



## Gestión institucional y el engagement laboral de los maestros de las Comunidades Educativas Rechartinas

Institutional management and labor engagement of teachers of Rechartinas Educational Communities

*Gestão institucional e engajamento trabalhista de professores das Comunidades Educativas de Rechartinas*



Rossana Zulema Maza Córdova

rossana.maza@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marco. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v6i16.117>

Artículo recibido el 8 de agosto 2023 / Arbitrado el 29 de agosto 2023 / Publicado el 20 de septiembre 2023

### RESUMEN

El compromiso laboral de los maestros de diferentes comunidades educativas, la manera en cómo se organiza la institución, así como la forma que tienen de relacionarse entre sí, son aspectos importantes en la dinámica educativa. La gestión institucional en relación con la resiliencia y el sentido de pertenencia de trabajadores, quedan vinculados por la misión educativa. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre gestión institucional y el compromiso laboral de maestros de seis comunidades educativas pertenecientes a una red educativa en Perú. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo, correlacional de corte transversal. Se aplicaron dos cuestionarios a una muestra de 139 maestros. Se obtuvo que la variable gestión institucional presentó un 26.6% como baja, el 69.8% moderada y el 3.6% alta. Concluyendo que existe una relación significativa y directamente proporcional entre la gestión institucional y el compromiso laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** Gestión institucional; Compromiso laboral; Vigor; Dedicación; Comunidades educativas

### ABSTRACT

The work commitment of teachers in different educational communities, the way in which the institution is organized, as well as the way they relate to each other, are important aspects in the educational dynamics. Institutional management in relation to the resilience and sense of belonging of workers are linked by the educational mission. The objective of this study was to determine the relationship between institutional management and the work commitment of teachers in six educational communities belonging to an educational network in Peru. The type of research was descriptive with a quantitative, correlational, cross-sectional approach. Two questionnaires were applied to a sample of 139 teachers. The institutional management variable was found to be low (26.6%), moderate (69.8%) and high (3.6%). It was concluded that there is a significant and directly proportional relationship between institutional management and employees' work commitment.

**Key words:** Institutional management; Work commitment; Vigor; Dedication; Educational communities

### RESUMO

O compromisso de trabalho dos professores em diferentes comunidades educacionais, a forma como a instituição está organizada, bem como a maneira como eles se relacionam entre si, são aspectos importantes da dinâmica educacional. A gestão institucional em relação à resiliência e ao senso de pertencimento dos trabalhadores está vinculada à missão educacional. O objetivo do estudo foi determinar a relação entre a gestão institucional e o compromisso de trabalho dos professores em seis comunidades educacionais pertencentes a uma rede educacional no Peru. O tipo de pesquisa foi descritivo com uma abordagem quantitativa, correlacional e transversal. Foram aplicados dois questionários em uma amostra de 139 professores. A variável gestão institucional foi considerada baixa (26,6%), moderada (69,8%) e alta (3,6%). Concluiu-se que há uma relação significativa e diretamente proporcional entre a gestão institucional e o envolvimento dos funcionários no trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão institucional; Comprometimento com o trabalho; Vigor; Dedicção; Comunidades educacionais

## INTRODUCCIÓN

La vida de una comunidad educativa está tejida por las propias complejidades que implican las relaciones humanas. Por ello, el modo de su organización que se evidencia explícita o implícitamente, a través de procedimientos, responsabilidades, formas de situarse en la institución, configura el quehacer diario en la comunidad. En los últimos años, incluidos 2020 – 2022 que se desarrollaron en modalidad virtual o semipresencial, constituyeron un impactante desafío formativo que tocaba la gestión institucional y las respuestas resilientes de directivos, maestros y maestras. La comunidad educativa hizo sus grandes esfuerzos para sostener los aprendizajes y la permanencia de estudiantes, es decir, impulsar una gestión institucional basada en una organización de equipo que puso en evidencia a las y los líderes educativos como acompañantes, personas claves en contextos de emergencia, y que invitan a reconocer la necesidad de revisar la organización que hay en las escuelas (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2020).

En este sentido, las maestras y los maestros están llamados a respaldar una gestión institucional que libere y fortalezca la creatividad e iniciativa, además de la capacidad de liderazgo que promueva logros de aprendizajes con altas expectativas (Ministerio de Educación de Perú [MINEDU], 2020). Por ello, las respuestas pertinentes de las diversas instituciones escolares constituyen acciones destinadas a impulsar una práctica de gestión institucional que pretende promover competencias individuales y en equipo, así como tener claridad en la misión y visión (Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la cultura [UNESCO], 2011).

Por lo tanto, la promoción de un liderazgo directivo que inspire la sana convivencia y el respeto a la diversidad (Consejo Nacional de Educación [CNE], 2022), requiere de equipos fortalecidos en su capacidad de dar respuesta rápida y creativa a contextos diversos, respuestas que ayuden a dar continuidad al proceso educativo, (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2020), competencias estratégicas que sostengan, en equipo, la vida de la comunidad educativa, garantizando una educación inclusiva, equitativa y de calidad, con el solo propósito de generar oportunidades de aprendizaje para todos y todas (UNESCO, 2017).

Por otro lado, asegurar una gestión institucional efectiva involucra la variada red de las relaciones humanas, la manera de ser y estar de cada maestro y maestra en su comunidad educativa. La resiliencia, el entusiasmo y la concentración en el trabajo son características que se vinculan con el engagement laboral, un estado psicológico positivo del trabajador expresado en tres dimensiones: la dimensión vigor como la voluntad del trabajador para sumar esfuerzo y perseverancia en lo que hace, la dimensión dedicación expresada en el compromiso que asume el trabajador, sintiéndose inspirado y orgulloso por su trabajo, lo que le lleva a asumir desafíos, y la dimensión absorción como concentración en el trabajo, dejándose llevar por él sin medir el tiempo (González, 2009).

Cabe destacar, que la satisfacción y el compromiso laboral logran su mejor rendimiento en contextos de trabajo caracterizados por desafíos y, a la vez, por la presencia de recursos laborales que fortalezcan su voluntad, su sentimiento de pertenencia y pasión por su quehacer diario (Bakker y Demerouti, 2013). Este panorama abre la necesidad de asumir compromiso y valentía: compromiso para tejer, desde los hilos multicolores, toda una manta de relaciones cercanas, acogedoras y abiertas; valentía para ser y formar personas que hagan del servicio educativo, una manera de vivir aquí y ahora. Ante estas invitaciones, es imprescindible cuestionar el día a día (OIEC y UISG-USG, 2021).

Montenegro (2021) en la investigación realizada con docentes de instituciones educativas estatales de la provincia de Chiclayo, demostró que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y las tres dimensiones del engagement laboral. En este estudio participaron 150 docentes de ambos sexos y se utilizó la Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES), con 17 ítems en su versión final. Donde, la dimensión trabajo obtuvo un puntaje mayor en relación a la dimensión relaciones; de la misma forma, la dimensión absorción obtuvo un puntaje mayor en relación a la dimensión dedicación. Esto se entiende en la correspondencia que se establece entre las demandas y los recursos laborales, es decir, las personas que se encuentran motivadas intrínsecamente serán aquellas que movilizarán sus recursos para lograr sus objetivos laborales (Bakker y Demerouti, 2013). No obstante, siempre resulta importante conocer las razones por las que un trabajador o una trabajadora puede evidenciar diferentes niveles de engagement en la labor que desempeña y la relación que establece con otros aspectos como la organización, la comunicación, las formas de relacionarse, las creencias o ritos culturales, los criterios para la distribución del trabajo.

En este marco, se realiza un estudio de la gestión institucional y el compromiso laboral de maestros y maestras de seis comunidades educativas pertenecientes a una red educativa parroquial en Perú, con el propósito de determinar la relación entre estas dos variables, así como establecer la correspondencia entre la gestión institucional que se practica en estas instituciones y el nivel de relación con cada una de las dimensiones del engagement laboral: vigor, dedicación y absorción. La importancia de este estudio reside en que las seis comunidades educativas de la red educativa parroquial puedan revisar, recrear y fortalecer la dinámica de su gestión institucional en concordancia con el compromiso laboral de los maestros y las maestras para promover una educación sanadora y holística en sintonía con la misión educativa.

## MÉTODO

**E**l paradigma de la presente investigación fue positivista bajo el enfoque cuantitativo con un tipo de investigación sustantiva. El diseño utilizado fue no experimental transversal con un alcance correlacional y descriptivo. El método de investigación empleado en este estudio fue el hipotético – deductivo. La población estuvo constituida por 217 maestros y maestras de las seis instituciones educativas pertenecientes a la Red de Comunidades Educativas Rechartinas del Instituto de Misioneras Parroquiales del Niño Jesús de Praga, ubicadas en los departamentos de Piura, Lima, Junín y Arequipa, en Perú y, aplicándose el muestreo probabilístico aleatorio simple, se obtuvo una muestra de 139 maestros.

Se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos para medir las variables gestión institucional con sus dimensiones formas cómo se organiza la institución, formas de relacionarse y normas explícitas e implícitas y la variable engagement laboral con sus dimensiones vigor, dedicación y absorción. Para obtener el grado de confiabilidad de los instrumentos, se desarrolló la prueba de normalidad, teniendo un resultado de  $p < 0.05$  indicando que la distribución de datos es considerada no normal por lo que se realizó la prueba no paramétrica de Rho de Spearman. Para el análisis de datos, se realizó la estadística descriptiva e inferencial a través de las tablas de frecuencia de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones.

También, se aplicó para la investigación de engagement laboral el cuestionario validado Utrecht Work Engagement Scale (UWES); en gestión institucional se consideraron los estudios realizados por la UNESCO.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se muestran los resultados que se obtuvieron después del análisis de los datos, a través de la estadística descriptiva de cada una de las variables y sus dimensiones. En este sentido, en la Tabla 1, se observa que la variable gestión institucional presentó un 26.6% como baja gestión institucional, el 69.8% moderada y el 3.6% alta. En la dimensión forma cómo se organiza la institución, el 37.4% es bajo, el 55.4% moderada y el 7.2% alta. En la dimensión forma de relacionarse, el 20.9% de nivel bajo, el 69.1% moderado y el 10.1% alta. En la tercera dimensión, normas explícitas e implícitas, el 20.9% es bajo, el 73.4% moderada y 5.8% alta.

**Tabla 1.** Variable gestión institucional y sus dimensiones.

Niveles	Baja		Moderada		Alta		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión institucional	37	26.6	97	69.8	5	3.6	139	100
Formas cómo se organiza la institución	52	37.4	77	55.4	10	7.2	139	100
Formas de relacionarse	29	20.9	96	69.1	14	10.1	139	100
Normas explícitas e implícitas	29	20.9	102	73.4	8	5.8	139	100

En la Tabla 2 se evidencia que la variable engagement laboral mostró un 29.5% de nivel bajo, el 64% medio y el 6.5% alto. La dimensión vigor presentó 38.8% de nivel bajo, el 54.7% medio y el 6.5% alto. La dimensión absorción, el 33.8% bajo, el 60.4% medio y el 5.8% alto y la tercera dimensión, dedicación, el 34.5% de nivel bajo, el 56.8% medio y el 8.6% alto.

**Tabla 2.** Variable engagement laboral y sus dimensiones.

Niveles	Baja		Moderada		Alta		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Engagement laboral	41	29.5	89	64	9	6.5	139	100
Vigor	54	38.8	76	54.7	9	6.5	139	100
Absorción	47	33.8	84	60.4	8	5.8	139	100
Dedicación	48	34.5	79	56.8	12	8.6	139	100

En la Tabla 3, los resultados de la correlación entre la gestión institucional y la dimensión vigor del engagement laboral se obtuvieron con el estadístico de Rho de Spearman = 0.630\*\* interpretándose como moderada relación directa, con  $\rho=0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); rechazando la  $H_0$ , es decir, considera que, a mayor nivel de gestión institucional, mejor nivel de vigor engagement laboral o, a menor nivel de gestión institucional menor nivel de vigor del engagement laboral de los maestros y maestras de la red de comunidades educativas Rechartinas, Perú, 2023.

**Tabla 3.** Correlación entre la gestión institucional y la dimensión vigor del engagement laboral.

Correlaciones			Gestión institucional	Vigor
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,630**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Vigor	Coefficiente de correlación	,630**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

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

En la Tabla 4, los resultados de la correlación entre la gestión institucional y la dimensión dedicación del engagement laboral, se alcanzaron con el estadístico de Rho de Spearman = 0.512\*\* interpretándose como moderada relación directa, con  $\rho=0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); rechazando la  $H_0$ , es decir, considera que, a mayor nivel de gestión institucional, mejor nivel de dedicación del engagement laboral o, a menor nivel de gestión institucional menor nivel de dedicación del engagement laboral de los maestros y maestras de la red de comunidades educativas Rechartinas, Perú, 2023.

**Tabla 4.** Correlación entre la gestión institucional y la dimensión dedicación del engagement laboral.

Correlaciones			Gestión institucional	Dedicación
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,512**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Dedicación	Coefficiente de correlación	,512**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

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

En la Tabla 5, los resultados obtenidos de la correlación entre la gestión institucional y la dimensión absorción del engagement laboral se alcanzaron con el estadístico de Rho de Spearman = 0.579\*\* interpretándose como moderada relación directa, con  $\rho=0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); rechazando la  $H_0$ ., es decir, considera que, a mayor nivel de gestión institucional, mejor nivel de absorción del engagement laboral o a menor nivel de gestión institucional menor nivel de absorción del engagement laboral de los maestros y maestras de la red de comunidades educativas Rechartinas, Perú, 2023.

**Tabla 5.** Correlación entre la gestión institucional y la dimensión absorción del engagement laboral.

		Correlaciones		
			Gestión institucional	Absorción
Rho de Spearman	Gestión institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,579**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	139	139
	Dedicación	Coefficiente de correlación	,579**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	139	139

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

## Discusión

Se demostró que la Gestión institucional y el engagement laboral de los maestros y las maestras de la red educativa guardan relación directa y significativa: a mayor nivel de gestión institucional, mejor nivel de engagement laboral, así como a menor nivel de gestión institucional, menor nivel de engagement laboral de los maestros y maestras de la red de comunidades educativas Rechartinas, Perú, 2023. Los resultados coinciden con los encontrados por Montenegro (2021), quien señaló que existe una innegable conexión entre satisfacción laboral y las dimensiones del engagement laboral, implicando la relación entre demandas y recursos laborales, así como la necesidad de contar con maestros y maestras motivados intrínsecamente para poder dinamizar la misión institucional.

En relación al análisis de la gestión institucional, abarcó sus tres dimensiones: las formas en cómo se organiza la institución, las maneras de relacionarse y el conocimiento de las normas explícitas e implícitas. Si bien es cierto se evidencia que más de la mitad de los encuestados consideran en un nivel moderado a la gestión institucional y el engagement en las comunidades educativas, es necesario puntualizar un aspecto relevante: en la gestión institucional: son las

formas de organización las que obtuvieron un considerable porcentaje que las calificó en nivel bajo, lo que señala que esta variable, mirada desde el aspecto de la organización, implica procesos y mecanismos necesarios para asegurar una efectiva gestión institucional (UNESCO, 2011).

En este orden de ideas, para el 37.4% de los encuestados, la organización institucional, la distribución de tareas, la división del trabajo y el uso de espacios y tiempos no son los esperados. Sin embargo, este porcentaje disminuye cuando se refiere a las formas de relacionarse y al conocimiento que se tiene de las normas explícitas e implícitas. En ambos casos, el 20.9% indica un nivel bajo en estas dos dimensiones. El 79.10 % considera de moderada a alta su participación en acuerdos de planificación y ejecución de actividades institucionales, así como la manera de involucrarse en otras experiencias formativas, además del conocimiento de la normativa vigente. Estos resultados demuestran que equipos de liderazgo junto a la comunidad de maestros y maestras, requieren fortalecerse en la búsqueda de experiencias formativas que animen su creatividad y resignifiquen las respuestas organizativas en el marco del actual contexto (CEPAL y UNESCO, 2020).

Por lo tanto, la necesidad de identificar y fortalecer las redes de organización institucional que se extienden a prácticas de carácter participativas y estratégicas, además de estar insertas en las políticas institucionales de cada comunidad educativa, queda consignada a un estilo de funcionamiento que lidera a la institución (UNESCO, 2011), a su vez, guarda clara relación con la satisfacción y el compromiso laboral de los trabajadores. Al respecto, Bakker y Demerouti (2013) señalaron que las demandas y los recursos laborales pueden interactuar entre sí, proponiendo que las características laborales, incluyendo las formas de organización y canales de comunicación, junto con la motivación de los trabajadores, influyen, en el tiempo.

Tomando en consideración el párrafo anterior, se hace fundamental la revisión, el fortalecimiento y la implementación, de ser necesario, de estrategias y mecanismos que promuevan prácticas de gestión institucional sobre el actual contexto educativo y que impulse procesos de resignificación del engagement de los maestros y maestras de la red de comunidades educativas Rechartinas, con carácter preventivo y con la necesidad de ser una organización saludable basada en una buena gestión de los recursos humanos (González, 2009).

## CONCLUSIONES

**D**e acuerdo al objetivo propuesto en la investigación y los resultados obtenidos, se pudo determinar que la gestión institucional, desde las formas de organización y el estado de funcionamiento de la institución, se relaciona de manera significativa con el

engagement laboral de los maestros y maestras de la red de comunidades educativas Rechartinas, Perú, 2023. Esto declara que la gestión institucional se vincula a un equipo de gestión, a un trabajo corresponsable, a la práctica de una cultura evaluativa, a pasar de un “yo” al “nosotros” a través de estructuras formales e informales que deberán estar interconectadas con la promoción y valoración de competencias individuales y grupales de los maestros y maestras como parte del proceso de autonomía, flexibilidad e innovación de la institución en contextos concretos.

Asimismo, una institución que desee mirarse como comunidad donde sus miembros asuman desafíos y se apasionen por la misión educativa, necesitará ser una organización tejida en red de comunicación, de apertura y de liderazgo, permanentemente sostenida y dinamizada, animada y mejorada desde una gestión que se permita innovar, transformar, resignificar su quehacer educativo.

**CONFLICTO DE INTERESES:** Declaro que no existe ningún conflicto de intereses (económico, profesional o personal) real, potencial o potencialmente percibido que pueda resultar en un sesgo en la publicación de este Trabajo. De lo contrario, cada autor declara luego de su firma el conflicto de intereses.

## REFERENCIAS

- Bakker, A., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* 29 (3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- CEPAL-Comisión Económica para América Latina y el Caribe, y UNESCO- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. UNESCO. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>
- Consejo Nacional de Educación. (2022). Presencialidad con cambios. Recomendaciones pedagógicas del II encuentro nacional de educación. <https://www.gob.pe/institucion/cne/campa%C3%B1as/17794-documento-del-cne-presencialidad-con-cambios>
- González, F. (2009). Reseña de “El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión” de M. Salanova y W. Schaufeli. *Anales de Psicología*, 25 (2), 397-398. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16712958022.pdf>
- MINEDU- Ministerio de Educación de Perú. (2020). El Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1915017/CNE-%20proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf.pdf?v=1679434080>
- Montenegro, J. (2021). Satisfacción laboral y engagement en docentes de instituciones educativas estatales de la provincia de Chiclayo. *Acta Psicológica Peruana*, 6(1), 80-94. <https://doi.org/10.56891/acpp.v6i1.340>
- OIEC y UISG-USG. (2021). Guía para la construcción del Pacto Educativo Global, desde lo local a lo global. Orientaciones y fases. <http://oiecinternational.com/es/pacto-educativo-global-compromiso-de-oiec/>
- UNESCO- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

UNESCO-Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivos de aprendizaje. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articles/educacion-para-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-objetivos-de-aprendizaje>

UNICEF. (2020). Serie: Los equipos de conducción frente al COVID-19: claves para acompañar a los docentes, las familias y los estudiantes

en contextos de emergencia, Contención emocional de equipos directivos y herramientas para docentes y familia: El acompañamiento a la comunidad educativa en un contexto de emergencia. <https://www.unicef.org/argentina/publicaciones-y-datos/serie-conduccion-covid>