

RESUMEN

CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR  
Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES  
DE ALGUNOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN  
EL SALVADOR

por

Vinnett Esther Centeno Pérez

Asesor principal: Victor Korniejczuk

## RESUMEN DE TESIS DE MAESTRÍA

Universidad de Montemorelos

Facultad de Educación

Título: CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR Y COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES DE ALGUNOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN EL SALVADOR

Investigador: Vinnett Esther Centeno Pérez

Asesor: Victor Korniejczuk, Doctor en Educación

Fecha de terminación: Agosto de 2019

### Problema

Se analizó la percepción de la calidad de la gestión administrativa del director y el grado de compromiso laboral de los docentes de algunos colegios adventistas de El Salvador, debido a que cada año los docentes renuncian a sus trabajos y se pasan a laborar al sector gubernamental.

### Método

Esta investigación fue descriptiva y correlacional. Se administraron dos instrumentos, uno para medir las variables percepción de la gestión administrativa del director y otro para medir el grado de compromiso de los docentes, a 87 docentes de los siete colegios pertenecientes a la Asociación Metropolitana Salvadoreña y a la Asociación Occidental Salvadoreña.

## Resultados

Al investigar a los docentes de la Asociación Metropolitana Salvadoreña y la Asociación Occidental Salvadoreña, se encontró que ellos tienen un compromiso laboral *muy bueno*. De igual manera, la percepción que tienen los docentes de la gestión administrativa del director es *muy buena*. Al observarse la correlación entre ambas variables, se determinó que es positiva y alta.

## Conclusiones

Se observó que cuánto mejor perciben los docentes la gestión administrativa del director mayor es el compromiso con su trabajo. El liderazgo del director es importante para el compromiso laboral de los docentes, por lo cual su selección y nombramiento debe ser realizada con cuidadoso análisis.

Universidad de Montemorelos

Facultad de Educación

CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR  
Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES  
DE ALGUNOS COLEGIOS ADVENTISTAS EN  
EL SALVADOR

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el grado de  
Maestría en Educación

por

Vinnett Esther Centeno Pérez

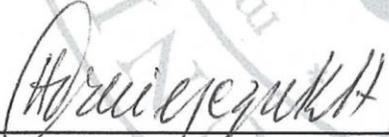
Agosto de 2019

CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL DIRECTOR  
Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS DOCENTES DE  
ALGUNOS COLEGIOS ADVENTISTAS  
EN EL SALVADOR

Tesis  
presentada en cumplimiento parcial  
de los requisitos para el título de  
Maestría en Educación

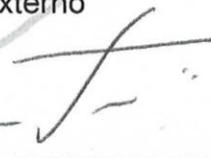
por  
Vinnett Esther Centeno Pérez

APROBADA POR LA COMISIÓN:

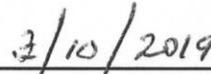
  
Asesor principal: Dr. Victor Korniejczuk

  
Mtro. José Luis Girarte Guillén,  
Examinador externo

  
Miembro: Dr. Jorge Hilt

  
Dr. Ramón Andrés Díaz Valladares,  
Director de Posgrado e Investigación

  
Miembro: Mtro. Héctor Ávila

  
Fecha de aprobación

## TABLA DE CONTENIDO

Capítulo		
I. DIMENSIÓN DEL PROBLEMA .....		1
Planteamiento del problema.....		1
Declaración del problema.....		2
Definición de términos.....		2
Hipótesis.....		3
Objetivos.....		3
Justificación.....		3
Delimitaciones.....		4
Marco filosófico.....		4
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....		7
Introducción .....		7
Compromiso laboral .....		7
Lealtad.....		8
Satisfacción laboral.....		9
Confianza.....		9
Gestión administrativa.....		10
Características personales.....		11
Toma de decisiones.....		12
Clima organizacional.....		15
Flexibilidad.....		18
Aspectos negativos para un liderazgo efectivo.....		19
III. METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS.....		20
Introducción.....		20
Tipo de investigación.....		20
Participantes.....		20
Instrumentos de medición.....		21
Recolección de datos.....		21
Análisis de datos.....		22
Variables.....		22
Variables demográficas.....		22

Variable independiente.....	22
Variable dependiente.....	22
Prueba de hipótesis.....	23
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	24
Introducción.....	24
Caracterización de la muestra.....	24
Descripción demográfica.....	24
Género.....	25
Estado civil.....	25
Universidad de egreso.....	25
Categoría salarial.....	26
Años de servicio.....	26
Confiabilidad de los instrumentos.....	27
Comportamiento de las variables de estudio.....	27
Prueba de hipótesis.....	29
Otros hallazgos.....	29
Género.....	30
Estado civil.....	30
Categoría salarial.....	30
Años de servicio.....	31
V. RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	32
Resumen.....	32
Introducción.....	32
Método.....	33
Resultados.....	34
Discusión.....	36
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	40
Para la gestión educativa.....	40
Para futuras investigaciones.....	41
Apéndice	
A. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES. ....	42
B. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	45

C. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS.....	50
D. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD.....	52
E. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS CONSTRUCTOS DEL ESTUDIO .....	53
F. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	56
G. OTROS HALLAZGOS.....	57
REFERENCIAS.....	63

## LISTA DE TABLAS

1. Distribución de los docentes de la muestra por colegios . . . . .	21
2. Operacionalización de la hipótesis y las variables . . . . .	23
3. Distribución de los participantes por género . . . . .	25
4. Distribución de los participantes por estado civil . . . . .	26
5. Distribución de los participantes por tipo de universidad de egreso . . . . .	26
6. Distribución de los participantes por categoría salarial . . . . .	26
7. Distribución de los participantes por rango de años de servicio . . . . .	27

## **CAPÍTULO I**

### **DIMENSIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Las investigaciones sobre la gestión administrativa y el comportamiento organizacional de los empleados hoy más que nunca es motivo de estudio. Las empresas están interesadas muchas veces en tener poca rotación de puestos, debido a los costos por entrenamiento al nuevo personal. Existen otras causas probables por las cuales los empleados se muestran insatisfechos en sus trabajos y deciden marcharse de la institución. Otros, aunque están insatisfechos por alguna causa desconocida, continúan en sus puestos, pero demuestran en su quehacer diario estar incómodos, lo cual de alguna manera perjudica el buen ambiente institucional que se necesita para desarrollar las actividades.

Las instituciones educativas adventistas no están exentas de estos fenómenos y antes del fin del año escolar están buscando personal calificado y, sobre todo, miembros de la Iglesia Adventista del Séptimo Día que acepten trabajar en dichas instituciones.

Los colegios adventistas tienen como empleados a un cuerpo de docentes, una secretaria, un cajero y un conserje. Generalmente tienen una persona encargada de la pequeña tienda dentro del colegio.

El desempeño del maestro es medido por el cumplimiento de las metas y objetivos que tanto el Ministerio de Educación como la institución donde labora han establecido, por lo que es fácil percibir que, para su consecución, debe haber una gestión directiva que implica

planificación, organización, ejecución de lo planificado y la labor de supervisión y evaluación de lo alcanzado. Estas son funciones directivas desempeñadas por el director.

Toda esta gestión directiva tiene sus repercusiones, de una u otra manera, sobre los docentes del colegio y personal de oficina, determinando su grado de compromiso laboral y nivel de rendimiento. Aunque la variable desempeño no es objeto de medición en este estudio, no deja de estar relacionada con el buen funcionamiento del colegio en general.

### **Declaración del problema**

Con esta investigación se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Existe relación significativa entre la gestión administrativa del director y el compromiso laboral de los docentes de algunos colegios adventistas en El Salvador?

### **Definición de términos**

Con el propósito de que esta investigación sea claramente entendida, se definen a continuación algunos términos:

*Gestión administrativa:* Es la posición formal de autoridad que ocupa una persona dentro de una organización. Y está centrado en las tareas administrativas (Bolívar, 2015).

*Compromiso laboral:* Se refiere al sentido de obligación que el miembro de una organización contrae de manera libre y voluntaria para apoyar y aportar de manera continua el potencial que fuere capaz de invertir, a fin de darle cumplimiento a los objetivos y misión de su organización, aceptando sus creencias y valores e identificándose psicológicamente con su razón de ser, relación que define el grado de desempeño en el trabajo y la manera como esto afectará la autoestima del individuo.

*Docente adventista:* Se refiere a un(a) maestro(a), miembro de la Iglesia Adventista

del Séptimo Día, con grado académico que lo califica para enseñar en algún nivel escolar y laborar en los colegios del sistema educativo de la iglesia.

### **Hipótesis**

Para los propósitos de esta investigación fue planteada la siguiente hipótesis de investigación:

H<sub>i</sub>: Existe una relación significativa entre la gestión administrativa del director como la perciben los docentes y el compromiso laboral de los docentes de algunos colegios adventistas de El Salvador.

### **Objetivos**

Los objetivos de esta investigación fueron los siguientes:

1. Conocer la percepción que tienen los docentes del grado de calidad de la gestión administrativa del director del colegio adventista.
2. Conocer el grado de compromiso laboral de los docentes de algunos colegios adventistas de El Salvador.
3. Conocer la relación entre la percepción que tienen los docentes del grado de calidad de la gestión administrativa del director y el grado de compromiso laboral de los docentes de algunos colegios adventistas de El Salvador.

### **Justificación**

Este estudio se justifica porque después de revisar la bibliografía sobre el tema en los últimos años se observa que se le está dando la debida importancia. La información que encontré se añade en este estudio como una contribución a la formación de un marco de referencia.

Otra razón de justificación es que en otras organizaciones este tema es de vital importancia para su éxito, por lo que es necesario validar sus hallazgos generales con una investigación específica dentro del sistema educativo de la Iglesia Adventista en El Salvador.

Es importante en toda organización contar con empleados leales que a su vez muestran la satisfacción al permanecer por varios años en su trabajo. En estos últimos años se ha dado una rotación de docentes y cuando llega el final del año escolar, los directores andan preocupados buscando personal adventista calificado para cubrir las plazas vacantes.

### **Delimitaciones**

A continuación, se señalan algunas delimitaciones presentes en esta investigación:

1. Los sujetos de la investigación serán solo los docentes de siete colegios adventistas ubicados geográficamente en las áreas metropolitana y occidental de El Salvador. Por lo tanto, los resultados son válidos en forma directa solamente para ellos.
2. La variable gestión administrativa se midió solo como una percepción del docente hacia el director o directora del colegio.
3. La variable compromiso laboral se midió solo teniendo como base la autopercepción del docente.
4. La investigación se realizará en algún momento determinado más adelante, por lo que los resultados corresponden a las condiciones y circunstancias propias de ese periodo.

### **Marco filosófico**

Una gestión administrativa exitosa es la que da buenos resultados dentro y fuera del ambiente institucional. Los miembros de la comunidad educativa llegan a percibir el excelente ambiente laboral que allí se respira.

En las Sagradas Escrituras hay algunos ejemplos positivos y otros negativos.

El rey Salomón es un ejemplo positivo en esto. Su historia se encuentra en la Biblia, donde se registra que él pide a Dios lo siguiente:

Tu siervo está en medio de tu pueblo, el que tú escogiste; un pueblo grande, que no se puede contar por su multitud incalculable. Concede, pues, a tu siervo un corazón que entienda para juzgar a tu pueblo y discernir entre lo bueno y lo malo, pues ¿quién podrá gobernar a este pueblo tuyo tan grande? (1 Reyes 3:8, 9)

El rey Salomón se sentía pequeño y sin experiencia y se da cuenta que necesita tener un estilo para administrar que sea justo y que entienda lo que el pueblo necesita. Entonces Dios le proporciona no sólo “un corazón sabio y entendido, tanto que no ha habido antes de ti otro como tú, ni después de ti se levantará otro como tú” (3:12), sino que además le dio las cosas que no pidió: “riquezas y gloria” (3:13).

“Judá e Israel eran tan numerosos como la arena que está junto al mar, y todos comían, bebían y se alegraban” (1 Reyes 4:20). El pueblo de Israel “gozó de paz en todas sus fronteras” (4:24). La buena gestión administrativa es indispensable para el funcionamiento y el éxito de cualquier organización, así como el sentido de compromiso laboral de sus miembros. El pueblo de Israel gozaba, disfrutaba y tenía paz por la buena dirección de su máximo dirigente, el rey. Una buena gestión administrativa evita el conflicto y trae la paz, virtud vital que se necesita en muchas organizaciones.

“Donde no hay dirección sabia el pueblo cae; la seguridad está en los muchos consejeros” (Proverbios 11:14).

Tutsch (2009) declaró que “los dirigentes tienen que cultivar una buena relación basándose en una visión compartida valores compartidos y propósitos compartidos” (p. 206). También mencionó que Elena de White desafió en su medio cultural de liderazgo apoyando

“la creatividad, lo apropiado de los conflictos, la interacción con los empleados y el liderazgo compartido” (p. 207).

Un ejemplo negativo en la gestión administrativa es el caso del rey Saúl. La Biblia registra la historia de cuando fue coronado rey. Allí se dice que “todo el tiempo de Saúl hubo guerra encarnizada contra los filisteos” (1 Samuel 14:52). Saúl fue un hombre de guerra. Por sus impulsos y su falta de dominio propio se metió en varios problemas, lo que le causó su destitución como rey fue la desobediencia a lo que Dios había dicho acerca de no tomar nada de los amalecitas. “Samuel le dijo: Jehová ha desgarrado hoy de ti el reino de Israel y lo ha dado a un prójimo tuyo mejor que tú” (1 Samuel 15:28). Tristemente Samuel nunca más vio a Saúl en toda su vida. La Biblia dice que “lloraba Samuel por Saúl porque Jehová se había arrepentido de haberlo hecho rey de Israel” (15:35). No supo realizar una gestión administrativa apropiada de acuerdo a las disposiciones de aquel tiempo. Lamentablemente el pueblo que dirigía estuvo en conflicto y dividido por su causa.

Por otro lado, el sentido de compromiso conlleva a entregarse totalmente por la causa que se lucha. De esto, Jesús es el mejor ejemplo. En efecto, Jesús,

siendo por naturaleza Dios, no consideró el ser igual a Dios como algo a que aferrarse. Por el contrario, se rebajó voluntariamente, tomando la naturaleza de siervo y haciéndose semejante a los seres humanos. Y al manifestarse como hombre, se humilló a sí mismo y se hizo obediente hasta la muerte, ¡y muerte de cruz! (Filipenses 2:6-8)

También hay otro ejemplo de entrega por la causa de Dios como lo fue el apóstol Pablo. Un hombre comprometido en llevar adelante el esparcimiento de la luz del evangelio a los gentiles. Dijo: “De muy buena gana gastaré lo mío, y me gastaré yo mismo por vosotros” (2 Corintios 12:15). Esta declaración revela compromiso y entrega por una causa en la cual se cree.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

#### **Introducción**

Este estudio pretende analizar la percepción de los docentes de algunos colegios adventistas ubicados en el área geográfica occidental y central de El Salvador, en relación con la forma como realizan las gestiones administrativas sus directores. Procura encontrar cuál es el grado de compromiso laboral que los docentes tienen hacia el sistema educativo adventista.

Con el propósito de sustentar la investigación, este capítulo comprende conceptos sobre las variables compromiso laboral y gestión administrativa.

#### **Compromiso laboral**

El compromiso laboral se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo por quedarse en ella como integrante. Lai, Luen, Chai y Ling (2014) observaron que los diferentes estilos de liderazgo están relacionados con las tres dimensiones del compromiso laboral (afectivo, continuo y normativo) en lo que se refiere a ambientes administrativos escolares y académicos, donde el estilo de liderazgo de los directores de una institución educativa influirá en el compromiso laboral de los docentes. En otras palabras, impactarán las dimensiones del compromiso laboral. Un liderazgo que contribuya a la habilidad de generar sinergia y entusiasmo, capaz de enfrentarse a cualquier obstáculo, que cultive la creatividad y sea colaborativo, es un importante predictor

del compromiso laboral del docente. Un director con este estilo de liderazgo, que trate individualmente e inspire, motivará a sus subordinados. Los directores que muestren interés en la vida laboral de sus docentes a su vez se sentirán más cercanos emocionalmente y con un fuerte sentido de lealtad y responsabilidad a sus escuelas.

Lai, Luen, Chai y Ling (2014) declaran que “esto es bueno para la eficacia y el rendimiento escolar” (p. 73).

### **Lealtad**

Kumar y Shekhar (2012) mencionan que la lealtad de los empleados a una organización se ha vuelto cada día más importante en este mundo cambiante. Las rutinas de trabajo monótonas, los altos niveles de estrés y estilos dictatoriales de dirigir son factores que ponen en riesgo la lealtad en la organización, lo cual hace que las empresas se esfuercen en establecer buenas relaciones interpersonales con sus empleados y redundan en beneficios para la organización. Los empleados son el recurso de inversión más importante para una empresa y hay que cuidarlos.

Existen seis áreas que se deben proteger para promover la lealtad en los empleados: ofrecer algo más que un trabajo, compensaciones apropiadas, promover el espíritu de equipo, invertir en su formación y desarrollo, reconocimiento, premiación y conocer a sus empleados.

Zamora Poblete (2009) investigó a docentes de Chile y encontró que los profesores, al sentirse identificados con la institución y sentirse acogidos como una familia, manifiestan lealtad. Al involucrarse los docentes con su institución, se apegan a ella y deciden permanecer trabajando por más tiempo en las escuelas, sin importar la edad ni el factor económico. Este estudio muestra que el sentirse identificado con la estructura laboral genera un compromiso

afectivo.

En un experimento que representaba situaciones reales, Monzani, Ripoll y Peiró (2014) mostraron que quienes muestran cordialidad y sienten que forman parte activa en el proceso de liderazgo tienen lealtad al líder. Quienes se sienten parte de una organización y tienen sentido de pertenencia demostrarán su lealtad a la dirección.

Oberholster, Taylor y Cruise (2000) mostraron que el compromiso laboral está siendo estudiado dentro de la Iglesia Adventista y lo relacionaron con la madurez de la fe y la antigüedad denominacional del empleado. Esta información es relevante para el presente estudio.

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral puede ser relacionada con otros factores que la afectan significativamente. Entre ellos, la buena comunicación y la motivación. Mustapha, Zainal y Saufi (2013) observaron que, cuando los empleados tienen motivación interna, producen trabajos de calidad y aumentan su productividad. Es por esto que es importante que toda organización conozca la condición de sus empleados y los porqués de algunas situaciones que se presentan.

También Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló (2007) encontraron que un empleado se comprometerá con su organización si se siente satisfecho con ella. Por eso conviene que se sienta bien con el puesto, para que decida ser parte de su institución. Los empleados se sentirán satisfechos si encuentran un equilibrio entre sus labores y los momentos de ocio y actividades personales.

### **Confianza**

Mahajan, Bishop y Scott (2012) estudiaron a 484 choferes de camiones que repartían materiales de construcción en México, Estados Unidos y Canadá. Observaron que la gestión

de comunicación y participación como empleados estaba significativamente relacionada con tener confianza en la alta dirección. Esto significa que la confianza en la alta dirección es un buen predictor del compromiso del empleado.

### **Gestión administrativa**

Las expectativas en lo que respecta a la gestión administrativa en nuestro mundo son cada vez más exigentes a la hora de ejercer un liderazgo direccional. Es evidente que se necesitan líderes efectivos que sean proactivos en sus posturas para mejorar los resultados en satisfacción laboral de sus docentes, en su desarrollo y compromiso (Alam, 2017). Por lo tanto, es necesario revisar los enfoques de liderazgo tradicionales y alinearlos para que sean más productivos.

Para que un director de escuela se enfoque en cuál es la función que le corresponde hacer, es importante que sepa la diferencia entre las funciones de manejo de una institución y las funciones de administrar. Entre las funciones de manejo en una organización están las siguientes: planear, organizar, apoyar, dirigir y controlar. Las funciones para administrar incluyen asistencia a reuniones, registros, disposición de materiales y libros de texto, apoyo en los currículos de instrucción y enseñanza, comunicación e implementación de materiales (Samkange, 2013).

En un estudio realizado por Okutan (2014) con directores de escuelas en Turquía, se analizó el tipo de gestión administrativa que mostraban en su liderazgo. Entre los hallazgos relevantes, se observó el estilo clásico inadecuado de liderazgo que presentó deficiencias para crear un clima positivo en la enseñanza-aprendizaje. Solo estaban preocupados por mantener su estatus quo aplicando los reglamentos y leyes, sin tomar iniciativas. En sus habilidades de

comunicación demostraron ser incompetentes, de modo que no motivaban a sus docentes, no eran justos e imparciales. Quedó demostrado que no son suficientes los conocimientos básicos y se les recomendó participar de un programa de educación continua para mejorar sus habilidades. Un director que no se involucra con su entorno ni con sus maestros, que no es imparcial y que tampoco motiva ni aprovecha los nuevos enfoques de la educación, no contribuye significativamente a la institución que dirige. Por lo tanto, de aquí se deriva el hecho que es importante y muy necesario que un director esté continuamente involucrado en un aprendizaje significativo, para realizar una gestión administrativa innovadora en su organización.

### **Características personales**

Wasserman, Ben-Eli, Yehoshua y Gal (2016) mencionan que el rol del director es influenciado por sus valores personales y su percepción mental. Cuánto más descentralizado sea el estilo de la gestión del director, mayor será la percepción positiva del profesor. Los estudios han demostrado que la participación de los docentes y el fomento de esta participación en la toma de decisiones constituyen un medio para desarrollar la escuela como un todo y para mejorar la enseñanza.

No hay duda de que el avance profesional, la aceptación de roles, la independencia y su participación en la toma de decisiones aumentan la satisfacción del maestro y alienta la persistencia en la enseñanza. Wasserman et al. (2016) encontraron que “cuanto más un maestro esté dedicado activamente a la escuela más dispuesto estará en dedicar su tiempo y energía a sus actividades escolares” (p. 189).

El estilo de gestión del director tiene un impacto en el trabajo general y en la percepción de los docentes. Cuando los maestros perciben positivamente la profesión de enseñar, se

dedican activamente a ella y contribuyen con iniciativas educativas en la escuela. De igual manera, si los maestros se perciben como líderes y conocen sus virtudes y habilidades, mejorarán y se dedicarán a su trabajo en la escuela.

Cada vez es más común que haya preocupación sobre un liderazgo educativo apropiado y que constantemente esté en proceso de cambio para ajustarse a los retos que vive la educación. Siempre es de mucha importancia para un director contar con características personales, tales como ética, valores, moral, confianza y buen sentido del humor (McCollum, 2012). Se pueden estar realizando grandes esfuerzos para mantener el clima escolar y varias otras cosas bajo control, razón por la cual en algunas ocasiones no hay suficiente tiempo para la instrucción. Y si no se cambia de este patrón puede causar conflictos entre los seguidores (docentes). Los padres de los estudiantes tienden a juzgar la capacidad del liderazgo del director en base a su propia satisfacción personal de cómo se sienten con la educación de sus hijos.

### **Toma de decisiones**

Según Alam (2017), el director debe comprender que bajo su rol motiva, dirige y evalúa el desempeño de los empleados. El director debe asignar trabajo a sus docentes a través de consultas y consentimiento mutuos. Al involucrarse los docentes en la toma de decisiones, se desarrolla un sentido de pertenencia a las actividades planeadas. Siempre el director debe estar abierto a las críticas y sugerencias que le harán sus docentes en el proceso de toma de decisiones. “Si los canales de comunicación están abiertos una cultura colegiada se desarrolla entre las diferentes partes involucradas, el rendimiento de los estudiantes siempre se mantendrá en los niveles altos” (p. 77).

Wachira, Gitumu y Mbugua (2017) mencionaron que muchas veces el no involucrar a

los docentes en la toma de decisiones hace que no sea efectivo el liderazgo escolar. En la mayoría de las escuelas donde hay una pobre participación de los docentes disminuyen los logros. Es aquí donde el director establece el ritmo que guiará y motivará tanto a los docentes como a sus alumnos. También el comportamiento en el liderazgo del director impactará significativamente la moral del docente y el logro de los estudiantes, en beneficio de la reducción de los problemas de disciplina.

Un estudio realizado por Saad (2012) con 480 maestros observó que, al participar en la toma de decisiones, ellos tuvieron un alto nivel de compromiso laboral. Al involucrarse e incluirlos en decisiones de su institución, toman interés en ella y se comprometen en sus labores. Una gestión administrativa que involucra al personal docente en un diálogo abierto donde se tomen decisiones consensuadas es un factor motivante en el compromiso laboral.

La actitud del director en torno de su relación con los docentes es de vital importancia. Si un director está interesado en servir a los docentes de manera respetuosa y los estimula, los apoya y los ayuda a desarrollarse, los docentes tendrán un alto grado de satisfacción (Shaw y Newton, 2012). Y, por ende, se retendrá a los maestros en su trabajo. Puede una escuela invertir mucho dinero en la formación de los maestros para tener una alta calidad en la educación, pero si no se tiene el líder apropiado para conservar y retener a los docentes en su trabajo, de nada valdrá tanta inversión y esfuerzo.

Definitivamente, el tipo de liderazgo que ejerza el director de una escuela es determinante para que los demás lo sigan y sientan que hay dirección en lo que se realiza. En un estudio realizado por Ward (2013), los docentes, al participar de la visión y de la misión de la institución en la que trabajaban, se sintieron comprometidos como equipo en sacar adelante a su institución. El director debe estar involucrado dando ejemplo en las decisiones. Si busca cambiar

algunas cosas que no se están haciendo bien, debe verse involucrado “como un soldado en las trincheras”. También regularmente deberá realizar reuniones, que sirvan para evaluar la marcha de los cambios que se están haciendo y ajustar cualquier otro detalle. De esta manera los docentes, al sentirse apoyados y escuchados, colaborarán y procurarán mejorar sus clases y su trato con los estudiantes. De igual manera, los estudiantes sentirán más respaldo y apoyo para mejorar su rendimiento escolar. Juntos todos, el director, los docentes y los estudiantes, impulsarán para adelante su institución.

Dentro del ambiente escolar es necesario que todos sus segmentos, maestros, alumnos, director y el sistema escolar distrital, se conjuguen en favor de sacar adelante la organización donde se propicie una buena cultura escolar. Como dicen Leithwood y Riehl (citados en Clayton, 2014), “es importante lo que haces, pero es más importante cómo lo haces dependiendo del ambiente y las circunstancias” (p. 73). El liderazgo educativo que exista en determinada institución deberá tener una mezcla de la capacidad del que dirige y del compromiso, habilidades y capacidad de los docentes.

Olcum y Titrek (2015) encontraron que la forma como los administrativos hacen sus decisiones tiene un importante efecto sobre la satisfacción laboral del docente. Quienes proceden de una forma racional, tomando en cuenta los valores, la ética y los eventos, y toman decisiones lógicas y razonadas, pueden ayudar a aumentar el nivel de satisfacción laboral de los docentes. Quienes evitan o posponen el hacer decisiones o deciden tomar más tiempo para pensar las cosas, disminuyen el nivel de satisfacción. También, cuando hay deficiencia en la toma de decisiones, los docentes muestran un aumento en los niveles de estrés, poca productividad y ausentismo, entre otros.

## **Clima organizacional**

Al analizar el compromiso laboral en los hombres y las mujeres, Chiang Vega, Núñez Partido, Martín y Salazar Botello (2010) descubrieron que es similar la relación entre el clima organizacional, el reconocimiento y el compromiso afectivo, aunque en sus análisis encontraron que “las mujeres están presionadas más por el deber, y los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo” (p. 99) con su organización. El clima organizacional que exista en un centro de trabajo será motivante o desmotivante en sus empleados.

Al estudiar el comportamiento de los empleados, García Rivera, Mendoza Martínez y Puerta Sierra (2012) encontraron que un ambiente de inseguridad e inestabilidad laboral genera una relación negativa con relación el compromiso laboral. Los empleados que no se sintieron deseosos de aportar ideas innovadoras y tener creatividad en sus labores se encontraban más preocupados por saber si ese sería su último día de trabajo. Otro factor que influyó en este estudio es que, por su entorno laboral, no encontraron otras oportunidades de trabajo en el lugar, razón por la cual los empleados sintieron que los problemas de la empresa eran sus problemas. Es importante saber tomar decisiones en tiempos de dificultades, porque al haber despido de personal, los sobrevivientes en la empresa pueden ser influenciados de manera negativa, lo que no aportará mucho en la productividad. También quedó demostrado que el poco contacto entre los directivos y los empleados promueve una atmósfera de no trabajo en equipo, lo cual viene a menoscabar el alcance de los resultados que se han propuesto en una empresa. Se puede observar la complejidad de los factores involucrados en esta variable.

Calik, Sezgin, Kavgaci y Kilinc (2012) descubrieron que la respuesta de los docentes en términos de su eficiencia personal como de su eficiencia colectiva depende del liderazgo educativo. En otras palabras, según sea su percepción del liderazgo, aumentará o disminuirá

su compromiso con sus labores. Cuán importante es contar con un líder educativo que reconozca que su gestión contribuye a mejorar el clima organizacional, o, por otro lado, a bajar el rendimiento de sus empleados. Al sentirse comprometido en mejorar su gestión, indudablemente contribuirá al bienestar del clima organizacional.

Cuando los empleados sienten que existe un trato justo, de respeto, esto conlleva a tener una lealtad más con su trabajo y con sus jefes (Jiang y Cheng, 2008). Las personas perciben cuando son tratadas con dignidad y ética y son valoradas. Es importante gozar de buenas relaciones interpersonales en un ambiente laboral. Esto establecerá vínculos más fuertes entre el grupo, no importando la jerarquía.

También son particularmente más susceptibles los docentes cuando no ven que la política en la administración de la educación es justa y equilibrada. Se hace más difícil tener a un cuerpo docente satisfecho en su trabajo cuando faltan las capacitaciones, promociones de puesto y no se les reconoce su labor. Como respuesta negativa a estas disposiciones, muestran letargo, pereza y poca intención de realizar un trabajo educativo de calidad, lo que viene a perjudicar a los estudiantes, a la institución y, en general, al estado.

Un director que incluye en su comunicación efectiva a maestros, alumnos y padres es identificado como un buen líder. Tanto los padres como sus hijos están pendientes de si un director está interesado en sus necesidades, en apoyarlos, ayudarlos y sacarlos adelante. Cuando el director está involucrado en el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, visita las aulas y da pautas a los docentes en esa dirección (Allen y Burns, 2014).

Sahín (2013) menciona la importancia de desarrollar estrategias e ideas en los directores y sostiene que debe existir una comunicación abierta y flexible donde todas las partes se comuniquen con sinceridad. Sin lugar a dudas esto fomentará el compromiso y dedicación a la

escuela, con una estrategia incluyente de todos los aspectos de la escuela para mejorar la calidad en la educación.

Según Restrepo-Abondano y Restrepo-Torres (2012), el director de una institución debe ser una persona que guía y practica diariamente un liderazgo adaptativo. Su vida es una enseñanza. Da equilibrio y tiene una postura centrada para aplicar los reglamentos, manuales, etc. Es una figura clave en el proceso de cambio. Da confianza y está interesado en un ambiente de estudio con altos estándares de calidad. Promueve un ambiente de trabajo positivo. También desarrolla habilidades para buscar la manera de sostener los recursos de la institución que dirige. Está comprometido con las familias de los estudiantes y con la sociedad. Inspira nuevas visiones y enfoques educativos. Está a la vanguardia en las diferentes áreas y desafíos de su institución. Estas son las expectativas del liderazgo adaptativo, comprometido con los procesos de aprendizaje, el sistema cultural y tecnológico donde se satisfacen las demandas del entorno.

Sin lugar a dudas, un liderazgo educativo comprometido en apoyar a los docentes, escuchando sus iniciativas y dándoles la debida importancia, generará más satisfacción laboral y los ayudará a desarrollar su potencial y sus capacidades (Nir y Kranot, 2006).

Según estudios realizados por Mack (2016), se observó que el liderazgo efectivo de los directores tiene que ver con la consistencia en su rol de administrador. Un director efectivo visita las diferentes aulas de clase, saluda y exhorta a sus alumnos a estudiar, toma su rol y mantiene una atmósfera positiva en la escuela entre maestros, estudiantes y padres. Los docentes claramente ven la diferencia con un director que no se relaciona y es poco comunicativo. El director es visto como un modelo de confianza y honestidad, que expresa comentarios que inspiran su liderazgo, con una comunicación efectiva. Un director efectivo es aquel que se

involucra y colabora con sus maestros para que sus estudiantes obtengan excelentes resultados. Brinda apoyo a sus docentes. Juntos buscan “alcanzar la misma visión, los mismos objetivos y el mismo propósito” (p. 90).

“Los rasgos del liderazgo percibidos como instintivos se enfocan en la capacidad que tiene un líder de exhibir sus características físicas y de personalidad, sus valores y sus competencias” (p. 98). Es de suma importancia que los líderes posean la habilidad y tengan la capacidad de aprender a desarrollar habilidades que los ayuden a lograr el éxito en los asuntos escolares. “Es importante la percepción del líder, pero más lo es sobre las acciones, la congruencia y cómo influye en las demás situaciones” (p. 99). El director debe ajustar su comportamiento y respuesta a las situaciones que se le presenten.

Los entornos en los cuales se desarrolla el ambiente escolar son cambiantes y demandan confianza y respeto entre directores y maestros. Todo esto contribuirá a los logros.

### **Flexibilidad**

Watkins y Moak (citados en Mack, 2016) mencionan que, cuando el director reconoce los componentes del conocimiento que construyen una buena relación entre los maestros y los estudiantes, se pueden desarrollar estrategias eficientes de servicio al cliente y de educación de calidad, dos áreas a las que apuesta para conseguir más estudiantes y que salgan bien preparados.

La percepción del liderazgo de los directores escolares contribuye a los comportamientos de los que dirige, los logros de los estudiantes y el éxito de la escuela. Cuando el director es accesible, de fácil adaptación a los cambios y responsable para con la comunidad educativa, se percibe que tiene un liderazgo efectivo.

Como en todo círculo de trabajo siempre hay situaciones personales que muchas veces interfieren con las cargas del quehacer. Hay una lista de asuntos que el director debería tomar en cuenta a la hora de su gestión administrativa:

1. Tomar tiempo para conversar informalmente con sus maestros. Mejorar sus relaciones en términos de lenguaje corporal y de lenguaje verbal, que siempre debe ser positivo.

2. Permitir que los docentes den sus opiniones sobre el funcionamiento de la institución y que se familiaricen con las decisiones.

3. Respetar los sentimientos y las necesidades individuales de los maestros y brindarles apoyo de manera concreta. Brindar confianza.

4. Mostrar un carácter y un comportamiento moralmente aceptables y consistentes con sus creencias y valores.

### **Aspectos negativos para un liderazgo efectivo**

Cuando el director conoce algunos asuntos de disciplina, está consciente de la situación y no toma las medidas apropiadas para resolverlo, desmoraliza a los maestros y alumnos.

Según Mack (2016), el director debe tener cuidado en mostrar desconfianza, porque esto constituye un “inhibidor del cambio” (p. 102). Hay otros factores que debería cuidar el director, tales como una comunicación deficiente y conflictos en su personalidad, pues le acarrearán consecuencias no deseadas. De igual manera, la ausencia de inteligencia emocional, un liderazgo centrado en el egoísmo y la falta de compromiso y franqueza en su actuar, pueden hacerle enfrentar malos ratos. Debe recordar que “la desconfianza entre directores y maestros impide un liderazgo compartido y de colaboración” (p. 102).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Introducción**

Con esta investigación se pretendió conocer cuál es el compromiso laboral con el sistema educativo adventista que tienen los docentes y su percepción con la gestión administrativa del director de los colegios adventistas de las asociaciones Occidental Salvadoreña y Metropolitana Salvadoreña, campos eclesiásticos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Este capítulo presenta una descripción de la metodología y los procedimientos que siguió el estudio.

#### **Tipo de investigación**

Este estudio fue descriptivo, ya que procuró describir la calidad de la gestión administrativa del director tal como lo perciben los docentes de cada colegio adventista, así como la autopercepción por parte del docente del grado de su compromiso laboral con su organización empleadora. Fue correlacional, porque procuró describir las relaciones entre esas variables.

#### **Participantes**

La población estuvo formada por 91 docentes de siete colegios del sistema educativo adventista de las asociaciones Occidental Salvadoreña y Metropolitana Salvadoreña de la Iglesia Adventista. Ellos laboraban en los niveles que van desde la educación parvularia hasta el bachillerato (ver Tabla 1). No hubo muestreo, sino que se censó la totalidad de la población.

Tabla 1

*Distribución de los docentes de la muestra por colegios*

Colegio	
Ahuachapán	4
Santa Ana	17
Sonsonate	18
El Zarzal	7
Central San Salvador	14
Las Margaritas	13
Scandia	18
Total	91

### **Instrumentos de medición**

Para esta investigación se utilizaron dos instrumentos. El instrumento para evaluar el compromiso laboral fue elaborado por Méndez Cruz y Meza Escobar (Méndez Cruz, 2015) e incluye 19 ítems. Este instrumento fue utilizado por Ontiveros Ramírez (2016) entre los maestros de enseñanza media de la Unión Mexicana del Norte, donde obtuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de .936.

El instrumento que mide la variable de gestión administrativa en el director fue diseñado por del Valle López y Meza Escobar (del Valle López, 2016). Este instrumento fue adaptado para ser aplicado a la población en estudio y consta de 21 ítems. Fue utilizado además por González de la Rosa (2016) entre los maestros de enseñanza media de los colegios adventistas de República Dominicana, donde obtuvo un coeficiente de confiabilidad alfa de .972.

### **Recolección de datos**

Se consiguió la autorización del Departamento de Educación de la Asociación Metropolitana Salvadoreña, para que, en el horario del devocional de las instituciones, donde se pre-

sentan todos los docentes, se administre el cuestionario y recolecten los datos. Esta visita se hizo personalmente en cada uno de los tres colegios adventistas de la Asociación Metropolitana Salvadoreña. En el caso de los cuatro colegios de la Asociación Occidental Salvadoreña, se contactó a los cuatro directores y en una reunión de docentes se procedió a administrar el cuestionario personalmente.

## **Análisis de datos**

### **Variables**

A continuación, se presentan las variables que se tuvieron en cuenta en el presente estudio. Su operacionalización se incluye como Apéndice B.

#### **Variables demográficas**

Este estudio incluye las variables demográficas género, estado civil, nivel académico, universidad de la que egresó, categoría salarial y años de servicio.

#### **Variable independiente**

Este estudio tuvo como variable independiente la percepción de la calidad de la gestión administrativa del director de cada uno de los siete colegios participantes. Esta variable utilizó una escala Likert de siete puntos: *pésimo(a)* (1), *muy malo(a)* (2), *malo(a)* (3), *regular* (4), *bueno(a)* (5), *muy bueno(a)* (6) y *excelente* (7).

#### **Variable dependiente**

Este estudio tuvo como variable dependiente el compromiso laboral de los docentes participantes. Esta variable utilizó una escala Likert de siete puntos: *totalmente en desacuerdo* (1), *muy en desacuerdo* (2), *algo en desacuerdo* (3), *indeciso* (4), *algo de acuerdo* (5), *muy de*

acuerdo (6) y totalmente de acuerdo (7).

### Prueba de hipótesis

Para la prueba de la hipótesis se siguieron las especificaciones de la Tabla 2.

Tabla 2

#### *Operacionalización de la hipótesis y las variables*

Hipótesis nula	Variable	Tipo	Nivel de medición	Valores o categorías	Instrumento	Prueba de significación estadística
La gestión administrativa del director percibida por los docentes no se relaciona significativamente con su compromiso laboral	Gestión administrativa del director	VI	Métrica	21-147	Escala de Gestión Administrativa	Regresión lineal simple: coeficiente de correlación $r$ de Pearson ( $p \leq .05$ )
	Compromiso laboral	VD	Métrica	19-133	Escala de Compromiso Laboral	

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Introducción**

Esta investigación tuvo como propósito analizar la relación entre la calidad de la gestión administrativa del director cómo la perciben los docentes y el grado de compromiso laboral de los docentes de los cuatro colegios adventistas de la Asociación Occidental Salvadoreña y los tres colegios adventistas de la Asociación Metropolitana Salvadoreña. La investigación fue considerada como descriptiva y correlacional. Las variables utilizadas en esta investigación fueron gestión administrativa y compromiso laboral. Las variables demográficas fueron género, estado civil, nivel académico, universidad de la que egresó, categoría salarial y años de servicio.

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera: (a) descripción demográfica, (b) confiabilidad de los instrumentos, (c) comportamiento de las variables de estudio, (d) prueba de hipótesis y (e) otros hallazgos.

#### **Caracterización de la muestra**

##### **Descripción demográfica**

Participaron en la investigación los docentes de los siete colegios adventistas de las Asociaciones Occidental y Metropolitana Salvadoreñas. Las encuestas se aplicaron en 2019 a un total de 87 docentes. A continuación, se describen los resultados de las variables género,

nivel académico, estado civil, universidad de la que egresó y categoría salarial y años de servicio del docente. En el Apéndice C se presentan los resultados estadísticos correspondientes a esta sección.

#### Género

En la Tabla 3 se muestra la distribución de los maestros encuestados de acuerdo con su género. Como puede observarse, el mayor número de participantes correspondió al género femenino. Dos de ellos no indicaron su género.

Tabla 3

*Distribución de los participantes por género*

Género	<i>n</i>	%
Masculino	28	32.9
Femenino	57	67.1
Total	85	100.0

#### Estado civil

En la Tabla 4 se muestra la distribución de los maestros encuestados de acuerdo con su estado civil. Como puede observarse, el mayor número de los participantes fue el de los casados.

#### Universidad de egreso

En la Tabla 5 se muestra la distribución de los participantes del estudio según el tipo de universidad de egreso. Dos de ellos no indicaron el tipo de universidad de egreso.

Tabla 4

*Distribución de los participantes por estado civil*

Estado civil	<i>n</i>	%
Soltero	28	32.2
Casado	58	66.7
Otro	1	1.1
Total	87	100.1

Tabla 5

*Distribución de los participantes por tipo de universidad de egreso*

Universidad de egreso	<i>n</i>	%
Pública	18	21.2
Adventista	6	7.1
Privada no adventista	61	71.8
Total	85	100.0

Categoría salarial

En la Tabla 6 se observa la distribución de los participantes del estudio según su categoría salarial. Cuatro de ellos no especificaron su categoría salarial.

Años de servicio

En la Tabla 7 se observa la distribución de los participantes del estudio según el rango de sus años de servicio. Dos de ellos no especificaron el rango de sus años de servicio.

Tabla 6

*Distribución de los participantes por categoría salarial*

Categoría salarial	<i>n</i>	%
Contrato	44	53.
Regular	39	47.0
Total	83	100.0

Tabla 7  
*Distribución de los participantes por años de servicio*

Años de servicio	<i>n</i>	%
Hasta 10 años	49	57.6
11 a 20 años	20	23.5
21 a 30 años	13	15.3
31 años o más	3	3.5
Total	85	100.0

### **Confiabilidad de los instrumentos**

Para poder calcular la confiabilidad del instrumento, se utilizó el índice alfa de Cronbach. Para el instrumento de compromiso laboral en el procedimiento de casos se tomó como válido el 92%, excluyendo el 8% de los casos. El valor alfa de Cronbach que se obtuvo para los 19 ítems del instrumento fue de .872. Según este resultado, se considera que es un instrumento confiable.

Para el instrumento de gestión administrativa, en el procesamiento de casos, se tomó como válido el 89.7% y se excluyó el 9% de los casos. El valor alfa de Cronbach que se obtuvo para los 21 ítems del instrumento fue de .983. Este resultado muestra que dicho instrumento es confiable.

Los resultados completos de la prueba de confiabilidad se pueden consultar en el Apéndice D.

### **Comportamiento de las variables de estudio**

Para medir la variable de compromiso laboral, cada uno de los 19 ítems se midió con una escala Likert que va desde un valor *totalmente en desacuerdo* (1) hasta *totalmente de acuerdo* (7), observándose un rango de valores obtenido entre 19 y 133 puntos.

Para los 87 participantes, se obtuvo una media aritmética de 6.18 y una desviación estándar de .658. Según la escala de medición que se utilizó, la media aritmética encontrada indica que los maestros tienen un compromiso laboral *muy bueno*.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por su media aritmética, fueron los siguientes: (a) “Defiendo esta institución cuando hablan injustamente de ella” ( $M = 6.82, DE = .467$ ), (b) “Soy feliz con el trabajo que realizo” ( $M = 6.78, DE = .538$ ) y (c) “Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo” ( $M = 6.75, DE = .463$ ).

Los indicadores que tuvieron menor valor, representado por su media aritmética, fueron los siguientes: (a) “Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo” ( $M = 4.85, DE = 1.74$ ), (b) “Dejar esta institución representa una pérdida económica” ( $M = 5.01, DE = 1.64$ ) y (c) “Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo” ( $M = 5.38, DE = 1.50$ ).

Para medir la variable gestión administrativa, cada uno de los 21 ítems se midió con una escala Likert que va desde *pésimo* (1) hasta *excelente* (7). Se observó un rango de valores obtenido entre 21 y 147 puntos.

Para los 87 participantes, se obtuvo una media aritmética de 6.05 y una desviación estándar de 1.20. Según la escala de medición que se utilizó, la media aritmética encontrada indica que los maestros tienen una percepción *muy buena* de la gestión administrativa del director.

Los indicadores que obtuvieron mayor valor, representado por su media aritmética, fueron los siguientes: (a) “Actuar de acuerdo a principios cristianos” ( $M = 6.43, DE = 1.16$ ), (b) “Mantener buenas relaciones con los empleados” ( $M = 6.30, DE = 1.39$ ) y (c) “Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado” ( $M = 6.30, DE = 1.44$ ).

Los indicadores que obtuvieron menor valor, representado por su media aritmética, fueron los siguientes: (a) “Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados” ( $M = 5.84$ ,  $DE = 1.60$ ), (b) “Planear con eficacia” ( $M = 5.84$ ,  $DE = 1.47$ ) y (c) “Planificar con creatividad” ( $M = 5.85$ ,  $DE = 1.53$ ). Las salidas estadísticas computarizadas correspondientes a esta sección se incluyen en el Apéndice E.

### **Prueba de hipótesis**

La hipótesis nula planteaba que la gestión administrativa del director percibida por los docentes no se relaciona significativamente con su compromiso laboral.

Para esta hipótesis, se utilizó la prueba estadística  $r$  de Pearson. Las variables consideradas fueron la percepción de la gestión administrativa del director y el grado de compromiso laboral.

Al correr la prueba estadística, se encontró un valor  $r$  de .682 y un nivel de significación  $p$  de .000. Para dicho nivel de significación  $p$ , se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y retener la hipótesis de relación entre ellas. Para el valor  $r$  se consideró que la relación entre las variables es positiva y alta. La percepción de la gestión administrativa explica el 46.5% de la varianza del compromiso laboral.

Los resultados completos de la prueba de hipótesis se incluyen en el Apéndice F.

### **Otros hallazgos**

Se realizaron otras pruebas estadísticas para tratar de encontrar alguna diferencia significativa de las puntuaciones de las variables en estudio —compromiso laboral y gestión administrativa percibida— entre los grupos determinados por las diferentes variables demográficas.

cas. Los resultados detallados de las pruebas estadísticas realizadas a las variables demográficas se pueden consultar en el Apéndice G.

#### Género

Para determinar algunas diferencias significativas de las puntuaciones de las variables del estudio entre los grupos definidos por la variable género, se utilizó la prueba  $t$  para muestras independientes y no se encontró diferencia significativa  $p \leq .05$  entre mujeres y hombres en el compromiso laboral ( $t_{(83)} = -1.502, p = .137$ ) ni en la gestión administrativa percibida ( $t_{(83)} = -1.516, p = .133$ ).

#### Estado civil

Al utilizar la prueba  $t$  para muestras independientes, se encontró que existe una diferencia ligera pero significativa entre los solteros y casados ( $t_{(84)} = -2.242, p = .028$ ). Los casados manifiestan un compromiso laboral significativamente más alto ( $M = 6.290$ ) que los solteros ( $M = 5.956$ ). No se observaron diferencias significativas de percepción de la gestión administrativa entre solteros y casados ( $t_{(84)} = -1.614, p = .110$ ).

Al comparar el nivel de correlación entre ambas variables principales del estudio, se observó que, en el grupo de casados, la correlación es más alta ( $r = .723, p = .000$ ) que en el de los solteros ( $r = .577, p = .001$ ).

#### Categoría salarial

Entre los grupos definidos por su categoría salarial, no se observó diferencia significativa en la percepción de la gestión administrativa ( $t_{(81)} = .786, p = .434$ ) ni en su compromiso laboral ( $t_{(81)} = -1.594, p = .054$ ) pero sí una tendencia en la variable de compromiso laboral,

ya que los docentes regulares mostraron un compromiso mayor ( $M = 6.345$ ) que los docentes de contrato ( $M = 6.074$ ).

Al comparar el nivel de correlación entre ambas variables principales del estudio, se observó que, en el grupo de docentes regulares, la correlación es más alta ( $r = .810, p = .000$ ) que en el de los docentes por contrato ( $r = .654, p = .000$ ).

#### Años de servicio

Para el análisis de la variable años de servicio, se conformaron dos grupos (hasta 10 años y 21 o más años). No se observó diferencia significativa entre los grupos en su percepción de la gestión administrativa ( $t_{(63)} = -.293, p = .770$ ), pero se observó una diferencia significativa, aunque ligera, en su compromiso laboral ( $t_{(63)} = -2.082, p = .041$ ). El grupo de docentes con mayor antigüedad laboral mostró una media ( $M = 6.457$ ) más alta que la de los docentes con menor antigüedad laboral ( $M = 6.050$ ).

Igualmente al comparar el nivel de correlación entre ambas variables principales del estudio, se observó que, en el grupo de docentes de 21 o más años de antigüedad laboral, la correlación es mucho más alta ( $r = .953, p = .000$ ) que en el de los docentes con una antigüedad laboral de hasta 10 años ( $r = .732, p = .000$ ).

## **CAPÍTULO V**

### **RESUMEN, DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Resumen**

##### Introducción

Esta investigación tuvo como objeto de estudio la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del director y el grado de compromiso laboral de los docentes que laboran en los siete colegios adventistas que pertenecen a la Asociación Metropolitana Salvadoreña y la Asociación Occidental Salvadoreña. Esta investigación se llevó a cabo en 2019.

Uno de los factores predeterminantes para esta investigación se debe a que cada año un grupo de maestros renuncia a su trabajo cuando consiguen plaza de trabajo con el Ministerio de Educación de El Salvador. Esta situación se presenta casi siempre al final del año escolar. Nuevos maestros inician labores en el sistema educativo adventista, pero, de igual manera, no se sienten comprometidos, porque andan dejando sus currículos en las oficinas de gobierno. Esta rotación en los puestos educativos deja un sinsabor por la inversión que cada año realizan nuestras instituciones educativas, al igual que el Departamento de Educación de la Asociación. Como la mayoría de los maestros no han estudiado en instituciones adventistas, se hace necesario que sean capacitados para que hagan suya la filosofía educativa adventista e integren la fe en los guiones de clases. Es decir, para que realmente enseñen bajo una cosmovisión adventista a sus estudiantes.

La gestión administrativa cada vez está más exigente en el mundo empresarial. Se necesitan líderes efectivos, de tal manera que sus docentes sientan satisfacción laboral en su desarrollo y compromiso (Alam, 2017).

El problema que se planteó tuvo como propósito conocer la respuesta de los docentes a la gestión administrativa de su director y la relación que esta tiene con el grado de compromiso laboral. Es muy necesario conocer esta temática, debido a que cada año varios docentes abandonan el sistema educativo adventista salvadoreño. Se pretendió conocer el sentir de los docentes con relación al trabajo que desempeñan en nuestros colegios adventistas.

### Método

Esta investigación fue descriptiva y correlacional. El plan era encuestar a los 91 docentes que conformaban la población, pero finalmente participaron 87 de ellos. Todos los docentes pertenecen a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Se utilizaron dos instrumentos, uno para medir las variables percepción de la gestión administrativa del director y el otro para medir el grado de compromiso laboral del docente. Entre sus variables demográficas, este estudio incluyó el género, el estado civil, la universidad de la que egresó el docente, la categoría salarial y los años de servicio.

El instrumento que midió la percepción de la gestión administrativa fue una escala tipo Likert de 21 ítems, con un coeficiente de confiabilidad de .983. Para medir la variable compromiso laboral, se administró una escala tipo Likert de 19 ítems, con un coeficiente de confiabilidad de .872.

Para la prueba de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson. Las variables consideradas fueron la percepción de la gestión administrativa del director y el grado

de compromiso laboral de los docentes.

## Resultados

El mayor número de participantes correspondió al género femenino ( $n = 57$ ). Respecto del estado civil el mayor número de participantes eran casados ( $n = 58$ ). La mayoría de los docentes fueron formados en una institución privada no adventista ( $n = 61$ ), le sigue las universidades públicas ( $n = 18$ ) y las universidades adventistas ( $n = 6$ ).

En la variable compromiso laboral, se obtuvo una media aritmética de 6.18 ( $DE = .658$ ). Según la escala de medición que se utilizó, la media aritmética encontrada indica que los maestros tienen un compromiso laboral *muy bueno*. El ítem que obtuvo mayor promedio fue el siguiente: “Defiendo esta institución cuando hablan injustamente de ella” ( $M = 6.82$ ,  $DE = .467$ ). El ítem que obtuvo menor valor fue el siguiente: “Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo” ( $M = 4.85$ ,  $DE = 1.74$ ).

En el caso de la variable percepción de la gestión administrativa, se encontró una media aritmética de 6.05 ( $DE = 1.20$ ). Según la escala de medición utilizada, los maestros tienen una percepción de la gestión administrativa del director *muy buena*. El ítem que obtuvo mayor valor fue el siguiente: “Actuar de acuerdo a principios cristianos” ( $M = 6.43$ ,  $DE = 1.39$ ). Hay dos ítems que obtuvieron el menor valor: “Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados” ( $M = 5.84$ ,  $DE = 1.60$ ) y “Planear con eficacia” ( $M = 5.84$ ,  $DE = 1.47$ ).

Al poner a prueba la hipótesis nula, se encontró un coeficiente de correlación  $r$  de .682 y un nivel de significación  $p$  de .000. Para dicho nivel de significación, se determinó rechazar la hipótesis nula de independencia entre las variables y retener la hipótesis de relación entre

ellas. Para el valor  $r$  obtenido, se consideró que la relación entre las variables es positiva y alta. La percepción de la gestión administrativa explica el 46.5% de la varianza del compromiso laboral.

En la variable demográfica estado civil, se encontró una diferencia ligera pero significativa entre los grupos, donde los casados manifiestan un compromiso laboral significativamente más alto ( $M = 6.290$ ) que los solteros ( $M = 5.956$ ). Al comparar el nivel de correlación entre ambas variables principales del estudio, se observó que, en el grupo de casados, la correlación es más alta ( $r = .723, p = .000$ ) que en el de los solteros ( $r = .577, p = .001$ ).

En la variable demográfica categoría salarial, se encontró una tendencia en la variable de compromiso laboral, ya que los docentes regulares mostraron un compromiso mayor ( $M = 6.345$ ) que los docentes de contrato ( $M = 6.074$ ), aunque la diferencia no resultó ser estadísticamente significativa. Al comparar el nivel de correlación entre ambas variables del estudio —percepción de la gestión administrativa y grado de compromiso laboral—, se observó que, en el grupo de docentes regulares, la correlación es más alta ( $r = .810, p = .000$ ) que en el de los docentes por contrato ( $r = .654, p = .000$ ).

Con relación a la variable demográfica años de servicio, existe una diferencia significativa aunque ligera en su compromiso laboral ( $t_{(63)} = -2.082, p = .041$ ). El grupo de docentes con mayor antigüedad laboral mostró una media ( $M = 6.457$ ) más alta que la de los docentes con menor antigüedad laboral ( $M = 6.050$ ). Igualmente, al comparar el nivel de correlación entre ambas variables del estudio, se observó que, en el grupo de docentes de 21 o más años de antigüedad laboral, la correlación es mucho más alta ( $r = .953, p = .000$ ) que en el de los docentes con una antigüedad laboral de hasta 10 años ( $r = .732, p = .000$ ).

## Discusión

Al analizar los resultados de esta investigación, se encontró que el grado de calidad de la gestión administrativa del director percibida por los docentes está significativamente relacionada con su compromiso laboral. La gestión que realiza diariamente un director está correlacionada con la forma como sus docentes se desempeñarán en la institución, como Lai et al. (2014) lo confirmaron en su estudio sobre los ambientes administrativos escolares. Sin lugar a duda, los directores influyen en el compromiso laboral. Respaldan esta idea Shaw y Newton (2012), quienes observaron que la actitud del director en la gestión directiva es de vital importancia, al demostrar interés en la forma como se relaciona con sus docentes. Esto beneficia a su satisfacción y al grado de su compromiso laboral.

Se analizó el estado civil en su relación con el compromiso laboral y se encontró que los casados manifestaron estar más interesados que los solteros en su trabajo. Esto podría deberse a que algunos casados tienen familia y diversos compromisos, entre los cuales se destaca principalmente el financiero. Es probable que los solteros estén buscando oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, por lo cual están más vulnerables en relación al compromiso laboral. Este resultado coincide con el de García Rivera et al. (2012), quienes encontraron que los ambientes de inseguridad e inestabilidad laboral están negativamente correlacionados con el compromiso laboral. De igual manera, si no perciben oportunidades de crecimiento laboral, es probable que los solteros decidan salir del sistema educativo adventista.

Entre los resultados, se encontró que los docentes regulares, quienes tienen mejor estabilidad salarial, mostraron un compromiso mayor en el aspecto laboral. Kumar y Shekhar (2012) sostienen que los empleados constituyen el recurso de inversión más importante para una empresa. Para contar con empleados leales, se necesita ofrecerles más que un trabajo. Hay

que darles compensaciones apropiadas, invertir en su formación y desarrollo y darles reconocimiento y premiaciones, entre otros elementos. Por eso es importante buscar la manera de lograr que los docentes de contrato sean regularizados.

En esta investigación, se encontró que los docentes con mayor antigüedad, de 21 años o más, están más comprometidos laboralmente. Este hallazgo coincide con el de Oberholster et al. (2000), quienes relacionaron un alto compromiso del empleado con su antigüedad en el empleo, en un estudio realizado dentro de la Iglesia Adventista. Este resultado podría atribuirse al hecho de que los docentes de más antigüedad sobrepasaron tiempos difíciles, incluyendo problemas económicos, pero están aún dentro del sistema educativo adventista, demostrando lealtad a su denominación, entrega al ministerio de la enseñanza que realizan en los colegios, amor a sus estudiantes y satisfacción por ser facilitadores de los cambios en sus alumnos. Estos docentes aman lo que hacen y están dispuestos a jubilarse dentro del sistema educativo adventista. Entre el grupo de 16 docentes con más de 20 años de antigüedad, se observó que 12 de ellos (75%) pertenece al género femenino. En el estudio que realizaron Chiang Vega et al. (2010), “las mujeres están presionadas más por el deber y los hombres, si se sienten reconocidos, aumentan su compromiso afectivo con la organización” (p. 99). La permanencia en el sistema de estas docentes posiblemente se deba al hecho de ser madres y sacar adelante sus responsabilidades en el hogar.

Al analizar la encuesta sobre el compromiso laboral, los docentes asignaron el puntaje más alto a la declaración según la cual ellos defienden la institución cuando hablan injustamente de ella. La segunda declaración que obtuvo mayor puntaje enuncia que son felices con el trabajo que realizan. Como puede observarse, estos datos muestran que tienen un sentido de pertenencia a la institución. Tienen agrado por realizar sus tareas en las instituciones adventis-

tas. Esto explica por qué en su percepción de la gestión administrativa del director ellos mismos asignaron mayor puntaje a las declaraciones según las cuales el director “actúa de acuerdo a los principios cristianos” y “mantiene buenas relaciones con sus empleados”. En otras palabras, se sienten satisfechos porque están en un ambiente de trabajo cristiano que manifiesta buenas relaciones humanas. Esta es una de las ventajas al trabajar en colegios adventistas, porque sus docentes cuentan con un líder que actúa de acuerdo con los principios cristianos. Y es justamente lo que los colegios adventistas ofrecen a la comunidad, una enseñanza basada en valores y principios cristianos. Nuestra sociedad salvadoreña está plagada de acciones violentas que no contribuyen a la formación del carácter de los niños y jóvenes. La sociedad está sedienta de instituciones que promuevan un entorno de aprendizaje y que fomenten los buenos principios basados en la Palabra de Dios. Debido a que la mayoría de los docentes no han estudiado en instituciones superiores adventistas, necesitan internalizar la filosofía educativa que promueve la iglesia, al igual que hacer parte de su vida la cosmovisión cristiana bíblica. Para cerrar esta brecha, la Unión Salvadoreña de los Adventistas del Séptimo Día tiene como requisito para trabajar en sus instituciones educativas tomar los cursos denominados *componente denominacional*. El cumplimiento de este requerimiento podría explicar en cierta medida el alto nivel de compromiso laboral de los participantes del estudio.

Uno de los ítems de la encuesta compromiso laboral que obtuvo el menor puntaje declara que los docentes no “suplen todas sus necesidades económicas con este trabajo”. Es lamentable, pero esta es una de las carencias al trabajar en el sistema educativo adventista. No todos los colegios tienen los recursos disponibles para pagar salarios atractivos y brindar las ayudas necesarias al docente. Hacen un esfuerzo sumamente grande y excepcional por pagar los salarios mínimos del país. De igual manera y relacionado con las finanzas, se puede ob-

servar que la declaración “dejar esta institución representa una pérdida económica” ocupa el segundo lugar de menor valor, porque en realidad no pierde nada el docente en dejar esta institución representa una pérdida económica al abandonar su trabajo en el sistema educativo adventista salvadoreño. No representa una opción atractiva laborar en estas instituciones educativas debido a las restricciones financieras. Otra declaración que demuestra las grandes necesidades financieras que atraviesan la mayoría de nuestros colegios se ve reflejada en la declaración “dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo”, cuyo valor está dentro de los más bajos.

En relación a la gestión administrativa del director percibida por los docentes, la declaración “distribuir equitativamente las asignaciones entre los empleados”, es la que obtuvo menor puntaje. Un director que no distribuye equitativamente muestra favoritismo, lo que constituye una deficiencia en el liderazgo del director. Una persona con este defecto de carácter no es bien vista dentro del gremio de maestros. También las declaraciones “planear con eficiencia” y “planificar con creatividad”, se hallan entre las que obtuvieron las puntuaciones más bajas. Un director que no es efectivo en su trabajo administrativo puede causar conflictos y problemas en el personal.

### **Conclusiones**

A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes del estudio:

1. El nivel de relación entre la gestión administrativa del director y el compromiso laboral es positiva y alta, de acuerdo con la percepción de los docentes del estudio. Se percibió que, cuanto mejor perciben los docentes la gestión administrativa del director mayor es el compromiso con su trabajo.

2. Los ítems que no obtuvieron altos niveles en las respuestas en ambas variables muestran que hay varios aspectos que deben mejorarse en las instituciones educativas y en el liderazgo del director.

3. El sistema educativo adventista sigue corriendo el riesgo de que sus profesores se retiren del mismo porque su retribución salarial es muy baja en comparación con lo que reciben otros docentes del país.

4. Debido a que los docentes no tienen acceso para estudiar en instituciones superiores adventistas y que no existe universidad adventista en El Salvador, deben continuar impartiendo los cursos del componente denominacional.

5. La gestión del director es importante para el compromiso laboral de los docentes, por lo cual su selección y nombramiento debe ser realizada con cuidadoso análisis.

6. A los docentes les agrada trabajar con un director que actúe de acuerdo con los principios y valores cristianos y que mantenga buenas relaciones públicas con sus empleados.

7. Los docentes manifestaron sentido de pertenencia al decir que defienden la institución donde laboran cuando hablan injustamente de ella.

8. Los docentes se sienten felices con el trabajo que realizan.

9. Los docentes se sienten incómodos cuando no realizan bien su trabajo.

### **Recomendaciones**

Al finalizar esta investigación, observando los resultados obtenidos y las conclusiones presentadas, se recomienda lo siguiente:

#### Para la gestión educativa

1. Buscar las condiciones para promover un sistema de incentivos por logros alcanza-

dos en las evaluaciones a cada docente.

2. Realizar un estudio de las políticas remunerativas para los docentes con representantes de los diferentes campos eclesiásticos locales y especialistas financieros que lleven a la reestructuración y consolidación de los salarios a nivel de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en El Salvador.

3. Solicitar a las entidades denominacionales superiores el apoyo al sistema educativo adventista, que se concrete en un respaldo financiero que mejore los subsidios actuales.

4. Continuar capacitando a los docentes sobre la importancia de pertenecer y comprometerse con el ministerio de la enseñanza, de modo que encuentren satisfacción como agentes de cambio en la vida de sus alumnos.

5. Capacitar a los directores en el desarrollo de sus estrategias de liderazgo y actualizarlos de las nuevas tendencias en educación.

#### Para futuras investigaciones

6. Recoger datos entre los directores para conocer su opinión acerca de la gestión administrativa que realizan en las instituciones educativas. Además, se sugiere recoger información sobre aspectos de su personalidad, su profesionalidad, sus actitudes y su conocimiento para el desarrollo de las instituciones que dirigen.

7. Entrevistar a cada docente para conocer a profundidad su sentir acerca del compromiso laboral.

8. Recoger información sobre la antigüedad que tienen varios directores en el sistema educativo adventista y los resultados de su gestión administrativa, tanto con alumnos, padres y docentes. También indagar sobre su compromiso laboral y su desempeño profesional.

## APÉNDICE A

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

#### I. INSTRUCCIONES GENERALES

Esta es una investigación que pretende conocer el grado de calidad de la gestión administrativa del director de colegio adventista y el grado de compromiso laboral del docente. **La información que se le pide es totalmente anónima y confidencial. No debe anotar su nombre en ningún lugar.** Los datos son para una investigación académica que busca conocer cuáles son los desafíos que enfrenta el sistema educativo adventista en El Salvador, y buscar las soluciones para mejorar el ambiente laboral.

Lea cuidadosamente cada una de las declaraciones y marque con una cruz (X) el número que mejor corresponda a su respuesta.

#### II. DATOS GENERALES

<b>Género:</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	
<b>Estado civil:</b>	<input type="checkbox"/> Soltero	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Otro
<b>Máximo nivel académico:</b>	<input type="checkbox"/> Profesorado	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Maestría
<b>Universidad de la que egresó:</b>	<input type="checkbox"/> Pública	<input type="checkbox"/> Adventista	<input type="checkbox"/> Privada no adventista
<b>Categoría salarial:</b>	<input type="checkbox"/> Contrato	<input type="checkbox"/> Regular	
<b>Años de Servicio:</b>	<input type="checkbox"/> 10 años o menos	<input type="checkbox"/> 11-20	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31 o más

### III. COMPROMISO LABORAL

Al analizar cada indicador que se da a continuación, marque con una “X” el espacio que indica que tan de acuerdo está con la declaración, utilizando la siguiente escala. Califique con total honestidad los diferentes aspectos relacionados con el compromiso laboral. Sus respuestas son totalmente anónimas.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indeciso	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente declaración.....?	1	2	3	4	5	6	7
Me entusiasma pertenecer a esta institución.							
Planeo permanecer trabajando aquí por largo plazo.							
Siento confianza al trabajar con este grupo de compañeros(as).							
Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo.							
Soy feliz con el trabajo que realizo.							
Continuaría en este trabajo, aunque esta institución tuviera problemas financieros.							
Estoy satisfecho(a) con mi trabajo.							
Trabajar en esta institución es mejor que hacerlo en otra.							
Es muy beneficioso trabajar en esta institución.							
Perdería mucho si dejo esta institución.							
Dejar esta institución representaría una pérdida económica.							
Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.							
Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.							
Mi trabajo no es una obligación, es un deber por todos los beneficios recibidos.							
Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.							
Cumplo con agrado todos los reglamentos del trabajo.							
Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.							
Defiendo esta institución cuando hablan injustamente de ella.							
Me siento incómodo(a) cuando no realizo bien mi trabajo.							

#### IV. CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Al analizar cada declaración que se da a continuación, marque con una "X" el espacio que indique su percepción del **grado de calidad de la gestión administrativa del director(a)** de ésta institución educativa, utilizando la siguiente escala.

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo (a)	Muy Malo(a)	Malo (a)	Regular	Buena (a)	Muy buena (a)	Excelente

		1	2	3	4	5	6	7
1	Planear con eficacia.							
2	Comunicar por escrito la planeación anual.							
3	Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.							
4	Planificar con creatividad.							
5	Priorizar objetivos.							
6	Delegar acertadamente responsabilidades.							
7	Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.							
8	Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.							
9	Respetar los reglamentos institucionales.							
10	Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.							
11	Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.							
12	Mantener buenas relaciones con los empleados.							
13	Comprender los errores laborales de los demás.							
14	Realizar bien su trabajo.							
15	Actuar de acuerdo a principios cristianos.							
16	Actuar responsablemente.							
17	Tomar medidas correctivas oportunamente.							
18	Exigir resultados positivos a los empleados.							
19	Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.							
20	Utilizar métodos efectivos para la supervisión.							
21	Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado.							

## APÉNDICE B

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Autopercepción del grado de compromiso laboral	La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.	<p>Se determinó la autopercepción del grado de compromiso laboral percibido por los maestros por medio de los siguientes 19 ítems, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. Muy en desacuerdo</li> <li>3. Algo en desacuerdo</li> <li>4. Indeciso</li> <li>5. Algo de acuerdo</li> <li>6. Muy de acuerdo</li> <li>7. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Me entusiasma pertenecer a esta organización</li> <li>2. Planeo permanecer trabajando aquí por largo plazo.</li> <li>3. Me siento confiado(a) de trabajar con este grupo de compañeros(as).</li> <li>4. Me siento privilegiado(a) de formar parte de este equipo.</li> <li>5. Soy feliz con el trabajo que realizo.</li> <li>6. Continuaría en este trabajo, aunque la</li> </ol>	<p>Para medir el grado de compromiso laboral se obtuvo la media de los 19 ítems.</p> <p>La variable se consideró como métrica de intervalo.</p> <p>Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se utilizó la siguiente escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pésimo(a)</li> <li>2. Muy malo(a)</li> <li>3. Malo (a)</li> <li>4. Regular</li> <li>5. Bueno(a)</li> <li>6. Muy bueno</li> <li>7. Excelente</li> </ol>

		<p>empresa tuviera problemas financieros.</p> <p>7. Estoy satisfecho(a) con mi trabajo.</p> <p>8. Trabajar en esta institución es mejor que hacerlo en otra.</p> <p>9. Es muy beneficioso trabajar en esta institución</p> <p>10. Perdería mucho si dejo esta institución.</p> <p>11. Dejar esta institución representaría una pérdida económica.</p> <p>12. Suplo todas mis necesidades económicas con este trabajo.</p> <p>13. Dispongo de todos los recursos necesarios para realizar mi trabajo.</p> <p>14. Mi trabajo no es una obligación es un deber por todos los beneficios recibidos.</p> <p>15. Realizo con ética profesional todas mis tareas laborales.</p> <p>16. Cumpló con agrado todos los reglamentos del trabajo.</p> <p>17. Mi trabajo es recompensado plenamente con los beneficios que recibo.</p> <p>18. Defiendo esta institución cuando hablan injustamente de ella.</p> <p>19. Me siento incómodo(a) cuando no realizó bien mi trabajo</p>	
--	--	--	--

Variable	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Gestión administrativa	Es la acción y consecuencias	<p>Se determinó la percepción del grado de calidad de la gestión administrativa del director percibida por los maestros de nivel medio, por medio de los siguientes 21 ítems, bajo la escala:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pésimo(a)</li> <li>2. Muy malo(a)</li> <li>3. Malo (a)</li> <li>4. Regular</li> <li>5. Bueno(a)</li> <li>6. Muy bueno</li> <li>7. Excelente.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear con eficacia.</li> <li>2. Comunicar por escrito la planeación anual.</li> <li>3. Proponer estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos institucionales.</li> <li>4. Planificar con creatividad.</li> <li>5. Priorizar objetivos.</li> <li>6. Delegar acertadamente responsabilidades.</li> <li>7. Distribuir equitativamente las asignaciones laborales entre los empleados.</li> <li>8. Otorgar autoridad a quienes les asigna responsabilidades.</li> <li>9. Respetar los reglamentos institucionales.</li> <li>10. Respaldar en caso de fallas a quien se le otorga autoridad.</li> <li>11. Liderar cambios estratégicos para posicionar la institución.</li> <li>12. Mantener buenas relaciones con los empleados.</li> <li>13. Comprender los errores laborales de los demás.</li> <li>14. Realizar bien su trabajo.</li> <li>15. Actuar de acuerdo a prin-</li> </ol>	<p>Para medir el grado de calidad de la gestión administrativa del director se obtuvo la media de los 21 ítems. La variable se consideró como Métrico. Para hacer el planteamiento de las conclusiones de este estudio se determinó la siguiente equivalencia para la escala utilizada:</p> <p>1= Pésimo(a)  2=Muy malo(a)  3=Malo (a)  4=Regular  5=Bueno(a)  6=Muy bueno  7=Excelente</p>

		<p>cipios cristianos.</p> <p>16. Actuar responsablemente.</p> <p>17. Tomar medidas correctivas oportunamente.</p> <p>18. Exigir resultados positivos a los empleados.</p> <p>19. Evaluar con justicia el desempeño de los empleados.</p> <p>20. Utilizar métodos efectivos para la supervisión.</p> <p>21. Tratar en privado asuntos que requieren disciplina para un empleado</p>	
Género	Condición orgánica que define el sexo del docente desde su nacimiento.	<p>La variable se determinó por la respuesta obtenida de la siguiente forma:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Femenino</p>	<p>Los datos se clasificaron en las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masculino</li> <li>2. Femenino</li> </ol>
Estado civil	Condición del docente según el registro civil en función de si tiene o no pareja y su situación legal respecto a esto.	<p>La variable se determinó por la respuesta obtenida de la siguiente forma:</p> <p><input type="checkbox"/> Soltero</p> <p><input type="checkbox"/> Casado</p> <p><input type="checkbox"/> Otro</p>	<p>Los datos se clasificaron en las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soltero</li> <li>2. Casado</li> <li>3. Otro</li> </ol>
Máximo nivel académico	Grado de estudio que tiene el docente.	<p>La variable se determinó por la respuesta obtenida de la siguiente forma:</p> <p><input type="checkbox"/> Profesorado</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciatura</p> <p><input type="checkbox"/> Maestría</p>	<p>Los datos se clasificaron en las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesorado</li> <li>2. Licenciatura</li> <li>3. Maestría</li> </ol>
Universidad de la que egresó	Institución donde realizó sus estudios que lo acreditan como docente.	<p>La variable se determinó por la respuesta obtenida de la siguiente forma:</p> <p><input type="checkbox"/> Pública</p> <p><input type="checkbox"/> Adventista</p>	<p>Los datos se clasificaron en las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pública</li> <li>2. Adventista</li> </ol>

Categoría salarial	Paga o remuneración según clasificación que otorga la institución a los docentes.	<input type="checkbox"/> Privada no adventista La variable se determinó por la respuesta obtenida de la siguiente forma: <input type="checkbox"/> Contrato <input type="checkbox"/> Regular	3. Privada no adventista Los datos se clasificaron en las siguientes categorías: 1. Contrato 2. Regular
Años de servicio	Tiempo que lleva el docente laborando en la organización	La variable se determinó por la respuesta obtenida de la siguiente forma: <input type="checkbox"/> 10 años o menos <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21 o más	Los datos se ordenaron en las siguientes categorías: 1. 10 años o menos 2. 11 – 20 3. 21 o más

## APÉNDICE C

### ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

#### Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	28	32.2	32.9	32.9
	Femenino	57	65.5	67.1	100.0
	Total	85	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.3		
Total		87	100.0		

#### Estado civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	28	32.2	32.2	32.2
	Casado	58	66.7	66.7	98.9
	Otro	1	1.1	1.1	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

#### Nivel Académico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profesorado	30	34.5	36.1	36.1
	Licenciatura	51	58.6	61.4	97.6
	Maestría	2	2.3	2.4	100.0
	Total	83	95.4	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.6		
Total		87	100.0		

**Universidad de egreso**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pública	18	20.7	21.2	21.2
	Adventista	6	6.9	7.1	28.2
	Privada no adventista	61	70.1	71.8	100.0
	Total	85	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.3		
Total		87	100.0		

**Categoría salarial**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Contrato	44	50.6	53.0	53.0
	Regular	39	44.8	47.0	100.0
	Total	83	95.4	100.0	
Perdidos	Sistema	4	4.6		
Total		87	100.0		

**Años de servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hasta 10 años	49	56.3	57.6	57.6
	11 a 20 años	20	23.0	23.5	81.2
	21 a 30 años	13	14.9	15.3	96.5
	31 o más años	3	3.4	3.5	100.0
	Total	85	97.7	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.3		
Total		87	100.0		

## APÉNDICE D

### ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

#### ALFA DE CRONBACH EN INSTRUMENTO FINAL COMPROMISO LABORAL

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	80	92.0
	Excluido <sup>a</sup>	7	8.0
	Total	87	100.0

##### Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.872	19

#### ALFA DE CRONBACH EN INSTRUMENTO FINAL GESTION ADMINISTRATIVA

##### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	78	89.7
	Excluido <sup>a</sup>	9	10.3
	Total	87	100.0

##### Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.983	21

## APÉNDICE E

### ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS CONSTRUCTOS DEL ESTUDIO

#### Descriptivos de los instrumentos

#### Descriptivos de los instrumentos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error es- tándar	Estadístico	Error es- tándar
compromiso	87	3.84	7.00	6.1840	.65815	-1.152	.258	1.561	.511
Gestión	87	1.67	7.00	6.0558	1.20271	-1.949	.258	3.678	.511
N válido (por lista)	87								

**Descriptivos de los ítems del instrumento de compromiso laboral**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
A18	85	4	7	6.82	.467
A5	87	4	7	6.78	.538
A19	87	5	7	6.75	.463
A15	87	5	7	6.67	.564
A16	87	4	7	6.64	.590
A1	86	3	7	6.62	.738
A7	87	1	7	6.55	.997
A8	87	1	7	6.46	1.149
A2	87	1	7	6.45	1.149
A4	87	2	7	6.44	1.118
A9	87	2	7	6.41	1.006
A3	86	1	7	6.26	1.374
A6	86	1	7	6.23	1.243
A10	86	1	7	6.08	1.285
A14	87	1	7	5.60	1.768
A17	87	1	7	5.56	1.538
A13	86	1	7	5.28	1.508
A11	86	1	7	5.01	1.648
A12	86	1	7	4.85	1.746
N válido (por lista)	80				

**Descriptivos de los ítems del instrumento de la gestión administrativa**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
B15	87	1	7	6.43	1.168
B12	86	1	7	6.30	1.390
B21	87	1	7	6.30	1.440
B16	87	1	7	6.30	1.259
B18	87	1	7	6.28	1.227
B9	87	1	7	6.21	1.277
B13	85	1	7	6.18	1.246
B14	87	1	7	6.14	1.322
B17	86	1	7	6.07	1.300
B19	87	1	7	6.00	1.502
B2	85	1	7	5.99	1.427
B8	87	1	7	5.95	1.430
B10	86	1	7	5.94	1.514
B3	87	1	7	5.93	1.396
B11	87	1	7	5.92	1.519
B6	87	1	7	5.91	1.522
B5	87	1	7	5.91	1.483
B20	86	1	7	5.88	1.605
B4	86	1	7	5.85	1.538
B1	86	1	7	5.84	1.470
B7	85	1	7	5.84	1.602
N válido (por lista)	78				

## APÉNDICE F

### PRUEBA DE HIPÓTESIS

		Correlaciones	
		compromiso	gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.682**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	87	87
gestión	Correlación de Pearson	.682**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	87	87

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## APÉNDICE G

### OTROS HALLAZGOS

#### Efectos del Género

##### Estadísticas de grupo

	Género	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
compromiso	Masculino	28	6.0301	.70360	.13297
	Femenino	57	6.2586	.63669	.08433
gestión	Masculino	28	5.7650	1.26691	.23942
	Femenino	57	6.1858	1.17107	.15511

##### Correlaciones entre variables en el género masculino

		compromiso	gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.709**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	28	28
Gestión	Correlación de Pearson	.709**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	28	28

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Correlaciones entre variables del género femenino**

		Compromiso	Gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.651**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	57	57
gestión	Correlación de Pearson	.651**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	57	57

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Efectos del estado civil**

**Estadísticas de grupo**

	Estado civil	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
compromiso	Soltero	28	5.9564	.57335	.10835
	Casado	58	6.2898	.67822	.08905
gestión	Soltero	28	5.7490	1.31673	.24884
	Casado	58	6.1934	1.13542	.14909

**Prueba de muestras independientes**

	Prueba de Levene de calidad de varianzas	prueba t para la igualdad de medias							
		Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
compromiso	Se asumen varianzas iguales	.438	-2.242	84	.028	-.33347	.14874	-.62926	-.03768
	No se asumen varianzas iguales		-2.378	62.326	.021	-.33347	.14025	-.61381	-.05314
Gestión	Se asumen varianzas iguales	.889	-1.614	84	.110	-.44437	.27538	-.99200	.10326
	No se asumen varianzas iguales		-1.532	46.995	.132	-.44437	.29008	-1.02794	.13920

**Correlaciones entre variables en el grupo de solteros**

		Compromiso	Gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.577**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	28	28
gestión	Correlación de Pearson	.577**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	28	28

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Correlaciones entre las variables en el grupo de casados**

		Compromiso	Gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.723**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	58	58
gestión	Correlación de Pearson	.723**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Efectos de la categoría salarial**

**Estadísticas de grupo**

	Categoría salarial	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
compromiso	Contrato	44	6.0736	.60639	.09142
	Regular	39	6.3453	.65997	.10568
gestión	Contrato	44	6.1957	.67085	.10113
	Regular	39	5.9994	1.49791	.23986

**Prueba de muestras independientes**

	Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
compromiso									
Se asumen varianzas iguales	.356	.552	-1.954	81	.054	-.27169	.13901	-	.00490
No se asumen varianzas iguales			-1.944	77.700	.055	-.27169	.13973	-	.00651
Gestión									
Se asumen varianzas iguales	16.575	.000	.786	81	.434	.19635	.24994	-	.69365
No se asumen varianzas iguales			.754	51.280	.454	.19635	.26031	-	.71887

**Correlaciones – Contrato**

		Compromiso	gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.654**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	44	44
gestión	Correlación de Pearson	.654**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	44	44

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Correlaciones Regularizados

		Compromiso	Gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.810**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	39	39
gestión	Correlación de Pearson	.810**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	39	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

### Efectos de los años de servicio

#### Estadísticas de grupo

	Años de servicio	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
compromiso	Hasta 10 años	49	6.0505	.64948	.09278
	21 o más años	16	6.4572	.76385	.19096
gestión	Hasta 10 años	49	6.1095	.86061	.12294
	21 o más años	16	6.1905	1.22249	.30562

#### Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
compromiso	Se asumen varianzas iguales	.035	.851	-2.082	63	.041	-.40669	.19535	-.79708	-.01631
	No se asumen varianzas iguales			-1.916	22.526	.068	-.40669	.21231	-.84640	.03302
gestión	Se asumen varianzas iguales	.939	.336	-.293	63	.770	-.08102	.27620	-.63296	.47092
	No se asumen varianzas iguales			-.246	20.083	.808	-.08102	.32942	-.76800	.60597

**Correlaciones entre variables en docentes hasta 10 años de servicio**

		Compromiso	gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.732**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	49	49
gestión	Correlación de Pearson	.732**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	49	49

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Correlaciones entre variables en docentes de 11 hasta 20 años de servicio**

		compromiso	gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.620**
	Sig. (bilateral)		.004
	N	20	20
Gestión	Correlación de Pearson	.620**	1
	Sig. (bilateral)	.004	
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Correlaciones entre variables entre docentes con más de 20 años de servicio**

		compromiso	gestión
compromiso	Correlación de Pearson	1	.953**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	16	16
gestión	Correlación de Pearson	.953**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	16	16

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## REFERENCIAS

- Alam, S. (2017). A study on leadership styles executed by principal and academic coordinator in one of the private schools in Gilgit-Baltistan, Pakistan. *Academic Research International*, 8(3), 71-78.
- Allen, L. y Burns, P. J. (2014). Trust in administration: How administrators relate to parents of students with disabilities. *The Online Journal of Counseling and Education*, 3(4), 64-83. Recuperado de <https://tojce.com/volume/volume-3-issue-4>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres y Maestros*, 361, 23-27. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>.
- Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H. y Kilinc, A. (2012). Examination of relationships between instructional leadership of school principal's and self-efficacy of teacher and collective teacher efficacy. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2469-2504.
- Chiang Vega, M., Núñez Partido, A., Martín, M. J. y Salazar Botello, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Clayton, J. K. (2014). The leadership lens: Perspectives on leadership from school district personnel and university faculty. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 58-75.
- Damanik, E. (2014). *Principal leadership style and its impact on school climate and teacher self-efficacy in Indonesian Schools* (Tesis doctoral). Curtin University of Technology, Perth, Australia.
- Del Valle López, J. (2016). *Modelo asociativo entre factores determinantes del desempeño organizacional y la satisfacción de los públicos* (Tesis doctoral). Universidad de Montemorelos, Montemorelos, Nuevo León, México.
- García Rivera, B. R., Mendoza Martínez, I. A. y Puerta Sierra, L. M. (2012). ¿Es el downsizing un factor de impacto sobre los comportamientos innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa de alimentos en México? *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(3), 57-78.

- González de la Rosa, J. (2016). *Modelo de factores predictores de desempeño e imagen institucional validado en colegios profesionales dominicanos* (Tesis doctoral). Universidad de Morelos, Morelos, Nuevo León, México.
- Jiang, D. Y. y Cheng, B. S. (2008). Affect- and role-based loyalty to supervisors in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 214-221. <https://doi.org/10.1111/j.14-67-839X.2008.00260.x>
- Kumar, D. N. S. y Shekhar, N. (2012). Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12(2), 110-112. doi:10.2139/ssrn.1961430
- Lai, T., Luen, W., Chai, L. y Ling, L. (2014). School principal leadership styles and teacher organizational commitment among performing schools. *The Journal of Global Business Management*, 20(2), 67-75.
- Mack, K. (2016). *The perceptions of the leadership behaviors of elementary school principals through professional experience in Texas* (Tesis doctoral). University of Phoenix, Phoenix, EE. UU.
- Mahajan, A., Bishop, J. W. y Scott D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 173-190.
- Mañas, M. A., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- McCullum, J. (2012). *A study of the leadership dimensions of national distinguished principals* (Tesis doctoral). Nova Southeastern University, Miami, EE. UU.
- Méndez Cruz, A. (2015). *Clima y compromiso organizacional percibido por los empleados del parque Eco arqueológico en México* (Tesis de maestría). Universidad de Morelos, Morelos, Nuevo León, México.
- Monzani, L., Ripoll, P. y Peiró, J. M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26(1), 69-75. doi:10.7334/psicothema2013.67
- Mustapha, N., Zainal Abidin, M. Z. y Saufi, S. (2013). Measuring the influence of dispositional characteristics and motivational factors on employee loyalty among teachers at private Islamic schools in Kelantan, Malaysia. *International Review of Social Sciences & Humanities*, 5(2), 127-134.
- Nir, A. E. y Kranot, N. (2006). School principal's leadership style and teachers self-efficacy. *Planning and Changing*, 37(3/4), 205-218.

- Oberholster, F. R., Taylor V., J. W. y Cruise, R. J. (2000). Spiritual well-being, faith maturity, and the organizational commitment of faculty in Christian colleges and universities. *The Journal of Research on Christian Education*, 9(1), 31-60. doi:10.1080/1065621000948896
- Okutan, M. (2014). My school principal is not a leader. *Education*, 135(1), 93-100.
- Olcum, D. y Titrek, O. (2015). The effect of school administrators' decision-making styles on teacher job satisfaction. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936-1946. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.575>
- Ontiveros Ramírez, F. (2016). *Modelo de asociación entre factores predictores del desempeño y compromiso laboral validado en maestros del corporativo educativo adventista de la Unión Mexicana del Norte* (Tesis doctoral). Universidad de Morelia, Morelia, Michoacán, México.
- Restrepo-Abondano, J. M. y Restrepo-Torres, M. L. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educación y Educadores*, 15(1), 117-119.
- Saad, N. (2012). The effects of teacher's participation in decision making of commitment. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6(9), 1-16.
- Sahin, I. (2013). The principals of primary schools ideas on their school development strategies and practices. *Educational Sciences: Theory & Practices*, 13(1), 242-250.
- Samkange, W. (2013). Management and administration in education: What do school heads do? A focus of primary school heads in one district in Zimbabwe. *International Journal of Social Sciences and Education*, 3(3), 635-643.
- Shaw, J. y Newton J. (2012). Teacher retentionad satisfaction with a servant leader as principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Tutsch, C. (2009). *El líder y el liderazgo según Elena G. de White*. Doral, FL: APIA.
- Wachira F., Gitumu, M. y Mbugua, Z. (2017). Effect of principal's leadership styles on teachers' job performance in public secondary schools in Kieni West Subcounty. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(8), 72-86.
- Ward, C. J. (2013). Why leadership matters: One school's journey to success. *Educational Leadership and Administration Teaching and Program Development*, 24, 62-74.

- Wasserman E., Ben-Eli, S., Yehoshua, O. y Gal, R. (2016). Relationship between the principal's leadership style and teacher motivation. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 15(10), 180-192.
- Zainal, K. (2008). Educational leadership and management: Teacher's expectation towards school principal. *The International Journal of Learning*, 15(5), 211-217.
- Zamora Poblete, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445-460.