizar si existe, o no, una correlación directa entre las variables de justicia organizacional (procedimental, distributiva, interpersonal, informativa) y compromiso organizacional (afectivo, normativo, continuidad). Para poder identificar la frecuencia con la que se presentan las variables, tanto de justicia como de compromiso organizacional, se aplicó dos cuestionarios como herramienta en una muestra de 278 docentes de varias facultades de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) matriz Quito. De esta manera se pudo realizar un diagnóstico identificando el tipo de variable que predomina entre los docentes de la institución y así poder generar recomendaciones que favorezcan el tipo de compromiso ideal para la relación entre los docentes y la institución.

Las conclusiones fueron: 1.- Los datos obtenidos con base en la investigación realizada y el análisis de datos, confirman la hipótesis planteada “A mayor percepción de justicia organizacional, mayor nivel de compromiso organizacional”, ya que existe una correlación directa positiva con una magnitud baja entre las dos variables (justicia y compromiso organizacional). 2.- El tipo de compromiso que predomina en los docentes de la PUCE, es el compromiso afectivo, así como la de justicia distributiva, lo que permite que exista en los docentes un aumento del grado de aceptación en las decisiones tomadas por parte de sus jefes directos y autoridades de la PUCE. 3.- Existe una correlación positiva y significativa a nivel 0,01 entre la percepción de justicia procedimental y el compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad), lo que implica que los de docentes perciben que las normas y procedimientos aplicados. La toma de decisiones está basada en reglas y procedimientos establecidos que son aplicados consistentemente considerando los puntos de vista de los docentes. 4.- Existe una correlación positiva y significativa a nivel 0,01 entre la percepción de justicia distributiva y el compromiso organizacional

en dos de sus dimensiones, afectivo y de continuidad, lo que significa que los docentes perciben que los resultados alcanzados reflejan el esfuerzo realizado desde su puesto de trabajo y la importancia de su contribución. 5.- Existe una correlación positiva y significativa a nivel 0,01, entre la percepción de justicia interpersonal con compromiso afectivo (deseo) y una correlación positiva significativa a nivel 0,05 con compromiso de continuidad (necesidad) en donde se ha evidenciado que los docentes perciben que son tratados con cortesía, dignidad, respeto y que no se generan chistes o comentarios inapropiados por parte de su jefe directo. 6.- Existe una correlación positiva y significativa a nivel 0,01 entre las percepciones de justicia informativa y compromiso organizacional en dos de sus dimensiones, afectivo y de continuidad. 7.- El resultado de estas percepciones positivas de justicia organizacional en sus cuatro dimensiones (procedimental, distributiva, interpersonal e informativa), ha generado en los docentes compromiso organizacional en dos de sus dimensiones, el afectivo (deseo) y el de continuidad (necesidad). En el compromiso afectivo se evidencia que los docentes tienen un apego emocional hacia la universidad, sentimiento que se ha logrado como consecuencia de tener cubiertas sus necesidades, especialmente las psicológicas, lo que les permite disfrutar de su permanencia en la institución y sentirse orgullosos de permanecer en ella. 8.- Existe un compromiso positivo de continuidad (necesidad) debido a la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo por parte de los docentes hacia la universidad. Consideran además, los costos financieros, físicos y psicológicos que implicaría renunciar a la PUCE; generando por tanto mayor apego a la universidad. La percepción positiva de justicia procedimental respecto al compromiso normativo (deber), logra que los docentes cumplan su trabajo con lealtad, obligación moral como consecuencia de un sentimiento de reciprocidad frente a una oportunidad o

recompensa entregada por la universidad a los docentes y que al ser valorada por ellos, ha desarrollado un fuerte sentimiento de permanencia en la institución.

Sánchez y Lache (2017) en su tesis *La Gestión Educativa Estratégica, una Herramienta para Optimizar los Procesos Pedagógicos*, presentada a la Facultad de Educación Universidad Libre Bogotá Colombia, para obtener el título de Especialista en Gerencia y Proyección Social de la Educación, tiene por objetivo hacer una lectura crítica de su contexto y de la complejidad de la realidad social, para gerenciar las cuatro áreas de gestión escolar a saber: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera, de tal manera que aporten a la calidad educativa desde un contexto local, regional y nacional, a través de un liderazgo integrador. Para esta propuesta, el área que se constituye como piedra angular de la misión del escenario escolar, es el área de gestión pedagógica y académica, ya que allí se definen los procesos estructurales de la vida escolar asociados al enfoque pedagógico, metodológico, organización del currículo, estrategias de enseñanza aprendizaje y evaluación.

Las conclusiones fueron: 1) El análisis de brechas es un proceso interesante para evidenciar la distancia entre la situación real y los lineamientos nacionales de mejora continua expresados en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional. 2) La investigación desde el enfoque de acción participante permite hacer varias lecturas e interpretaciones que favorecen la construcción de herramientas pertinentes al contexto y necesidades de los Establecimientos Educativos. 3) Esta propuesta de investigación permite evidenciar las múltiples posibilidades que se pueden dar, para construir alternativas y oportunidades de mejora que deben estar armonizadas con el contexto nacional, departamental y local. 4) La investigación en curso permitió evidenciar la necesidad de profundizar en el rol pedagógico de los directivos docentes respecto al área

de gestión académica, las prácticas de aula, la renovación de currículos, la formación y cualificación de los docentes para garantizar cambios en la gestión misional de los Establecimientos Educativos. 5) El Modelo de Gestión Educativa Estratégica permite el direccionamiento lógico y coherente de los procesos de gestión educativa mediante la articulación de las herramientas de autoevaluación, plan de mejoramiento e instrumento de seguimiento y evaluación, con el cual se reorientan las estrategias para garantizar los ajustes y actualizaciones a los procesos y componente de las áreas de gestión institucional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión estratégica del Director.

El Director es el gestor de la organización llamada Institución Educativa. Entre las funciones que le competen se encuentra una que es esencial, ejercer liderazgo. Rosales afirma que "Independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una Institución Educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal y otros" (p. 141).

La gestión se caracteriza por la disposición y organización de recursos para obtener los resultados esperados. Pozner (1997) manifiesta que "la gestión es un conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en la institución, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa" (p. 70).

Cuando la gestión asume estrategias, actitudes, pasa de la planificación a la acción y se enfoca al funcionamiento de la organización hacia una perspectiva para lograr las metas y objetivos, entonces la gestión va adquiriendo un sentido de gestión estratégica. Rendón (2009) indica que según sus planteamientos en cuanto al enfoque de gestión

educativa estratégica “consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores” (p. 9).

La gestión estratégica es una forma de optimizar los planes y proyectos hacer más efectivo la gestión en la organización a través de estrategias y recursos que conlleven a lograr las metas y objetivos , así como fortalecer y consolidar la misión y visión. Suárez (2008) agrega que:

El modelo de gestión educativa estratégica se identifica por la construcción de un saber complejo y en constante evolución, el cual se integra de forma representativa y relevante en el quehacer de los miembros de la institución educativa, en un momento y espacio determinados. Pero hay que resaltar que ello se debe concretar a partir de los ciclos de mejoramiento constante de la calidad de los procesos que se desarrollan y los resultados que se obtienen con su implementación. Para tal efecto, es necesario considerar como características del modelo de gestión educativa estratégica los aspectos pedagógicos, el trabajo en equipo, la innovación y la evaluación continua (p. 6).

La gestión educativa estratégica según Pozner (2002) afirma que:

Es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas (p. 32).

La Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC D.R (2009) nos dice que:

El enfoque de la gestión escolar estratégica, consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, de

acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores, supone la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Considera además la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión (p. 9).

Albariño, et al, (2000) afirma que:

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales (p. 15- 43).

La gestión del Director la podemos definir como, el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado.

La importancia de las personas se hace evidente. Este líder también favorece que los subordinados puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas, es receptivo y busca potenciar la profesionalización de sus empleados. Este líder “ propicia la utilización de toda su capacidad intuitiva - lógica, refuerza la satisfacción, el rendimiento y eficacia de

sus colaboradores, y revitaliza su papel de motor y agente de cambio" (Ferrer, 1987, p. 180).

Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino (Gerstner, 1996, p. 58).

Su génesis es amplia, puesto que en la educación hay muchos procesos implícitos en que cada uno presenta sus características. A los efectos de su estudio se puede enmarcar la gestión del Director en tres dimensiones. Estas son: lo gerencial educacional, que hacer educacional y lo valórico.

Gerencial educacional llamados por otros administrativo educacional representa lo cotidiano, las estrategias y estructuración de acciones a partir de las ideas fuerzas del sistema educacional contenidas en la visión y los objetivos de la escuela en su contexto; lo que debe hacer el directivo para que se cumplan los objetivos a partir de sus habilidades gerenciales como planificar, controlar, comunicar, entre otras. Lleva implícito la aplicación de las funciones de la dirección, tanto las clásicas, como las que se comienzan a considerar en la actualidad, la coordinación y la integración del personal. Juega un papel importante el liderazgo en los gestores educacionales.

El quehacer educacional representa lo estratégico en el plano social, todo lo relativo al tratamiento de las dimensiones educacionales, el enfoque didáctico del proceso docente-educativo tanto en lo cognitivo como en lo afectivo.

Lo valórico lleva implícito la implantación, adquisición y desarrollo de un conjunto de presunciones básicas o ideas que le son significativas a los agentes educacionales y

educandos en su interacción con el medio, que con el tiempo, se van convirtiendo en modos de actuación sujeto a esas ideas que lo guían como parte de su personalidad.

El Director es el gestor de los objetivos y el promotor de su cumplimiento, y conjuntamente con su equipo, estructuran las acciones en las distintas dimensiones de la gestión escolar con cualidades inseparables, efectividad y eficacia. El gestor para poder realizar una gestión escolar de excelencia teniendo en cuenta las dimensiones de ésta, debe partir de tres procederes básicos: los supuestos básicos, la conducta del gestor, la efectividad en la gestión.

Los supuestos básicos son las ideas que muchos les llaman paradigmas y que mueven el accionar de los sujetos. A juicio de algunos autores son cinco los supuestos que se requieren para abordar una gestión de excelencia por los gestores educacionales a cualquier nivel:

- Las ideas pedagógicas que visionan y halan el pensamiento del gestor.
- La convicción del gestor acerca del triunfo.
- La comunicación emocional a todos los gestores de las ideas pedagógicas que sustenta.
- Oír a los que tratan de enriquecer el sistema de ideas.
- El conocimiento acerca de lo que se hace en el plano de las competencias pedagógicas.

En ello influye, las virtudes y valores de los seres humanos enfocado implícitamente dentro de los objetivos, ideas que muevan el accionar de los agentes educacionales. Por tanto, se necesitan en ese gestor normas de conductas que posibiliten liderar el proceso pedagógico y que conduzca a los protagonistas al cumplimiento feliz de la misión de la institución. Estas son:

- Uso de la ciencia.

- Creación de oportunidades.
- Flexibilidad.
- Innovación y creatividad.
- Celebración conjunta de éxitos.
- Ética y ejemplaridad.
- Credibilidad.
- Crecimiento individual y colectivo.

La efectividad en la gestión de los agentes educacionales es vista en términos del grado de exactitud de las respuestas dadas por los gestores a las acciones concebidas y realizadas por ellos en el enfrentamiento a los problemas. Esta efectividad es la intersección de tres elementos que no se pueden ver separados: El saber hacer, poder hacer y querer hacer.

El saber hacer como integración de los conocimientos, habilidades, actitudes, emociones y sentimientos puestos en la concepción y aplicación práctica de las acciones, poder hacer visto en términos de las condiciones infraestructurales, medio ambientales y clima organizacional que se requiere para el desarrollo de las acciones y, por último, querer hacer, sentir la necesidad en los humanos en primera instancia, de concebir y poner en práctica las acciones que resolverán la problemática del cambio visionado, que después provocará la motivación en ellos, para actuar creadoramente en el proceso de interacción del humano con la realidad educacional que enfrenta, integrar los aspectos afectivos con expectativas externas e internas con vistas a ayudar al cumplimiento de los objetivos y, al final, la satisfacción del cumplimiento de los objetivos planteados

La complejidad de la gestión del Director frente a las nuevas circunstancias que se presentan en la educación y la necesidad de satisfacer las necesidades planteadas, que de por sí son múltiples y variadas, la gestión Institucional representa una complejidad. y es

así, por el conjunto de interacciones que se ponen de manifiesto en ella, por lo que su estudio debe ser objeto de un enfoque diferente a tono con su concepción sistémica. La gestión del Director no se trata sólo de gestionar aspectos aislados en el contexto escolar como hasta el momento se manifiesta en los sistemas educacionales. Se trata pues de tener en cuenta en la proyección, que entre los diferentes componentes del sistema escolar se dan múltiples interrelaciones y el enfoque global posibilita verlas todas en función de comprender con una mayor significación el alcance de la educación, formación de la personalidad del estudiante y consolidación de la del maestro. Estas interrelaciones que se ponen de manifiesto y que reflejan los nexos internos entre los componentes presentan características muy dinámicas y de diferente naturaleza. Es por ello, que las acciones realizadas por el gestor para enfrentar cada proceso, representan un modo específico de concebir y abordar la gestión escolar a partir de sus dimensiones, conducta del gestor en el plano pedagógico y procederes básicos para la actuación del gestor en el plano psicológico. Dentro de estos modos se pueden considerar los siguientes: gestión del proceso docente, gestión del conocimiento, gestión de formación de valores, gestión administrativa escolar y gestión comunitaria y familiar. No se trata de explicar el todo a partir de las partes, sino que el todo se manifiesta a partir de ellas. Se jerarquiza una parte, siempre y cuando se haga referencia al contexto desde el cual se realiza el análisis. Este enfoque es precisamente el fundamento del enfoque sistémico que sirve de base a la nueva forma de enfocar la gestión del Director.

2.2.2 Liderazgo.

Este nuevo mundo de globalización del siglo XXI, exige un nuevo liderazgo, demanda nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones. Ante nuevos modelos de participación, ante nuevas organizaciones competitivas, con mayor educación y preparación no sólo en los directivos,

sino en toda la fuerza laboral, se requieren renovados líderes que respondan a las nuevas condiciones. Se necesitan directivos que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información completa de un mundo en continuo cambio.

El liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que le ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una empresa, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.

Fischman (2005) afirma que “El verdadero líder es aquel que tiene un poder interno generado por su propio desarrollo emocional y espiritual. No busca liderar para obtener el poder; por el contrario, usa su propio poder interno para liderar con sabiduría y servir a los demás” (p. 7).

La Rosa (2002) afirma que:

El líder es reconocido seguido por sus características personales, profesionales y de trabajo. Impulsa a sus compañeros y a sus subalternos a hacer bien las cosas que tienen que hacer y genera en la organización mutuo respeto, consideración y lealtad. Ser líder implica dar buen ejemplo en lo que se tiene que hacer. La cualidad esencial del liderazgo de excelencia es que el líder establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del ejecutivo no líder, quien intenta constantemente motivar a su personal ya que este se ha acostumbrado a trabajar solo mediante la relación estímulo- recompensa (Pág.40).

En la era de la información y del conocimiento, con una sociedad más educada, con demandas de mayor participación y de relaciones menos autoritarias, las personas del siglo XXI requieren líderes más democráticos y concertadores, que basen su capacidad de influencia en el poder del convencimiento más que el de la imposición.

Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones (Lynch, 1993, p.161).

En esta era compleja y de mayor especialización en todos los niveles de la organización se requiere, no sólo líderes en los puestos de dirección y gerencia; sino, líderes en todos los niveles y todas las áreas de las empresas e instituciones. Éstos serán los responsables de resolver los problemas en el lugar donde se originan y en el nivel más bajo posible. Ellos promoverán el trabajo en equipo y la participación multidisciplinaria e Inter-áreas.

Su entrenamiento estará dirigido a ser líderes que fomenten y orienten el talento, la creatividad y la corresponsabilidad como requisito de las organizaciones en continuo aprendizaje y en mejora continua del siglo XXI. En épocas anteriores a la era industrial y bien entrados en esta última, la aportación humana de la mayoría se basa en la fuerza física, en la mano de obra, en la utilización de los músculos. Las organizaciones modernas requieren, principalmente, la inteligencia, la capacidad de pensar, tener iniciativa, innovar, delegar funciones, resolver problemas y tomar decisiones.

Los hombres y mujeres de las nuevas organizaciones estarán comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida. El liderazgo se basará en una nueva concepción del trabajo, enriquecida por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, por un trabajo más estimulante y retador, así como por un renovado sentido trascendente. Los trabajadores buscan, cada vez más una justificación

interior a la entrega de las mejores horas de su vida. Las nuevas generaciones más educadas e informadas se orientan a niveles superiores de motivación y autorrealización.

Efectivamente los líderes son los iniciadores y modeladores del cambio. Ellos miran hacia el horizonte para avizorar lo que vendrá. Esta visión les permite establecer los objetivos. Los líderes son muy buenos comunicadores porque necesitan entrenar, apoyar y motivar a su gente permanentemente. Los líderes tienen credibilidad gracias a la que pueden modelar el cambio, tomar decisiones, dar el ejemplo, inspirar confianza para solución de conflictos, la negociación equitativa, etc. En síntesis, el líder comunica la visión y la hace creíble.

La transmisión de valores se debe dar en un medio que permita la comunicación. Dicho medio deberá estar libre de interferencias. Además, el comunicador tendrá que utilizar y compartir los mismos códigos que su receptor. Detectar los códigos implica saber leer las señales emitidas por las personas y su medio, esta habilidad de lectura y comprensión se llama "empatía". Solo conociendo los factores componentes del medio es como el líder puede modificarlos y adecuarlos o crear uno nuevo. Recordemos que la semilla solo crece en el clima adecuado. Hay plantas que para crecer necesitan luz directa, otras de humedad, otras de mucha agua, otras de frío etc. El líder es como un jardinero que promueve los factores de cambio y desarrollo instalando nuevas condiciones climáticas. Así como la presión es un factor desencadenante de condiciones meteorológicas, la confianza es, en el ámbito de las relaciones humanas, un factor base e indispensable para el desarrollo armónico de las mismas.

El líder como impulsor del cambio debe asumir que nada es eterno; los valores culturales, la estructura demográfica, la economía, la política, la tecnología y la competencia, cambian. El escenario es distinto en cada contexto histórico; asumir estos cambios e internalizarlos para conocer el entorno en cada momento, es fundamental para

prestar un servicio adecuado a las necesidades. Un papel clave de los líderes es dirigir las estrategias y apuntar el proyecto de centro a los cambios que se presentan en el campo de acción, siendo primordial la información para poder procesar éstos. Para efectivizar el cambio, es necesario desarrollar el concepto de cliente interno y relevar las necesidades del personal, alumnos y padres. Conocer la credibilidad del cliente interno en las propuestas de la dirección e informar y capacitara todos los funcionarios de la institución, así como darles participación en las opiniones, recoger y discutir sus puntos de vista, es fundamental para lograr el involucramiento y compromiso del personal y contribuirá además a elaborar una única visión de centro compartida por todos.

2.2.2.1. Iniciativa.

Un verdadero líder ha de entenderse como aquel individuo que dinamiza e impulsa la capacidad e iniciativa que tienen determinadas personas o grupos de personas que laboran en una Institución Educativa para avanzar en una determinada dirección por su propia realización y mejora.

Para lograr esto debe contar en todo momento con la aceptación voluntaria de sus seguidores, así como la participación libre y entusiasta de ellos, congruente con los objetivos favorables del grupo.

Desde esta postura, se puede entonces considerar, que el líder educativo, es aquella persona capaz de provocar el entusiasmo y la participación así como el concienciar, a todos los seres humanos que lo rodean, maestros, trabajadores administrativos y de servicio, alumnos y padres de familia. Para que estos, voluntariamente sean coparticipes de alcanzar las iniciativas, metas, objetivos y estrategias, que la Institución de proponga.

La iniciativa es la habilidad, disposición o aptitud de producir y llevar a cabo una acción (incluye el planeamiento y la programación). Es el resultado directo de la confianza en sí mismo y de la voluntad del grupo. Recuérdese, sin embargo, que la iniciativa no es o

no debe ser una característica privativa del líder; también debe serlo de todo su personal; él la promueve (La Rosa, 2002. p. 56).

2.2.2.2. Delegación de funciones.

La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos. “Dentro de las funciones del líder directivo la delegación constituye una de las tareas más complejas a la hora de practicarla. El proceso de delegación requiere ejercer correctamente la autoridad y delinear la responsabilidad, comprender sus alcances y el comportamiento de los colaboradores” (Manes, 2004, p. 66).

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma es la responsabilidad final. Entonces la responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante el mando que nos la delegó a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores. Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

2.2.2.3. Toma de decisiones.

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Un líder debe ser decidido, saber tomar decisiones y tomarlas efectivamente, especialmente en situaciones adversas; saber expresar las órdenes, debe ser claro y preciso. Cuando tiene que tomar una decisión, lo hace descartando otras posibles, de acuerdo a su sentido lógico de juicio, sin apasionamiento ni prejuicios (La Rosa, 2002, p. 56).

Los que dirigen una institución consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos. Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

La responsabilidad de los procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas implica la necesidad de profesionalizar a los que deben tomar decisiones, sean

directivos, docentes, administrativos representantes legales, ya que las consecuencias de decisiones incorrectamente evaluadas en tiempo o forma, viciadas de personalismo, miopía o duda, pueden significar pérdida de confianza, credibilidad, contención o sentido de justicia, todos ellos valores fundamentales sobre los que sostiene una comunidad educativa (Manes, 2004, p. 86).

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

2.2.3 Planificación estratégica.

Desde tiempos muy remotos conocer el futuro ha amilanado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un

excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planificación estratégica. Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito del directivo y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planificación estratégica es continuo, precede y preside las funciones de dirección de la organización.

La planificación es anticiparse y decidir en el acto acciones que guíen a un porvenir deseado y posible de la organización, para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

Díaz, et al. (1998) afirman:

Que el nuevo paradigma de planeamiento y gestión de la calidad Educativa, como sistema estructurado de la administración moderna, es un modelo que comprende un conjunto de principios, ideas técnicas y herramientas que deben irse asimilando y aplicando progresivamente. Implica un esfuerzo participativo, referido no solo al establecimiento de los objetivos y el diseño de la estrategia sino, también, a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijara marcos de referencias dentro de las cuales se deberá proceder a la delegación de decisiones. De otra forma resultaría contradictorio- si no frustrante- que haya una amplia participación al momento de planificar, pero una gran centralización a la hora de ejecutar (*p. 20*).

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar. Según la definición de Drucker (1996), afirma de la planificación estratégica “Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones asunción de riesgos empresariales sistemáticamente y el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con la expectativas mediante la retroacción sistemática organizada” (p.38)

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. “Una planificación estratégica es un conjunto de propuestas realista que emanan de una reflexión sobre el pasado y el presente y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Una planificación estratégica es, pues, una apuesta al futuro, que se resuelve proponiendo unos ejes fundamentales de acción de la institución” (Alza, et al, 2003, p. 29)

La Planificación Estratégica la definimos como un proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del, afuera como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas, y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el

marco de un plan, se oriente a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones (Manes, 2004, p. 20)

El proceso de la planificación estratégica es y será la característica de cada institución u organización en particular y va depender en gran parte de la participación y del compromiso de todos los trabajadores, así mismo el liderazgo de los responsables del desarrollo mismo.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la planificación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

La planificación estratégica como instrumento, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la visión y misión, la cual plasma en un plan estratégico, así se convierte en una especie de carta de navegación, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la misión, visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas que traduce finalmente en los planes y proyectos (Bernal, 2011, p.6).

La planificación estratégica se ha convertido en una necesidad en todas las organizaciones que desean estar atentas a los retos del futuro, pues cada día más, las nuevas demandas sociales y el avance científico y tecnológico exigen tener una capacidad de evolución rápida, porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas sobre el que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones. Así podrán adecuarse a los cambios y a las

demandas que les imponen el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios además este tipo de planeación permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

En la actualidad es creciente el número de instituciones educativas que reconocen la necesidad de la planificación estratégica en base a estudios de expectativas de la comunidad educativa. La complejidad de las relaciones entre los diferentes actores de la educación requiere, frente a este tipo de metodología, consensuar y conciliar sus necesidades en pos de un interés comunitario. La planificación estratégica debe buscar espacios de trabajo conjunto que permitan visualizar el futuro en común, consensuar objetivos y desarrollar estrategias de mejoramiento orientadas a la calidad educativa (Manes, 2004, p.23).

En cuanto la planificación estratégica en el ámbito educativo, Bernal (2011) manifiesta:

Una de las principales tareas de la planificación estratégica es educación es asumir la responsabilidad de mejorar la gestión y optimizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, a través de los principales instrumentos de planificación, es decir, la formulación de planes y proyectos educativos. Cabe destacar que, como resultado del proceso de planificación estratégica se llega a la formulación de planes, sin embargo esta no es su finalidad última, sino más bien la construcción conjunta del pensamiento estratégico al interior de la organización y el compromiso de cambio de las mismas; de manera que la planificación estratégica comprende un proceso continuo y no solo un evento para definir un plan (p. 8).

2.2.3.1. Visión estratégica.

La visión debe guiar todo cambio organizacional y todas las actividades de mejora. La mejor forma de hacerlo es capturar la visión en un objetivo de largo plazo. Luego debemos identificar de tres a cinco actividades claves que aseguren que la visión será lograda. Este plan de largo plazo es el punto de partida para el proceso de planificación anual. El plan anual identifica las cosas esenciales que debemos lograr este año para alcanzar la visión. Todas las otras actividades y procesos críticos deben entonces ser desplegados en todas las áreas necesarias de la organización. Los dueños de estas actividades y procesos críticos deben ser identificados y asignados para luego desarrollar las mediciones de desempeño que nos van a permitir monitorear el progreso.

Chiavenato (2002) dice que:

La visión es la imagen que la organización tiene respecto de si misma y de su futuro. Es el acto de verse en el tiempo y espacio. Toda organización debe tener una visión adecuada de si misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercado, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en que opera (p. 254).

Chiavenato (2002) manifiesta también que:

La visión pretende establecer una identidad común en los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir. La falta de una visión de negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y bastante competitivo. La visión solo se alcanza cuando todos en la organización, y no solo algunos miembros de esta, trabajan en conjunto y al unísono para

que esto ocurra efectivamente. Muchas organizaciones realizan un trabajo integrado y coherente para divulgar su visión (p. 254).

Fischman, (2005) afirma que:

La visión de la empresa es un sueño que debe ser compartido por toda la organización, que debe ser interiorizado por todos. Pero debemos entender que la verdadera visión es aquel tema de los trabajadores comentan. Si ellos perciben que en la empresa no hay futuro, pues esa puede ser la visión real de lo que ocurre. Esta visión es el colectivo de pensamientos y sentimientos del personal de la empresa (p. 176).

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes (alumnos, padres de familia), su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son; Lo que la Institución Educativa aspira a ser.

Fischman (2005) dice:

Cuando una empresa tiene una buena visión, una adecuada estrategia y alcanza el éxito, es el momento de repensar en la nueva visión. Con los acelerados cambios de entorno, es importante revisar nuestra visión anualmente y, al menos cada tres años, hacer una revisión profunda. Las instituciones necesitan nuevas visiones que ofrezcan nuevos retos capaces de revitalizarlas (Pág.174).

2.2.3.2. Gestión eficaz.

Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son; Contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación.

Carrillo. (2002) hace referencia la definición que sirve como base para el análisis del documento es la planteada en la RM 168-2002-ED:

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (p. 7).

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En general, quienes dirigen las instituciones educativas, lo hacen fundamentalmente, mediante saberes construidos en la misma práctica, tomados de su historia personal y profesional, conocimientos generados sobre la base de ciertos supuestos básicos, tradicionales. El modelo de carrera docente, que va del maestro o profesor de aula a Director, está indicando que tradicionalmente se ha creído que de un buen docente de aula podría esperarse un buen desempeño como directivo, sobre la base de una concepción restringida de gestión, sustentada en los saberes pedagógicos, y no en los de naturaleza política, administrativa y organizacional. Cuando pensamos en un estilo actual de gestión, la concertada, la asociamos a la participación, a la cooperación, a la descentralización, a la elaboración de proyectos de centro, a la evaluación cualitativa, a la planificación estratégica, entre otros conceptos.

El perfil del Director de la Institución Educativa el cuál es básico en la gestión deberá incluir; Creatividad, iniciativa, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo,

comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo.

El Director debe busca mejorar el trabajo de equipo al liderar un proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas.

Si al buen ejercicio de liderazgo del director se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio profesional de sus compañeros de trabajo.

2.2.3.3. Alianza estratégica.

Las instituciones, organizaciones y empresas han comenzado a aprender lo que las naciones han sabido siempre, que en un mundo complejo, cambiante y lleno de peligros es mejor trabajar en equipo. Las grandes potencias que operan por medio de acuerdos se unen tradicionalmente a otras potencias similares a los propios. El acuerdo del poder de una alianza, es una parte importante del repertorio de todo buen estratega y también es válido para los líderes, directores, gerentes de instituciones, organizaciones y empresas en el ambiente competitivo actual.

El planeamiento es uno de los instrumentos de gestión más importantes que permite, a una institución, alcanzar sus objetivos y/o metas organizacionales. En un mundo turbulento, donde no es suficiente disponer de tecnologías modernas para ser competitivas.

Alianza Estratégica puede definirse como la unión de instituciones para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los proyectos, considerando un horizonte de tiempo de largo, mediano plazo en beneficio de ambos. Es importante para el éxito de una alianza que exista un equilibrio de fuerzas entre las instituciones que ambas den y ambas reciban.

2.2.4 Capacidad de gestión.

Las Instituciones Educativas es la primera y más importante instancia de gestión descentralizada del servicio Educativo. Dentro de este enfoque, la institución Educativa desarrollara capacidades para fortalecer su autonomía pedagógica, institucional y administrativo.

Al entrar por primera vez a un centro se reciben mensajes sutiles, a través de la percepción de actitudes, de ambientes percibidos, de expresiones, de presencias o de ausencias, que permiten captar un clima, una cultura, pautas, valores, prioridades institucionales. Esto tiene mucho que ver con el proyecto educativo, con el currículo institucional, explicitado o no, pero también con el estilo y capacidad de gestión. La gestión está hoy en la agenda de los directivos de Instituciones Educativas, en el discurso de muchos, en la currícula de las instituciones de formación de recursos; en una palabra, está en la mira. La gestión se ha constituido en un tema central, sustantivo a la hora de pensar en el cambio orientado a mejorar los niveles de calidad. Esto ocurre en nuestro ámbito, con más énfasis en los últimos años. Innovar la gestión de las Instituciones Educativas, mejorarla, enmarcarla en ciertos principios teóricos, es considerado actualmente como una estrategia fundamental para la generación de cambios cualitativos. Este nuevo paradigma de gestión de la teoría que da marco al análisis institucional y a la actuación de los Directores de instituciones, como promotores de cultura institucional.

Quizás en el pasado, a la hora de pensar en la obtención de un mayor nivel de logro, se puso especial expectativa en la importancia de los recursos materiales, en la inversión, en el cambio de los programas, en fin, en componentes específicos de la dimensión pedagógico - didáctica de la Institución Educativa, desconociendo la incidencia que sobre esta dimensión tienen las decisiones tomadas en aspectos organizacionales y administrativos. Es esencial hacer visible los valores, los supuestos, los principios, las

prioridades sobre los cuales se decide y por los que se genera política institucional y se impacta en aspectos institucionales sustantivos. Hoy sabemos que la organización también enseña y, en este sentido, es fundamental hacer visible lo invisible. Para modernizar el modelo de gestión institucional es necesario integrar algunos cambios en la concepción de la institución, en su naturaleza y composición, en el rol del Director, fundamentalmente en relación con la forma de vincularse con los distintos sectores de la comunidad educativa. Sin duda aquí sí que es cierto aquello de que del dicho al hecho hay un gran trecho, porque es difícil romper en nuestras estructuras mentales esquemas de comportamiento, modificar nuestras concepciones y valores en los cuales se sustentaron por años las decisiones y acciones cotidianas; y esto no sólo no es sencillo para quienes tienen la tarea de gestionar el centro, sino que lo es también para los demás actores de la institución; exige cambios en los directivos pero también en el imaginario colectivo de los demás actores.

Cuando el equipo de trabajo funciona de modo orgánico y con regularidad, es la instancia que demanda a cada docente calidad y cumplimiento en función de proyectos de todos, ante el cual los profesores deben responder positivamente, por respeto a los acuerdos y compromisos asumidos para llegar a un cambio. “Un cambio educacional profundo que implica siempre gran cantidad de ensayo y error, a pesar de que haya una planificación cuidadosa y experiencia previa” (Levin, 2000. p.23).

La capacidad de gestión hace referencia a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la Institución Educativa. Dirigir la Institución Educativa implica, primordialmente, un acto pedagógico en el que se promueva, entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. Por otra parte, requiere de una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa.

2.2.4.1. Participación en la elaboración de documentos de gestión.

Es muy importante destacar, La estrategia a utilizar para la elaboración de cada instrumento debe considerar características como: liderazgo reconocido, participación, trabajo en equipo, reflexión, consenso, negociación, respeto a la estructura de la institución. El Director líder y la comunidad educativa tienen que ejecutar en armonía con los principios modernos de gestión y las normas establecidas determinados documentos normativos, cuya intención está centrada en fortalecer la institucionalidad escolar a través de la consolidación de la capacidad de gestión pedagógica e institucional de los planes y programas educativos en sus aspectos organizativos y funcionales. Estos documentos de gestión son el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular del Centro (PCC), Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo (PAT), Informe de Gestión Anual. Y deben ser aprobados por Resolución Directoral de la Institución Educativa.

Ninguna entidad, como es el caso de las instituciones educativas puede prescindir, aun estando en la época de moderna tecnología, de la presencia física de los documentos institucionales, que dotan a la institución de una autonomía que le permita gobernar y controlar su propio proceso de trabajo y sus propios resultados, pues sin líneas maestras que dirigen a la Institución educativa en los aspectos curriculares, pedagógicos, formativos de organización y funcionamiento (Gallegos, 2004, p. 92).

Estos son elaborados con la participación de la Comunidad Educativa, a través de acuerdos democráticos que exige un modo de actitud diferente en los directivos y profesores, que deben conjugar su acreditada profesionalidad en el ejercicio de la práctica docente mediante el trabajo en equipo, que opera como soporte para el desempeño individual, a partir de una nueva concepción que pasa necesariamente por mayores márgenes de autonomía, la cual dependerá de la voluntad de los propios actores para adquirirla y del grado de comportamiento para ejecutarla.

Para un buen funcionamiento del grupo es importante la participación activa de cada miembro en las reuniones y las actividades que realizan. Para una buena participación es importante que se entiendan entre sí los miembros del grupo; que haya un ambiente de confianza y claridad en la forma en la cual cada quien comunica sus ideas, valores y sentimientos. Mientras más amplia es la participación entre los miembros de un grupo, más profundo será el interés y el grado en que se comprometan a ejecutar cualquier acuerdo que se haya tomado (MDGF- UNESCO, 2012, p. 21)

2.2.4.2. Manejo de documentos de gestión.

Elaborar de manera colectiva los documentos de gestión es otorgar sentido y direccionalidad a la institución Educativa pues la intención está centrada en movilizar la institucionalidad escolar, mediante una cultura organizativa diferente, que entre otros aspectos tiene que poner en práctica un planeamiento y gestión participativa y una revalorización del personal docente. A pesar de todo, la Institución Educativa no logrará sus fines si no existe un conjunto de condiciones sociales y políticas que favorezcan las condiciones internas y externas, para lo cual se necesita contar con una normatividad clara, relación fluida con los órganos intermedios del Ministerio de Educación para el apoyo técnico y de recursos, la relación con los padres de familia y con el resto de la comunidad local. Por tanto, el desarrollo institucional de las Instituciones Educativas es fundamental para mejorar la calidad de la educación y la gestión, ya que son estos, con todas sus particularidades, en donde se define el sentido final y real de las políticas educativas. La creación de una nueva cultura escolar en la elaboración y manejo de documentos de gestión institucional, configura una reacción al modelo de gestión tradicional mediante la improvisación, cuya ausencia más sentida es la carencia de planificación, que se grafica cuando el personal docente labora sin encontrar fundamento a las actividades que cubren una buena parte de su tiempo de trabajo. Donde se observa que la multiplicidad de

programas y prometedores proyectos de innovación no logran articularse entre sí, lo cual tiene un gran impacto sobre la gestión escolar.

Una gestión y planteamientos exitosos obligan a un replanteamiento de los roles del director y comunidad educativa, donde la condición indispensable es la apertura de espacios de dialogo, ya que permite comprometer al talento de quienes trabajan en una institución educativa. Es decir no basta establecer objetivos y metas, hay que negociar y compatibilizar intereses no siempre convergentes, hay que generar una comunicación de manera eficaz a partir de principios corporativos aceptados y defendidos por todos. Esto requiere de una constante y progresiva capacitación en la elaboración y manejo de documentos de gestión

2.2.4.3. Comunicación efectiva en la Institución Educativa.

La comunicación interpersonal es quizá una de las habilidades más importantes y menos comprendidas pero es vital para una institución. La comunicación significa el intercambio de información, hechos, ideas y significados. El proceso de comunicación puede utilizarse para motivar, informar y coordinar esfuerzos

El propósito de la comunicación es lograr un entendimiento mutuo. El significado de comunicación viene de la palabra *communis* que significa común, el común del entendimiento. Un entendimiento común y un acuerdo mutuo no pueden tener lugar con mensajes en un solo sentido. A menudo enviamos un mensaje y damos por hecho que se recibió y comprendió, de acuerdo con nuestra intención. “La función de la comunicación es el medio de unificar la actividad organizada por la cual se alimentan los recursos sociales. Es también un medio de modificar la conducta, efectuar cambios, hacer productiva la información y de lograr metas” (Vizarraga, 2004, p.111).

Sin embargo, es necesario revisar las consecuencias de estos problemas de comunicación tanto a nivel interpersonal como organizativo. Cuando surgen los problemas

interpersonales, las personas experimentan conflictos, se resisten al cambio y evitan el contacto con los demás. En la institución, la comunicación deficiente genera un descenso en los niveles de moral y productividad. “La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades educativas, sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación” (Vizarraga, 2004, p.111).

Entendida no sólo como la información a la Comunidad Educativa, sino también como la capacidad de estas para reaccionar frente a esta información y expresar sus puntos de vista. También se le entiende como la Formula más adecuadas que combina y armoniza la distribución de poderes entre la comunidad local y la autoridad central. Esto es, una democratización del poder de la administración. La participación puede ser el acto de un grupo o de toda la comunidad local, inducida y obligatoria.

En la práctica, la participación es un proceso integral, continuo y sistemático y permanente que permite comunicarse a los miembros de una comunidad el propósito de informarse acerca de su realidad (necesidades, problemas y potencialidades, de manera que cada uno intervenga y contribuya a la solución de sus problemas o necesidades educativas, sociales y económicas mediante la elaboración de un plan de desarrollo local. Esta práctica aconseja que se aprenda a participar participando. O sea, la participación es el resultado de una experiencia vivida.

La comunicación es el flujo de información dirigida al interior y al exterior de la institución. Esa importante porque permite descubrir problemas, formular planes, viabilizar las necesidades de toda la institución. Es una herramienta esencial dentro de las relaciones humanas y permite fomentar un clima positivo dentro del proceso de trabajo, la organización y la coordinación.

El desarrollo de la vida de la institución se sirve de las relaciones y conexiones existentes entre las unidades que constituyen una institución, entre los diversos grupos que forman la unidad y finalmente entre las diversas personas que dan vida a los grupos. Por lo tanto es necesario comunicar de manera clara y exhaustiva con gran transparencia, los objetivos y las situaciones de la institución, comunicaciones horizontales entre equipos o grupos internamente, comunicación externa de la institución hacia personas o grupos externos.

2.2.5 Compromiso organizacional.

La integración de los individuos a la organización es muy significativa, las actitudes, intereses, objetivos y necesidades de cada uno de ellos lleguen a un nivel armonioso que permita que la relación que existe entre el personal y los directivos de la organización pueda pervivir en el tiempo. Un equipo comprometido y la participación voluntaria es uno de los grandes intangibles de las organizaciones hoy día, respecto a la conceptualización de compromiso organizacional, existen múltiples definiciones, a continuación presentamos algunas de ellas.

Realiza una de las primeras definiciones como “Deseo por parte de los colaboradores de realizar esfuerzos por la organización, quedarse en la misma y aceptar los objetivos y valores de la organización” Porter y Lawler (1965), posteriormente “Es una respuesta actitudinal generada de una evaluación de la situación laboral lo cual adhiere el individuo a la organización” Mowday, R. Steers, R. y Porter, I. (1979). Asimismo el vínculo o lazo del individuo con la organización, su enfoque es bidimensional el compromiso entendido bajo dos dimensiones: actitudinal, lo refirieron a «... la intensidad relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización particular». Mientras que el compromiso calculador se refiere a la relación entre el individuo y la organización debido a las inversiones del individuo en la organización,

Mathieu y Zajac (1990). Definen al compromiso organizacional “como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla” Meyer y Allen (1991). “Es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto” Robbins (1999). Define “Grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” Davis y Newstrom (2000). Manifiesta que “Es el apego de un individuo hacia la organización que lo emplea” Bozeman y Perrewé (2001). También como un “Conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular” Arciniega (2002). Es el deber moral o psicológico adquirido. Arias, Varela, Loli y Quintana (2003). Es la “fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización” entendido también como el “estado interno de la persona” Mowday citado por Lagomarsino (2003, p.79),

El compromiso organizacional es un tema de gran importancia hoy en día en todas las organizaciones, así como en las instituciones educativas, las cuales buscan un continuo mejoramiento, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, ya que a través de ellos se podrá analizar la lealtad y el compromiso de los docentes y demás trabajadores con la Institución Educativa. El compromiso organizacional es “La fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma, caracterizándose por tres factores conceptuales: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y un fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma” (Mowday, et al, 1979, p.224).

El compromiso se vincula con factores personales, factores laborales, características estructurales de la organización y experiencias laborales de cada miembro del grupo. El compromiso grupal se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores grupales, la disposición a asumir intereses comunes renunciando a los individuales y el fuerte deseo de pertenecer al grupo de trabajo”. (Manes, 2004, p. 94) Por su parte, Ivancevich, et al, (2006) definen compromiso organizacional como:

Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño en un entorno organizacional teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural para conocer las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto; analizar el efecto del ambiente externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias (p. 630).

Uno de los modelos más utilizados por los investigadores es de Meyer y Allen (1991) definen al compromiso organizacional “Como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla” (p.61). Así mismo los mismos autores proponen tres dimensiones independientes, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único e implícito el compromiso afectivo se refiere a la adhesión emocional, el compromiso de continuidad se refiere a la necesidad de permanecer porque consideran que necesita el empleo y compromiso normativo es el deber de permanecer en la organización.

2.2.6 Compromiso afectivo.

Este compromiso se refiere a los lazos emocionales que las personas que tienen con la Institución Educativa que refleja un apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización, los docentes y

demás trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la Institución Educativa.

El compromiso afectivo es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Mowday, “et.al” (1979), lo definen de la siguiente manera:

Es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización (p. 224).

En este compromiso se evidencia la importancia de las relaciones interpersonales en la institución y debe ser promovida por todos los trabajadores. Para Meyer y Allen (1991) citado por Arias (2001) el compromiso afectivo” Se menciona a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización” (p. 7).

2.2.6.1. Identidad.

Identidad es el sentimiento de formar parte de una Institución educativa, de ser miembro valioso de un equipo de trabajo; de que los objetivos personales y los de la institución están alineados; es ponerse la camiseta, que se enorgullece de los logros de la institución y se toma los problemas existentes como un desafío personal. Aguilar, et al, 1999 manifiesta que:

La identidad es la conciencia (es decir, el reconocerse y saberse) del sujeto, personal o colectivo fuente de acciones y operaciones, depositario de una memoria que

hereda del pasado y responsable de decisiones de las que dependen el presente y, en parte, el futuro. La identidad que comunica la cultura organizacional, si tiene mecanismos eficaces de trasmisión, parece poseer algo mágico, sorprendente y desproporcionado, pero en realidad no es otra cosa que efecto de la sinergia de un grupo culturalmente bien estructurado (p. 88).

2.2.6.2. Relaciones interpersonales.

Es la percepción por parte de los miembros de la Institución Educativa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos, estas relaciones deben ser buenas para conseguir que los docentes sean colaboradores y identificados con la Institución y darán los resultados esperados si las relaciones de trabajo emplean mecanismos de comunicación para ser productivas, cooperativas y satisfactorias. “Es innegable que el ser humano depende, desde la concepción, de otras personas con las cuales establece sus primeras relaciones humanas. Al desarrollarse continuara necesitando a los demás en cada una de las sucesivas etapas de su vida. En este sentido, vivir, relacionarse, aprender es relacionarse, trabajar es relacionarse” (Genao; 2014, p.19).

Todos los días y a toda hora, se viven las Relaciones Humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más. La Escuela de Post Grado – UNFV, (2001) afirma:

Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Son las vinculaciones entre los seres humanos o personas y facilita la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento, el factor importante que pone en funcionamiento las relaciones humanas es la comunicación (71).

Es necesario mejorar y mantener las relaciones interpersonales para lograr la calidad de la vida laboral del ámbito organizacional mediante las vinculaciones entre

personas con mutua comprensión, adecuada comunicación, acertada administración de conflictos, facultades y calidad de decisiones en la solución de problemas, creando permanentemente condiciones favorables para la sinergia.

El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.

Una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que significa nuestra relación. Podemos tener una relación satisfactoria y gratificante en cualquier punto de este continuum desde el conocimiento a la intimidad. Hay que señalar que los primeros encuentros de comunicación interpersonal, con frecuencia están influidos por predicciones basadas en variables predominantemente no verbales. A menudo se basan en experiencias anteriores, y los primeros comentarios durante el encuentro se conducen a identificar puntos en común entre los dos interlocutores (García, 2015, p.10).

2.2.6.3. Autorrealización.

Es la valoración personal que tiene el individuo de sí mismo, a mayor nivel de autoestima mayor necesidad de poner a prueba su valía personal o profesional y realizar proyectos o metas que refuercen su autorrealización en beneficio de la Institución Educativa.

Aparece una vez que se han aliviado todas las necesidades básicas. Se refieren al caso de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca, ya que mientras mayor satisfacción obtienen las personas, más imperiosas se hace la necesidad de seguir autorrealizándose (La Rosa, 2002, p. 43).

2.2.7 Compromiso de continuidad.

Este compromiso señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

Para Meyer y Allen (1991) citado por Arias (2001) el compromiso de continuidad: Indica el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las bajas oportunidades de encontrar otro empleo, si quisiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente ligado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla involucraría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa (p. 8).

A través de esta dimensión de compromiso continuo se podrá evidenciar que existen elementos positivos como la motivación, lo económico, el trato y accesibilidad hacen que un personal, trabajador o servidor sienta la necesidad de continuar laborando en una organización; pero también existen elementos negativos como la falta de oportunidades.

El compromiso de continuación (necesidad), es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la

pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un compromiso por omisión (Becker, 1960, p. 42).

2.2.7.1. Satisfacción laboral.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión, es importante no solamente en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Esto es algo conocido y ampliamente estudiado.

Por lo que respecta a la tarea docente, la satisfacción y bienestar de los profesores es especialmente importante por razones muy obvias. Una de las primeras argumentaciones al respecto es que se trata de una profesión en la que es quizás más importante que en otras la motivación intrínseca, el gusto por la tarea docente y por el estudio, como primera o al menos muy importante recompensa. Preparar bien las clases, preocuparse por los alumnos, intentar ejercer sobre ellos un influjo positivo más allá de lo que se puede comprobar en un examen, mantener buenas relaciones con todos, etc., es muy difícil si no se está satisfecho con lo que se hace y con todo el contexto situacional.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Abraham Maslow, de la Universidad Norteamericana de Brandeis, distinguió diferentes tipos de necesidad de las personas lo que hoy conocemos como la jerarquía de las necesidades con los siguientes componentes:

- Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales

- Necesidades de seguridad: incluye la seguridad, la protección contra daños materiales y emocionales
- Necesidad social: incluye el afecto el sentimiento de pertenencia, de aceptación y la amistad
- Necesidad de estima: incluye factores de estima interno como el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad, incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio.

La satisfacción laboral del profesorado está relacionada con las recompensas de carácter intrínseco que ofrece el puesto de trabajo, mientras que la insatisfacción podría atribuirse a factores extrínsecos. El compromiso organizativo se puede subcategorizar en compromiso calculativo, normativo y actitudinal, siendo este último el que mayor peso presentaría entre el personal. Por su parte la auto eficacia hace referencia a la percepción que tiene el docente de sus habilidades y aptitudes; y afectaría a la motivación y el rendimiento toda vez que da cuenta de la confianza con la que se realizan las tareas.

2.2.7.2. Estimulo frente a las dificultades.

Hacer sentir importantes a las personas, tratándolas por su nombre, ofreciéndolos apoyo cuando afrontan problemas personales, animándoles en los momentos difíciles de trabajo, dándoles gracias por sus esfuerzos. Los estímulos al desempeño del Personal Docente en una institución educativa deben ser constantes y elevar su espíritu y la moral de los profesores, conduciéndolas a adoptar una actitud cada vez más positiva para que el resultado de sus acciones se traduzca en mayores logros personales, profesionales y de su institución.

Los trabajadores que se sientan estimulados y apreciados, muestran una actitud positiva y mayor confianza en sí mismos. Esto se convertirá en un mayor compromiso con su organización, de tal forma que favorece el rendimiento y desempeño así como también la motivación y además incrementa su autoestima y satisfacción, generando un clima muy favorable. “Considerando que las instituciones educativas son sistemas organizacionales abiertos, donde interactúan los llamados agentes de la educación, constituidos por los educandos, docentes, comunidad, medios de comunicación y el Estado. La variable satisfacción debe percibirse en el comportamiento actitudinal de alumnos, docentes y padres de familia” (Vizarraga, 2004p.88).

2.2.7.3. Reconocimiento.

Toda nuestra lucha diaria está dirigida a recibir el reconocimiento por nuestra actitud y es tan necesario como el alimento para el crecimiento y el bienestar de la persona. Tenemos la necesidad de saber que importamos algo, de que lo que ponemos de nosotros mismos en nuestro trabajo es de importancia especial para alguien.

El significado de reconocer proviene del verbo en latín “*cognoscere*” que representa el saber o ver de nuevo, por el significado de la palabra reconocer significa que identificamos los atributos que tiene esa persona para poder identificar con que debemos reconocerla. El objetivo de reconocer a la gente en éste trabajo se enfoca a reconocer los logros y alentar a la persona a obtener los mismos resultados en el futuro. Una vez reconociendo a una persona hay que seguir el proceso ya que las expectativas serán mayores y en caso de dejar de reconocer habrá sentimiento de decepción (Joglar, 2014, p. 12).

Una de las tareas que tiene encomendada en mando es lograr que la gente sienta que está triunfando. Cuando la gente experimenta ese sentimiento, actúa en concordancia con él. Si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más

trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

El mando tiene que reconocer esa forma de retroacción y pondrá en conocimiento de la persona involucrada su buena actuación.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le motive a mejorar en el mediano plazo.

Debe de cuidar que el reconocimiento a una persona no sea visto como un favoritismo. Adapta el reconocimiento a la persona concreta y cuide que el reconocimiento sea equitativo e igualitario. El reconocimiento debe basarse siempre en lo que la persona hizo para merecerlo, más que en lo que uno siente respecto a la persona en cuestión.

2.2.8 Compromiso normativo.

En cuanto a este compromiso se refiere a la creencia en la lealtad a la organización o Institución Educativa, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Para Meyer y Allen (1991) citado por Arias (2001) el compromiso normativo:

Se encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con

la organización. En este compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de continuar en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haber tenido una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador (p. 8).

En esta dimensión de compromiso normativo se hace referencia al sentimiento de agradecimiento que siente el empleado, trabajador servidor hacia la organización y que lo demuestra quedando en ella. En el tercer componente (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960, p. 161).

2.2.8.1. Organización en equipo.

Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas. El trabajo en equipo es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción del equipo. En los equipos de trabajo efectivos, los integrantes son abiertos y honestos unos con otros, en base a la contención y la confianza de alto grado de cooperación y colaboración, toman decisiones consensuadas, sus canales de comunicación están abiertos y bien desarrollados y, por sobre todo mantienen un alto grado de compromiso con las metas grupales. "Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994, p. 36).

Un aspecto importante en la composición de un equipo de trabajo es la interdependencia, es decir la dependencia mutua para lograr un objetivo común. El desarrollo de un equipo de trabajo tiene siempre un objetivo que alcanzar y, por lo general,

su constitución es ad hoc. Su estructura, procedimientos, cultura, normas y relaciones interpersonales se orientan a optimizar el trabajo conjunto.

La Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC D.R, 2009 nos dice que:

Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, anteponen su interés para lograrlo y consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados (p. 63).

En las instituciones educativas un directivo general debe promover el trabajo en equipo entre sus directivos del nivel y éstos a la vez los deben hacer con sus coordinadores y docentes de áreas. Un ejemplo típico es el desarrollo del PEI (Proyecto Educativo Institucional) donde el plenario pedagógico trabaja en equipo en pos de un objetivo común: consensuar y articular las propuestas pedagógicas de la escuela elaborando un proyecto propio.

Los grupos humanos son la esencia de la vida de una institución Educativa. Sin embargo, el desarrollo de equipos de trabajo presenta dificultades a la hora de la articulación entre niveles y dentro de ellos; se detectan problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales que permitan desarrollar plenamente los equipos de trabajo (Manes, 2004, p 95).

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo. De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, nos pareció apropiado adoptar la siguiente número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Los equipos de trabajo son el producto de una evolución institucional que proviene de una cultura y liderazgo participativos. Los rasgos más interesantes de los equipos de trabajo son su organización, funcionamiento y resultados. Veamos en detalles los componentes.

Organización, en general, la organización de un equipo de trabajo responde a:

- Metas: las metas grupales deben expresarse con suficiente claridad; no deben estar en contraposición con las metas personales de sus integrantes.
- Liderazgo: es el grado de influencia que los miembros tiene unos sobre otros.
- Normas: el equipo desarrolla su propia cultura a partir de normas y modelos de comportamiento conocidas y comunicadas entre otros miembros.
- Toma de decisiones: las decisiones deben ser consensuadas; sin embargo en la práctica hay decisiones autocráticas, mayoritarias o idealmente unánimes.

- **Tamaño:** el tamaño de un equipo de trabajo puede variar entre 2 y 24 miembros; sin embargo, tamaños menores de 6 a 8 miembros y hasta un máximo de 12, son recomendables para una mejor interacción.

Funcionamiento, Existen diversos modelos de equipos de trabajo que pueden variar en su funcionamiento responsable desde una dirección tradicional hasta una autogestión comprometida.

- **Sentido de pertenencia:** constituye un elemento básico para el funcionamiento de un equipo: la satisfacción de necesidades como la afiliación, la aceptación y la posición social son importantes para la mayoría de los integrantes. También lo son la contención afectiva y la identidad.
- **Funciones:** la definición de las funciones dentro de un equipo de trabajo es esencial para el desarrollo eficiente de la tarea conjunta: la negociación de funciones es el proceso de clarificación e intercambios entre los miembros del equipo; en él cada uno de ellos explica qué espera del resto. El análisis de las funciones es el proceso de evaluación de las expectativas que algunos miembros desarrollan respecto del comportamiento de los otros; puede manifestarse en la concepción de la propia función o por medio de la ambigüedad de funciones en la que no se conocen a ciencia cierta las expectativas. El conflicto de funciones ocurre cuando hay discrepancia entre las expectativas de funciones y la concepción de funciones.
- Los resultados del trabajo en equipo responden al concepto de sinergia, es decir, que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.

Las bases del desarrollo efectivo del trabajo en equipo dependen de las habilidades de sus miembros, de la responsabilidad mutua y del compromiso en relación a las metas

comunes consensuadas por el grupo. Esto permite el desarrollo personal el desarrollo de proyectos colectivos y el logro de las metas esperadas.

En cuanto a las habilidades personales de los integrantes a las habilidades personales de los integrantes del grupo es importante analizar las capacidades técnicas de cada uno, la habilidad y la creatividad en la solución de problemas y la disposición a las relaciones interpersonales.

La responsabilidad mutua interdependiente de los miembros del grupo se relaciona con el sentido de cohesión y el pensamiento grupal hasta alcanzar una cultura adhocrática.

El compromiso se vincula con factores personales, factores laborales, características estructurales de la organización y experiencias laborales de cada miembro del grupo. El compromiso grupal se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores grupales, la disposición a asumir intereses comunes renunciando a los individuales y el fuerte deseo de pertenecer al grupo de trabajo.

Sin embargo, un ingrediente fundamental para el trabajo en equipo exitoso es la lealtad. La lealtad es un camino de dos direcciones que no se puede crear por gratitud o compulsión. Se desarrolla día a día, acción por acción.

2.2.8.2. Espíritu de trabajo.

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. “Los grupos humanos son la esencia de la vida de una institución Educativa. Sin embargo, el desarrollo de equipos de trabajo presenta dificultades a la hora de la articulación entre niveles y dentro de ellos; se detectan problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales que permitan desarrollar plenamente los equipos de trabajo”(Manes, 2004, p. 95).

Para la verdadera constitución y participación de los docentes o de un equipo con características sinérgicas es preciso superar actitudes individualistas que constituyan una cultura en que el desempeño colectivo obtenga una actuación preponderante en el logro de las metas establecidas. Para ello se requieren cambios culturales, filosóficos, estructurales, de comportamiento y de modelos de gestión. Los docentes, equipos pueden tener elementos multifuncionales, es decir, sus miembros provienen de distintos departamentos y cumplen diversas funciones en el seno de la compañía o en su defecto pueden responder a un sólo alero funcional dentro de las especialidades que la organización posee.

2.2.8.3. Objetivos comunes.

El sentimiento de que uno pertenece a la Institución Educativa y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la Institución.

Toda meta tiene el propósito de definir un objetivo que superar. Cuando vemos el objetivo y sabemos dónde está es más fácil llegar hacia él. Pero, en equipos las metas cumplen una función adicional.

Las metas concentran y canalizan los aportes y la energía de cada miembro de un equipo en una sola dirección. Si no hay una meta clara, los miembros no se cohesionan y no se incrementa el desempeño del equipo. Los equipos se establecen cuando existe una meta completa y compartida.

Calero (1998) manifiesta que:

Las personas que trabajan en equipo o que alguna vez tuvieron la oportunidad de tener experiencia (en los deportes, en los estudios o en el trabajo) saben que esta forma de trabajo complementa sus virtudes, compensa mutuamente sus flaquezas, tienen metas comunes, más amplias que las metas individuales y puede contribuir con gran eficacia a

los objetivos de la organización; en esto radica el éxito que han tenido los círculos de calidad implantada en las empresas (p. 286).

2.3 Definición de términos básicos

Compromiso organizacional. Refiere el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y la organización, que influye en la decisión de dejar o continuar en la organización. Es un constructo multidimensional (Meyer y Allen, 1991, Montoya, 2014, p. 10).

Compromiso afectivo. Hace referencia al vínculo emocional que los trabajadores sienten por su organización, caracterizado por su identificación e implicación con la misma, así como su deseo de permanecer en ella. Su lado normativo hace referencia al sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, y a la creencia de lealtad moral hacia la organización, que lo conduce a despertar un sentido de reciprocidad con ésta.

Compromiso de continuidad. Hace referencia a los costos como los beneficios o de otra índole que perdería un trabajador al retirarse de una organización, de manera que dejarla implicaría un alto costo para éste debido a las pocas oportunidades de encontrar otro empleo igual. Está más relacionado con la motivación extrínseca.

Compromiso normativo. Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones.

Clima organizacional. Conjunto de interacciones y transacciones que se generan en la tarea educativa en una situación espacio-temporal determinada. El clima no es la suma de los elementos actuantes en el campo; representa más bien la resultante explícita, percibida por los sujetos; es el producto del conjunto de interacciones habidas entre ellos,

además de las interacciones entre ellos mismos con el medio físico”. (Valenzuela, 1983, p. 36).

Comunicación. La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades educativas, sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación (Vizcarra, 2004, p. 114).

Director. Lidera, planifica y gestiona de manera regular la Institución Educativa.

Gestión. La gestión es un conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en la institución, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (Pozner, 1997, p. 70).

Gestión estratégica. La necesidad de realizar un tipo de cálculo que permita orientar la toma de decisiones y la articulación de un conjunto complejo de recursos, implica el reconocimiento de un ordenamiento básico para el avance de las acciones en una organización, sector o ámbito determinado.

Identidad. Es el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad.

Liderazgo. El liderazgo es el conjunto de cualidades que posee el individuo y que le ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una empresa, aprovechando al máximo el potencial humano disponible

Motivación. Es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía (Solana, 1993, p. 208).

Planificación estratégica. Como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una

visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades (Manes. 2004, p. 20).

Relaciones humanas. Son las vinculaciones entre los seres humanos o personas y facilita la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento, el factor importante que pone en funcionamiento las relaciones humanas es la comunicación (Modelo COPER, 2001, p. 71).

Trabajo en equipo. Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común, anteponen su interés para lograrlo y consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración (Rendón, et al, 2009, p. 64.)

Visión. La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido, se refiere a lo que la institución educativa quiere crear, su imagen futura.

Capítulo III. Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

Es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema planteado que constituye un aspecto muy importante para desarrollar un trabajo científico de manera adecuada y sistemática. “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se define como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones” (Hernández, 2006, p. 122).

La hipótesis es una proposición que anticipa una posible conclusión a arribar, es decir, anticipa posibles respuestas. Puede adoptar una forma declarativa aseverativa ya sea en sentido que afirma o niega. Toda hipótesis manifiesta una relación conjetural entre dos o más variables operacionales, siendo su formulación factible de ser comparable (Sánchez, 1984, p. 37).

3.1.1 Hipótesis general.

H_G La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao

3.1.2 Hipótesis Específicos.

H_{E1} La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

H_{E2} La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

H_{E3} La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

3.2 Variables

La variable constituye una característica, cualidad o propiedad de un fenómeno y que es susceptible de ser medido. “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” ((Hernández, 2006, p. 122).

3.2.1 Variable 1. Gestión estratégica del Director.

Rendón (2009) indica que según sus planteamientos en cuanto al enfoque de gestión educativa estratégica “consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores” (p. 9).

3.2.2 Variable 2. Compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es el nivel de compromiso y participación voluntaria de los trabajadores. “El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” (Robbins, 2009, p. 79).

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de variables.

Variables	Dimensiones de las variables	Indicadores
Variable 1: Gestión Estratégica del Director	Liderazgo	Iniciativa
		Delega funciones
		Toma de decisiones
		Visión estratégica
	Planificación estratégica	Gestión eficaz
		Alianza estratégica
		Participación en la elaboración de Instrumentos de gestión
	Capacidad de gestión	Manejo de documentos de gestión
		Comunicación efectiva en la institución
		Identidad
Variable 2: Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Relaciones interpersonales
		Autorrealización
	Compromiso de continuidad	Satisfacción laboral
		Estimulo frente a las dificultades
		Reconocimiento
		Organización de en equipo
	Compromiso normativo	Espíritu de trabajo
		Objetivos comunes

Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque de investigación

La investigación efectuada se realizó a través del enfoque cuantitativo; ya que ha construido la problemática de investigación en función de variables como gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional, ha medido las variables mencionadas mediante pruebas provistas de validez y confiabilidad, evalúan las respuestas de los sujetos muestrales con escalas de números o valores cuantitativos, para determinar el perfil descriptivo de cada uno de los variables con técnicas estadísticas, y encontrar la correlación entre las mismas, de acuerdo a procedimientos estadístico, los cuales han establecido la intensidad y la forma de dicha correlación y la generalización de los resultados. “Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable” (Galeano, 2004 p.24).

4.2 Tipo de investigación

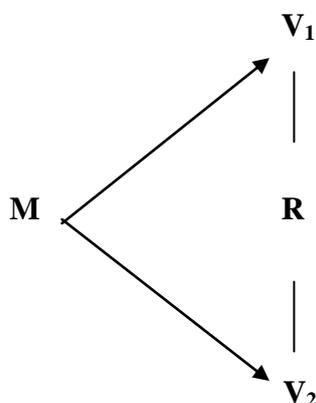
La presente investigación es de tipo básico, según Sánchez y Reyes (2006), “está orientado a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato” (p. 31); pretende dar solución a los problemas planteados y entender conocimientos nuevos que se relacionan con las variables gestión estratégica del Director y compromiso organizacional.

Por el nivel fue de tipo descriptiva correlacional. El estudio descriptivo busca observar y describir el comportamiento de un sujeto. Describir es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de personas, grupo de trabajadores bajo análisis. “Especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 103)

4.3 Diseño de investigación

El diseño es la correlacional este diseño de investigación descriptiva, “Está interesada en la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados” (Sánchez, 1984, p.63). Y transversal, por que debido a “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, S., 2006 p.208).

Se ha utilizado el diseño de investigación correlacional, cuyo diagrama es el siguiente:



M: Personal de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla

V₁: Gestión estratégica del Director

R: Relación

V₂: Compromiso organizacional

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Población.

Según Arias (2006), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 48).

La población se ha considerado para la investigación es el universo de los docentes, personal administrativos, personal de servicio de la Institución Educativa 5086

Politécnico de Ventanilla (N = 80), con que se cuenta para el año 2020, conforme se aprecia en el cuadro adjunto.

Tabla N° 2.

Población total de la Institución Educativa.

Personal de la I. E.	N°
Director	1
Subdirector	2
Docentes	67
Auxiliares	4
Personal Administrativos	2
Personal de Servicio	4
Total	80

4.4.2 Muestra.

La muestra según Arias (2006) “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 54).

La muestra es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que pone de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en las características que son relevantes para la investigación.

Una vez establecida la población de estudio (N = 80) se procedió a determinar el tamaño de la muestra. Para este efecto, se utilizó la fórmula que conjuga la amplitud del universo finito, el nivel de confianza de 95%, el error de estimación fijado en 5% y la desviación típica, siendo la siguiente:

$$n = \frac{(p * q) * Z^2 * N}{E^2 (N - 1) + (p * q) Z^2}$$

Dónde:

p = Probabilidad de ocurrencia del evento 50%..... 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia 50%.....0,5

e = Márgenes de error permitido 5%.....0.05

Z = Nivel de confianza 95%.....1,96

N = Población.....80

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(80)}{(0,05)^2(80 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = \frac{(3,8416)(20)}{(0,1975) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{76,832}{1,1579} = 66,35460748$$

Luego, de aplicar la formula y aproximando, tenemos una muestra formada por 67 trabajadores entre docentes, personal administrativos y de servicio de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla esta cantidad es pertinente, necesaria y va acorde a la técnica de recolección de datos. En este estudio, la muestra es aleatoria simple.

Tabla 3.

Género del personal de la Institución Educativa.

	Cantidad	Porcentaje
Femenino	40	60%
Masculino	27	40%
Total	67	100%

Según la información de la tabla 3, desde el punto de vista del género del personal de la institución educativa encuestado de un total de 67, la distribución es el 60% de la muestra es de género femenino, y el 40% de trabajadores pertenecen al sexo masculino.

Tabla 4.*Años de servicios del personal de la Institución.*

Servicio	Cantidad	Porcentaje
1 a 5	9	13%
6 a 10	2	5%
11 a 15	7	10%
16 a 20	14	21%
21 a 25	22	33%
26 a 30	7	10%
31 a 35	6	9%
Total	67	100%

Según la información de la tabla 4, desde el punto de vista de años de servicio de los trabajadores de la Institución Educativa de la muestra de un total de 67 , tienen primacía el personal que oscilan de 21 a 25 años con el 33%, seguido de los años de servicio 16 a 20 años con el 21% , mientras que oscilan entre 26 a 30 con el 10% , así mismo los de 31 a 35 años con el 9% , también los tienen años de servicio de 6 a 10 años con el 5% y los que tienen años de servicio de 1 a 5 años el 13%.

Tabla 5.*Cargo que desempeña en la Institución Educativa.*

Cargo	Cantidad	Porcentaje
Director	1	2%
Subdirector	2	3%
Docente	60	90%
Auxiliar	2	3%
P. Administrativo	1	1%
P. Servicio	1	1%
Total	67	100

Según la información de la tabla 5, desde el punto de vista que corresponde al cargo que desempeña los trabajadores de la Institución Educativa de la muestra de un total de 67, tienen primacía el personal docente con el 90%, seguido de los Subdirectores y auxiliares con

el 2%, mientras el director representa el 1% así como el personal administrativo y de servicio con 1%.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.5.1 Técnicas de recolección de datos.

En esta investigación la técnica empleada para la recolección de la información fue a través de la encuesta, que consistió en recoger las opiniones de acuerdo a las variables de estudio de la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional, se ha elaborado a través de dos cuestionarios de tipo escala de Likert con su respectivo puntaje: Muy malo (1); Malo (2), Regular (3), Bueno (4) y Muy bueno (5).

4.5.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, al respecto Bernal (2010, p. 250) define que “Un cuestionario es en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a determinarse. Los instrumentos de medición para las dos variables fueron los cuestionario en escala de Likert, según Hernández, Fernández, y Baptista (2010) este método “Es un conjunto de ítems expresados en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (p.245). La descripción de los instrumentos de recolección de información utilizados en la investigación, es la siguiente:

Ficha técnica

Instrumento para medir la gestión estratégica del Director

Nombre: Cuestionario de gestión estratégica del Director. Adaptación

Autor: Melchor Cancho Conde

Año: 2020

Administración: Individual y colectiva

Duración: 10 minutos aproximadamente

Objetivo: Evaluar la gestión del director

Tipo de ítems: Sumativos

Baremos: Percentiles.

Aspectos: El test está constituido por 28 ítems distribuidos en 3 áreas que a continuación se detallan:

- Liderazgo, constituido por 9 ítems.
- Planificación estratégica, constituido por 9 ítems
- Capacidad de gestión, constituido por 10 ítems

Campo de aplicación: personal de la Institución Educativa

Material de la prueba: Normas de aplicación para la administración, calificación e interpretación de la gestión estratégica del Director.

Descripción: Las hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Muy Malo (1) hasta Muy Bueno (5).

Ficha técnica

Instrumento para medir el compromiso organizacional

Nombre: Cuestionario de compromiso organizacional. Adaptación

Autor: adaptado al modelo Allen y Meyer (1997)

Año: 2020

Administración: Individual y colectiva

Duración: 12 minutos aproximadamente

Objetivo: Evaluar el compromiso organizacional

Tipo de ítems: Sumativos

Baremos: Percentiles.

Aspectos: El test está constituido por 30 ítems distribuidos en 3 áreas que a continuación se detallan:

- Compromiso afectivo, constituido por 10 ítems.
- Compromiso de Continuidad, constituido por 10 ítems
- Compromiso, constituido por 10 ítems

Campo de aplicación: personal de la Institución Educativa

Material de la prueba: Normas de aplicación para la administración, calificación e interpretación del Compromiso organizacional.

Descripción: Las hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Muy Malo (1) hasta Muy Bueno (5).

4.6 Tratamiento estadístico de los datos

Para el tratamiento estadístico y la interpretación de los resultados se tuvo en cuenta la estadística descriptiva y la estadística inferencial. El análisis descriptivo es obtener datos de la muestra para generalizarla a la población de estudio según, Sánchez (1984) “La estadística descriptiva consiste en la presentación de manera resumida de la totalidad de observaciones hechas como resultado de una experiencia realizada” (p. 105). Para ello, se emplearon las medidas de tendencia central y de dispersión. Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de tablas y gráficos estadísticos. El análisis inferencial, por otra parte, ha consistido en la contratación de las hipótesis correlacionales con la tabla teórica del mismo estadístico paramétrico con el objeto de comprobar la significancia estadística de los resultados muestrales, que ha decidido su respectiva generalización a la población. Así, Sánchez (1984) manifiesta que “La estadística inferencial o inferencia estadística es aquella que

ayuda al investigador a encontrar significatividad en sus resultados. En la estadística descriptiva, presentamos un resultado que representa a todo un conjunto de datos, en cambio en la inferencia estadística comparamos dos o más grupos de datos para poder determinar si las posibles diferencias a encontrarse entre ellos son diferentes reales o son debidamente al azar” (p. 110).

4.7 Procedimiento

La distribución de los instrumentos de recolección de los cuestionarios sobre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional, se realizó al siguiente procedimiento:

- Coordinación anticipada a través de llamadas telefónicas con los docentes de la Instituciones educativas conformantes de la muestra para obtener su consentimiento voluntario para que participasen en el trabajo de campo.
- Información a cada uno de los participantes sobre las instrucciones de llenado de los dos cuestionarios a través del formulario google y no detectar anomalías o sesgos en ellas.
- Los datos recolectados de cada uno de los instrumentos fueron codificados a través de una tabla en el programa Excel y luego se realizó el análisis de la confiabilidad del instrumento aplicado a través el Software SPSS versión 25.
- Se llevó a cabo la categorización de las variables y la contrastación de las hipótesis descriptivas y correlacionales de la investigación con el procedimiento estadístico mediante tablas y gráficos estadísticos.
- El tratamiento estadístico empleado es descriptivo inferencial. En la parte descriptiva se hará una tabla de frecuencias, gráficos y medidas estadísticas como la tendencia central (Media, Mediana; Moda) y dispersión (Rango, Desviación estándar, Variación). Todos los análisis serán realizados en los programas

estadísticos SPSS y Excel. Se utilizó medidas estadísticas, que se procesaron mediante el uso del software SPSS en su versión 25,0, donde se introdujo los datos de las variables en la base de datos del Paquete Estadístico SPSS.

- Para el contraste de las hipótesis, se utilizaron las pruebas estadísticas, con la finalidad de rechazar o aceptar las hipótesis de la investigación, se ejecutó mediante el valor de significancia, la cual requiere las siguientes interpretaciones:
Si valor sig $\geq 0,05$, se acepta hipótesis nula (H_0)
Si valor sig $< 0,05$, se acepta hipótesis de investigación o hipótesis alternativa (H_a)
- Se utilizó el programa SPSS para la contrastación mediante el coeficiente de correlación de Spearman Rho:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

D: Diferencia entre los diferentes estadísticos de orden x-y

x: Variable 1

x: Variable 2

N: Número de parejas

Tabla 6.

Correlación de grados de Rho Spearman.

Interpretación	Valores
Correlación prácticamente nula	0.00 a 0.20
Correlación baja	0.21 a 0.40
Correlación moderada	0.41 a 0.70
Correlación alta	0.71 a 0.90
Correlación muy alta	0.91 a 1.00

Capítulo V. Resultados

5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validación de los instrumentos, determina la capacidad de los instrumentos para medir las cualidades para lo cual fueron construidos. Hernández (2006) expresó que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (p. 277).

La Confiabilidad es el grado en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Hernández (2006) expresa que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de en qué su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (p. 277)

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de la homogeneidad de los ítems y se define como el grado en que los reactivos de la prueba se correlacionan entre sí. Este coeficiente implica trabajar con los resultados de todas las pruebas incluyéndose en el análisis las respuestas individuales a cada ítem (Magnusson 1976) y su ecuación es:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

K: número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Para la determinación del grado de confiabilidad se tendrá en cuenta la siguiente escala y valores:

Tabla 7.*Escala y valores de la confiabilidad.*

Escala	Valor
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.50 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.90 a 1

*Nota (Palella, 2012, p.169)***5.1.1 Validez del instrumento. Gestión estratégica del Director.**

La validación fue estimada mediante el criterio de juicio de expertos para esta investigación, quienes determinaron la validez a partir del análisis y evaluación de los ítems del respectivo instrumento. A los expertos se les entregó un formato para que puedan evaluar los instrumentos en su totalidad. Para este efecto, se les pidió que emitieran su opinión sobre diversos aspectos como: Claridad, Objetividad, Actualidad, Organización, Suficiencia, Intencionalidad, Consistencia, Coherencia y Metodología.

Para hallar la validez de contenido se mide el coeficiente de proporción de rangos (CPR). El cálculo de este coeficiente se hace a partir de los rangos de cada uno de los jueces en nuestra investigación son 3 jueces sobre cada uno de las preguntas. La fórmula para obtener el coeficiente, es la siguiente:

$$CPR = \frac{\sum PPri}{N}$$

Dónde:

PPri = Proporción de rangos de cada ítems

i. = Es el promedio de rangos de cada ítems dividido entre el puntaje máximo de la escala evaluativo de los ítems (coeficiente de validez de cada ítems).

N = Número de expertos.

Se tiene los siguientes promedios de valoración, emitidos por los jueces que observaron el instrumento:

Tabla 8.

Opinión de expertos del cuestionario gestión estratégica del Director.

Indicadores	Criterios	Dr. Guillermo Pastor Morales Romero	Dra. Deisi Mirian Pomajulca Mendoza	Mg. Aurelio Julián Gámez Torres
Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.	85	90	90
Objetividad	Está expresado en conductas observables.	85	88	87
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	90	85	90
Organización	Existe una organización lógica.	85	90	90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	80	85	90
Intencionalidad	Adecuado para medir las habilidades sociales de las personas.	90	85	86
Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la asignatura.	85	85	90
Coherencia	Entre las variables y los indicadores.	80	85	90
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.	85	90	88
Totales		85%	87%	89%
Media de validación			87%	

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad del instrumento.

Reemplazando los resultados obtenidos:

$$CPR = \frac{\sum PPri}{N} = \frac{\frac{85}{100} + \frac{87}{100} + \frac{89}{100}}{3} = \frac{2,61}{3} = 0,87$$

De los resultados procesados podemos concluir que el instrumento gestión estratégica del Director es 0,87, esto significa que es un instrumento de buena validez y concordancia.

5.1.2 Confiabilidad del instrumento. Gestión estratégica del Director.

Se realizó la confiabilidad del instrumentos gestión estratégica del Director, con el programa estadístico SPSS V.25 a través del Alfa de Cronbach, para la variable ya que han sido medidos en escala ordinal y la recolección de los datos se aplicó una prueba piloto conformada por 12 trabajadores diferentes de la muestra, que permitió calcular los índices de confiabilidad del instrumento.

Tabla 9.

Confiabilidad del instrumento gestión estratégica del Director.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	28

En el presente estudio el Alfa de Cronbach obtenido en los cuestionarios indica que el cuestionario para medir la gestión estratégica del director tiene una alta confiabilidad.

5.1.3 Validez del instrumento. Compromiso organizacional.

La validación para este instrumento también fue estimada mediante el criterio de juicio de expertos, quienes determinaron la validez a partir del análisis y evaluación de los ítems del respectivo instrumento, además a los expertos se les entregó un formato para que puedan evaluar los instrumentos. Para este efecto, se les pidió que emitieran su opinión sobre diversos aspectos como: Claridad, Objetividad, Actualidad, Organización, Suficiencia, Intencionalidad, Consistencia, Coherencia y Metodología.

Para hallar la validez de contenido se mide el coeficiente de proporción de rangos (CPR). El cálculo de este coeficiente se hace a partir de los rangos de cada uno de los jueces en nuestra investigación son 3 jueces sobre cada uno de las preguntas. La fórmula para obtener el coeficiente, es la siguiente:

$$CPR = \frac{\sum PPr_i}{N}$$

Dónde:

PPri = Proporción de rangos de cada ítems

i. = Es el promedio de rangos de cada ítems dividido entre el puntaje máximo de la escala evaluativo de los ítems (coeficiente de validez de cada ítems).

N = Número de expertos.

Se tiene los siguientes promedios de valoración, emitidos por los jueces que observaron el instrumento:

Tabla 10.

Opinión de expertos del cuestionario Compromiso organizacional.

Indicadores	Criterios	Dr. Guillermo Pastor Morales Romero	Dra. Deisi Mirrian Pomajulca Mendoza	Mg. Aurelio Julián Gámez Torres
Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.	85	85	85
Objetividad	Está expresado en conductas observables.	85	85	85
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	85	85	90
Organización	Existe una organización lógica.	85	90	90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	85	85	85
Intencionalidad	Adecuado para medir las habilidades sociales de las personas.	90	85	90
Consistencia	Basado en aspectos teórico-científicos de la asignatura.	85	85	85
Coherencia	Entre las variables y los indicadores.	80	85	88
Metodología	La estrategia responde al propósito de la investigación.	85	80	85
Totales		85%	85%	87%
	Media de validación		85,7%	

Fuente: Informes de expertos sobre validez y aplicabilidad del instrumento.

Reemplazando los datos obtenidos:

$$CPR = \frac{\sum PPri}{N} = \frac{\frac{85}{100} + \frac{85}{100} + \frac{87}{100}}{3} = \frac{2,61}{3} = 0,8566 \dots$$

De los resultados procesados podemos concluir que el instrumento Compromiso organizacional es 0,8566, esto significa que es un instrumento de buena validez y concordancia.

5.1.4 Confiabilidad del instrumento. Compromiso organizacional.

El cuestionario consta de 30 ítems. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se procedió a realizar la prueba piloto a 12 trabajadores, se realizó la confiabilidad del instrumento compromiso organizacional, con el programa estadístico SPSS V.25 a través del Alfa de Cronbach, que permitió calcular los índices de confiabilidad del instrumento.

Tabla 11.

Confiabilidad del instrumento Compromiso Organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	30

Los resultados de la fiabilidad del instrumentos, para el cuestionario compromiso organizacional el coeficiente fue 0,926 lo cual determinó también alta confiabilidad.

5.2 Presentación y análisis de los resultados

A continuación se presentan los resultados del análisis estadístico de la presente investigación a nivel descriptivo e inferencial de los cuestionarios gestión estratégica del Director y compromiso organizacional aplicados a los directivos, docentes, auxiliares, personal administrativo y servicio de la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla, que son 67 cuestionario de cada uno de ellos, y fueron aplicados a través de del formulario google, aquí presentamos los resultados después de ser analizados y procesados

por el paquete estadísticos SPSS versión 25 , luego fueron interpretados según los resultados y graficados en tres dimensiones para su mejor apreciación.

5.2.1 Gestión estratégica del Director y sus dimensiones.

Tabla 12.

Variable Gestión estratégica del Director.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	4	6,0	6,0	6,0
Malo	13	19,4	19,4	25,4
Regular	26	38,8	38,8	64,2
Bueno	17	25,4	25,4	89,6
Muy Bueno	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

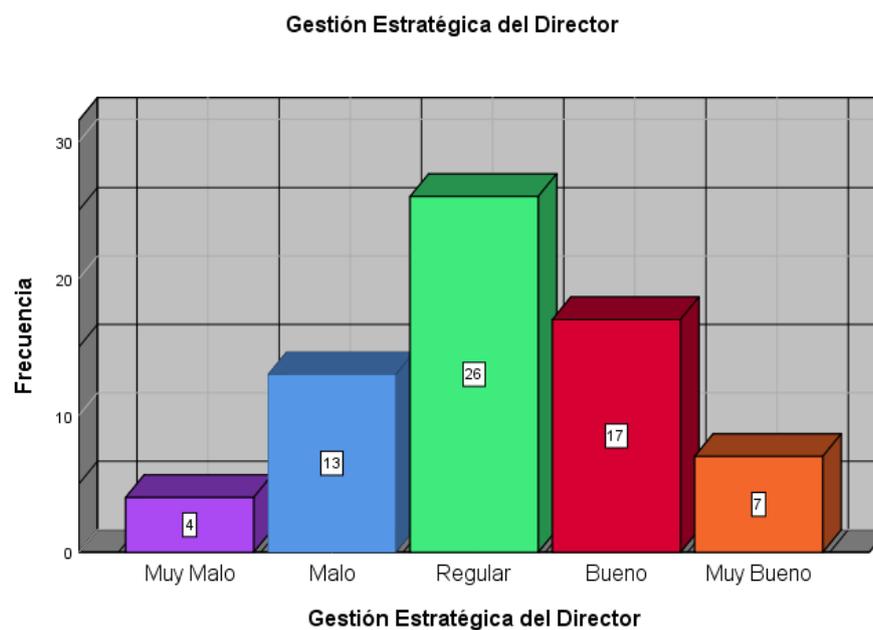


Figura 1. Gestión estratégica del Director.

Los resultados de la investigación con respecto a la gestión estratégica del Director en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 38,8% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 25,4% y

“Muy Bueno 10,4% mientras que se hace notar la categoría “Malo” con el 19,4% y “Muy Malo” con 6%

Tabla 13.

Dimensión Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	2	3,0	3,0	3,0
Malo	7	10,4	10,4	13,4
Regular	28	41,8	41,8	55,2
Bueno	18	26,9	26,9	82,1
Muy Bueno	12	17,9	17,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

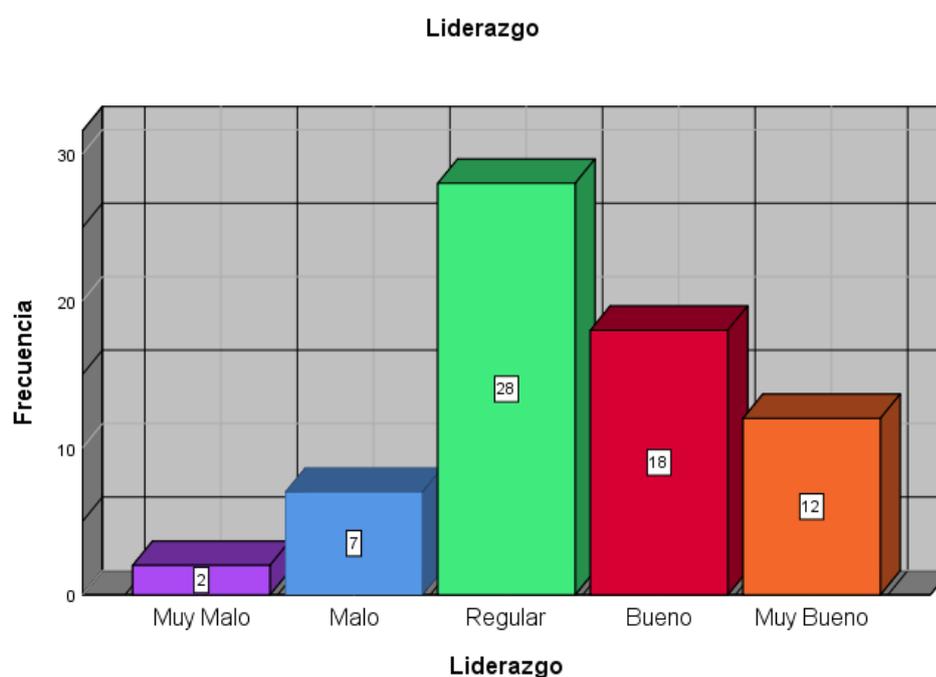
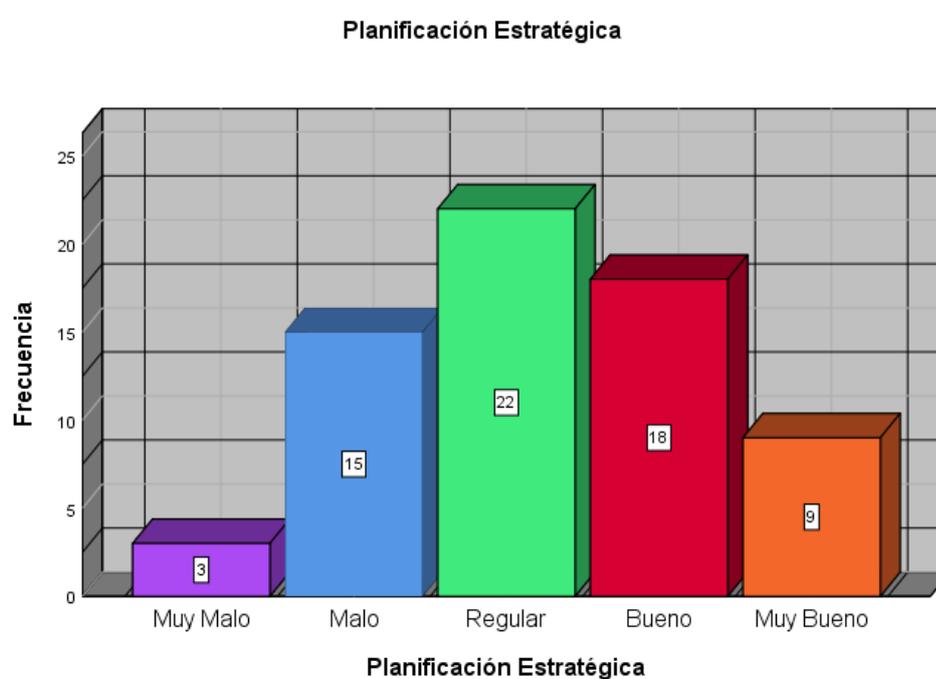


Figura 2. Liderazgo.

Los resultados de la investigación con respecto al liderazgo del Director en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 41,8% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 26,9% y “Muy Bueno 17,9% mientras que se hace notar la categoría “Malo” con el 10,4% y “Muy Malo” con 3%

Tabla 14.*Dimensión Planificación estratégica.*

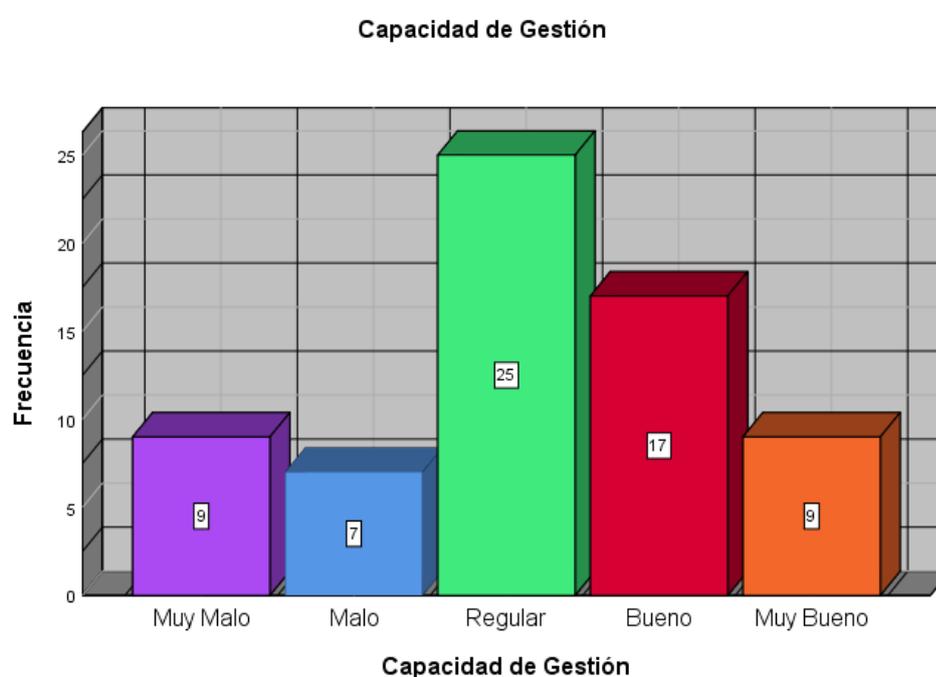
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	3	4,5	4,5	4,5
Malo	15	22,4	22,4	26,9
Regular	22	32,8	32,8	59,7
Bueno	18	26,9	26,9	86,6
Muy Bueno	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Figura 3. Planificación estratégica.*

Los resultados de la investigación con respecto a la planificación estratégica del Director en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 32,8% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 26,9% y “Muy Bueno 13,4% mientras que se hace notar la categoría “Malo” con el 22,4% y “Muy Malo” con 4,5%

Tabla 15.*Dimensión Capacidad de gestión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	9	13,4	13,4	13,4
Malo	7	10,4	10,4	23,9
Regular	25	37,3	37,3	61,2
Bueno	17	25,4	25,4	86,6
Muy Bueno	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Figura 4. Capacidad de gestión.*

Los resultados de la investigación con respecto a la capacidad de gestión del Director en la Institución Educativa 5086 de Politécnico de Ventanilla un total de 67 encuestados el 37,3% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 25,4% y “Muy Bueno 13,4% mientras que se hace notar la categoría “Muy Malo” con el 13,4% y “Malo” con 10,4%.

5.2.2 Compromiso organizacional y sus dimensiones.

Tabla 16.

Variable Compromiso organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	6	9,0	9,0	9,0
Malo	11	16,4	16,4	25,4
Regular	33	49,3	49,3	74,6
Bueno	10	14,9	14,9	89,6
Muy Bueno	7	10,4	10,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

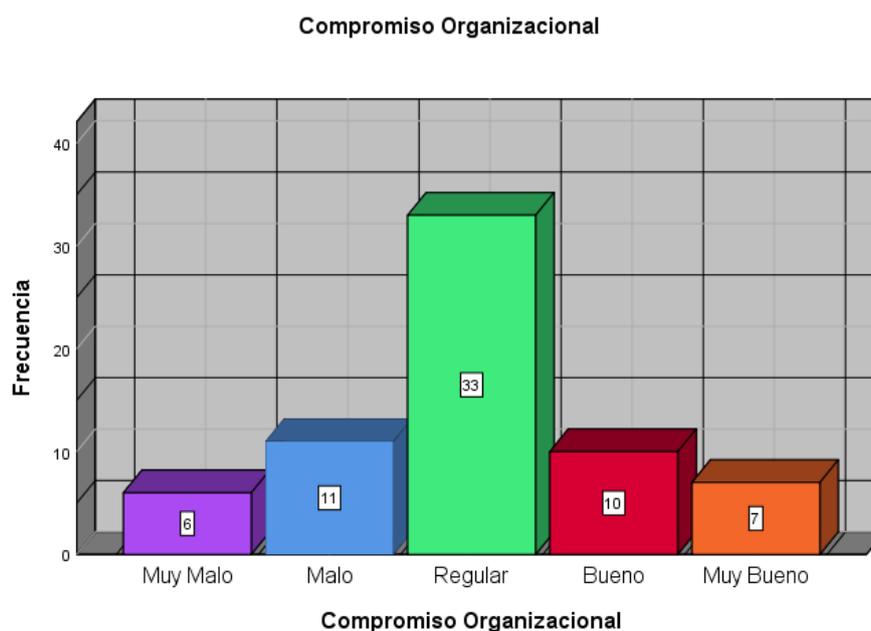
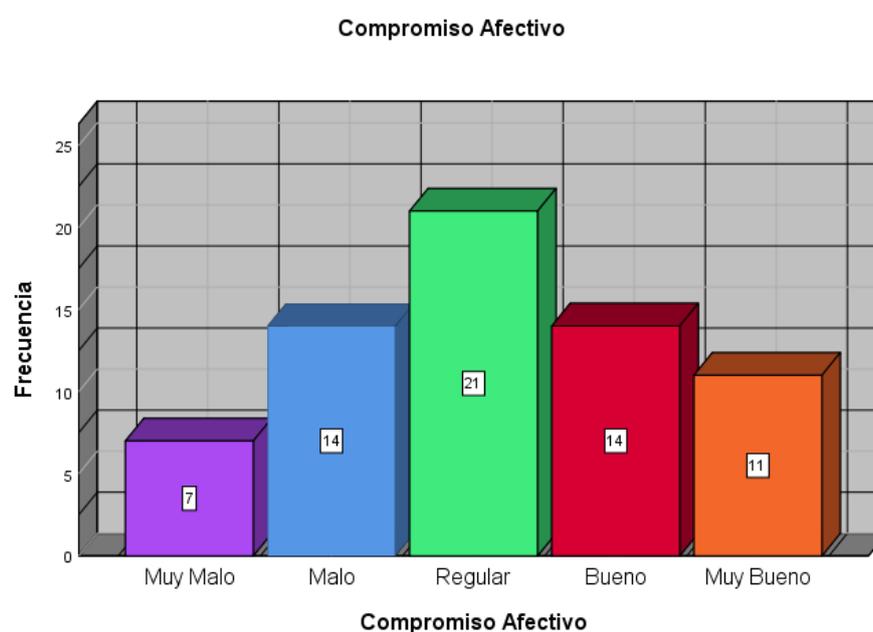


Figura 5. Compromiso organizacional.

Los resultados de la investigación con respecto a l compromiso organización en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 49,3% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 14,9% y “Muy Bueno 10,4% mientras que se hace notar la categoria “Malo” con el 1,4% y “Muy Malo” con 9%.

Tabla 17.*Dimensión Compromiso afectivo.*

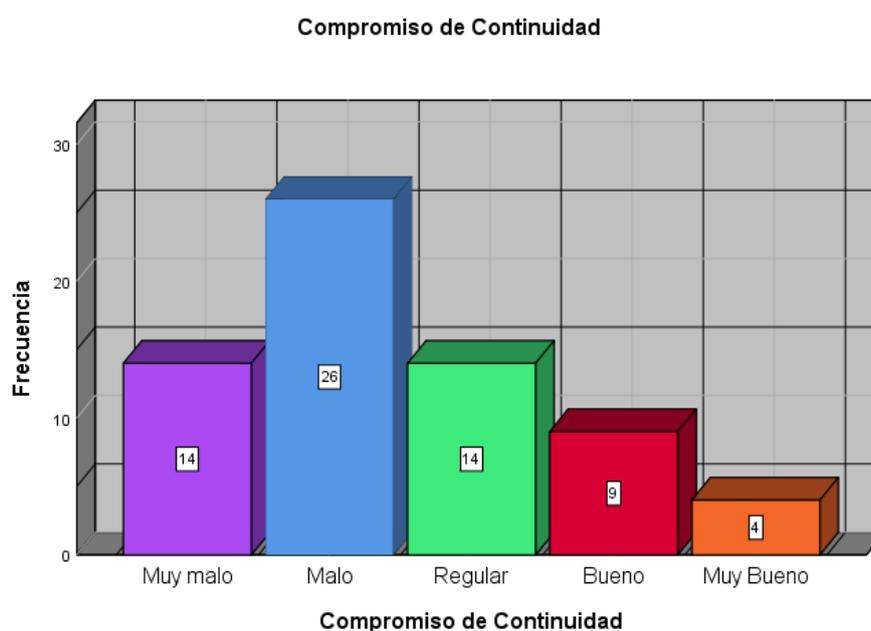
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	7	10,4	10,4	10,4
Malo	14	20,9	20,9	31,3
Regular	21	31,3	31,3	62,7
Bueno	14	20,9	20,9	83,6
Muy Bueno	11	16,4	16,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Figura 6. Compromiso afectivo.*

Los resultados de la investigación con respecto a l compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 31,3% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 20,9% y “Muy Bueno 16,4% mientras que se hace notar la categoría “Malo” con el 20,9% y “Muy Malo” con 10,4%

Tabla 18.*Dimensión Compromiso de continuidad.*

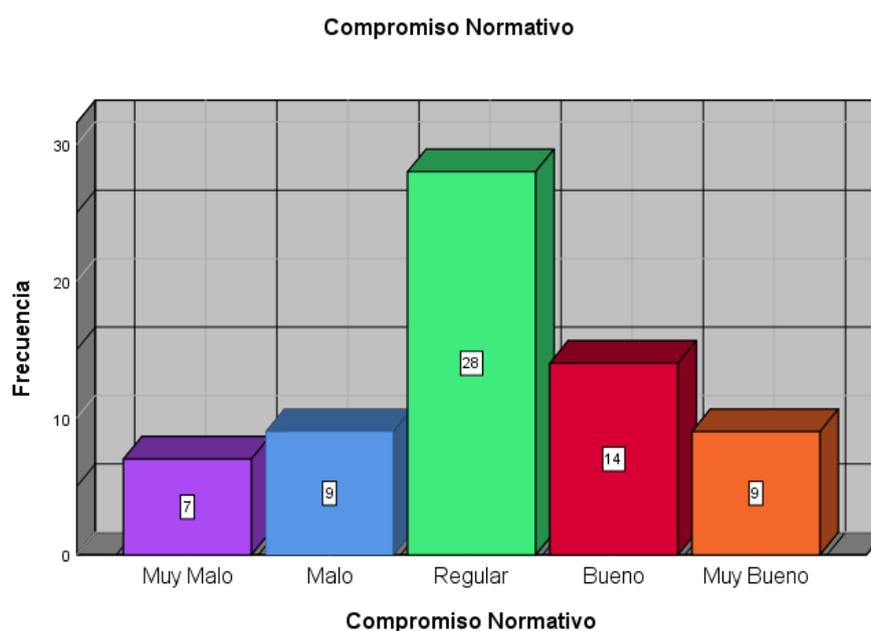
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	14	20,9	20,9	20,9
Malo	26	38,8	38,8	59,7
Regular	14	20,9	20,9	80,6
Bueno	9	13,4	13,4	94,0
Muy Bueno	4	6,0	6,0	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Figura 7.* Compromiso de continuidad.

Los resultados de la investigación con respecto al compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 38,8% considera como “Malo”, seguido de “Muy Malo” con el 20,9% mientras que se hace notar la categoría “Regular” con el 20,9% seguido de “Bueno” con 13,4% y “Muy Bueno” con 6%.

Tabla 19.*Dimensión Compromiso normativo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Malo	7	10,4	10,4	10,4
Malo	9	13,4	13,4	23,9
Regular	28	41,8	41,8	65,7
Bueno	14	20,9	20,9	86,6
Muy Bueno	9	13,4	13,4	100,0
Total	67	100,0	100,0	

*Figura 8.* Compromiso normativo.

Los resultados de la investigación con respecto al compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla de un total de 67 encuestados el 49,8% considera como “Regular”, seguido de “Bueno” con el 20,9% y “Muy Bueno 13,4%” mientras que se hace notar la categoría “Malo” con el 13,4% y “Muy Malo” con 10,4%.

5.2.3 Prueba de Hipótesis

Para probar las hipótesis de la presente investigación, se procedió a utilizar la prueba del Coeficiente de Spearman, dado que este estadístico es apropiado cuando se

quiere establecer si la relación entre las variables que existe en la muestra que se está observando se puede inferir o generalizar a la población. Además, este estadístico es aplicable dado que las variables son cualitativas ordinales.

Para determinar el nivel de significación, se adopta un nivel de confianza del 95%, valor que es utilizado para resguardarnos de que vayamos a rechazar la hipótesis nula en cuanto esta podría ser verdadera y que al restarla de 1 se obtiene el margen de riesgo $\alpha = 0,05$, que se asume para aceptar las conclusiones de la prueba de hipótesis.

5.2.3.1 Hipótesis General.

H_G La Gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao

H_O La Gestión estratégica del Director no tiene relación directa y significativa con el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao

Tabla 20.

Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional.

Rho de Spearman		Gestión estratégica Director	Compromiso Organizacional
Gestión estratégica del Director	Coeficiente de correlación	0,820**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	67	67
Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,820**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	67	67

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

En la tabla 18, se muestra que la gestión estratégica del Director está relacionado directamente con el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,820 representan una correlación positiva fuerte de las variables, y $p=0,000$ menor que 0,05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

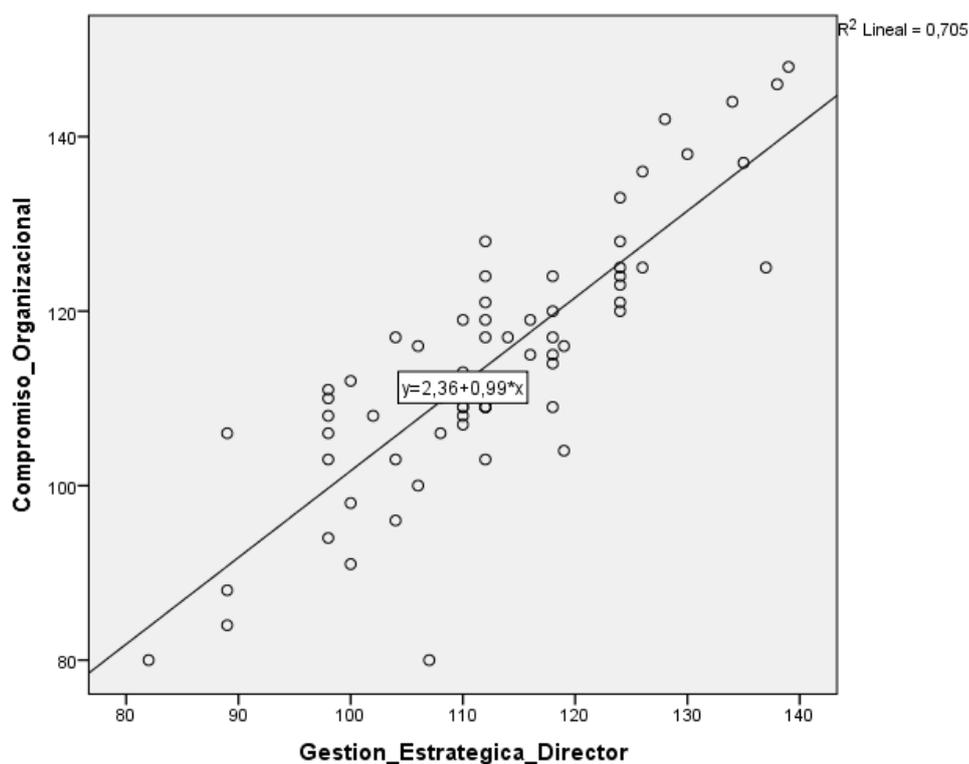


Figura 9. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional.

En la figura 9 de dispersión se aprecia una tendencia de correlación lineal positiva y creciente entre la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional.

5.2.3.2 Hipótesis específica.

H_{E1} La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao

H_{O1} La gestión estratégica del Director no tiene relación directa y significativa con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao

Tabla 21.

Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo.

Rho de Spearman		Gestión estratégica Director	Compromiso afectivo
Gestión estratégica del Director	Coeficiente de correlación	1,000	0,709**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	67	67
Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación	0,709**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	67	67

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

En la tabla 19 se muestra, que la gestión estratégica del Director está relacionado directamente con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,709 representan una correlación positiva fuerte de las variables, y $p=0,000$ menor que 0,05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

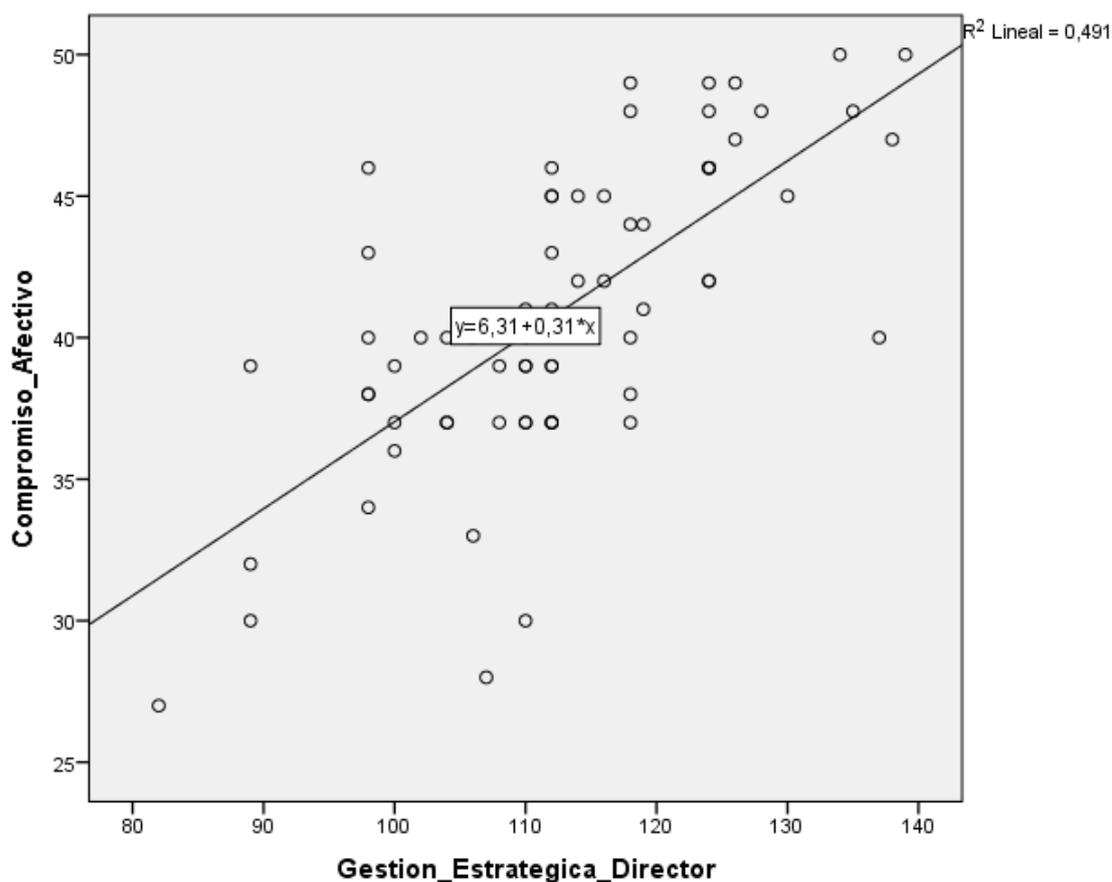


Figura 10. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo

En la figura 10 de dispersión se aprecia una tendencia de correlación lineal positiva y creciente entre la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo.

H_{E2} La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

H_{O2} La gestión estratégica del Director no tiene relación directa y significativa con el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

Tabla 22.

Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad.

Rho de Spearman	Gestión estratégica Director	Compromiso de continuidad
Gestión estratégica del Director	Coefficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	67
Compromiso de continuidad	Coefficiente de correlación	0,659**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	67

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

En la tabla 20 se muestra que, la gestión estratégica del Director está relacionado directamente con el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,659 representan una correlación positiva moderada de las variables, y $p = 0,000$ menor que 0.05 siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

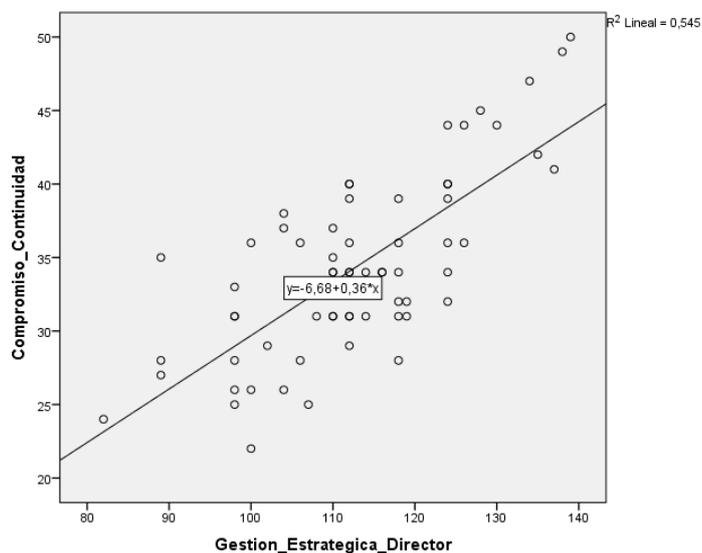


Figura 11. Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad

En la figura 11 de dispersión se aprecia una tendencia de correlación lineal positiva y creciente entre la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad.

H_{E3} La gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

H_{O3} La gestión estratégica del Director no tiene relación directa y significativa con el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

Tabla 23.

Correlación de Spearman entre gestión estratégica del Director y el compromiso normativo.

Rho de Spearman		Gestión estratégica Director	Compromiso de normativo
Gestión estratégica del Director	Coefficiente de correlación	1,000	0,594**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	67	67
Compromiso normativo	Coefficiente de correlación	0,594**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	67	67

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

En la tabla 21 se muestra que, la gestión estratégica del Director está relacionado directamente con el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,594 representan una correlación positiva moderada de las variables, y $p=0,000$ menor que 0,05, siendo está altamente significativo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la

hipótesis alternativa, se concluye que, existe una relación entre la gestión estratégica del director y el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

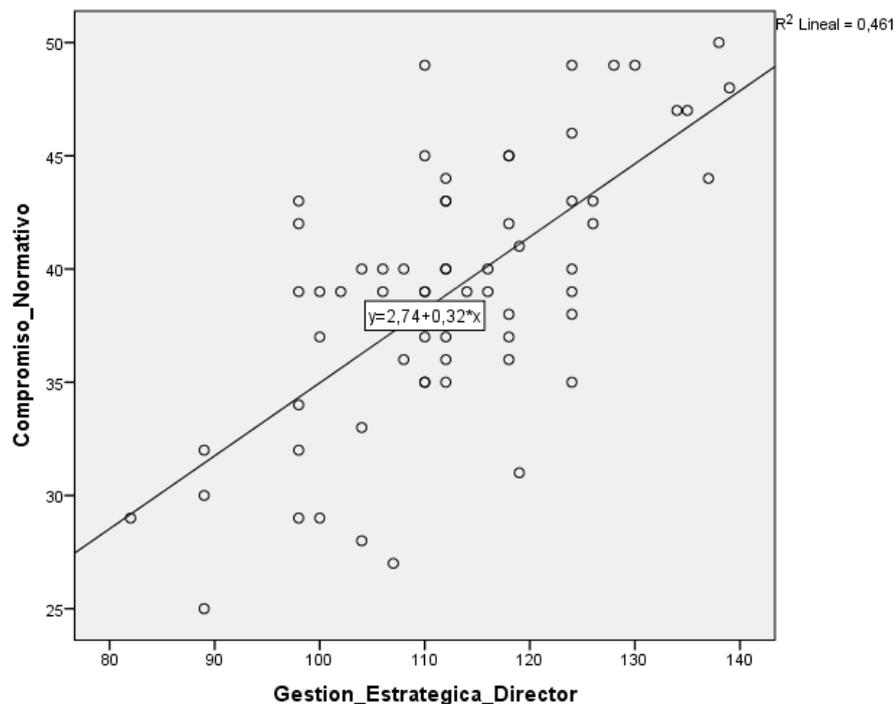


Figura 12 Diagrama de dispersión de la gestión estratégica del Director y el compromiso normativo

En la figura 12 de dispersión se aprecia una tendencia de correlación lineal positiva y creciente entre la gestión estratégica del Director y el compromiso normativo.

5.3 Discusión

En esta investigación al determinar la relación que existe la gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, se pudo encontrar que el coeficiente de correlación de rho Spearman resultó 0,820 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de $\alpha = 0,05$. Esto quiere decir que una gestión estratégica del Director eficiente es un eje fundamental en el nivel de compromiso organizacional de los docentes y demás trabajadores, implicaría el logro de metas a nivel institucional y pedagógico, en virtud al trabajo en equipo dentro de un adecuado compromiso organizacional dentro de la institución educativa. Lavin y Del Solar (2010),

señalaron que “La gestión del Director es un factor vital en la promoción del cambio; el establecimiento de alianzas implícitas entre director y docentes líderes de la escuela es un mecanismo facilitador para inducir el cambio, pero a la vez activa un conjunto de fuerzas de resistencia pasiva y acomodamiento en la mayoría de docentes quienes no logran implicarse en la generación y planificación de propuestas de innovación” (p. 54). Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación donde determina que, la gestión estratégica del Director si tiene relación directa y altamente significativa con el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao. Estos resultados son corroborados por Saldivar (2017) en su investigación concluye que la gestión educativa se relaciona directa y alta con el compromiso organizacional en los docentes de los CETPRO de la UGEL 07; habiéndose obtenido un coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0,701$ y un p-valor ($p=,000 < 0,05$). Así mismo con Salvador (2017) concluye en su estudio que existe relación positiva o significativa en un nivel moderado entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22- UGEL 01, con un Coeficiente de correlación de Spearman $\rho = 0,676$ y valor $p = 0,000$ menor al nivel $\alpha = 0,05$. Así como también a Juscamayta (2017) encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación regular positiva ($\rho=0,647$) al 95% de confianza. Así como También Ortiz (2018) encontró que Existe una relación directa de moderada intensidad y estadísticamente significativa ($\rho=0,53$) entre el compromiso organizacional y el desempeño docente del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas - Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate – Vitarte. Se coincide también con Rosales (2019), quien concluye en su trabajo analizados

estadísticamente demuestran la existencia de una relación positiva y altamente significativa entre la gestión del director y el clima organizacional en las instituciones educativas de la RED 27 de la UGEL 4 Comas ($\rho = 0,733$, $p = 0,000$). Así mismo se sustenta en Ramírez (2017) tiene como resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,188 por lo que se determina que existe una correlación significativa entre la variable compromiso organizacional y la variable motivación laboral; y de acuerdo al nivel de significancia ($\text{sig} = 0,030$) es menor que el p valor 0,05. En tal sentido al analizar los resultados confirmamos que una gestión eficiente del Director habrá un adecuado compromiso organizacional, entonces luego de la investigación así como toda la información obtenida la gestión estratégica del Director se relaciona directamente y significativamente con el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

Al determinar la relación que existe la gestión estratégica del Director y compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla, Callao, se obtuvo un coeficiente de correlación de rho Spearman de 0,709 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de $\alpha = 0,05$. Esto quiere decir que el compromiso afectivo es la adhesión emocional del trabajador hacia la institución educativa, ya que percibe su satisfacción, necesidades y expectativas. Según Meyer y Allen (1997), el compromiso afectivo es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización, por lo que es aquella fuerza interna que identifica al individuo con la organización, lo que a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización. Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación donde determina que, la gestión estratégica del Director si tiene relación directa y altamente significativa con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao. Estos resultados son

corroborados con la investigación de Ortiz (2018) Existe una relación directa de moderada intensidad y estadísticamente significativa ($\rho=0,58$) entre el compromiso afectivo y el desempeño docente del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas - Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate-Vitarte. Así mismo Juzcamayta (2017) halló una relación estadísticamente significativa entre el Componente Afectivo y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación baja positiva ($\rho = 0,387$) al 95% de confianza. En tal sentido al analizar los resultados confirmamos que una a mayor gestión del Director habrá mejor compromiso organizacional, entonces luego de la investigación así como toda la información obtenida la gestión estratégica del Director se relaciona directamente y significativamente con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

Al determinar la relación que existe la gestión estratégica del Director y compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, se obtuvo un coeficiente de correlación de rho Spearman de 0,659 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de $\alpha = 0,05$. Esto quiere decir que el trabajador se siente vinculado a la Institución Educativa porque ha invertido su tiempo, y dejarla implicaría perderlo todo y además percibe que las oportunidades fuera de la Institución Educativa se ven reducidas. Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación donde determina que, la gestión estratégica del Director si tiene relación directa significativa moderado con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao. Estos resultados son corroborados con la investigación de Uscamayta (2017) concluyo que se encontró una relación estadísticamente significativa entre el Componente de continuidad y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique

Guzmán y Valle, presentando una correlación regular positiva ($\rho=0,650$) al 95% de confianza. Así como también Ortiz (2018) concluye que existe una relación directa de baja intensidad y estadísticamente significativa ($r= 0,35$) entre el compromiso de continuidad y el desempeño docente del profesorado de dichas Instituciones Educativas Públicas. Así mismo en el estudio de Ramírez (2017) concluye existe relación significativa entre el compromiso de continuidad o conveniencia y la motivación laboral de los empleados y obreros por lo que se corre riesgo de rotación. En tal sentido al analizar los resultados confirmamos que una buena gestión del Director habrá un adecuado compromiso de organizacional, entonces luego de la investigación así como toda la información obtenida la gestión estratégica del Director se relaciona directamente y significativamente moderado con el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao.

Al determinar la relación que existe la gestión estratégica del Director y compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, se obtuvo un coeficiente de correlación de rho Spearman de 0,594 y un valor $p = 0,000$ menor al nivel de $\alpha = 0,05$. Se entiende este compromiso como la gratitud que siente el trabajador y que responde de manera recíproca hacia la Institución Educativa por haberlo dado las oportunidades como capacitaciones, beneficios, buenos tratos. El compromiso normativo fue definido por Omar et al (2009) como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. Vale decir, el respeto por las normas, la valorización de los grupos de pertenencia, el aquilatamiento de las inversiones que ha realizado la organización en su desarrollo como gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia familiar, etc. Esta presión normativa genera sentimientos de retribución que se traducen en la obligación o el deber de permanecer perteneciendo a la organización como una forma de reconocimiento (p. 29). Estos resultados son corroborados por Ortiz (2017)

concluye que existe una relación directa de moderada intensidad y estadísticamente significativa ($\rho = 0,58$) entre el compromiso normativo y el desempeño docente del profesorado de las Instituciones Educativas Públicas Nicolás de Piérola, Luis Montfort, José A. Quiñones y Leoncio Prado de Ate-Vitarte. Así mismo con Juscamayta (2017) que encontró una relación estadísticamente significativa entre el Componente Normativo y el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentando una correlación regular positiva ($\rho = 0,459$) al 95% de confianza. En tal sentido al analizar los resultados confirmamos que a mayor gestión del Director habrá mejor compromiso organizacional, entonces luego de la investigación así como toda la información obtenida la gestión estratégica del Director se relaciona directamente y significativamente moderada con el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla- Callao.

De la investigación y estudios realizados, se tiene que manifestar se han logrado demostrar los objetivos de la investigación y corroborados en cuanto al marco teórico, y a los antecedentes del estudio.

Conclusiones

1. A partir de los resultados obtenidos se puede concluir, de la hipótesis general que existe una relación positiva alta entre la gestión estratégica del Director y compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, siendo el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) obtenido 0,820, a un p-valor de 0,000.
2. Existe una relación positiva alta entre la gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo dimensión del compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, siendo el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) obtenido 0,709, a un p-valor de 0,000.
3. Existe una relación positiva moderada entre la gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad dimensión del compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, siendo el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) obtenido 0,659, a un p-valor de 0,000.
4. Existe una relación positiva moderada entre la gestión estratégica del Director y el compromiso normativo dimensión del compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao, siendo el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) obtenido 0,594, a un p-valor de 0,000.

Recomendaciones

1. Se sugiere a los especialistas y planificadores del Ministerio de Educación debe hacer énfasis en la formación y capacitación de los directores así como también a directivos teniendo en cuenta el marco del buen desempeño directivo, con la finalidad de fortalecer las competencias del líder, que sea capaz de gestionar con eficacia y eficiencia lo institucional, pedagógico, administrativa organizacional y así propicien el compromiso organizacional.
2. Se sugiere al Director de la Ugel Ventanilla, buscar espacios de capacitación y/o actualización sobre estrategias para un mejor compromiso organizacional, reforzando de manera particular (afectiva, continua y normativa) lo que repercutirá en beneficio de la eficiencia de la gestión institucional.
3. Se recomienda a los directores, una mayor atención, a toda la comunidad educativa para que esta se involucre de manera activa y comprometida a través de la motivación, estímulos e incentivos y se incrementen el desarrollo de capacidades y destrezas y adquieran un mayor compromiso organizacional.
4. Se recomienda al Director que su gestión debe estar orientado a la comunicación ascendente y descendente con que se transmite la información a todos los trabajadores de la institución para que se viabilice las tareas organizacionales, a fin de que sea eficaz y desarrollar las iniciativas en cuanto a incrementar la colaboración entre los equipos y puedan mejorar las expectativas de la comunidad educativa.
5. Se recomienda a los docentes el fortalecimiento de las relaciones humanas, interpersonales, afectivas e identidad institucional para la optimización de la gestión educativa asumiendo un compromiso activo para el desarrollo de la Institución Educativa.

Referencias Bibliográficas

- Alza, García, Roque. (2003). Modulo: Administración de la Educación, CAFED. Perú.
- Álvarez, Manuel. (1998). El liderazgo de la calidad total. Ed. Praxis S. A.; España.
- Arias Galicia, Varela, D, Loli, A. Quintana, M. (2003). El Compromiso Organizacional y su Relación con Algunos Factores Demográficos y Psicológicos. Revista de Investigación en Psicología, Vol.6 No.2
- Caballero Romero, Alejandro. (2005). Guías Metodologías para los Planes y Tesis de Maestría y Doctorado. Graph S.A.C. Perú. 672 Pág.
- Calero Pérez, Mavilo. (1998). Hacia la Excelencia de la Educación. Editorial. San Marcos. Perú. 405 Pág.
- Chiavenato; Adalberto. (2002). Administración en los Buenos Tiempos. McGRAW – HILL INTERAMERICANA, S.A. Colombia
- Escuela de Posgrado – UNFV. (2001). COPER Modelo Peruano para Liderar el cambio Organizacional. Editorial. Salesiano. Perú.127 Pág.
- Fischman, David. (2005). el Liderazgo transformacional I. Editorial. El comercio S.A. Perú.
- Frigerio, Graciela – Poggi, Margarita- Tiramonti, Guillermina otros. (1992). Las Instituciones Educativas. Cara y Ceca, Ed. Troquel. Argentina.
- Gallegos Álvarez, Juan Alberto. (2004). Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización. Ed. San Marcos. Perú.228 Pág.
- García García, M. (2015). Comunicación y relaciones interpersonales. *Tendencias Pedagógicas*, Universidad Autónoma de Madrid.
- Genao, María del Carmen. (2014). Relaciones humanas/ Santo Domingo: Universidad APEC, 217 Pág.

- Gerstner, Louis V. Jr. y otros. (1996). *Reinventando la Educación*; Ed. Paidós; España.
- Eyzaguirre Rojas Norma. (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Área de planificación de la unidad de programación. Oficina de Planificación Estratégica y Medición de la Calidad Educativa MED. Lima, Perú. Pág. 49
- Hampton, R. David. (1989). *Administración*. McGRAW- HILL, México
- Hernández S. Roberto y otros. 2006. *metodología de la investigación*. Cuarta Edición. McGRAW - HILL. México. 850 Pág.
- La Rosa Lama, Carlos. (2002). *Excelencia Personal y Competitividad empresarial*. Ed. San Marcos. Perú. 105 Pág.
- Manes, Juan Manuel, (2004), *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. GRANICA. Argentina. 133 Pág.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ed. Díaz Santos. España.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment [versión electrónica]. *Psychological Bulletin*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance Commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations [versión electrónica]. *Journal of Applied Psychology*.
- Meyer, J. P.; Allen, N.J. (1991), *Athree Component Conceptualization of organizational Commitment, in Human Resource*

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. [versión electrónica]. *Journal of Applied Psychology*.
- Mowday, R. Steers, R. Y Porter, I (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of vocational behavior*, San Diego, V.14.
- Murray R. Spiegel. (1997). *Estadística. Segunda Edición. McGraw- HILL. México.556*
- Nekane Joglar, Lasa, (2014). Tesis, Motivación y reconocimiento, Facultad de Filosofía y Ciencias sociales Universidad Panamericana – México DC p. 12
- Omar, A., Paris, L., y Vaamonde, J.D. (2009). El inter juego entre el Compromiso Organizacional y los valores personales. *Psicodebate*.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Editorial FEDUPEL Caracas- Venezuela.
- Pozner de Weinberg, Pilar, *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II, IIPE, Buenos Aires, 2000
- Programa Conjunto Creatividad e Identidad Cultural para el Desarrollo Local.(2012). MDGF- UNESCO p. 21.
- Rosales Ortiz, Rosa. (1997). Estilos de liderazgo y clima organizacional, revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica, N°77, p. 141
- Sánchez. Reyes, C. (2002), *Metodología y Diseño en la Investigación Científica*. U.R.P. Perú. 149 Pág.
- Silíceo, Alfonso, Casares, David, Gonzales, José. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. McGRAW- HILL. México. 220 Pág.

Soubal Caballero, Santos. (2003). Una nueva forma de pensar en la Gestión Escolar.

Universidad de Ciego de Ávila en la República de Cuba. soubal48@yahoo.es.

Cuba.

Smith Cavalie. Walter (2000). Herramientas de Planeamiento Estratégico. CYNSEYT.

Fundación Honrad Adenauer. Perú

Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC D.R © Modelo de Gestión

Educativa Estratégica, 2009 Argentina 28, Colonia Centro Histórico, C.P.

06020, México, D.F. 38p.

Tamayo Tamayo, Mario. (2004). Diccionario de la Investigación Científica. 2da

Edición. Limusa. México.

Vizarraga, Orlando, Ruiz, José, Salinas, Juan. (2004). La Reingeniería en las

Instituciones Educativa. Ed. San Marcos. Perú. 188 Pág.

Apéndices

Apéndice A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: La gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general:</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión estratégica del Director y el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué relación existe entre la Gestión estratégica del Director y el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla Callao? - ¿Qué relación existe entre la Gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla Callao? - ¿Qué relación existe entre la Gestión estratégica del Director y compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla I Callao 	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión estratégica del Director y el compromiso Organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao?</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la relación que existe entre la Gestión estratégica del Director y y el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla Callao. - Determinar la relación que existe entre la Gestión estratégica del Director y el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla Callao. - Determinar la relación que existe entre la Gestión estratégica del Director y el y el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla Callao. 	<p>Hipótesis general:</p> <p>H₁ : La Gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso Organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla – Callao</p> <p>Hipótesis Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (H₁): La Gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso afectivo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao. - (H₂): La Gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso de continuidad en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao. - (H₃): La Gestión estratégica del Director si tiene relación directa y significativa con el compromiso normativo en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla Callao. 	<p>Variable N°1:</p> <p>Gestión estratégica del Director Es el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Liderazgo Son cualidades que posee el individuo y que le ayudan a comunicarse mejor con los demás, para obtener el éxito y alcanzar el logro de los objetivos de una institución, aprovechando al máximo el potencial humano disponible.</p> <p>Planificación Estratégica Es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta</p> <p>Capacidad de Gestión hace referencia a los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros de la institución educativa</p> <p>Variable N°2:</p> <p>Compromiso Organizacional un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Compromiso Afectivo Son lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades y expectativas</p> <p>Compromiso de Continuidad Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización</p> <p>Compromiso Normativo Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones.</p>	<p>Enfoque: Es Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Descriptiva</p> <p>Metodología de la investigación: La investigación utiliza el Método hipotético -deductivo</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR M --> V1 M --> R M --> V2 </pre> </div> <p>M: Personal de la I. E. 5086 V₁: Gestión estratégica del Director R: Relación V₂: Compromiso organizacional</p> <p>Población: Se considera al universo de docentes; administrativos, personal de servicio de la Institución Educativa</p> <p>Muestra: Se ha tomado aleatoriamente la opinión de 67 docentes</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario sobre la gestión estratégica de Director Cuestionario del compromiso organizacional Guía de entrevista</p> <p>Tratamiento estadístico Estadística descriptiva, Inferencias estadísticas, Software SSPS ,V-25</p>



Apéndice C

CUESTIONARIO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DIRECTOR

Estimado Colega:

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información para determinar el nivel de gestión estratégica del Director de la Institución Educativa a fin de elaborar alternativas de solución.

INFORMACIÓN GENERAL:

Marque con un aspa(x) los siguientes datos:

Género: Masculino () Femenino ()

Cargo: Director () Subdirector () Docente () Auxiliar () PP.SS. () P. ADM. ()

Nivel: Primaria () Secundaria ()

Condición: Nombrado () Contratado ()

Años de Servicio: 1–5 () 6–10 () 11–15 () 16–20 () 21–25 () 26–30 () 31–35 ()

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada uno de los enunciados antes de contestar, se honesto en tus respuestas, ellas permitirán un diagnóstico importante para mejorar la Gestión en la Institución Educativa. Marca con un aspa (x) tus respuestas valorados de 1 (Muy Malo) a 5 (Muy bueno) según la frecuencia con que has observado la Gestión Estratégica del Director de nuestra Institución Educativa.

(1) MUY MALO (2) MALO (3) REGULAR (4) BUENO (5) MUY BUENO

N°	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	¿El Director busca oportunidades desafiantes que prueban sus habilidades y destrezas?					
2	¿El Director está interesado en las innovaciones y en las nuevas ideas?					
3	¿El Director Busca formas innovadoras que pueden mejorar el trabajo que se desarrolla en la institución?					
4	¿Es capaz de proponer iniciativas y de actuar creativamente en la solución de problemas educativos?					
5	¿Involucra a otros en el planeamiento de acciones que se llevarán a cabo?					
6	¿Al delegar funciones, considera que está logrando los objetivos institucionales?					
7	¿Cómo directivo, permite que otros asuman la responsabilidad?					
8	¿El Director consulta a los docentes antes de tomar decisiones?					
9	¿En una situación de indecisión, acude a los Docentes para compartir la toma de decisiones?					

N°	PLANIFICACION ESTRATEGICA	1	2	3	4	5
10	¿Las estrategias planteadas son coherentes con las metas establecidas?					
11	¿Prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y actividades?					
12	¿Identifica actividades y tareas prioritarias, reajusta las actividades en función a las necesidades más urgentes de la institución educativa?					
13	¿Crea una atmósfera de confianza mutua en los proyectos que lidera?					
14	¿Implementa normas internas para asegurar el cumplimiento de las políticas académicas y administrativas?					
15	¿Implementa un sistema de información que comunica claramente las acciones que desarrolla la institución, así como sus resultados?					
16	¿La institución educativa tiene vínculos, convenios con otras instituciones para la capacitación, prácticas de docentes y alumnos?					
17	¿Desarrolla sistemas de comunicación que permite acercamiento con la comunidad educativa y externa?					
18	¿Cuándo tiene problema en la Institución Educativa solicita ayuda interna y externa para solucionarlo?					
N°	CAPACIDAD DE GESTIÓN	1	2	3	4	5
19	¿Existe un amplio consenso entre los Docentes sobre la identidad de la Institución Educativa?					
20	¿Es eficiente respecto a los compromisos asumidos cumpliendo los plazos y obteniendo las metas fijadas?					
21	¿Apoya la decisión final del equipo relacionados con el desarrollo de la Institución Educativa?					
22	¿La Comunidad Educativa participa en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional y otros documentos de gestión?					
23	¿Prioriza el uso de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCC, R.I.) en La Institución Educativa?					
24	¿Está informado de las directivas, normas, reglamentos de Gestión Institucional que se deriva de la Ugel, Drec y otras entidades Educativas?					
25	¿Los Docentes reciben oportunamente documentos de gestión para su carpeta pedagógica por parte del Director?					
26	¿Demuestra apertura para compartir información con los Docentes, Administrativos?					
27	¿Estima como eficaz la comunicación con su personal si lo realiza a través de órdenes?					
28	¿Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación?					



Apendice D

CUESTIONARIO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Estimado Colega:

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información para determinar el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa a fin de elaborar alternativas de solución.

INFORMACIÓN GENERAL:

Marque con un aspa(x) los siguientes datos:

Género: Masculino () Femenino ()

Cargo: Director () Subdirector () Docente () Auxiliar () PP.SS. () P. ADM. ()

Nivel: Primaria () Secundaria ()

Condición: Nombrado () Contratado ()

Años de Servicio: 1–5 () 6–10 () 11–15 () 16–20 () 21–25 () 26–30 () 31–35 ()

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada uno de los enunciados antes de contestar, se honesto en tus respuestas, ellas permitirán un diagnóstico importante para mejorar el Compromiso Organizacional en la Institución Educativa.

Marca con un aspa(x) tu respuesta valorados de 1 (Muy Malo) a 5 (Muy bueno) según la frecuencia con que has observado el Compromiso Organizacional de la Institución Educativa

1) MUY MALO 2) MALO 3) REGULAR 4) BUENO 5) MUY BUENO

N°	COMPROMISO AFECTIVO	1	2	3	4	5
1	¿Te sientes integrado plenamente en la Institución Educativa?					
2	¿La Institución Educativa tiene un significado personal muy grande para ti?					
3	¿Realizas tu labor de manera afectiva sin que esto signifique pedir algo a cambio?					
4	¿Sientes que los problemas de la Institución Educativa fueran como los tuyos?					
5	¿Te comunicas con los demás integrantes de la comunidad educativa de manera afectiva y cordial?					
6	¿Los docentes mantienen buenas relaciones y compañerismo en la Institución Educativa?					
7	¿Estarías feliz si terminaras el resto de tu carrera docente en la Institución Educativa?					
8	¿Disfrutas hablando de la Institución Educativa con personas que no pertenecen a ella?					
9	¿Te sientes muy identificado emocionalmente con la Institución Educativa?					
10	¿Reflexionas y evalúas tu desempeño laboral en la Institución Educativa?					

N°	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	1	2	3	4	5
11	¿Tu permanencia en la Institución Educativa es más por necesidad que por deseo?					
12	¿A pesar de que estas identificado con la Institución Educativa, has considerado trabajar en otra Institución Educativa?					
13	¿Es muy satisfactorio tu trabajo en la Institución Educativa?					
14	¿Mantienes una actitud positiva para mejorar tu compromiso en la organización de la Institución Educativa?					
15	¿Se genera confianza en el personal con estímulos para desarrollar actividades en la Institución Educativa?					
16	¿Se estimula el esfuerzo y la creatividad de los integrantes de la comunidad frente a situaciones adversas?					
17	¿Las responsabilidades individuales son reconocidas y valoradas?					
18	¿Te afectaría dejar de laborar en la Institución Educativa?					
19	¿Si dejaras la institución educativa ahora; se vería interrumpida y afectarían tus proyectos?					
20	¿Recibe el docente u otros integrantes apoyo pedagógico, estímulos y reconocimiento de la dirección?					
N°	COMPROMISO NORMATIVO	1	2	3	4	5
21	¿Existe un gran esfuerzo colaborativo entre los docentes?					
22	¿Te sientes muy comprometido con tu equipo de trabajo?					
23	¿Estas comprometido en la organización de la Institución Educativa y comunidad?					
24	¿Fomentas el espíritu de compañerismo y la colaboración?					
25	¿Siempre tratas de hacer algo más que las tareas inherentes a tu labor?					
26	¿La razón por lo que permaneces laborando en la Institución Educativa es porque estás obligado moralmente?					
27	¿Esta labor es para ti algo más que una obligación, es el centro de tu vida?					
28	¿La Institución Educativa merece tu lealtad?					
29	¿Te sientes comprometido con la Visión y Misión de la Institución Educativa?					
30	¿ Te sentirías culpable si dejaras la Institución educativa, a pesar que te ha dado muchas satisfacciones					

Apéndice E. Ficha técnica

Ficha técnica.

Instrumento para medir la gestión estratégica del Director

Nombre: Cuestionario de gestión estratégica del Director. Adaptación

Autor: Melchor Cancho Conde

Año: 2020

Administración: Individual y colectiva

Duración: 10 minutos aproximadamente

Objetivo: Evaluar la gestión del director

Tipo de ítems: Sumativos

Baremos: Percentiles.

Aspectos: El test está constituido por 28 ítems distribuidos en 3 áreas que a continuación se detallan:

- Liderazgo, constituido por 9 ítems.
- Planificación estratégica, constituido por 9 ítems
- Capacidad de gestión, constituido por 10 ítems

Campo de aplicación: personal de la Institución Educativa

Material dela prueba: Normas de aplicación para la administración, calificación e Interpretación de la gestión estratégica del Director.

Descripción: Las Hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Muy Malo (1) hasta Muy Bueno (5).

Ficha técnica.

Instrumento para medir el compromiso organizacional

Nombre: Cuestionario de compromiso organizacional. Adaptación

Autor: adaptado al modelo Allen y Meyer (1997)

Año: 2020

Administración: Individual y colectiva

Duración: 12 minutos aproximadamente

Objetivo: Evaluar el compromiso organizacional

Tipo de ítems: Sumativos

Baremos: Percentiles.

Aspectos: El test está constituido por 30 ítems distribuidos en 3 áreas que a continuación se detallan:

- Compromiso afectivo, constituido por 10 ítems.
- Compromiso de Continuidad, constituido por 10 ítems
- Compromiso, constituido por 10 ítems

Campo de aplicación: personal de la Institución Educativa

Material dela prueba: Normas de aplicación para la administración, calificación e Interpretación del Compromiso organizacional.

Descripción: Las hojas que contienen el protocolo de los enunciados así como los respectivos casilleros para las marcas de los participantes en cualquiera de las columnas que contienen las alternativas de respuestas graduales desde Muy Malo (1) hasta Muy Bueno (5).

Apendice F. Informe de juicio de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. **DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del investigador	Sección	Mención
Cancho Conde Melchor Baltazar	Maestría	Gestión Educativa
Título: Gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao		
Nombre del instrumento a evaluar: Cuestionario 1: Gestión Estratégica del Director		

II. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%	VALORACIÓN
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					85	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					85	
3. ACTUALIDAD	Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.					90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					85	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					80	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica.					90	
7. CONSISTENCIA	Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.					85	
8. COHERENCIA	Existe relación entre indicadores y las dimensiones.					80	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.					85	
Promedio de valoración							85

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Puede ser aplicado (X) Debe levantar observaciones ()

IV. **Promedio de valoración:** 85 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: **Dr. Guillermo Pastor Morales Romero**

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** LUGAR DE TRABAJO: **EPG WPR**

Firma del experto informante

Cel para contactar 939319870

DNI: 01012447



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. **DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del investigador	Sección	Mención
Cancho Conde Melchor Baltazar	Maestría	Gestión Educacional
Título: Gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao		
Nombre del instrumento a evaluar: Cuestionario N° 02: Compromiso organizacional		

II. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%	VALORACIÓN
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					85	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					85	
3. ACTUALIDAD	Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.					85	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					85	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica.					90	
7. CONSISTENCIA	Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.					85	
8. COHERENCIA	Existe relación entre indicadores y las dimensiones.					80	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.					85	
Promedio de valoración							85

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Puede ser aplicado (X) Debe levantar observaciones ()

IV. **Promedio de valoración:** 85 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: **Dr. Guillermo Pastor Morales Romero**

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** LUGAR DE TRABAJO: **EPG WPR**

Firma del experto informante

Cel para contactar 939319870

DNI: 01012447



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
 Alma Máter del Magisterio Nacional

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del investigador	Sección	Mención
Cancho Conde Melchor Baltazar	Maestría	Gestión Educativa
Título: Gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao		
Nombre del instrumento a evaluar: Cuestionario N° 01: Gestión Estratégica del Director		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%	VALORACIÓN
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					88	
3. ACTUALIDAD	Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.					85	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica.					85	
7. CONSISTENCIA	Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.					85	
8. COHERENCIA	Existe relación entre indicadores y las dimensiones.					85	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.					90	
Promedio de valoración							87

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Puede ser aplicado (X) Debe levantar observaciones ()

IV. Promedio de valoración: 87 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: **Dra. Deisi Mirian Pomajulca Mendoza**

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** **LUGAR DE TRABAJO:** **EPG WPR**

Firma del experto informante

Cel para contactar 992616460

DNI: 402301338



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. **DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del investigador	Sección	Mención
Cancho Conde Melchor Baltazar	Maestría	Gestión Educativa
Título: Gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao		
Nombre del instrumento a evaluar: Cuestionario N° 02: Compromiso Organizacional		

II. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%	VALORACIÓN
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					85	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					85	
3. ACTUALIDAD	Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.					85	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica.					85	
7. CONSISTENCIA	Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.					85	
8. COHERENCIA	Existe relación entre indicadores y las dimensiones.					85	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.					80	
Promedio de valoración							85

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Puede ser aplicado (X) Debe levantar observaciones ()

IV. **Promedio de valoración:** 85 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: **Dra. Deisi Mirian Pomajulca Mendoza**

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** LUGAR DE TRABAJO: **EPG WPR**


Firma del experto informante

Cel para contactar 992616460

DNI: 402301338



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. **DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del investigador	Sección	Mención
Cancho Conde Melchor Baltazar	Maestría	Gestión Educacional
Título: Gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao		
Nombre del instrumento a evaluar: Cuestionario N° 01: Gestión Estratégica del Director		

II. **ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%	VALORACIÓN
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					90	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					87	
3. ACTUALIDAD	Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.					90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					90	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica.					86	
7. CONSISTENCIA	Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.					90	
8. COHERENCIA	Existe relación entre indicadores y las dimensiones.					90	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.					88	
Promedio de valoración							87,7

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Puede ser aplicado (X) Debe levantar observaciones ()

IV. **Promedio de valoración:** 87,7 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: **Mg. Aurelio Julián Gámez Torres**

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** LUGAR DE TRABAJO: **EPG WPR**


Firma del experto informante
Cel para contactar 922457953

DNI: 09357682



UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
 Alma Máter del Magisterio Nacional

FICHA DE OPINIÓN DE EXPERTO

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del investigador	Sección	Mención
Cancho Conde Melchor Baltazar	Maestría	Gestión Educativa
Título: Gestión estratégica del Director y el compromiso organizacional en la Institución Educativa 5086 Politécnico de Ventanilla - Callao		
Nombre del instrumento a evaluar: Cuestionario N° 02: Compromiso organizacional		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%	VALORACIÓN
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					85	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					85	
3. ACTUALIDAD	Esta de acorde al avance de la ciencia y la tecnología.					90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores.					90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					85	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuados para valorar el objeto de estudio en relación con la calidad académica.					90	
7. CONSISTENCIA	Establece una relación pertinente entre problemas, objetivos e hipótesis.					85	
8. COHERENCIA	Existe relación entre indicadores y las dimensiones.					88	
9. METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.					85	
Promedio de valoración							87

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Puede ser aplicado (X) Debe levantar observaciones ()

IV. Promedio de valoración: 87 %

APELLIDOS Y NOMBRE DEL EXPERTO: **Mg. Aurelio Julián Gámez Torres**

CARGO U OCUPACIÓN: **Docente en la Escuela de Posgrado** LUGAR DE TRABAJO: **EPG WPR**


 Firma del experto informante

Cel para contactar 922457953

DNI: 09357682

Apendice G.

Resultado de la encuesta del cuestionario de Gestión Estratégica del Director

Código	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
2	4	5	3	4	3	5	3	4	3	5	3	4	3	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	
3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	2	
4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5
5	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	3	4	3	5	5	3	5	4	3	4	3	
6	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	
7	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	
8	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	5	4	4	2	2	
10	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	
11	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	2	
12	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	
13	3	4	5	4	3	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	
14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
15	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	3	3	4	
16	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	
17	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	2	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	
18	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	4	2	3	
19	4	5	4	3	4	4	2	3	4	4	5	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3	
20	4	4	5	4	3	4	3	2	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	
21	3	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
23	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	2	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	2	
24	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	5	2	3	4	3	3	
25	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	
26	3	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	
27	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
29	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
30	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	3	
31	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	
32	3	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	
33	3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	
34	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	
35	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	
36	2	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	4	
37	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	
38	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	
39	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	2	
40	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	
41	2	3	4	2	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	
42	3	4	5	3	4	4	5	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	4	
43	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	
44	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	3	4	
45	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	1	3	1	2	3	4	4	4	4	2	4	3	3	
46	2	2	3	2	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	

47	3	4	3	5	3	5	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4	3	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3
50	4	5	5	4	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4
52	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	5	3
51	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3
53	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4
54	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
55	3	3	4	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	5	4	4	3	5	4	3
56	3	2	2	4	4	4	3	5	5	5	4	2	4	4	3	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
57	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	3	4	3	5
58	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5	2
59	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3
60	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
61	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	5	2	1
62	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2
63	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
64	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
65	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
67	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3

Resultado de la encuesta del cuestionario Compromiso Organizacional

Código	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	1	1	4	5	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	
4	5	5	5	5	3	3	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	3	2	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	2	4	5	3	3	2	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	
6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	5	1	
7	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	1	3	4	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	
8	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	3	4	5	4	2	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	
10	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	5	5	5	5	1	5	4	5	1	
11	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	1	2	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	3	5	4	1	
12	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	2	5	4	5	3	3	3	2	2	2	3	5	4	5	5	3	4	4	5	3	
13	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	
14	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	1	2	4	4	2	2	2	3	4	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4	2	
16	1	3	5	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	1	1	3	4	1	4	4	4	5	4	1	4	5	5	3	
17	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	5	5	2	2	3	5	2	3	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	
18	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	
19	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	2	5	4	2	4	3	4	2	1	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	
20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	4	4	5	3	

22	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	
23	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	3	2	5	5	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	
24	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
25	5	5	5	4	4	4	5	3	3	3	1	1	4	5	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	
26	5	4	5	4	5	3	5	3	3	5	2	2	4	5	4	4	4	3	2	4	3	5	5	4	4	3	3	5	5	2	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
29	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	1	2	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	
30	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	
31	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	3	2	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	5	5	3	3	3	2	1	4	4	4	4	5	5	1	4	4	4	2	
33	3	3	5	3	5	5	4	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	
34	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	5	4	1	4	5	5	3	
35	3	4	5	4	5	2	3	3	4	4	1	4	5	4	1	1	1	2	2	1	3	5	4	5	5	1	4	5	5	2	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	4	4	3	
38	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	5	2	2	3	3	4	2	4	5	4	3	4	3	5	5	5	5	
39	4	5	5	4	3	3	2	3	4	4	1	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	
40	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	
41	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	1	4	4	3	1	
42	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	2	3	4	4	2	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
43	2	5	5	5	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5	1	1	1	4	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	
44	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
45	3	3	5	1	4	4	5	5	4	5	1	5	5	5	3	3	1	5	4	3	3	4	4	4	3	1	1	4	4	4	
46	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	
47	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	
48	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	3	3	5	5	3	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	
49	4	4	3	3	5	4	3	4	4	5	3	4	4	5	3	3	3	2	1	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	2	
50	3	2	5	3	4	4	2	3	2	5	4	5	3	5	3	1	3	1	2	1	3	5	3	5	5	5	2	5	5	1	
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
52	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	1	4	5	5	4	
53	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	2	
54	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	4	5	2	2	4	4	2	
55	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	5	4	3	3	4	2	
56	3	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
57	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
59	1	5	5	5	5	3	1	3	5	5	3	4	4	5	3	3	4	1	3	3	3	5	4	4	5	2	5	5	5	1	
60	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1
61	3	5	3	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
62	5	4	5	5	4	4	5	3	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3	2	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3	
63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	2	3	5	5	
64	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
65	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
66	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
67	4	5	2	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	