



Representaciones sociales en gestión institucional: compromiso organizacional en directivos de educación pública Chiclayo, Perú

Social representations in institutional management: organizational commitment in public education managers in Chiclayo, Peru

Representações sociais na gestão institucional: o compromisso organizacional dos gestores da educação pública em Chiclayo, Peru

ARTÍCULO ORIGINAL



Escanea en tu dispositivo móvil o revisa este artículo en:
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1068>

Víctor Raúl Villegas Vera 
vrvillegasv@ucvvirtual.edu.pe

Rosa Elvira Alarcón Díaz 
adiarez@ucvvirtual.edu.pe

César Augusto Tafur Ruiz 
ctafurru16@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

Artículo recibido 3 de diciembre 2024 | Aceptado 9 de enero 2025 | Publicado 3 de julio 2025

RESUMEN

La gestión escolar es fundamental para fomentar el compromiso organizacional y una cultura de mejora continua entre los actores educativos. Con el objetivo de analizar las representaciones sociales sobre gestión institucional y compromiso organizacional de directivos en una Institución Educativa Pública de Chiclayo durante el año 2024. Se realizó un estudio cuantitativo y descriptivo-exploratorio. A través de entrevistas semi-estructuradas con cuatro directivos, se analizaron dimensiones como el compromiso organizacional, liderazgo y procesos de gestión escolar. Los resultados revelaron concepciones divergentes entre una gestión innovadora y sistémica versus prácticas tradicionales centradas en la administración. Además, se encontraron tensiones entre el discurso sobre el compromiso y su debilidad en la práctica diaria, debido a fallos en el liderazgo, participación docente y clima laboral. Para superar estas brechas, es crucial crear espacios de confianza, comunicación efectiva y reflexión conjunta, lo que permitiría empoderar a los profesores y consolidar una comunidad educativa altamente comprometida.

Palabras clave: Clima laboral; Cultura de mejora continua; Innovación educativa; Instituciones educativas públicas; Liderazgo directivo

ABSTRACT

School management is fundamental to foster organizational commitment and a culture of continued improvement among educational actors. With the objective of analyzing social representations on institutional management and organizational commitment of directors in a Public Educational Institution of Chiclayo during the year 2024. A quantitative and descriptive-exploratory study was carried out. Through semi-structured interviews with four directors, dimensions such as organizational commitment, leadership and school management processes were analyzed. The results reveal divergent concepts between innovative and systemic management versus traditional practices centered on administration. Furthermore, tensions will be found between the discourse on commitment and its weakness in daily practice, due to failures in leadership, teaching participation and work climate. To overcome these gaps, it is crucial to create spaces for trust, effective communication and joint reflection, which would allow teachers to be empowered and consolidate a highly committed educational community.

Key words: Continuous improvement culture; Educational innovation; Public educational institutions; Managerial leadership; Work climate

RESUMO

A gestão escolar é fundamental para fomentar o compromisso organizacional e uma cultura de melhoria contínua entre os atores educativos. Com o objetivo de analisar as representações sociais sobre a gestão institucional e o compromisso organizacional de diretores em uma Instituição Educativa Pública de Chiclayo durante o ano de 2024. Foi realizado um estudo quantitativo e descritivo-exploratório. Através de entrevistas semiestruturadas com quatro diretores, foram analisadas dimensões como o compromisso organizacional, liderança e processos de gestão escolar. Os resultados revelaram concepções divergentes entre uma gestão inovadora e sistêmica versus práticas tradicionais centradas na administração. Além disso, encontramos tensões entre o discurso sobre o compromisso e sua debilidade na prática diária, devido a falhas na liderança, participação docente e clima laboral. Para superar essas lacunas, é crucial criar espaços de confiança, comunicação efetiva e reflexão conjunta, o que permitiria capacitar os professores e consolidar uma comunidade educacional altamente comprometida.

Palavras-chave: Clima laboral; Cultura de melhor continuidade; Inovação educativa; Instituições educativas públicas; Liderança diretiva

INTRODUCCIÓN

La gestión institucional es un factor clave para generar compromiso organizacional en los miembros de una institución educativa (Anchelia-Gonzales et al., 2021). En ese sentido, el compromiso hacia la organización impacta positivamente en el desempeño docente (Estrada y Mamani, 2020) y se relaciona con diversos factores de gestión escolar como la planificación estratégica, el liderazgo directivo y la cultura organizacional (Álvarez et al., 2022). Asimismo, la satisfacción laboral también se asocia al compromiso organizacional del personal y su desempeño (Melo Pedraza, 2020). En el contexto actual, son escasos los estudios cualitativos que profundicen en la representación social de la gestión institucional desde la perspectiva de compromiso de sus directivos. Este artículo busca analizar dicha representación en directivos de una Institución Educativa Pública de Chiclayo durante el año 2024, considerando las dimensiones de compromiso afectivo, normativo y de continuidad planteadas por Meyer y Allen (Arrunátegui, 2021). Los hallazgos permitirán comprender mejor los factores subyacentes al compromiso organizacional desde el rol directriz de gestores educativos.

Mientras que, la gestión escolar es un factor fundamental para promover el compromiso organizacional dentro de las instituciones educativas (Álvarez et al., 2022). Una adecuada gestión de procesos como la planificación

estratégica, organización de recursos, dirección de equipos y control de resultados, impacta positivamente en el involucramiento del personal con los objetivos institucionales (Tenorio Polo et al., 2023). Diversos estudios resaltan la influencia de las habilidades directivas, el liderazgo pedagógico de los directores y la comunicación interna sobre mayores niveles de compromiso docente (Labajos y de Jesús, 2020; Ledezma Pizarro, 2023). Asimismo, el trabajo en equipo entre dirección y personal se relaciona con un mayor sentido de pertenencia hacia la escuela (Gortaire, 2021).

Aunque existen estudios sobre gestión escolar, son escasas las investigaciones que profundizan en la percepción de los directivos respecto al compromiso institucional. La gestión escolar comprende acciones y procesos organizativos que buscan alcanzar metas institucionales (Chirinos y Arellano, 2023). Desde un enfoque fenomenológico, esta gestión se construye socialmente a partir de experiencias subjetivas y representaciones mentales de los actores educativos. Las representaciones sociales de la gestión son conocimientos compartidos que permiten interpretar y actuar dentro de la institución, girando en torno a conceptos como liderazgo, motivación docente y cultura organizacional. Estos conceptos son reinterpretados en función de las interacciones entre directivos, docentes y personal administrativo en su contexto específico.

En este sentido, las representaciones sociales en la gestión escolar desempeñan un papel crucial al proporcionar un marco de referencia común para la toma de decisiones y la implementación de políticas educativas. Al comprender estas representaciones, se puede identificar cómo los directivos perciben su rol en la institución y cómo influye esto en su compromiso hacia la misma. Además, al analizar estas percepciones, se pueden desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la gestión escolar y fortalecer el compromiso organizacional, lo que a su vez puede impactar positivamente en la calidad educativa ofrecida por la institución. Comprender estas representaciones sociales desde una perspectiva cualitativa permite acceder a la subjetividad de los directivos escolares y conocer cómo conciben e implementan los procesos de gestión en vinculación al compromiso organizacional del personal. Todo ello fundamenta el abordaje de este estudio (Estrada y Mamani, 2020).

Por lo tanto, el compromiso organizacional es un factor clave que impacta en la eficacia de las instituciones educativas (Anchelia-Gonzales et al., 2021). Un mayor nivel de compromiso por parte de directivos y docentes hacia la escuela influye positivamente en su desempeño y productividad. Asimismo, existe una estrecha relación entre el compromiso del personal y su satisfacción con el trabajo desempeñado (Melo Pedraza, 2020). Diversos estudios destacan la relevancia de algunos elementos de la gestión escolar para

fomentar el compromiso organizacional, tales como el liderazgo directivo (Chirinos Arellano, 2023), la planificación estratégica (Álvarez et al., 2022), la comunicación interna ((Labajos y de Jesús, 2020) y la participación en equipos de trabajo (Gortaire, 2021). Sin embargo, son escasas las investigaciones cualitativas que exploren la representación del compromiso organizacional desde las vivencias y percepciones de los propios directivos escolares.

Además, el compromiso organizacional escolar se refiere al vínculo emocional y psicológico que establece el personal de una institución educativa con sus objetivos y valores (Arrunátegui, 2021). Por tanto, Jaros (1997), informaron que este compromiso se manifiesta en tres dimensiones fundamentales: afectiva, de continuidad y normativa. La dimensión afectiva está basada en el apego emocional, el orgullo y la identificación con la institución, lo que motiva a los directivos y docentes a permanecer en ella por propia voluntad (Ávila, 2020). Por otro lado, la dimensión de continuidad se centra en la percepción de los costos y riesgos asociados con dejar la organización, lo que lleva a los individuos a sentirse obligados a continuar en ella. Finalmente, la dimensión normativa implica un sentido de deber moral hacia la institución, donde los miembros se sienten comprometidos a seguir contribuyendo debido a una obligación ética (Ledezma Pizarro, 2023).

En el contexto escolar, un mayor compromiso organizacional en docentes y directivos se asocia positivamente a la calidad de la enseñanza, iniciativa laboral, menor ausentismo, mejor clima institucional, entre otros resultados (Pachao, 2020). Por ello, fomentar este compromiso debe ser una prioridad en la gestión institucional de las escuelas a fin de mejorar su efectividad (Matamoros Obregón y Cárdenas Ortega, 2022). Conocer las representaciones sociales sobre la gestión escolar desde la perspectiva de compromiso de los directivos permitirá orientar mejor sus prácticas en este sentido. El presente estudio busca analizar las representaciones sociales sobre gestión institucional y compromiso organizacional de directivos en una Institución Educativa Pública de Chiclayo durante el año 2024.

MÉTODO

El estudio se llevó a cabo en una Institución Educativa Pública de Chiclayo, Perú, lo que proporciona un contexto específico para entender las dinámicas institucionales y las percepciones de los directivos. La investigación se desarrolló bajo un **enfoque cualitativo**, que busca comprender en profundidad un fenómeno desde la perspectiva de los participantes. Este enfoque permite explorar las representaciones sociales sobre gestión escolar y compromiso organizacional.

La investigación es de tipo **exploratorio-descriptivo**, ya que busca profundizar en las percepciones y vivencias de los directivos

sobre la gestión escolar y el compromiso organizacional. Con diseño del estudio es **no experimental**, centrado en la recolección y análisis de datos cualitativos a través de entrevista semiestructurada. Se utilizó un muestreo intencional para seleccionar a cuatro subdirectores, quienes fueron considerados representativos para facilitar la comprensión del fenómeno estudiado.

Se aplicó la técnica de entrevista semiestructurada, basada en una guía de preguntas que orientaron la conversación. Las entrevistas exploraron la categoría compromiso organizacional y la percepción de gestión escolar del equipo directivo, esto fue la operatividad en un open – coding y analizado hermenéuticamente buscando palabras clave. Los subdirectivos fueron seleccionados debido a su papel central en la gestión escolar y su capacidad para proporcionar información detallada sobre las representaciones sociales y el compromiso organizacional.

La información se procesó mediante el análisis cualitativo de los datos, y los resultados se presentaron integrando categorías conceptuales emergentes con fragmentos textuales que ilustran las representaciones sociales encontradas. El análisis siguió el método de la **Teoría Fundamentada** (San Martín Cantero, 2014), utilizando codificación abierta con apoyo del software ATLAS.ti v.21. Esto permitió conceptualizar categorías a partir de los datos obtenidos (Creswell et al., 2013).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gestión institucional en el ámbito educativo es un proceso complejo que requiere la coordinación sistemática de recursos para alcanzar objetivos educativos. Según las percepciones de los directivos, este proceso implica acciones de planificación, ejecución y control, así como la utilización óptima de recursos para garantizar aprendizajes significativos. Los directivos destacan atributos como el liderazgo pedagógico, la visión estratégica y la vocación de servicio, que son fundamentales para una gestión efectiva. Por lo que, las características de la gestión institucional incluyen la integralidad, eficiencia y organización, así como la planificación y comunicación efectiva. Además, el compromiso organizacional es esencial, manifestándose en la identificación y lealtad hacia la institución, la entrega responsable para objetivos compartidos y la apropiación de la misión y objetivos institucionales. Este estudio busca profundizar en estas dimensiones para comprender mejor cómo se construye y se vive el compromiso organizacional en el contexto educativo.

Categorías principales en sus representaciones sociales sobre gestión institucional y compromiso organizacional:

Conceptualización de la gestión institucional

Definición: Proceso sistemático de coordinación de recursos para lograr objetivos educativos.

- **Directivos 1 y 2:** Coordinación de recursos.
- **Directivo 3:** Acciones de planificación, ejecución y control.
- **Directivo 4:** Utilización óptima de recursos para garantizar aprendizajes.

Atributos del directivo escolar

Directivo 1

- Liderazgo pedagógico
- Habilidades de gestión
- Compromiso
- Trabajo en equipo

Directivo 2

- Visión estratégica
- Liderazgo transformador
- Motivación
- Valores

Directiva 3

- Vocación de servicio
- Manejo de relaciones
- Autorregulación

Directivo 4

- Carisma
- Toma de decisiones
- Adaptabilidad al cambio

Características de la gestión institucional

Directivo 1

- Integralidad
- Eficiencia
- Organización
- Mejora continua

Directivo 2

- Planificación
- Comunicación
- Distribución de responsabilidades

Directiva 3

- Organización
- Delegación de funciones
- Monitoreo

Directivo 4

- Previsión
- Coordinación
- Evaluación

Compromiso organizacional

- **Directivos 1 y 2.** Identificación y lealtad hacia la institución
- **Directiva 3.** Entrega responsable para objetivos compartidos
- **Directivo 4.** Apropiación de misión y objetivos

Este esquema permite visualizar de manera clara y organizada las diferentes perspectivas sobre la gestión institucional y el compromiso organizacional desde la visión de los directivos.

Las entrevistas revelan que los cuatro directivos conciben la gestión institucional como un proceso integral, donde la coordinación estratégica de recursos y actores converge para alcanzar las metas educativas plasmadas en el PEI. Cada directivo aporta una perspectiva única: la gestión de recursos (Directivo 1), la planificación participativa (Directivo 2), la combinación de aspectos administrativos y pedagógicos (Directivo 3), y la optimización de recursos para aprendizajes de calidad (Directivo 4). En síntesis, la gestión institucional se visualiza como un proceso continuo de mejora a través de la coordinación efectiva, revelando una armoniosa interacción entre las dimensiones administrativa, pedagógica y estratégica. Se destaca un enfoque inclusivo que involucra a la comunidad en la consecución de

objetivos compartidos, evidenciando la gestión como un proceso participativo y sensible a las particularidades de su comunidad.

Mientras que, para las representaciones sobre los atributos deseables para un directivo escolar revelan matices entre las prioridades de cada uno: el directivo 1 valora el liderazgo pedagógico, la gestión, las habilidades socioemocionales y el compromiso ético; el directivo 2 destaca la visión estratégica, el liderazgo transformador y la comunicación efectiva para lograr una visión compartida; la directiva 3 subraya la vocación de servicio y la gestión de relaciones interpersonales; y el directivo 4 enfatiza el carisma, la toma de decisiones orientada a resultados, el trabajo en equipo y la adaptabilidad al cambio. En conjunto, estos atributos conforman un perfil ideal que integra competencias estratégicas, gerenciales, socioafectivas y éticas, potenciando un liderazgo pedagógico enfocado en la mejora continua y la transformación institucional.

Por tanto, se asocian una gestión institucional adecuada con cuatro características clave: la integralidad de sus procesos, la planificación participativa, el monitoreo y la evaluación continua, y la capacidad de adaptación situacional. Subrayan que esta gestión debe ser integral, articulando las dimensiones administrativa, pedagógica y comunitaria; participativa, involucrando a la comunidad educativa en el diseño y ejecución del Proyecto

Educativo; flexible, ajustando estrategias a las necesidades contextuales; y enfocada en la mejora continua. Además, los directivos conciben el compromiso organizacional como la identificación psicoafectiva de los miembros con los propósitos institucionales, trascendiendo el mero cumplimiento de funciones. Sin embargo, perciben matices en su manifestación práctica, algunos evidenciando compromiso docente y otros una falta de identificación con la misión institucional. Esto revela la influencia del clima y las relaciones interpersonales en el compromiso, requiriendo un Liderazgo

De ahí que, de las entrevistas se desprenden interesantes hallazgos respecto a las representaciones sociales de los directivos sobre el compromiso organizacional. Así encontramos que, los cuatro directivos conciben consistentemente al compromiso organizacional como la identificación y adhesión psicoafectiva de los miembros hacia los propósitos y principios institucionales. No se reduce al simple cumplimiento de funciones, sino que implica un vínculo más profundo y voluntario (directivos 1 y 4). Además, se asocia a sentimientos de pertenencia, entrega responsable hacia objetivos compartidos (directivos 2 y 3). En ese sentido, lo representan como un valor personal y profesional clave en toda institución. Sin embargo, surgen algunos matices respecto a cómo perciben ese compromiso en la práctica cotidiana de su centro

laboral. Los directivos 1 y 3 evidencian en varios docentes manifestaciones de dicho compromiso, iniciativa y creatividad en beneficio de los estudiantes.

Mientras que, los directivos 2 y 4, quienes identifican una falta de identificación de algunos docentes con la misión institucional. Ello pone en evidencia la influencia del clima y las relaciones interpersonales en el compromiso organizacional, que según los directivos 4 y 2 se ha visto afectado negativamente en el último tiempo, impactando también en su propio compromiso con el proyecto de gestión del centro, dada la desarticulación entre discurso y práctica institucional. En conclusión, el compromiso organizacional es altamente valorado y esperado por los directivos, aunque susceptibles a las dinámicas de cada contexto escolar, requiriendo de su parte acciones de liderazgo ético que, predicando con el ejemplo, generen entornos laborales que refuercen dicho compromiso en toda la comunidad educativa y no lo debiliten. Ello resulta fundamental para una gestión institucional de calidad.

Discusión

En los resultados alcanzados se evidencian algunas tensiones e inconsistencias entre el discurso sobre compromiso organizacional, las representaciones de la adecuada gestión escolar y prácticas institucionales concretas en la entidad educativa. Si bien teóricamente conciben el

compromiso como un valor, en la práctica este parece debilitarse producto de decisiones directivas que no logran articular coherentemente las dimensiones administrativas y pedagógicas. En este sentido, Quiroz (2023) notifica que ambas dimensiones deben reforzarse mutuamente en pos de objetivos educativos comunes que doten de sentido el quehacer de directivos y docentes. Asimismo, las representaciones de los entrevistados coinciden en que una buena gestión escolar debe ser sistémica, participativa y flexible; capaz de adaptarse a las necesidades emergentes. No obstante, la caracterizan como poco innovadora, descendente y desarticulada. Aquí se contraponen el modelo burocrático tradicional y una gestión de calidad centrada en lo pedagógico y lo comunitario (Araoz y Ramos, 2021).

Por otro lado, si bien valoran la planificación estratégica, ésta parece desvincularse de procesos de autoevaluación y mejora continua, aspectos clave en un enfoque de gestión efectiva. En este sentido, Paredes-Pérez et al., (2021) plantean que, es necesario fortalecer la reciprocidad entre liderazgo directivo, compromiso docente y calidad de procesos de gestión; garantizando espacios de reflexión conjunta sobre las prácticas institucionales a la luz del Proyecto Educativo que convoca a la comunidad. Ello puede revertir las brechas entre discurso y acción, potenciando una identidad compartida.

Mientras que, la representación social de la gestión escolar se caracteriza de acuerdo con Fuentes et al., (2023) y Tenorio Polo et al. (2023). por enfatizar en procesos administrativos y cumplimiento de estándares, por sobre dinámicas de innovación pedagógica y mejora continua; liderazgo deficiente de directivos en términos de acompañamiento docente, toma de decisiones participativas y fomento de un clima laboral positivo; desarticulación entre la planificación estratégica y las prácticas concretas de gestión de recursos e interacciones en la comunidad educativa y escasa autoevaluación y adaptabilidad de los procesos de gestión escolar para responder a necesidades emergentes, aspectos que concuerdan con los expresado por Gortaire (2021); Vásquez (2021); Gonzales (2023); Ramírez Nolasco (2023); Ortiz-Guillén et al., (2023) y Primo (2023).

Por tanto, Araoz y Ramos (2021), manifiestan que en este contexto se genera una cultura institucional predominantemente burocrática y poco inspiradora, que no logra catalizar un fuerte compromiso organizacional de sus miembros más allá del cumplimiento funcional. Donde, si bien se valora discursivamente dicho compromiso y existe responsabilidad profesional en la mayoría de docentes; las prácticas institucionales actuales no refuerzan vínculos socioemocionales, participación en decisiones y reciprocidad entre contribuciones personales y organizacionales, aspectos claves para construir comunidades educativas de alta

implicación y desempeño (Díaz, 2022). En este sentido, es urgente que los directivos reorienten su modelo de gestión escolar hacia uno más pedagógico, democrático y enfocado en procesos de mejoramiento institucional. Ello resulta fundamental para fortalecer el compromiso, iniciativa e innovación en sus miembros.

Así, Tacuri (2023), encontraron que, los directivos en sus entrevistas y discursos, denotan una concepción del compromiso organizacional principalmente de tipo afectivo y normativo. Por tanto, conciben dicho compromiso como una identificación emocional e intelectual con los valores y objetivos institucionales, que genera sentimientos de pertenencia, orgullo y vocación por la labor educativa; criterios que concuerdan con los reportados por los directivos 1 y 3. Además, como un deber moral de reciprocidad con la institución por los beneficios profesionales y personales recibidos a lo largo de la trayectoria laboral (directivo 2) y las dinámicas relacionales de cada contexto escolar (directivos 2 y 4). Cuestiones que coinciden con lo expuesto por Fuentes et al., (2023) en que la gestión escolar puede reforzar u obstaculizar la implicación de los profesores. Cuando las decisiones institucionales son poco coherentes con el Proyecto Educativo o necesidades pedagógicas; o el liderazgo directivo es deficiente en términos motivacionales, se resiente el compromiso.

Por su parte, Primo (2023), encontraron que en la práctica las decisiones y dinámicas relacionales en el establecimiento no estarían fortaleciendo suficientemente el clima institucional ni facilitando una mayor participación docente para potenciar su compromiso organizacional. Por este motivo, la distancia entre el discurso de valoración del compromiso y las prácticas institucionales que no lo catalizan efectivamente, es un punto crítico a revertir mediante estrategias de gestión que empoderen a los profesores y consoliden una comunidad educativa de alta implicación y crecimiento compartido (Vílchez et al., 2020).

Además, en síntesis, la distancia entre el modelo ideal de gestión sistémica e integradora, y la gestión escolar tradicional que predomina en su centro según las propias representaciones de los directivos, constituye un desafío a revertir mediante estrategias de mejora en las dinámicas de conducción y participación institucional, criterios similares notificados por Jiménez y Córdoba (2024). Mientras que, Labajos y de Jesús (2020), señala que se potencia la innovación, motivación y sentido de pertenencia. Sin embargo, al caracterizar la gestión actual, los mismos directivos reconocen desarticulación entre planificación administrativa y soporte pedagógico.

CONCLUSIONES

Los directivos comparten una visión de la gestión institucional como un proceso complejo e integral que va más allá de la simple administración

de recursos. Implica una coordinación estratégica de recursos humanos, financieros y materiales, así como acciones de planificación, ejecución, control y evaluación, todo ello orientado a la mejora continua de los aprendizajes y al logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Esta visión destaca la interdependencia de las dimensiones administrativa, pedagógica y comunitaria, y la necesidad de involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el proceso.

Se identifican una serie de atributos y competencias esenciales para el ejercicio de un liderazgo efectivo. Estos atributos abarcan desde habilidades de liderazgo pedagógico y gestión, hasta competencias socioemocionales, valores éticos, visión estratégica, capacidad de comunicación, vocación de servicio, toma de decisiones y adaptabilidad al cambio. La combinación de estas competencias permite a los directivos impulsar la mejora continua de la institución y generar un clima de trabajo positivo y colaborativo.

Una gestión institucional eficaz se caracteriza por la integralidad, la planificación participativa, el monitoreo y la evaluación continua, y la capacidad de adaptación situacional. Estos elementos permiten a la institución responder de manera flexible y pertinente a las necesidades del contexto y a los desafíos que se presentan, asegurando así su eficiencia y calidad. Además, el

compromiso organizacional como un elemento fundamental para el éxito de la gestión institucional. Lo conciben como la identificación y adhesión psicoafectiva de los miembros de la comunidad educativa hacia los propósitos y principios de la institución, lo que se traduce en un sentido de pertenencia, una entrega responsable hacia objetivos compartidos y una apropiación de la misión y visión institucional.

El compromiso organizacional es altamente valorado, algunos directivos perciben una falta de identificación con la misión institucional en algunos docentes, lo que pone de manifiesto la influencia del clima y las relaciones interpersonales en el compromiso. Un clima laboral deteriorado y una desarticulación entre el discurso y la práctica institucional pueden impactar negativamente en el compromiso de los miembros de la comunidad educativa. Los resultados sugieren la importancia de un liderazgo ético y coherente por parte de los directivos, que sirva como ejemplo para el resto de la comunidad educativa. Un liderazgo que promueva un clima de confianza, colaboración y participación, y que alinee el discurso con la práctica, puede fortalecer el compromiso organizacional y generar un entorno laboral propicio para el desarrollo profesional y el logro de los objetivos institucionales.

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

REFERENCIAS

- Álvarez, P. M. B., Cueva, A. F., Larrea, Á. J. C., y Cucho, L. I. L. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 145-157. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471680>
- Anchelia-Gonzales, V., Inga-Arias, M., Olivares-Rodríguez, P., y Escalante-Flores, J. L. (2021). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas. Propósitos y representaciones, (SPE1), e899-e899. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/899>
- Araoz, E. G. E., y Ramos, N. A. G. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação y formação*, 6(1), e3854. <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854>
- Arellano Chirinos, R. O. (2023). Gestión educativa estratégica y compromiso organizacional en una institución educativa de la Victoria-Chiclayo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105802>
- Arrunátegui, L.M. (2021). Estrés laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la unidad de gestión educativa local Chiclayo, 2019. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/3456>
- Ávila, J.P. (2020). Compromiso organizacional desde la perspectiva del personal docente. https://www.academia.edu/download/65330611/Articulo_Compromiso_Organizacional_2020..pdf
- Creswell, J., Klassen, A., Plano Clark, V., y Clegg Smith, K. (2013). Best Practices for Mixed Methods Research in the Health Sciences John W. Creswell, Ann Carroll Klassen, Vicki L. Plano Clark, Katherine Clegg Smith for the Office of Behavioral and Social Sciences Research; Qualitative Methods Overview Jo Moriarty. *Qualitative Social Work*, 12(4), 541-545. <https://doi.org/10.1177/1473325013493540>

- Díaz, E. J. S. (2022). Gestión escolar y compromiso docente en instituciones intercultural bilingüe (eib). YACHAQ, 5(2), 68-84. <https://revista.uct.edu.pe/index.php/YACHAQ/article/view/299>
- 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>
- Fuentes, M. M. M., Campbell, L., Muñoz, N., y Arcos, G. M. (2023). La gestión pedagógica y el compromiso organizacional: una relación en conflicto. Investigación y postgrado, 38(1), 67-91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9184412>
- Gonzales, J. (2023). Gestión escolar y compromiso organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Ayacucho, 2021. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/5937>
- Gortaire, M. D. (2021). Trabajo en equipo y compromiso organizacional en la Unidad Educativa “Constructores del Mañana”, Ecuador, 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/70010>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. Journal of vocational behavior, 51(3), 319-337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jiménez, G. E. Q., y Córdova, T. E. C. (2024). Liderazgo de enfermería en el área hospitalaria: Un enfoque de cambio. Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar, 8(3), 4189-4203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9610623>
- Labajos, G., y de Jesús, N. (2020). Comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes del centro de educación básica alternativa República de Bolivia, Villa El Salvador, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43436>
- Ledezma Pizarro, C. R. (2023). Habilidades directivas y compromiso organizacional en la unidad de gestión educativa local 06 Ate, 2023. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/120054>
- Matamoros Obregón, P., y Cárdenas Ortega, A. (2022). Expectativas Laborales y Compromiso Organizacional de los Trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Acobamba, Huancavelica 2020. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/3240>
- Ortiz-Guillén, M. K., Correa-Soto, S. R., Coronel, S. H., y Varas-Espinoza, G. (2023). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y compromiso organizacional: análisis bibliométrico. I+ D Revista de Investigaciones, 18(2), 59-73. <https://doi.org/10.33304/revinv.v18n2-2023006Ort>
- Pachao, N. M. B. (2020). Compromiso organizacional en la gestión institucional en los docentes de las instituciones educativas de la red 29, Pachacamac, 2019 (Doctoral dissertation, Universidad Cesar Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43737>
- Paredes-Pérez, M. A., Palomino-Crispin, A. E., Cárdenas-Tapia, V. R., y Gonzales-Peralta, C. F. (2021). Compromiso organizacional en los colaboradores de las instituciones financieras en la región Junín. Gaceta científica, 7(1), 29-35. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1062>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el desarrollo educativo, 10(20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.595>
- Primo, S. C. P. (2023). Compromiso organizacional en la gestión administrativa de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú. Gaceta Científica, 9(4), 143-152. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/2094>
- Quiroz, K. G. (2023). Modelo de gestión educativa y el compromiso organizacional de una Institución de educación primaria de Chiclayo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123070>

- Ramírez Nolasco, R. E. (2023). Gestión estratégica y compromiso organizacional en una institución educativa pública primaria de Chiclayo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121553>
- San Martín Cantero, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(1), 104-122.
- Tacuri, I. (2023). Gestión administrativa en el compromiso organizacional en directivos de las instituciones educativas públicas, UGEL Melgar, Puno, 2023. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123845>
- Tenorio Polo, Z. C., y Pérez Viñas, V. M. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. *Mendive. Revista de Educación*, 21(4), e3505. <http://scielo.sld.cu/pdf/men/v21n4/1815-7696-men-21-04-e3505.pdf>
- Vásquez, L. (2021). Compromiso organizacional y su implicancia en desarrollo institucional del Hospital Regional Daniel Alcides Carrión Pasco-2019. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/2350>
- Vílchez, J. E. P., Moreto, S. A. H., y Paredes, J. T. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes universitarios*, 10(4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>