LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UNA RELACIÓN EN CONFLICTO

Marlenis Martínez-Fuentes[*]
marlenism3@gmail.com
Universidad Miguel de Cervantes, Chile
https://orcid.org/0000-0002-5926-599X

Lucas Campbell [**]
lucascampbellcruz98@gmail.com
Universidad Miguel de Cervantes, Chile
https://orcid.org/0000-0002-2193-7033

Natalie Muñoz-Morales[***]
natalie.munoz@profe.umcervantes.cl
Universidad Miguel de Cervantes, Chile
https://orcid.org/0000-0002-5430-1517

Genaro Moyano-Arcos[****]
genaro31@gmail.com
Universidad Miguel de Cervantes, Chile
https://orcid.org/0000-0001-6526-5411

Recibido: 09/01/2023 **Aprobado:** 05/04/2023

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo establecer la relación entre la gestión pedagógica y el compromiso organizacional en el Liceo Carmela Carvajal de Prat, provincia de Santiago, comuna Independencia, región Metropolitana, 2021. La metodología empleada es un tipo de indagación básica, no experimental-correlacional. El estudio se realizó con una muestra de 86 educadores; la selección fue no probabilística intencional. Se aplicó un cuestionario con ítems-Likert, validado por expertos. Se evidencia el poco interés de los gerentes y directivos en promover valores relacionados con el compromiso laboral, situación que se manifiesta también en el caso de los demás miembros de dicho centro educativo. Se concluye que existen deficiencias en el compromiso laboral, así como carencias en la satisfacción y el reconocimiento con relación al trabajo realizado, lo que se atribuye a la ausencia de condiciones y de incentivos que contribuyan al bienestar de los educadores en el desempeño de sus labores.

Palabras clave: Educación, gestión pedagógica, compromiso organizacional, satisfacción laboral.

[*] **Marlenis Martínez-Fuentes.** Postdoctorado en Gestión del conocimiento. Doctor en Ciencias de la Educación. Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional. Licenciada en Educación Integral. Docente-investigador Universidad Miguel de Cervantes (UMC). **Institución de adscripción:** Universidad Miguel de Cervantes (UMC).

[**] **Lucas Campbell**. Doctorando en Economía, Investigador de la Universidad Miguel de Cervantes Chile. **Institución de adscripción:** Universidad Miguel de Cervantes (UMC).

[***] **Natalie Muñoz-Morales**. Doctorando en Educación, Magister en Educación, Académica, Dirección de Postgrado e Investigación Universidad Miguel de Cervantes, Chile**. Institución de adscripción:** Universidad Miguel de Cervantes (UMC).

[****] **Genaro Moyano-Arcos**. Magíster en Lengua y Cultura. Magíster en Gestión Educativa. Licenciado en Comunicación Social. Periodista. Académico Universidad Miguel de Cervantes, Chile. **Institución de adscripción:** Universidad Miguel de Cervantes (UMC).

PEDAGOGICAL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RELATIONSHIP IN CONFLICT

ABSTRACT

The objective of this study is to establish the relationship between pedagogical management and organizational commitment at the Carmela Carvajal de Prat High School, Santiago province, Independencia commune, Metropolitan region, 2021. The methodology used is a type of basic, non-experimental inquiry. correlational. The study was carried out with a sample of 86 educators; the selection was intentional non-probabilistic. A questionnaire with Likert-items, validated by experts, was applied. The little interest of managers and directors in promoting values related to work commitment is evident, a situation that is also manifested in the case of the other members of the educational center. It is concluded that there are deficiencies in work commitment, as well as deficiencies in satisfaction and recognition in relation to the work done, which is attributed to the absence of conditions and incentives that contribute to the well-being of educators in the performance of their work.

Key words: Education, pedagogical management, organizational commitment, job satisfaction**.**

Introducción

Es del consenso general que la educación constituye el factor básico en el éxito o el fracaso de los individuos y de una sociedad en su conjunto. Por lo tanto, resulta de la mayor importancia privilegiar el sistema educativo y apoyar decididamente a las personas que lo integran, por cuanto contribuyen, significativamente, a construir el futuro de una nación, cuyo éxito también tendrá un impacto duradero en todo el orbe. Por estas razones, es de sumo interés concentrar la atención en algunos factores que pueden tener profunda impronta en la satisfacción y en el compromiso del personal docente, a cualquier nivel del sistema educativo.

Un buen maestro, antes que por su formación académica enseña por vocación, palabra que entraña amor por su trabajo. Por ello, es muy importante revisar los rasgos que sustentan su satisfacción y empeño, dado que estas condiciones se verán reflejadas en el éxito de sus alumnos. Se parte de la premisa de que, si un docente está satisfecho y comprometido con su trabajo, definitivamente motivará a sus alumnos y aumentará su nivel de adhesión con el estudio (Omar y Urteaga, 2008; Shagholi *et al.*, 2011). De esta manera, su influencia redundará en la formación de buenos profesionales, quienes asumirán a su vez el compromiso de contribuir al crecimiento de sus naciones y con ellas del mundo global, tal como lo reconoce la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Vaillant y Rodríguez, 2018).

Este problema es particularmente importante para los países en desarrollo, porque invierten -o deberían hacerlo-, una parte considerable de sus recursos en educación. Sin embargo, los resultados de dichas inversiones, en cuanto a la formación de calificados académicos, investigadores, médicos, científicos, etc., no siempre son satisfactorios. Por

lo antes expuesto, es requisito permanente satisfacer a los maestros, para lograr que se comprometan con su trabajo, con la mayor certeza de que corresponderán produciendo los resultados requeridos. Para los grupos ajenos a la educación, un maestro puede ser solo una persona que trabaja como maestro, pero para sus alumnos, un maestro es un héroe de la vida real, a quien emular en sus vidas personales y profesionales (Albornoz, 2009; Rivas Balboa, 1979).

Uno de los más importantes factores que sustentan el compromiso organizacional, condición de primer orden en la gestión pedagógica, es el clima organizacional. El clima organizacional, en ocasiones denominado clima corporativo, es ambiente conformado por la cultura de la organización, la cual puede definirse como el conjunto de valores compartidos, suposiciones y convicciones, que rigen la forma de actuar de las personas en una determinada organización.

La cultura organizacional es un conjunto estipulado de sistemas, que incluye la estructura comunicacional, el método de control, el estilo de liderazgo, la determinación de objetivos organizacionales, la asignación de funciones y obligaciones, entre otros, los cuales describen el método de toma de decisiones y el esquema de aceptación organizacional (Sandoval, 2004; Segredo et al., 2016; Zepeda Herrera, 2017). Así, estas funciones delinean lo que puede llamarse la cultura de la organización, la cual, cuando está sólidamente arraigada entre sus miembros, conforma una especie de personalidad corporativa, cuyas interacciones operativas podrían identificarse como el clima organizacional, en el cual se enfocan y tienen lugar la misión y propósito, el trabajo en equipo, la retroalimentación, la administración de los recursos y de los procedimientos y los elementos que conforman el ambiente laboral. Pujol Cols (2016), al respecto, afirma que este ámbito los integrantes de la organización encuentran seguridad, compensaciones, oportunidades de crecimiento y equilibrio entre la vida laboral y personal, condiciones que representan la satisfacción en el trabajo.

En general, la satisfacción laboral global puede caracterizarse con las relaciones entre lo que se desea del trabajo y lo que se observa como aporte. La satisfacción laboral, vista por Zepeda Herrera (2017) viene a constituirse en el estado mental o el enfoque general de los empleados en relación con su trabajo y las facetas del trabajo, como el entorno laboral, las recompensas justas, la comunicación y el ambiente entre los compañeros de labor

En este contexto, el compromiso organizacional puede conceptuarse como la conexión mental del individuo con su trabajo y con su organización. Este tipo de convenio se define, también, como la identificación del empleado con la organización en la cual presta sus servicios (Tsai y Huang, 2008). El compromiso organizacional es una afiliación activa, que muestra el firme deseo de un empleado de permanecer como miembro de una organización, sobre todo ante las circunstancias de un posible cambio

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

de trabajo (González y Silva, 2022). Asimismo, implica estados de ánimo optimistas, de identificación, afecto, dedicación y sentido de responsabilidad en las actividades de la organización. Cabe destacar que el clima organizacional desfavorable, según analizan Omar y Urteaga (2008), se correlaciona negativamente con el compromiso organizacional.

Como en cualquier organización, también en el sector educativo se ha demostrado la relevancia de la satisfacción laboral en su relación con el clima organizacional. La educación es el determinante más importante del crecimiento social y económico de un país, por lo que los problemas del personal educativo –docentes, administradores, personal de apoyo- son del interés e incumbencia de la sociedad y del Estado. De la calidad de la educación, estrechamente relacionada, como se ha visto, con la satisfacción y la alianza del personal educativo, depende el futuro de cualquier país. Si el maestro que brinda educación y capacitación a los estudiantes no está satisfecho y comprometido, en última instancia producirá un futuro ciudadano también insatisfecho y no comprometido, lo cual constituye un serio factor de riesgo para el futuro de cualquier nación (Vaillant y Rodríguez, 2018; Zepeda Herrera, 2017).

En la mayor parte de los países del mundo, los progresos de la educación han ido a la par con los adelantos paradigmáticos en los que se encuentran involucrados los individuos, visión que se ha extendido a otros contextos, tanto internos como externos, pero siempre relacionados con la labor educativa. Por ello, el compromiso organizacional en los escenarios pedagógicos se centra en integrar y armonizar las acciones educativas en el quehacer diario y en los múltiples escenarios involucrados en estos procesos, como la propia escuela, con su personal docente, directivo y de apoyo, la comunidad educativa y el ambiente.

Al respecto, Misad *et al.* (2022) destacan que, en los países de latinoamericanos, los estudios sobre la gestión pedagógica y el compromiso organizacional revelan que a los directivos se les demanda ser competentes en el sentido de crear pertenencia en la comunidad y fomentar la labor en equipo. Se aspira que esta mancomunidad se logre a través de su participación activa en la consecución de los fines institucionales, asumiendo responsabilidades y estableciendo condiciones para un ambiente organizacional efectivo que aspire a optimizar los logros en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

En este sentido, la gestión pedagógica es un componente que involucra procesos de planeación, administración, vigilancia y evaluación de las múltiples actividades y acciones inherentes al desempeño docente. Asociado a lo anterior, la labor del profesor debe estar centrada en procesos motivadores, con la finalidad de dar cumplimiento a la planificación y, con ello, propender a un rendimiento académico óptimo. Sobre estos aspectos, Bravo-Aranibar *et al.* (2020) indican que la gestión pedagógica se encuentra

enmarcada en el ámbito teórico y la acción humana en la función de las características particulares de la instrucción, como administración directiva y didáctica, estrechamente relacionadas con la enseñanza axiológica moralista, que guía el entrenamiento de los individuos en las sociedades democráticas. Los autores antes mencionados argumentan que la gestión pedagógica vuelve al componente teórico en la dimensión del ser humano, encauzada a la formación integral de los educandos, cimentada en los valores éticos y morales. Estas condiciones deberían redundar en una eficiente gestión pedagógica, que permita que los educandos interioricen, de una manera óptima, el alcance de lo que aprenden, a través de la asimilación y apropiación de la información y de las posibilidades de sus aplicaciones prácticas.

Con relación al compromiso organizacional, Estrada y Mamani (2020) plantearon que la energía proactiva que conduce a la caracterización personal y a la trascendencia en un centro educativo, se determina por el preciso anhelo de mantenerse como miembros de esa institución en particular. A la vez, tales miembros conservan fuertes corrientes de energía conectadas al funcionamiento de la institución, además de una decidida aceptación de sus fines y productos. Al mismo tiempo, dichos integrantes también se encuentran comprometidos en actividades a través de las cuales los objetivos de la institución y las metas particulares, se combinan y se alcanzan con la participación y colaboración mutua.

En el contexto de lo antes expuesto, cabe señalar que en Chile la atmosfera educativa está experimentando diversas transformaciones, con diferentes implicaciones a escala regional (Arellano y Donoso, 2020; González, 2019; González Castro y Cruzat Arriagada, 2019; Pérez y González, 2017), por lo cual los modelos de gestión pedagógica deben responder a las necesidades e intereses locales, de las distintas provincias y comunas que componen al Estado chileno. Sin embargo, lo que se percibe es la tendencia a ensayar con modelos de otros países, insistiéndose en ello aun ante la evidencia de escasos resultados. Estos intentos agobian infructuosamente a los educadores (Pérez y González, 2017) con lo que se resalta la importancia de estudios cuidadosos, que definan las directrices apropiadas para apoyar a los docentes identificados y comprometidos con la educación chilena, sin desaprovechar sus habilidades y experiencias profesionales (González Castro y Cruzat Arriagada, 2019).

Es conveniente, consecuentemente, insistir en la idea de que el compromiso organizacional resulta un aspecto de primer orden, para cualquier centro escolar que requiera instrumentar una administración efectiva. Atributo que se revela como insustituible a los fines de comprometer, de una forma metódica, a todos los actores en las actividades de los procesos inherentes al aspecto administrativo. Para ello, el logro de un ambiente organizacional positivo es inseparable del compromiso organizacional en el seno de las instituciones, en cuyo funcionamiento la comunicación, el liderazgo y

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

la correlación de vínculos, constituyen factores indispensables para optimar el efecto de las disposiciones y acciones que permiten alcanzar los objetivos planteados.

Contextualización de la investigación y planteamiento del problema

Sobre la base de lo conceptuado en diversas publicaciones (Sandoval, 2004; González y González, 2010: Segredo *et al*., 2016; Rodríguez, 2016) y la observación directa de los autores del presente artículo, puede afirmarse que en el Liceo Carmela Carvajal de Prat, ubicado en la Provincia de Santiago, comuna Independencia de Santiago de Chile, resulta evidente la falta de una efectiva gestión pedagógica, situación que se manifiesta a través de las insatisfactorias calificaciones de los educandos, así como en la carencia de un clima organizacional armónico, agradable y comprometido entre todos los integrantes del Liceo. De la misma manera, es notoria la ausencia de adecuadas relaciones interpersonales, circunstancia que lleva a desavenencias indeseables, las que, a su vez, se convierten en causa de cambios negativos en la valoración de la praxis pedagógica.

Lo antes planteado condujo a los autores del presente trabajo a efectuar una investigación que asumió como propósito establecer la relación entre la gestión pedagógica y el compromiso organizacional en el Liceo Carmela Carvajal de Prat, provincia de Santiago, comuna Independencia, región Metropolitana, 2021. El estudio tiene la finalidad de crear iniciativas deseables para la optimización de los procesos de enseñanza y de aprendizaje en dicha institución, por medio del afianzamiento de la gestión pedagógica y su extensión hacia un vínculo sostenible, es decir, que resulte duradero en el tiempo y pueda aplicarse para situaciones similares en otras instituciones.

Marco conceptual

Gestión pedagógica

La gestión pedagógica está focalizada en la mejora de las acciones escolares, lo cual implica la generación de escenarios efectivos en el aula de clase, la programación que efectúa el educador y la apreciación que se tiene del aprendizaje. En este contexto, Rubio y Abreu (2018) definen la gestión pedagógica como un asunto de tomar decisiones en el espacio de acción de los educadores que se encuentran vinculados con la gestión institucional y con las actividades que se desarrollan a este nivel. Dicha concatenación de acciones implica la planeación, normalización, organización e inspección del proceso instructivo, desde el intercambio del colectivo pedagógico.

En efecto, la gestión pedagógica se corresponde con el ejercicio que ejecuta el profesional de la docencia en el centro educativo en el cual se desempeña y va unido con la administración institucional que requiere de una programación, organización, orientación, seguimiento y apreciación de los distintos niveles en que se hallan los alumnos. Además, la gestión pedagógica incide claramente en la actuación del gerente directivo, con el propósito de lograr los avances curriculares y coadyuvar a la labor de los educadores (Cabrera y Adan, 2017).

Sobre el tema, también resultan de interés los planteamientos de Quispe (2020), quien sostiene que la gestión pedagógica es trascendental para los alumnos en el transcurso de sus estudios, por cuanto su acción conduce a alcanzar el aprendizaje por medio del provecho de competencias, habilidades efectivas para su progreso personal, mutuo y competitivo. Es decir, todo el proceso está relacionado con la gestión del cuerpo directivo, imprescindible en la formación de los educandos, dado que representa un ente fundamental para el logro del éxito en la enseñanza, centrada en las destrezas, tácticas y aptitudes en el desarrollo de las acciones didácticas, para conseguir los fines y objetivos propuestos.

Como resultado, la gestión pedagógica permite a los directivos y educadores la reducción de esfuerzos mediante el accionar de la comunicación, que se revela como una fuerza permanente, con métodos que se transfieren a los diferentes miembros de la sociedad educativa. Es importante destacar que los directivos, conjuntamente con los entes financiadores de estos procesos, son responsables de los recursos materiales, ambientales y de infraestructura, así como del talento humano que requiere el centro educativo para su cabal funcionamiento (Oplatka, 2019), a los fines de consolidar la enseñanza y el aprendizaje y, por ende, garantizar la calidad educativa.

Fundado en lo anteriormente expuesto, pueden definirse como indicadores de la gestión pedagógica la motivación del educador, la planificación curricular y el acompañamiento pedagógico. En lo que respecta a la motivación del docente, Franco *et al.* (2018) precisaron que: “es un término que se aplica a impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares en los seres humanos que tiene su origen en el entorno cultural” (p.14). Dichos impulsos actúan, por consiguiente, en un sujeto que descifra su contexto en cuanto a su desempeño y posibilidad de situar el bienestar en tales determinaciones.

Del mismo modo, la motivación docente se corresponde con los deseos, anhelos, aspiraciones e incentivos que residen apegados a su entorno de origen y a la atmósfera profesional donde se encuentra (Astráin, 2019). Aunado a esto, la motivación es un sumario complejo, debido a que trasciende la forma como los profesores apremian sus haberes y las técnicas para obtenerlos. Por lo tanto, la motivación redunda, enormemente, en los educadores en cuanto a su labor en la praxis pedagógica, razón por

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

la cual, tributará elevadas ganancias al rendimiento académico de los alumnos (Franco, 2021; Patlán, 2013).

El indicador relacionado con la planeación curricular, representa el proceso de precaución en las actividades correspondientes a ejecutar en un centro educativo, con el propósito de localizar, fundamentar y asimilar las prácticas en el aprendizaje esperado por los alumnos. Asimismo, está referido a las acciones que emergen o discurren en el ámbito familiar, comunitario y ciudadano de los educandos, a la vez que está vinculado, indefectiblemente, a las políticas y reglamentos del Estado (Sánchez, 2019). La planeación curricular incide en el profesor mediante una meditación a la luz del enfoque constructivista, en función de reunir contenidos programados para la apreciación de los escenarios formativos y didácticos, que constituyen la base de la efectividad del aprendizaje (Villanueva Gutiérrez y López López, 2019).

Igualmente, la planificación curricular se inserta de forma clara en un procedimiento que converge en el desarrollo del aprendizaje en el aula de clase, dado que admite cimentar entendimientos, instituyendo obligaciones de modo enérgico y efectivo (Hurtado, 2020). Significa que la planificación curricular lleva implícito, notablemente, el proceso de la instrucción de la enseñanza en los centros educativos donde se facilitan, tal como lo refrendan Villanueva Gutiérrez y López López (2019), entendimientos académicos, fortalecimiento de valores y demás componentes relacionados con el currículum.

Efectivamente, la planificación curricular representa una táctica pedagógico-didáctica que tiene como finalidad determinar, especialmente, los procedimientos que se deben aplicar en la labor del educador con la intención de lograr el éxito. Ese triunfo debe ir siempre asociado con los conocimientos de prácticas, métodos, tecnologías y estrategias que van a ser empleadas en el salón de clases y, a su vez, debe potenciar la inclusión y la diversidad de los alumnos en aras de mejorar su rendimiento académico (Romero, 2014).

Por otra parte, el indicador acompañamiento pedagógico, entendido como una táctica de formación para el perfeccionamiento académico del educador, conjuga un saber colaborativo en un clima de armonía, confianza, con perspectivas y una resignificación del sentido didáctico (Agreda y Pérez, 2020). Este acompañamiento está vinculado con una práctica en la enseñanza del profesional de la docencia que se encuentra laborando en un determinado centro educativo. Al mismo tiempo, involucra la reconstrucción colectiva referida al protagonismo del alumno en la labor del docente (Galán, 2017). De allí que se haga necesario resaltar la perspectiva particular de prestar atención a componentes tales como la distribución de la clase y el desempeño de acciones administradoras de los docentes.

ISSN (impreso): 1316-0087
ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

El acompañamiento pedagógico como instrumento formativo que se lleva a efecto en un centro escolar, intenta optimar la praxis reflexiva del profesor, al promover ordenamientos ecuánimes sobre su propia praxis. Desde estas experiencias el profesor logra instruirse y fundar las sabidurías académicas mediante su rol como facilitador y, de ahí que, incide en la construcción de su praxis a través de distintas estrategias como el estudio, los comentarios de supuestos y elementos que la sustentan, entre ellos el fomento de los dominios didácticos y la construcción de nuevos conocimientos que se convierten en aprendizajes efectivos (Ortega, 2019; Vezub y Alliaud, 2012).

Compromiso organizacional

Según diferentes investigadores, el compromiso organizacional se enfoca desde disimiles facetas, entre las que se mencionan los principios gerenciales, despliegue de alianzas entre personal-institución, visión, misión y técnicas en el pacto laboral, entre otras (Lagomarsino, 2003; Omar y Urteaga, 2008). Sobre este punto, Hernández et al. (2021) conceptualizan el compromiso como la potencia concerniente a la identificación de un trabajador y su implicación en una determina institución. Este concepto "se caracteriza por tres factores de relación: a) aceptación y creencia en los valores y objetivos institucionales, b) la voluntad de las personas para esforzarse en nombre de su institución y el deseo de mantener su membresía en la organización" (p. 105). Los autores destacan que el compromiso está dirigido a ciertos componentes esenciales, relacionados con la tolerancia, principios, metas, la energía que los individuos dedican a la institución, así como la voluntad y el anhelo de mantener una buena producción de sus servicios.

El compromiso organizacional constituye una categoría en la que los individuos se nivelan, están identificados con sus instituciones, además de volverse capacitados y deseosos de continuar laborando en ellas, por cuanto las consideran como parte de sus intereses más estimados. En lo concerniente al papel que juegan las instituciones para crear en su personal dichos vínculos positivos, se ha demostrado que "los docentes a quienes su organización les brinda apoyo, información, recursos y oportunidades para aprender y desarrollarse, presentan mayores niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional", a la vez que "quienes son mejor remunerados se encuentran más comprometidos con su labor e institución" (Treviño-Reyes y López-Pérez, 2022, p. 266). De donde se desprende que el acuerdo está relacionado con ese nivel de involucramiento que tiene el trabajador con su institución, a la cual dedica su mejor desempeño.

De esta forma, se entiende que el compromiso organizacional centra su valor en la comprensión que tienen los sujetos para una institución en específico y en su

identificación con ella (Araya-Pizarro *et al.*, 2020). Esto constituye un importante componente calificador para alcanzar los objetivos de las reformas educacionales, razón por la cual el desempeño necesario requiere de docentes altamente comprometidos con su praxis pedagógica, atentos a participar con entusiasmo incondicional, a los fines de definir una perspectiva positiva y optimar el rendimiento académico de los educandos. Todo lo cual implica que el centro educativo debe mantener el reto de contar con docentes preparados para conducirse de manera coordinada, reflexiva, crítica y responsable con el equipo de trabajo. Dicho reto se plantea, también, por la competencia que puede establecerse entre las instituciones educativas, con el propósito de atraer al personal docente mejor preparado y con actitudes organizacionales positivas, competencia que favorece a todos los actores educativos (González y Silva, 2022).

De esta manera, el compromiso organizacional resulta coherente y se relaciona en proporción directa con el sentido de pertenencia a la institución, así como también con las competencias que deben poseer los profesionales de la docencia en relación con la organización de su centro educativo. Por ello, es significativo contar con educadores comprometidos para ofrezcan una efectividad y eficacia a la institución en virtud de su praxis pedagógica y el servicio que presta a los estudiantes, para incrementar su rendimiento y la formación (Estrada y Gallegos, 2020; Estrada y Mamani, 2020).

Planteado en estos términos, el compromiso organizacional se fundamenta en un grupo de indicadores significativos, entre los cuales, para los objetivos del presente estudio, pueden destacarse la satisfacción laboral, el compromiso laboral y el reconocimiento a los méritos individuales. En síntesis, el indicador satisfacción laboral se conceptualiza como el conjunto de percepciones y valoraciones por parte de los individuos que laboran en una institución, las cuales guardan estrecha relación con sus roles y que, generalmente, son disimiles entre ellas, en función de los intereses, anhelos de competencias o dominio, destrezas y aptitudes (Farías-Macías, 2021).

Igualmente, se ha encontrado que los niveles de satisfacción pueden estar relacionados con los mecanismos de ingreso a los cargos, con los contratos que otros docentes han alcanzado en la institución y con las perspectivas de ascenso en el escalafón docente (Pujol Cols, 2016). En consecuencia, el compromiso organizacional constituye un componente esencial en la atmósfera laboral, debido a que representa, tanto para los gerentes directivos como para los docentes, un instrumento para la valoración de los modos, maneras de ser, prácticas y experiencias en el ámbito pedagógico en el cual se desenvuelven.

En cuanto a la satisfacción laboral, se ha encontrado que esta va a depender de las condiciones que los docentes puedan tener en su centro educativo, las cuales influirán en sus niveles de satisfacción y entrega en la realización de las tareas propias de sus cargos y en la asunción de las responsabilidades inherentes; factores que

conforman, en gran medida, el clima organizacional. Bajo tales condiciones, los profesionales de la docencia podrán manifestar orgullo por su desempeño institucional. Por lo contrario, factores que dificulten o perjudiquen su labor, como la burocracia administrativa, los bajos sueldos, la escasa capacitación, el pobre manejo de las emociones y los conflictos éticos, crearán una atmósfera adversa que perjudicará a todos los miembros de la institución (Chiang *et al*., 2021; Villanueva Gutiérrez, 2029).

En lo tocante al indicador referido al compromiso laboral, este reside en la interacción recíproca al interior de un ámbito determinado; se basa en los reconocimientos, paradigmas y apreciaciones positivas en el ámbito educativo. Prieto-Díez *et al.* (2021) consideran que el compromiso laboral representa el motor que induce al docente a asumir, de una manera más significativa, su responsabilidad en el desempeño que lleva a cabo con los estudiantes, representantes y demás integrantes de la institución. Por su parte, Rosales et al. (2022) expresan que el compromiso laboral se identifica con los anhelos que tienen los educadores de continuar con su desempeño en la institución y con la influencia que ejercen en los sucesos inherentes a su labor, es decir, representa los deseos que experimentan para prolongar su permanencia en el centro educativo, anhelo que puede fundarse en sus capacidades, competencias, habilidades o en el compromiso que han adquirido con la institución. Esto conducirá a potenciar los mecanismos para que el talento del educador fomente sus relaciones interpersonales, sea efectivo con la comunicación, liderazgo y toma de decisiones, de lo cual derivará reconocimiento por parte de los integrantes de la comunidad educativa (Rojas, 2017).

En este campo, el indicador “reconocimiento” se entiende como la acción y el efecto de distinguir a un individuo o a diversos sujetos, lo cual se lleva a cabo a partir del estudio y evaluación de sus particularidades y características personales, en función de la satisfacción derivada de su desempeño institucional. De igual modo, el reconocimiento logra dignificar un anunciamiento, una congratulación o una gratitud (Polindara, 2020). A saber, el reconocimiento recae en el acto de diferenciar a un individuo con base en la labor efectiva que realiza en una determinada institución. Asimismo, simboliza la forma como una institución estima las particularidades, comportamientos y la labor que ejecutan los trabajadores en el contexto organizacional, de este modo, cuando un docente se desempeña proactivamente debe ser valorado y reconocido por su obra (Álvarez Sánchez *et al.*, 2013).

Se entiende, entonces, que el reconocimiento a la labor del profesional de la docencia es una herramienta de gestión pedagógica, que fortalece la interacciones entre todos los integrantes de la institución. Por lo tanto, resulta de la mayor importancia que se instrumente un conjunto de sistemas de reconocimiento para la praxis pedagógica que ejecutan los educadores. Es necesario insistir respecto al hecho de que un

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

reconocimiento al desempeño significativo de los profesores, implica que se está valorando cada una de las acciones, administrativas, pedagógicas y académicas que el docente está desarrollando, postulado que es reconocido en el campo de la psicología organizacional (Parada, 2018; Zepeda Herrera, 2017).

Metodología

El trabajo se enmarca en una investigación de tipo básico, dado que indaga los juicios obtenidos de la realidad estudiada, con el propósito de contribuir con información novedosa que pueda ser de utilidad para los centros educativos y la sociedad. El énfasis de la investigación se ubica en la relación de las variables gestión pedagógica y compromiso organizacional. A los efectos, se aplicó un diseño no experimental, por cuanto se trata de indagaciones realizadas sin la manipulación premeditada de variables y que solamente se precisan los fenómenos en su contexto específico, para luego ser procesados (Hernández *et al.*, 2016). Esto significa que se pretende determinar los componentes que circunscriben el pensamiento prevaleciente en el ámbito del Liceo objeto de estudio, respecto de las variables antes mencionadas.

Como es conocido, las investigaciones correlacionales buscan la correspondencia entre variables. Con base en lo anterior, el presente trabajo se considera un estudio correlacional, ya que se evalúa el grado de asociación entre dos o más variables que se presumen relacionadas y, posteriormente, se cuantifica y analiza la vinculación entre dichas variables Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba, como lo expresan Hernández et al. (2016, p. 81).

Para este estudio, la población está integrada por los educadores del Liceo Carmela Carvajal de Prat, de la provincia de Santiago, comuna Independencia, Región Metropolitana, población constituida por 86 docentes que laboran en la referida institución. El muestreo fue de tipo no probabilístico intencional, también llamadas muestras dirigidas o intencionales, por cuanto “la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo” (Scharager y Reyes, 2001, p. 1). En este caso se refiere al acceso al conjunto de profesores del citado Liceo, condición que permite considerar la muestra como representativa, ya que abarca todo el universo. Esto implica que no se requiere de la aplicación de fórmulas estadísticas para extraer la muestra, ya que solamente se requiere de la decisión del investigador para seleccionar dicha muestra, en este caso, los 86 educadores sobredichos.

El método de recopilación de la información se basó en la técnica de la encuesta, que consiste en recolectar solo la información que le interesa al investigador. El instrumento utilizado consistió en un cuestionario con ítems tipo Likert, en el que se

presenta una serie de reactivos entre los cuales los individuos escogen la alternativa más pertinente. A tal efecto, se usaron las siguientes alternativas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), y Nunca (1). A continuación, se dio paso al procesamiento de los datos, fase que, según Martínez (2019), "utiliza el investigador desde la recolección de datos, hasta la presentación de los mismos en forma resumida" (p. 17). Es decir, son acciones que efectúa el investigador para recabar los datos de forma metódica. Luego, se procedió al análisis del instrumento tomando en cuenta la matriz de variables y sus indicadores; la validación se efectuó mediante el juicio de expertos y para verificar la confiablidad se aplicó el Coeficiente de Alpha de Cronbach (Sijtsma, 2009).

Seguidamente, previo consentimiento de los docentes y del gerente directico, se aplicó el instrumento a los profesores que laboran en el Liceo Carmela Carvajal de Prat, actividad que se realizó a través de reuniones virtuales con el uso de la plataforma Meet. Para el análisis de los datos se utilizó un programa estadístico, según Hernández et al. (2016). Una vez aplicado el programa se procedió a efectuar la examinación y la explicación de las derivaciones, tomando como referente bases teóricas para presentar la información relevante (Asún, Rdz-Navarro y Alvarado, 2016). Finalmente, los resultados se representaron por medio de tablas.

Resultados y discusión

El análisis e interpretación de los resultados se basó en las consideraciones expuestas en las bases teóricas citadas (Sandoval, 2004; González y González, 2010; Segredo et al., 2016; Rodríguez, 2016), así como en el análisis de las preguntas formuladas a los encuestados que formaron parte de la muestra (universo) que se está examinando. Los resultados se presentan en las tablas que se anexan seguidamente.

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

Tabla 1

Distribución de la frecuencia de la variable gestión pedagógica

Indicadores	Ítems	% Nunca	% Casi Nunca	% A veces	% Casi siempre	% Siempre
Motivación docente	1	0%	0%	0%	50%	50%
	2	0%	0%	0%	70%	30%
Planificación curricular	3	0%	0%	0%	80%	20%
	4	0%	0%	0%	5%	95%
Acompañamiento pedagógico	5	0%	0%	0%	80%	20%
Promedio		0%	0%	0%	57%	43%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados para el indicador motivación docente, se exponen en la tabla 1, en la que destaca lo efectivo en los ítems 1 y 2 con el 70 % y 50% en la alternativa casi siempre y siempre, consecutivamente. Esto induce a interpretar que se hace evidente la efectividad de la motivación en la mejora de las condiciones pedagógicas. La tendencia es a proceder de forma proactiva y no solamente en reflexionar en la visión de futuro. Es importante instrumentar acciones concretas para atender estas demandas, que no se limiten al planteamiento teórico y puedan incorporarse de manera permanente en la práctica del docente.

Los datos que se despliegan, encuentran respaldo en el estudio de Astráin (2019), al destacarse que la motivación del docente se revela como un elemento necesario en las distintas etapas pedagógicas y competitivas de los profesores. Adicionalmente, se confirma que el equipo directivo debe ser garante para que los educadores cuenten con una asistencia, permanente en lo tocante al aspecto psicológico, con la finalidad de diagnosticar las dificultades que enfrentan, mejorar sus competencias y aprender a interrelacionarse proactivamente en el contexto en cual se desenvuelven. Igualmente, estas acciones pueden desarrollar la disposición de compartir experiencias en un escenario que optimice el desempeño del profesor y estimule, con acciones estratégicas de aprendizaje, el crecimiento profesional.

Sobre estos aspectos, Caradonna (2017) resalta que la motivación del educador debe estar en consonancia con las aptitudes académicas en cuanto al manejo del saber ser, por lo cual la motivación simboliza un proceso cíclico, que se encuentra inmerso en el éxito pedagógico de los alumnos y que, a su vez, repercutirá en la calidad educativa. De allí que un docente motivado tendrá una mejor actitud para lograr, de una manera

efectiva, el aprendizaje de sus alumnos y ejercer todas las demás funciones propias de su labor. La propia Caradonna (2017) destaca que, para los docentes, la motivación y la satisfacción derivadas de sus actividades laborales, deben ser un valor básico de su trabajo y no solo un elemento circunstancial, por cuanto se trata de una profesión de gran responsabilidad, que plantea constantemente nuevos retos. Además de conocimientos, el docente tiene que transmitir motivación, valores positivos y estar dispuesto a crecer con sus alumnos.

Más adelante, en los ítems 3 y 4 el 80% y 95% de los encuestados respondieron en las categorías casi siempre y siempre, proporcionalmente, que cumplen con la planificación curricular, afirmando alcanzar las transformaciones oportunas en las mejoras curriculares. Estas respuestas confirman que el educador es el garante de que un centro educativo se conserve dinámico y proactivo, en el cual los miembros de la comunidad sean los actores más significativos y logren mantener a la institución al paso de las exigencias y cambios planteados por el devenir de la sociedad.

Los resultados, arriba citados, concuerdan con la indagación de Hurtado (2020), en la que se concluye que la planificación curricular permite fluir, eficientemente, el desarrollo de la instrucción en el seno de un centro educativo, lo cual facilita la construcción del conocimiento, estableciendo nuevos requerimientos de una forma eficaz y significativa. De igual modo, Hualpa (2019) destaca que la planificación debe desplegarse con base en las necesidades formativas que se generan en el centro educativo, que a su vez debe ocuparse firmemente del cumplimiento de los objetivos programados, tomando en cuenta que la planificación está fundamentada en la construcción teórica, pero con el agregado de orientaciones derivadas de la evaluación permanente.

En lo que respecta al indicador acompañamiento pedagógico, en el ítem 5, el 80% de los educadores respondieron en la alternativa que plantea que casi siempre el equipo directivo garantiza el acompañamiento en los progresos de alcanzar la educación de calidad. Este acompañamiento es fundamental para optimar la gestión pedagógica, el rendimiento académico y demás valencias que son propias de los docentes. Esto encuentra sustentación en las aseveraciones de Leiva y Vásquez (2019), cuando indican que el acompañamiento pedagógico simboliza la práctica que ofrece apoyo competente y afectuoso para potenciar el proceso de transformaciones de los educadores, es decir, está centrado en la profundización de actitudes profesionales a partir de la comunicación y la reflexión de la praxis pedagógica. Sin embargo, tal como acota Galán (2017) no debe olvidarse que “la organización del acompañamiento pedagógico se ha de subordinar a la determinación (concepción consciente y objetiva) y planificación del sistema de acciones de desarrollo profesional a ejecutar en el centro educativo” (p. 35),

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

consideración esta que podría encontrar sustentación en investigaciones como la que aquí se presenta.

Sobre este punto también cabe citar lo anotado por Aravena (2020), quien resalta que el acompañamiento pedagógico debe estar conducido por un conjunto de orientaciones a los docentes, con las cuales se posibilite nuevas maneras de cooperación, colaboración, retroalimentación a la praxis académica, a su desempeño en el aula de clase, a las condiciones inmersas en el clima organizacional, a las particularidades de la institución escolar y a la diversidad de culturas que envuelve al profesional de la docencia. Todo esto promoverá un educador más comprometido con el rendimiento académico de los estudiantes, tal como se concluye también en la investigación de Ángel y Ávila (2022), llevada a cabo en un centro educativo ecuatoriano.

Tabla 2

Distribución de la frecuencia de la variable compromiso organizacional

Indicadores	Ítems	% Nunca	% Casi Nunca	% A veces	% Casi siempre	% Siempre
Satisfacción laboral	6	0%	20%	80%	0%	0%
	7	0%	30%	70%	0%	0%
Compromiso laboral	8	0%	80%	20%	0%	0%
	9	0%	90%	10%	0%	0%
Reconocimiento	10	0%	70%	30%	0%	0%
	11	0%	80%	20%	0%	0%
Promedio		0%	62%	38%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el indicador satisfacción laboral (Tabla 2), en los ítems 6 y 7, el 80% y 70% señalan que el compromiso organizacional es primordial para la complacencia laboral, lo que reclama la creación de espacios para la integración en el afianzamiento de un efectivo clima laboral. Esto permite inferir que el compromiso de los educadores es relevante para que se activen las relaciones interpersonales entre los miembros de una institución, consideración que encuentra aval en el estudio de Arias-Méndez et al. (2022) cuando indican que la satisfacción laboral está vinculada al progreso y la integridad de los educadores como trabajadores en el ámbito educativo,

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

dado que representa un factor de calidad de vida y de bienestar, de manera que identifica a un docente complacido, quien desarrollará un adecuado desempeño y un alto rendimiento en la labor que realiza.

En los ítems 8 y 9, el 80% y 90%, respectivamente, seleccionaron la alternativa casi nunca, en referencia a la posible respuesta del equipo directivo para optimar el compromiso laboral, así como al mejoramiento de las actividades pedagógicas y administrativas. Se evidencia así la percepción de los docentes sobre el poco interés demostrado por los gerentes directivos en guiar y perfeccionar lo relacionado con el compromiso laboral, de manera participativa, con todos los miembros del centro educativo.

Los resultados antes comentados contradicen, en cierta forma, a las conclusiones del trabajo de Álvarez (2021), quien plantea que el compromiso laboral está vinculado con la responsabilidad de cada uno de los educadores, en cuanto a sus funciones, valores y el logro de los objetivos. Según dicho trabajo, la lealtad a las labores brota desde el interior del docente y se hace extensivo a los demás compañeros de trabajo, con la finalidad de alcanzar la excelencia en su puesto de trabajo y la calidad del centro educativo.

Los datos obtenidos en los ítems 10 y 11, consecutivamente, el 70% y 80 % señalaron la alternativa casi nunca, en referencia a que el reconocimiento es un componente esencial en el conocimiento de la responsabilidad laboral, lo que se interpreta como ausencia de reconocimiento o valoración del desempeño de estos profesionales de la docencia. Se percibe que el reconocimiento no es considerado como componente significativo en el compromiso organizacional, dado que el equipo directivo no promueve acciones que incentiven el cumplimiento de tales responsabilidades.

La situación deja ver que los datos se contraponen a lo expuesto en la investigación de Gonzales (2021), en cuanto se revela que el reconocimiento a los docentes es un factor fundamental para incentivar la motivación laboral y que repercutirá en el desempeño en aras de ser mejor valorado, estimado y comprendido su quehacer educativo, en la búsqueda de la excelencia pedagógica y, por ende, de un elevado índice de vinculación con la institución. Equivalentemente, según este autor, se potenciaría una gestión pedagógica positiva, colaborativa, liderada, comunicativa y con toma de decisiones asertivas.

Conclusiones

A partir del objetivo planteado en la investigación, cuyo fin fue establecer la relación entre la gestión pedagógica y el compromiso organizacional en el Liceo

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

Carmela Carvajal de Prat, provincia de Santiago, comuna Independencia, región Metropolitana, 2021, se pudo evidenciar, en la variable gestión pedagógica, que los indicadores motivación docente, planificación curricular y acompañamiento pedagógico se están cumpliendo adecuadamente en la institución objeto de este estudio. Este resultado se atribuye a que el equipo directivo ha venido ejerciendo un liderazgo efectivo, el cual ha sido un factor primordial para que se mantenga una gestión pedagógica de calidad, a pesar de la circunstancia adversa que significó la crisis sanitaria desatada por la pandemia del Covid-19.

En la variable compromiso organizacional para los indicadores satisfacción laboral, compromiso laboral y reconocimientos, se observa que existen deficiencias en cuanto a la incidencia de dichos factores, lo cual se atribuye a la ausencia de condiciones que garanticen la satisfacción de los educadores con relación a la labor que desempeñan. Esta situación genera una atmósfera poco armónica y productiva, relacionada con las carencias afectivas y emocionales generalmente consideradas indispensables para el buen desempeño que conlleva la satisfacción laboral, condición de primer orden en el contexto educativo. Es necesario recalcar que el compromiso laboral no ha sido significativo, debido a que los profesores han asumido con baja motivación sus responsabilidades, limitándose al mínimo cumplimiento de las funciones inherentes a su labor.

Los resultados del presente estudio sugieren la conveniencia de la aplicación de los componentes investigados, para el desarrollo de una cultura saludable en las escuelas para alcanzar los objetivos educativos. Los hallazgos pueden mejorar el desempeño organizacional, la calidad de la educación y desarrollo de los recursos humanos.

Implicaciones pedagógicas

En los centros educativos, los docentes deben ser proactivos, colaboradores, entusiastas y empáticos, capaces de motivar a los estudiantes, comprender sus necesidades y aceptar las diferencias individuales, lo cual vale también en las relaciones con sus colegas. En el transcurso de sus carreras, los maestros deberán potenciar permanentemente su capacidad de crecimiento y éxito. Cuando los maestros son empoderados en áreas importantes para ellos, al mismo tiempo desarrollan las mismas capacidades en los estudiantes que tienen a su cargo. Por lo tanto, los docentes requieren habilidades profesionales, entre las cuales destacan la comunicación, la cooperación y la fidelidad, valencias que se consideran esenciales y que constituyen componentes

ISSN (impreso): 1316-0087 ISSN (digital) 2244-7474
Investigación y Postgrado, Vol. *38*(1), abril, 2023 pp. 68-91

fundamentales del compromiso organizacional, en cualquier institución eficaz, preocupada por mejorar las capacidades de sus recursos humanos (Chang, 2006).

El compromiso de los docentes ha sido identificado como un aspecto clave de la capacidad de reforma y adaptación de cualquier centro educativo y la renovación a través de la permanente evaluación, tal como lo han estudiado Shagholi et al. (2011) resulta determinante para la calidad de la enseñanza, a través de las continuas mejoras del ambiente laboral.

Las implicaciones pedagógicas de esta investigación están estrechamente vinculadas con el quehacer educativo desarrollado por docentes y directivos, en cuanto al conjunto de acciones que activan y guían las diferentes actividades que operan en los centros educativos, a fin de dar cumplimiento a las funciones de planeación, organización, dirección y supervisión de los procesos inherentes a la gestión pedagógica y al compromiso organizacional.

Finalmente, entre tales implicaciones destaca el hecho de que una equilibrada gestión educativa, en la cual se maneje una efectiva gestión pedagógica, permitirá alcanzar la eficiencia en el logro y conducción de una significativa satisfacción laboral, del compromiso laboral y del reconocimiento a la producción. Todo esto en la búsqueda de una gestión de calidad que garantice la satisfacción para todos los actores educativos y, de esta forma, se optimice el rendimiento académico de los estudiantes. Al mismo tiempo, al establecerse las citadas condiciones, se refuerza el liderazgo participativo y comunicativo, todo lo cual contribuye a que se desarrolle y afiance una gestión pedagógica de calidad, la cual permea hacia la sociedad en su conjunto y genera permanentes avances para el país y, en definitiva, para el mundo.

Referencias

Agreda, A. y Pérez, Á. (2020). Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente: Array. Espacios en Blanco. *Revista de Educación, 2*(30), 219–232. DOI: https://doi.org/10.37177/UNICEN/EB30-273.

Albornoz, O. (2009). El tema del desempeño académico de los profesores universitarios. *Revista Informe de Investigaciones Educativas, 23*(1), 89-99. http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/ined/vXXIIIn1/art7.pdf

Álvarez, K. (2021). *Motivación y Compromiso laboral del personal en una entidad de salud, Lima* [trabajo de maestría Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73781/%C3%81lvarez_RKV-SD.pdf.

Álvarez Sánchez, I. N., Ceceña, M. G. I. y Bojorquez, E. M. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, *9*(4), 149-156. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7891599.

Ángel, S. y Perozo, E. F. Á. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Revista Honoris Causa*, *14*(1), 109-128. https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101.

Araoz, E. G. y Ramos, N. A. G. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & Formação*, *6*(1), 1-18. http://educa.fcc.org.br/pdf/redufor/v6n1/2448-3583-redufor-6-1-e3854.pdf.

Aravena, O. (2020). *Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente* [tesis doctoral Universidad de Extremadura]. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/11888/1/TDUEX_2021_Aravena_Kenigs.pdf

Araya-Pizarro, S., Díaz, K.V. y Rojas-Escobar, L. (2020). Compromiso organizacional de funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Caracterización. *Propósitos y Representaciones*, *8*(3), 1-25. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428

Arellano, M. y Donoso, G. (2020). Formación técnico profesional en Chile: Aportes a la transformación de las personas y al desarrollo del país. En M. T. Corvera Vergara y G. Muñoz Stuardo (Editores) *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno*, (pp. 336-359). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Arias-Méndez, J., Galindo, M. y Triana-Pérez, A. (2022). Satisfacción laboral en docentes de educación superior de universidades debido a la emergencia sanitaria por Covid-19 entre el año 2019 y 2021. *Ergonomía, Investigación y Desarrollo*, *4*(2), 63-79. https://revistas.udec.cl/index.php/Ergonomia_Investigacion/article/view/8490/7592.

Astráin, S. (2019). C*alidad educativa: la motivación docente como elemento clave* [trabajo de maestría Universidad de Navarra]. Repositorio institucional UNAV. https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/58269/1/Sara%20Astr%C3%A1in.pdf.

Asún, R. A., Rdz-Navarro, K., y Alvarado, J. M. (2016). Developing multidimensional Likert scales using item factor analysis: The case of four-point items. *Sociological Methods and Research, 45*(1), 109-133. https://doi.org/10.1177/0049124114566716.

Bravo-Aranibar, J., Bocángel-Weydert, G. y Bocángel-Marín, G. (2020). Gestión pedagógica y el rendimiento escolar en el área de matemática. *Investigación Valdizana, 14*(1), 48-54. DOI: https://doi.org/10.33554/riv.14.1.535.

Cabrera, M. T. F. y Adan, I. A. R. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61. https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf.

Caradonna, L. (2017). *Aprendizaje significativo: felicidad, motivación y estrategias de los docentes.* [Tesis doctoral Universidad de Extremadura]. https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/6539/1/TDUEX_2017_Caradonna_L.pdf

Chang, E. (2006). Composite effects of extrinsic motivation on work effort: Case of Korean employees, *Journal of World Business*, 38, 70–79. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951602001104.

Chiang, M., Hidalgo-Ortiz, J. y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11*(22), 347-362. https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10.

Estrada, E. y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación, 2*(1), 132-146. https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008

Farías-Macías, A., Macías-Moreira, M., Zambrano-Cedeño, L. y Gómez-Bravo, N. (2021). El ambiente de trabajo y su influencia en la satisfacción laboral como prevención del estrés en los empleados. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 7*(4), 586-601. DOI: http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i4.2439.

Franco, J., Vélez, F. y López, H. (2018). *La motivación docente y su repercusión en la calidad educativa: estudio de caso. Revista de Pedagogía. 39*(105), 151-172. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ped/article/view/16530

Galán, B. (2017). Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente. *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa, 1*(1), 34-52. https://doi.org/10.32541/recie.2017.v1i1.pp34-52.

Gonzales, R. (2021). *Desempeño docente y logro de aprendizajes de la asignatura taller de diseño de la EP de Arquitectura en una universidad privada* [tesis de maestría Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57531

González Castro, C. y Cruzat Arriagada, M. (2019). Innovación educativa: La experiencia de las carreras pedagógicas en la Universidad de Los Lagos, Chile. *Educación*, *28*(55), 103-122. http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201902.005

González, H. E. y González, L. E. (2010). *Clima organizacional*. En VI Jornadas de Sociología de la UNLP [La Plata, 9 al 10 de diciembre de 2010)]. https://memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=eventos&d=Jev5334

González, P. I. (2019). Dilemas de la inclusión educativa en el Chile actual. *Revista educación las américas, 8*, 80-92. https://revistas.udla.cl/index.php/rea/article/view/7

González, Y. P. y Silva, A. I. (2022). La fluctuación laboral una oportunidad para el desarrollo. *Atenas*, *1*(57), 49-63. http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/24.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación.* McGraw Hill ediciones.

Hernández, Y., Jaramillo, J. y Hernández, G. (2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, *28*(1), 102-129. https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211

Hualpa, L. (2019). *La planificación curricular y su relación con la evaluación de los aprendizajes de estudiantes de jornada Escolar Completa Chulucanas Piura* [tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28849.

Hurtado, F. (2020). Planificación y evaluación curricular elementos fundamentales en el proceso educativo. *Dissertare. Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, *5*(2), 1-18. https://revistas.uclave.org/index.php/dissertare/article/view/2928.

Lagomarsino, R. (2003). Compromiso organizacional. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, *6*(2), 79-83. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2717373.

Leiva, M. y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, (51), 225-251. https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-225.pdf.

Martínez, M. (2019). *Relación entre motivación y rendimiento académico en estudiantes de la preparatoria oficial número 331, Zumpango, Edo. México* [tesis de doctorado Universidad Autónoma del Estado de México]. http://hdl.handle.net/20.500.11799/106128.

Misad, R., Misad, R. y Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista de empresa y gobierno, 2*(2), 7-24. https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001

Omar, A. y Urteaga, A. F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología, 13*(2), 353-372. https://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf.

Oplatka, I. (2019). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. *Revista Eletrônica de Educação, 13*(1), 196-210. http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000100196&script=sci_arttext.

Ortega, C. (2019). La reflexión como proceso en las prácticas docentes e investigativas. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa, 10*(18), 2-5. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-21712019000100012

Parada, J. (2018). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo FESC, 7*(14), 42-56. https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140.

Patlán, J. (2013). Fundamentos de la Motivación de los Trabajadores en las Organizaciones: Perspectivas Geográfica, Económica y Moral. Daena: *International Journal of Good Conscience, 8*(2), 147-163. http://www.spentamexico.org/v8-n2/A10.9(2)147-163.pdf.

Pérez, C. V. y González, O. H. (2017). El Diseño Universal para el Aprendizaje, una alternativa para la inclusión educativa en Chile. *Atenas, 4*(40), 105-120. http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/177.

Polindara, V. (2020). *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira-Valle del Cauca* [tesis de doctorado Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/33107/1/2020_reconocimiento_laboral.pdf

Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M. y Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, (53), 133-142. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342021000100133.

Pujol Cols, L. J. (2016). Satisfacción Laboral en docentes universitarios: medición y estudio de variables influyentes. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, *14*(2), 261-292 https://doi.org/10.4995/redu.2016.5974.

Quispe, R. (2018). *Gestión pedagógica y calidad educativa en instituciones educativas del nivel inicial de la Red 10-UGEL 01* [trabajo de maestría Universidad César Vallejo-Perú]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26875/Quispe_RR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivas Balboa, C. (1979). *Educadores para un desarrollo autónomo*. Equinoccio.

Rojas, N. R. (2017). Satisfacción Laboral e Incidencia en el Compromiso Organizacional de Docentes de Centros de Educación Básica Alternativa del Ciclo Avanzado de la Región Puno 2016. *Revista Científica Investigación Andina*, *17*(1), 14-20. https://web.archive.org/web/20180421063214id_/https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/viewFile/352/294.

Romero, W. (2014). *La planificación curricular y su incidencia en la práctica pedagógica en la especialidad de producciones agropecuarias de la unidad educativa 16 de Mayo del Cantón Quinsaloma* [tesis de maestría Universidad Técnica de Babahoyo]. http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/2002/MDC-169.pdf?sequ

Rosales, J., Espinoza, J., Posadas, L., Romero, L. y Pinedo-Yzaguirre, E. (2022). Compromiso laboral y desempeño profesional en docentes universitarios del área de estudios generales en universidades privadas de Perú. *Revista Universidad & Sociedad*, *14*(4), 210-22. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3129

Rubio, I. y Abreu, J. (2018). *La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea de los profesores de la universidad actual*. Boletín Virtual. https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/545/516.

Sánchez, C. (2019). Estrategias innovadoras en la planificación curricular, un reto de la educación contemporánea. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, *4*(3), 39-47. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7047173

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, *10*(27), 83-88. https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402.

Scharager, J. y Reyes, P. (2001). *Muestreo no probabilístico. Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales*. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Segredo, A. M., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L. y Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR,* (24), 86-99. https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/viewFile/200/476.

Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M. y Moayedi, F. (2011). The consequences of organizational commitment in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 246-250. https://core.ac.uk/download/pdf/82559753.pdf

Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's Alpha. *Psychometrika, 74*(1), 107-120. https://link.springer.com/article/10.1007/s11336-008-9101-0.

Treviño-Reyes, R. y López-Pérez, J. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información Tecnológica, 33*(2), 259-268. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259

Tsai, M.T. y Huang, C.C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 565-581. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9455-8.

Vaillant, D. y Rodríguez, E. (2018). Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación. *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas, 1*(19). https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/73018/I/perspectivas-de-unesco-y-oei-vaillant-rodriguez.pdf

Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Ministerio de cultura y deporte. https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/54.

Villanueva Gutiérrez, Ó. E. y López López, L. I. (2019). La atención selectiva del docente en los procesos de planeación curricular, aprendizaje y evaluación. Diálogos sobre educación. *Temas actuales en investigación educativa, 10*(19). 1-23. https://www.redalyc.org/journal/5534/553461754010

Zepeda Herrera, F. (2017). *Psicología organizacional*. Pearson.