

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Resiliencia y su relación con el compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas – Bagua Grande 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Jahaira Elemina Lizeth Aldana Gonzales**

**ASESOR**

**Luis Alberto Ubillus Ubillus**

**<https://orcid.org/0000-0002-2802-8334>**

**Chiclayo, 2024**

**Resiliencia y su relación con el compromiso organizacional en  
docentes de instituciones educativas públicas – Bagua Grande  
2021**

PRESENTADA POR

**Jahaira Elemina Lizeth Aldana Gonzales**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Valicha Cuadra Morales  
PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez  
SECRETARIO

Luis Alberto Ubillus Ubillus  
VOCAL

# Resiliencia y su relación con el compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas – Bagua Grande 2021

## ORIGINALITY REPORT

<b>13%</b> SIMILARITY INDEX	<b>12%</b> INTERNET SOURCES	<b>3%</b> PUBLICATIONS	<b>3%</b> STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	-----------------------------

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet Source	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Student Paper	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>ri.uaemex.mx</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.uarm.edu.pe</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.upt.edu.pe</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>revistafacso.ucentral.cl</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.dspace.uce.edu.ec</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>www.edutec.es</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>10</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>14</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>26</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>27</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>30</b>

## Resumen

Las instituciones educativas han mostrado la necesidad de tener ajustes positivos ante la emergencia actual y tener un balance eficiente en sus labores y desempeño; por ello, se propuso como objetivo general determinar la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021. Se utilizó un enfoque cuantitativo, en tanto se aplicaron encuestas a los colaboradores para conocer el nivel de resiliencia de la institución, también, fue de nivel correlacional y diseño no experimental transversal; la población estuvo conformada por 150 colaboradores. Por otro lado, se aplicó el cuestionario de Salanova et al. (2012) para la resiliencia y el de Celep (2000) para el compromiso organizacional, encontrando como resultados que la empresa posee una regular capacidad para afrontar las adversidades que suceden en su centro de trabajo y se encontraron medianamente comprometidos con la institución. Además, los hallazgos evidenciaron una correlación positiva entre la resiliencia y el compromiso organizacional en los colaboradores.

**Palabras claves:** Resiliencia, compromiso organizacional, demandas laborales

**JEL:** <https://bit.ly/2S6b6WG>

### **Abstract**

Educational institutions have shown the need to have positive adjustments to the current emergency and have an efficient balance in their work and performance; therefore, it was proposed as a general objective to determine the relationship between resilience and organizational commitment of teachers of public educational institutions of Bagua Grande - 2021. A quantitative approach was used, as surveys were applied to employees to know the level of resilience of the institution, also, it was correlational level and non-experimental cross-sectional design; the population consisted of 150 employees. On the other hand, the Salanova et al. (2012) questionnaire for resilience and the Celep (2000) questionnaire for organizational commitment were applied, finding as results that the company has a regular capacity to face the adversities that occur in its work center and that they were moderately committed to the institution. In addition, the findings showed a positive correlation between resilience and organizational commitment in the employees.

**Keywords:** Resilience, organizational commitment, work demands.

## **Introducción**

El tema resiliencia se define como la capacidad del docente de resistir, como el ejercicio de fuerza para afrontar todas las vicisitudes de la vida personal, familiar, profesional y social para un adecuado desempeño en su profesión, contribuyendo a disminuir el agotamiento y generando un efecto positivo en el compromiso que los educadores tienen con las actividades que desarrollan en la institución (Vicente & Gabari, 2019).

En el ámbito internacional, Kangas y O'Shaughnessy (2020), sugieren que, si bien los factores individuales pueden contribuir a la resiliencia, las intervenciones que se enfocan en factores contextuales e integran programas de resiliencia a nivel escolar parecen más importantes para desarrollar entornos seguros y colaborativos donde los maestros y sus estudiantes puedan prosperar. Por otro lado, el trabajo en entornos públicos confiere nuevos elementos que generan diversas presiones desde el acto laboral por el uso de enormes volúmenes de actividades, la sobrecarga y contrato, los cuales son determinantes que cambian su desempeño laboral, sugiriendo además que la condición contractual se convierte en un estresor en tanto los docentes consideran que la estabilidad laboral influye en el grado de compromiso que puedan tener y por ende en su desempeño (Vivas, 2020).

Asimismo, los últimos estudios han evidenciado menores niveles de agotamiento en docentes con mayores niveles de resiliencia, así como mayor compromiso con su organización en aquellos que tuvieron actitudes de mayor resiliencia (Polat e Iskender, 2018).

Debido a la COVID-19 en Latinoamérica obligo a todos los países a implementar un conjunto de medidas extremas con el fin de evitar la dispersión de este virus. Tras el cambio sorpresivo que se suscitó, el cierre de escuelas, colegios y universidades ocasiono un cambio radical y sorpresivo para la educación, pues en poco tiempo los sistemas educativos tuvieron que adaptarse a esta nueva virtualidad. La resiliencia docente se convirtió en un factor clave del éxito, pese a este hecho los maestros no lo vieron como un obstáculo sino más bien una oportunidad para desarrollar sus habilidades ante la nueva metodología virtual a la que esta situación los obligo a laborar. Sin embargo, el manejo de herramientas online, los recursos socioeconómicos, experiencias de emociones positivas y la instrumentación de cambios en el estilo de vida durante la pandemia se convirtieron en aspectos que tuvieron que manejarse.

Con relación al compromiso organizacional, esta evidencia que la responsabilidad recae en los directores de cada escuela educativa ya ellos son los encargados de gestionar el recurso humano con el que lideran, también permite la elaboración de estrategias que benefician la articulación y trabajo colegiado de los docentes para permitir la consecución de los objetivos

institucionales trazados en los documentos de gestión, tanto de corto y largo plazo. (Estrada y Mamani, 2020). Además, se sabe por estudios anteriores que los objetivos son logrados de forma eficaz cuando los docentes desarrollan un alto nivel de compromiso e identificación. Sin embargo, las instituciones educativas no le toman la importancia que amerita, son pocas las instituciones educativas que implementan políticas de revalorización, motivación, estímulos y mejora profesional hacia los docentes, lo que genera en ellos poco compromiso con el trabajo que realizan (Huaynate, 2019).

En cuanto a Perú, los estudios de resiliencia han mostrado que los docentes exhiben niveles medios de resiliencia y que los varones evidenciaron menores niveles de resiliencia lo cual iba acompañado de mayores niveles de agotamiento, independientemente de si la institución era pública o privada (Tacca y Tacca, 2019). Por otro lado, Segovia, Fuster y Ocaña (2020) mostraron que en el caso de entidades rurales la resiliencia aflora cuando los maestros se adaptan a distintas situaciones adversas de la escuela, utilizando sus cualidades personales para superar las dificultades y cambiar las limitaciones en fortalezas, lo que conduce al hecho de que la resiliencia se fortalece en situaciones en las que el docente pone a prueba sus habilidades para el adecuado manejo de las mismas.

A pesar de la importancia de esta relación, los estudios que se han efectuado sobre resiliencia y compromiso docente se han circunscrito en docentes principiantes (Villalobos, 2019), en docentes abocados a educación especial (Hidalgo, 2019) y en el ámbito de escuelas rurales (Segovia et al., 2020), y no obstante, que el conocimiento generado hasta ahora sobre el concepto de resiliencia docente ha logrado progresivamente incrementar la comprensión del compromiso y satisfacción del profesorado con su labor, aportando evidencias sobre variados aspectos que parecieran contribuir a fortalecer dicha capacidad, se hace necesario seguir estudiando este vínculo en tanto se ha observado la necesidad de poner énfasis en la competencia digital y las competencias personales, especialmente el compromiso y la resiliencia, como piezas clave de la formación docente (Dans & Varela, 2021).

La pandemia que se vive actualmente ha requerido una respuesta inmediata de los educadores mediante la ERDE (Enseñanza Remota de Emergencia), la misma que no los ha inmunizado de pasar por dificultades ni de recibir críticas, siendo que para algunos docentes haya sido sumamente frustrante y complicado el tener que interactuar con sus estudiantes por medio de una videoconferencia o desarrollar sus clases a través de las aulas virtuales, las cuales, a pesar de estar disponibles probablemente en su institución, no fueron utilizadas con frecuencia (González, 2021).

Las instituciones educativas públicas de Bagua Grande, se han enfrentado a diversas dificultades asociadas a la necesidad de afrontar el impacto que trae el tener que adaptarse a las nuevas formas de acercar el aprendizaje a los estudiantes, lo que ha requerido que los docentes muestren un verdadero compromiso con la institución dado que muchos de ellos no contaban con los recursos de tecnología necesarios para poder abordar las sesiones de aprendizaje a través de las videoconferencias que son tan utilizadas en este momento, así como mantener su responsabilidad con el estudiante, los padres de familia y la institución a pesar de las presiones económicas, sanitarias y familiares que se presentan en la actualidad, así como de las frustraciones a las que se enfrenta al no contar con todas las habilidades requeridas para el adecuado uso de los recursos de tecnología.

Por ello, se establece la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuál es la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas públicas de Bagua Grande - 2021?

Para responder a esta interrogante se ha planteado el siguiente objetivo general, determinar la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021, siendo los objetivos específicos, identificar el nivel de resiliencia organizacional, el nivel de compromiso organizacional y determinar la relación de las dimensiones de la resiliencia y el compromiso organizacional de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.

Debe asimismo considerarse, que el entorno actual en el que se desenvuelven las actividades de enseñanza-aprendizaje han requerido que los docentes hagan gala de sus habilidades para enfrentarse a estos cambios que constantemente se vienen dando en la forma en que desarrollan su actividad laboral, ello ha conllevado a que aspectos que se requieren dentro de la institución como el compromiso del docente para poder brindar el servicio educativo desde sus hogares se vea afectado por la imposibilidad de manejar efectos adversos que se presentan en la actividad docente.

Por otro lado, son pocos los estudios que han abordado el compromiso de la organización como un elemento relacionado a la resiliencia de los profesores, y a nivel de las instituciones educativas poco se ha trabajado en temas de estímulos y mejora profesional de los maestros, lo que genera en ellos poco compromiso con el trabajo que realizan (Huaynate, 2019).

De manera práctica, este estudio contribuirá en la comprensión de qué aspectos de la resiliencia pueden ser abordados en las instituciones educativas de forma que se traduzca esto en un mayor compromiso organizacional que conlleve a mejores resultados en la formación de

los estudiantes dado el mejor rendimiento docente. Metodológicamente, la adaptación del instrumento de recolección de datos que se ha utilizado en el contexto educativo brinda la oportunidad de plantear un instrumento validado en este sector. En cuanto al elemento teórico, la investigación permitirá reforzar los hallazgos encontrados en estudios previos en cuanto a los factores de la resiliencia que contribuyen al compromiso organizacional.

### **Revisión de literatura**

Los antecedentes del presente estudio se basaron en investigaciones como la de Polat e Iskender (2018) quienes investigaron la relación de los niveles de resiliencia de los docentes con la satisfacción laboral, el agotamiento, el compromiso organizacional y la percepción del clima organizacional. Dentro del alcance del estudio, también se investigó el nivel de resiliencia de los maestros con respecto a su relación con el género, la edad, la experiencia y el nivel escolar que enseñan. Los resultados revelaron una relación negativa significativa entre los niveles de resiliencia de los docentes y el agotamiento; y relaciones positivas significativas entre los niveles de resiliencia de los docentes y el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional. Asimismo, se halló que el nivel de resiliencia de los docentes que trabajan en las escuelas secundarias difiere significativamente de los que trabajan en las escuelas primarias en la subescala de cohesión familiar, una de las subdimensiones de la resiliencia. Además, se encontró que los niveles de resiliencia de los maestros que trabajan en las escuelas secundarias son significativamente más bajos en comparación con los maestros que trabajan en las escuelas primarias y secundarias. Cuando se examinó el nivel de resiliencia en relación con el género, se concluyó que no había diferencias significativas entre las puntuaciones medias de los profesores y las profesoras. La única diferencia significativa se encontró en la subescala de percepción de sí mismo, donde las puntuaciones medias de los profesores varones fueron superiores a las de las profesoras. No hubo diferencias significativas en la resiliencia de los maestros o en sus subescalas en términos de edad y experiencia de los participantes. Un estudio que abordó similares fenómenos es el estudio de Lee (2018) quien buscó examinar el efecto de la resiliencia, la satisfacción laboral y el apoyo social sobre el compromiso organizacional. Se halló correlaciones significativas entre resiliencia, satisfacción laboral, apoyo social y compromiso organizacional. Los factores que influyeron significativamente en el compromiso organizacional fueron la satisfacción laboral, el tipo de trabajo y la satisfacción salarial.

Por otro lado, Paul et al. (2017) examinaron el papel mediador del compromiso organizacional en la relación de la resiliencia y el comportamiento organizacional del ciudadano

(OCB) en el contexto de las organizaciones indias. Los resultados proporcionan evidencia empírica de la relación positiva entre resiliencia y OCB. Además, los resultados enfatizan que la resiliencia tiene impacto en el compromiso organizacional. Los resultados ofrecen orientación a las organizaciones que desean estimular y mantener los resultados de los empleados en sus organizaciones para una ventaja competitiva incidiendo en que los resultados en las organizaciones pueden mejorarse desarrollando la resiliencia entre sus empleados. En ese sentido, otros estudios buscaron determinar si el intercambio social tendría efecto en la relación de la resiliencia con el compromiso organizacional y el agotamiento laboral. Se examinó la resiliencia como un antecedente del compromiso organizacional y el agotamiento y el papel mediador del intercambio líder-miembro (LMX) y el intercambio de equipo-miembro (TMX) en una muestra de funcionarios públicos chinos. Los resultados indicaron que la resiliencia predijo positivamente LMX y TMX, y que LMX, en lugar de TMX, medió parcialmente las relaciones de la resiliencia de los empleados con el compromiso organizacional y el agotamiento laboral. El presente estudio proporcionó información valiosa sobre los mecanismos poco estudiados de la resiliencia en el lugar de trabajo a través de la perspectiva del intercambio social; también subrayó la importancia de la reciprocidad entre supervisores y subordinados en la práctica de la gestión humana (Meng et al., 2019).

Otros estudios como el de Hidalgo et al. (2019), buscaron analizar la relación que presentan las características del síndrome de burnout con las de resiliencia, compromiso laboral y autoeficacia en maestros y los principales hallazgos mostraron una relación entre el desgaste emocional con bajos niveles de autoeficacia y comportamientos resilientes, así como menores niveles de compromiso laboral, en cuanto a vigor, dedicación y absorción.

Finalmente, Cachicatari et al. (2020) analizaron la resiliencia y el compromiso. Como resultados resaltantes se obtuvo que el nivel de compromiso es alto con un 89% de personal que lo percibía de ese modo y en cuanto a resiliencia es muy alta con un 94% del personal que refirió esos niveles. En relación del compromiso y la resiliencia se establece que de las dimensiones de la resiliencia se destaca la orientación a la meta, optimismo y perseverancia como aquellas con una relación más intensa con el compromiso de la organización.

Al observar la literatura, es posible encontrar varias definiciones de resiliencia y muchos puntos diferentes enfatizados en estas definiciones. Stewart, Reid y Mangham (1997) han identificado los temas comunes de estas definiciones de la siguiente manera: Los factores de riesgo provocados por eventos vitales de estrés múltiple y los factores protectores que alivian los efectos adversos del riesgo contribuyen a la resiliencia de los individuos.

Wagnild y Young (1990) nombraron cinco características esenciales que constituían la resiliencia: (a) la significación de la vida o la comprensión de que la vida tiene un propósito y el reconocimiento de que hay algo por lo que vivir; (b) la perseverancia o el acto de perseverancia a pesar de la adversidad o el desánimo; (c) autosuficiencia o fe en uno mismo con una clara comprensión de las propias capacidades y limitaciones; (d) ecuanimidad o perspectiva equilibrada de la vida y las experiencias que pueden verse como estar relajados y aceptar lo que viene, moderando así las respuestas extremas a la adversidad; y (e) la soledad existencial o la comprensión de que cada persona es única y que, si bien algunas experiencias pueden compartirse, otras deben enfrentarse en solitario.

Asimismo, investigaciones anteriores han demostrado la importancia de la resiliencia para el individuo. Maddi y Kobasa (1984) argumentan que aquellos que son más resilientes son menos sensibles y están menos deprimidos por los problemas que enfrentan; Just (1999) plantea que las personas resilientes no se rinden fácilmente, continúan con sus tareas independientemente de las circunstancias, y están enfocados en terminar su trabajo; Hanton, Evans y Neil (2003) afirmaron que estas personas tienen el poder y el deseo de beneficiarse de situaciones adversas además de la capacidad de influir en su entorno (Yalçın, 2013).

Ha habido un interés creciente en los resultados positivos relacionados con el trabajo en los que se ha encontrado que las personas resilientes disfrutan de un alto compromiso organizacional (Youssef & Luthans, 2007). Se ha demostrado que la resiliencia, como recurso importante, puede desempeñar un papel clave en el inicio del proceso motivacional y mejorar el compromiso organizacional (Bakker et al., 2003). Los empleados de alta resiliencia generalmente tienen un afecto más positivo y un pensamiento optimista para retratar un futuro prometedor en la organización frente a la transformación (Seo et al., 2012). El fuerte deseo de permanecer en la organización, podría fortalecer su compromiso organizativo afectivo (Allen & Meyer, 1996). Además, la resiliencia es una constituyente del capital psicológico (Luthans et al., 2006), que es vinculado al compromiso organizacional (Avey et al., 2011).

La presente investigación se basó en el modelo denominado HERO, siglas de HEalthy and Resilient Organization (Organización saludable y resiliente), el mismo que reúne conceptos asociados al manejo de recursos humanos, salud ocupacional, comportamiento organizacional y estrés en el ambiente de trabajo. Los investigadores consideran que una organización es resiliente dado que pueden enfrentar desafíos, son capaces de trabajar en ambientes con tensión y además se recuperan de eventos adversos. Las dimensiones que identificaron son:

Recursos organizacionales saludables: Son elementos que favorecen la consecución de los planes de la entidad y además desarrollan la motivación del empleado, teniendo entre ellos la autonomía, retroalimentación y el trabajo en equipo, además de buscar reducir las demandas laborales. También se involucran conceptos como conciliación trabajo-familia y comunicación (Salanova et al, 2012).

Empleados saludables: En esta dimensión se considera el balance entre los recursos con que se cuenta y las demandas con el fin de lograr bienestar psicológico en los colaboradores de una empresa, ello con el propósito de tener un impacto positivo en su desempeño, siendo un elemento de importancia dado que ha mostrado tener relación con resultados de una organización (Salanova et al., 2012).

Demandas laborales: En esta dimensión se toman en cuenta al conjunto de elementos tanto materiales, emocionales, sociales y organizativos de las actividades laborales que considera las habilidades físicas y / o psicológicas en el entorno de trabajo, dentro de ellas puede considerarse la tensión laboral, entornos no adecuados y también los horarios de trabajo irregulares. A pesar de no ser necesariamente negativas pueden llegar a convertirse en factores estresantes laborales cuando por cubrir esas demandas el trabajador no logra una recuperación adecuada dado que implican un gran esfuerzo del colaborador en todo ámbito y pueden ocasionar cuadros depresivos, ansiosos, de agotamiento, etc. No obstante, también pueden convertirse en desafíos que al poder ser superador por el colaborador causen un sentimiento de logro (Salanova et. al., 2012).

Resultados organizacionales positivos: que implican presencia de políticas adecuadas en la institución y bajos niveles de demandas que puedan ocasionar malestar en el colaborador, con ello se busca que los colaboradores puedan sentirse cómodos en la empresa lo que redundará en su desempeño laboral (Salanova et al., 2012).

Un término que revela el interés de los colaboradores en los objetos en su entorno laboral es el compromiso de la empresa. Como concepto, el compromiso organizacional existe en cualquier contexto con un sentido de comunidad y es una idea emocional de los instintos sociales (Gökyer, 2018).

En el presente trabajo, el compromiso de los docentes se clasifica en las siguientes dimensiones según Celep (2000):

Compromiso con el colegio, es decir, la creencia de los educadores, la aceptación de las metas y valores escolares, los esfuerzos para actualizar esas metas y valores, y el deseo constante de los maestros de conservar la membresía en la escuela.

La dimensión compromiso con el trabajo docente; se constituye con el enfoque de Morrow (1983) al nivel de ocupación de un docente, tanto físico y psicológico en su vida cotidiana.

La dimensión compromiso con la ocupación docente; se conceptualiza como las actitudes de los educadores respecto a su ocupación. Se formuló según los conceptos de compromiso, orientación y notoriedad profesional (Greenhaus, 1971).

La última dimensión es el compromiso con el grupo de trabajo; implica el sentido de fidelidad y ayuda del colaborador con otros grupos de trabajo dentro de una entidad (Randall, 1999). Al respecto, el compromiso de los docentes con el grupo de trabajo se fundamenta en la densidad del sentido de fidelidad y colaboración con los demás colegas.

Por ello se planteó la siguiente hipótesis de investigación:

H1: La resiliencia está relacionada positivamente con el compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.

### **Materiales y métodos**

Se abordó la investigación desde un enfoque cuantitativo, ello a razón del empleo de métodos estadísticos para medir las variables de estudio de manera que se tenga evidencia para efectuar conclusiones en términos de la hipótesis planteada. De otro lado, el estudio fue aplicado puesto que se pusieron en práctica los conceptos relacionados a las variables estudiadas en la institución educativa seleccionada para la investigación. Se ha considerado también de nivel correlacional porque se buscó la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes. Se utilizó un diseño no experimental en vista de que no hubo manipulación de las variables, su análisis se efectuó en el entorno en el que de manera natural se desenvuelven (Hernández & Mendoza, 2018).

Respecto a la población que se estudió, se ha tomado en cuenta a docentes de las instituciones educativas públicas de la ciudad de Bagua Grande en la Región de Amazonas. La unidad de análisis serán los docentes tanto nombrados como contratados, los cuales son 150, por ello se abordó a todos ellos efectuando un censo.

Asimismo, se hizo uso de la técnica de la encuesta para el recojo de la información de los docentes, el instrumento para medir la resiliencia fue el cuestionario, para medir la variable Resiliencia organizacional se empleó el cuestionario del modelo denominado HERO diseñado por Salanova et al. (2012), el mismo cuenta con 4 dimensiones y está formado por 24 ítems en la escala tipo Likert donde 0=nunca, 1=casi nunca, 2=raramente, 3=algunas veces, 4=bastante, 5=con frecuencia y 6=siempre. Para el compromiso organizacional, se utilizará el cuestionario

desarrollado por Celep (2000), que es una escala de compromiso organizacional para docentes. La escala estuvo compuesta por cuatro dimensiones y 27 ítems medidos en escala de Likert de cinco niveles donde Siempre (5), A menudo (4), A veces (3), Rara vez (2), nunca (1). Para la aplicación de los cuestionarios se hizo el primer contacto con cada uno de los directores de las instituciones educativas, en la primera se aplicaron de manera presencial en reunión convocada por el director y para quienes no asistieron se efectuó el envío del cuestionario por WhatsApp, en las otras dos instituciones se les envió el cuestionario vía e-mail institucional en los meses de setiembre y octubre del año 2021.

Posteriormente se procedió al procesamiento y análisis de la información que se registró en la base de datos, la cual se trabajó utilizando SPSS V25 y Microsoft Excel para obtener la validez y confiabilidad, obteniendo un valor de 0.776 en el coeficiente alfa de Cronbach de Resiliencia organizacional y de 0.852 para el Compromiso organizacional. Luego se obtuvo los estadísticos descriptivos con las frecuencias de cada nivel por variable y las correlaciones utilizando los coeficientes de correlación. Se presentó la información descriptiva a través de tablas y gráficos estadísticos y efectuando cálculos de medidas descriptivas de tendencia central. Por otro lado, se efectuó el análisis inferencial respecto a la relación existente entre las variables de estudio utilizando tablas de correlación y coeficientes que indiquen el grado de relación que tienen.

## **Resultados y discusión**

**Objetivo específico 1:** Identificar el nivel de resiliencia organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.

Para el logro de este objetivo se estableció un procedimiento de baremación que permita establecer tres niveles en los cuales ubicar la resiliencia organizacional de los docentes del presente estudio, considerándose para ello el uso de percentiles que dividan la puntuación total en Nivel bajo, Nivel medio y Nivel alto.

**Tabla 1**

Escala de calificación de Resiliencia organizacional de los docentes

Nivel de Resiliencia	Puntaje total
Bajo	0 – 47
Medio	48 – 95
Alto	96 - 144

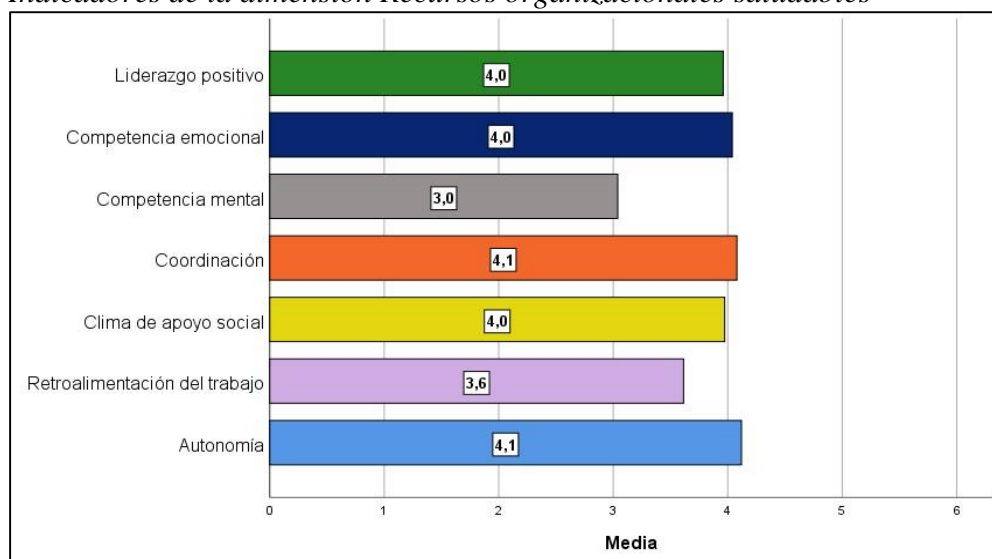
**Tabla 2**

Nivel de resiliencia organizacional de los docentes

Nivel de Resiliencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	147	98,0	98,0	98,0
Alto	3	2,0	2,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Como se observó en la tabla 2, existe una mayor proporción de docentes que refieren niveles medios de resiliencia, siendo estos un 98%, ello que brinda información en cuanto a la percepción de los docentes de los recursos con que cuenta en la institución para hacer frente a situaciones que demanden mayor trabajo y que ellos puedan sentirse apoyados o que tanto la institución como sus compañeros pueden darle soporte.

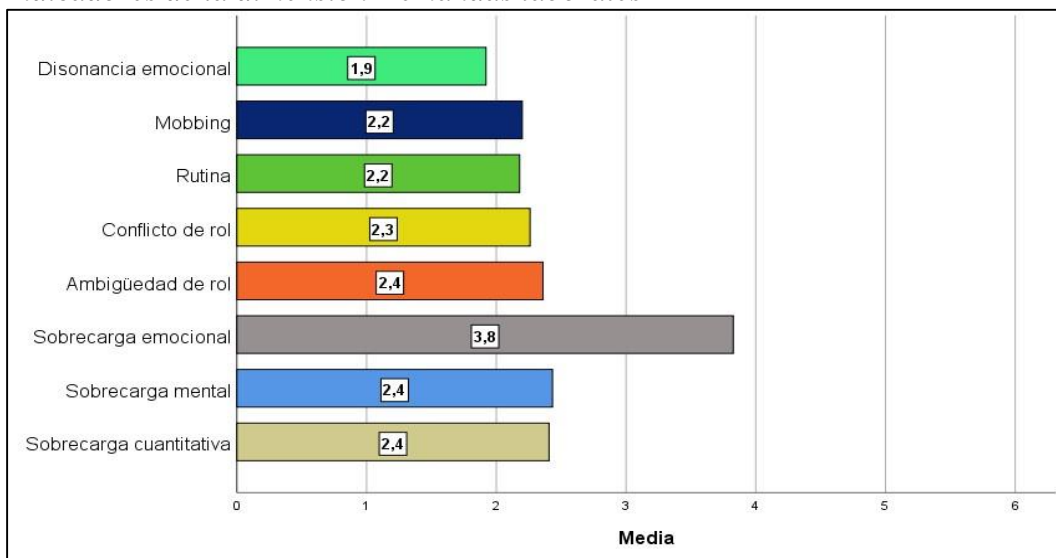
Figura 1

*Indicadores de la dimensión Recursos organizacionales saludables*

Por su parte, la figura 1, mostró claramente que los docentes tuvieron en general valores medios destacando un valor menor en competencia mental con una media de 3.0, lo que refiere que los docentes consideran que no sienten que disponen de las habilidades mentales que se requieren para trabajar con grandes volúmenes de información, estar concentrados y/o recordar muchas cosas a la vez, así como también la retroalimentación recibida en su labor, no es considerada suficiente lo que no les permite contribuir en gran modo a una mejora de su actividad docente.

Figura 2

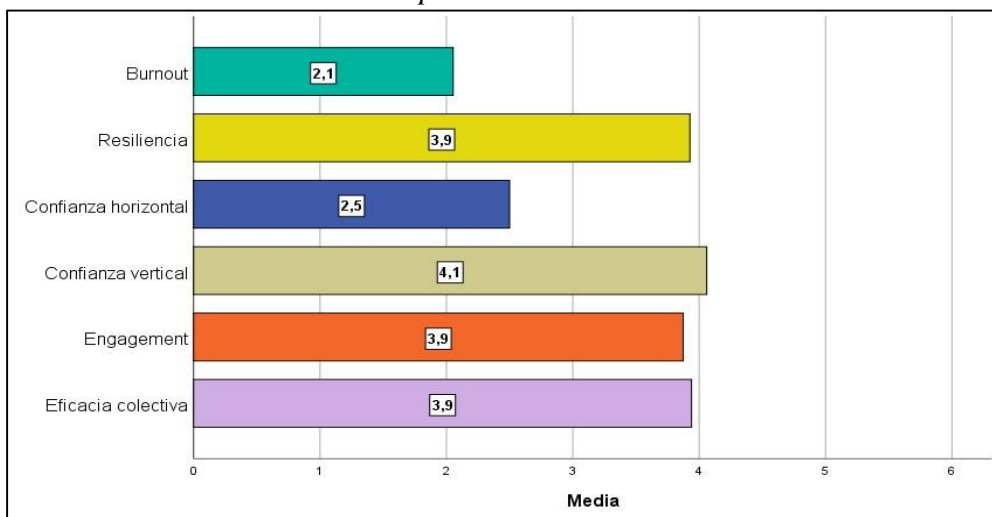
*Indicadores de la dimensión Demandas laborales*



La figura 2 por otro lado, destacó la sobrecarga emocional que perciben los docentes la cual se encontró con una calificación mucho mayor que los otros indicadores, con un valor medio de 3.8, lo que indicó que los docentes consideran que su trabajo exige un involucramiento de ellos a nivel emocional, puesto que el trato cotidiano en el que deben tratar con personas difíciles les hace percibir esta mayor sobrecarga.

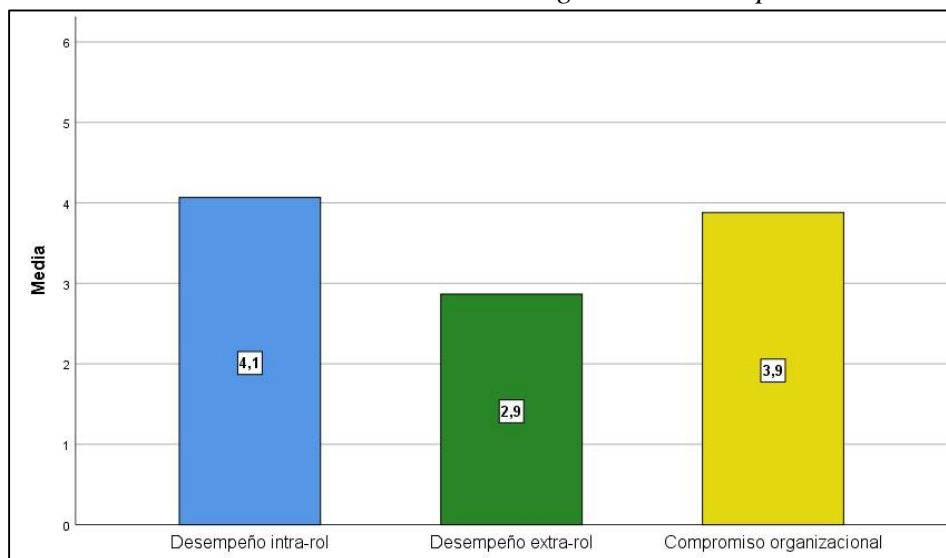
Figura 3

*Indicadores de la dimensión Empleados saludables*



Por su parte, en la figura 3 se encontró que los docentes trabajan en un entorno de confianza la cual mostró ser mayor en relación con sus superiores que en sus pares o colegas en quienes indicaron tener menor confianza, teniendo para ello un valor medio de 2.5. También se halló que sienten que el trabajo en equipo puede ser exitoso.

Figura 4

*Indicadores de la dimensión Resultados organizacionales positivos*

En la figura 4, en cuanto a los resultados fue claro que se considera que los docentes hacen su trabajo, pero no brindan mayor dedicación a actividades que pueden estar fuera de sus tareas, a pesar de que se requiera su apoyo, ello en virtud del valor medio de 3.9 en Compromiso organizacional, mientras que se encontró una menor calificación de 2.9 como media para el Desempeño extra-rol.

**Objetivo específico 2:** Identificar el nivel de compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande - 2021.

Para alcanzar este objetivo se consideró una tabla de baremación que defina tres niveles en los cuales ubicar el compromiso organizacional de los docentes, con el uso de percentiles que dividan la puntuación total en Nivel bajo, Nivel medio y Nivel alto.

**Tabla 3***Escala de calificación del compromiso organizacional de los docentes*

Nivel de Compromiso organizacional	Puntaje total
Bajo	27 – 62
Medio	63 – 98
Alto	99 - 135

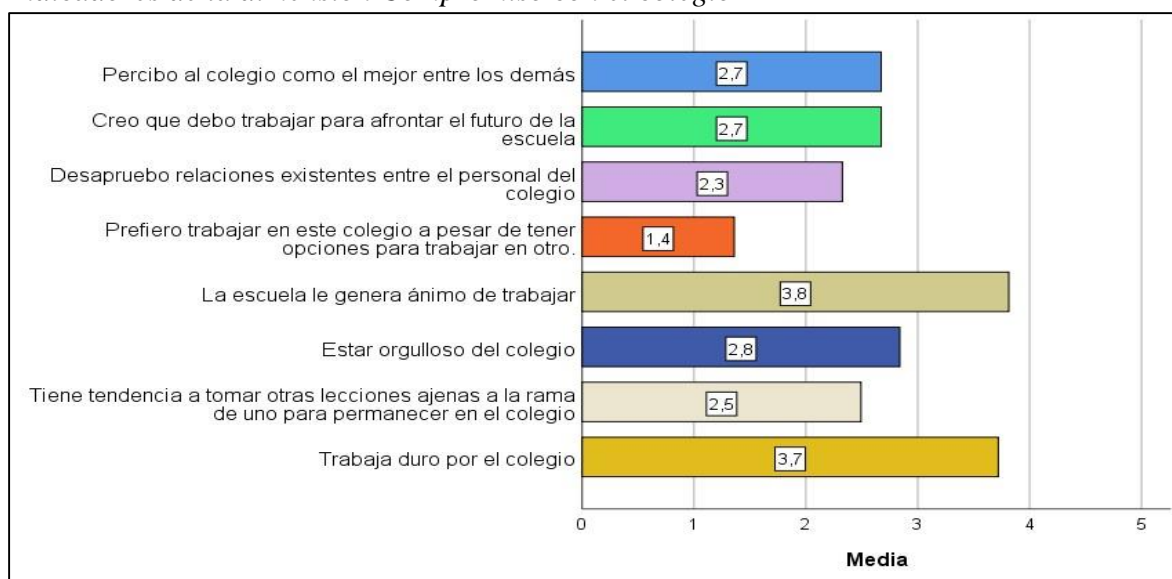
**Tabla 4***Nivel de compromiso organizacional de los docentes*

Nivel de Compromiso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio	139	92,7	92,7	92,7
Alto	11	7,3	7,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

La tabla 4 evidenció la predominancia del nivel de compromiso medio, con un 92.7% de los colaboradores que lo calificaron de ese modo, con ello se pudo determinar que los colaboradores no exhiben un alto grado de compromiso con la institución en la que se desempeñan, siendo necesario analizar al interior de cada dimensión del compromiso organizacional para alcanzar un mayor grado de comprensión acerca del mismo. Se halló que solamente un 7.3% de los colaboradores muestran un alto nivel de compromiso con la organización.

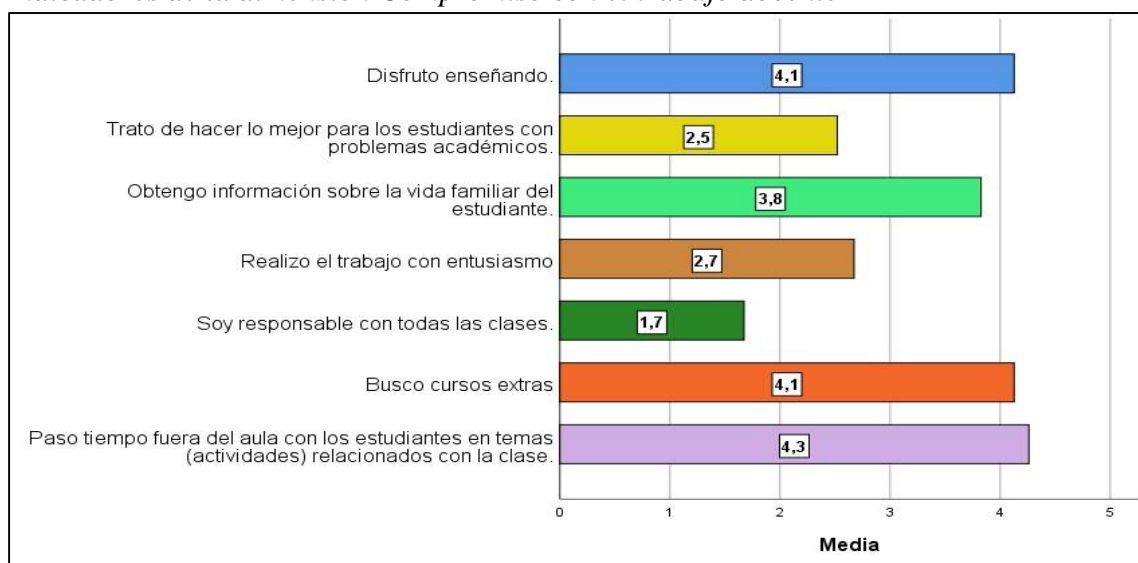
Figura 5

*Indicadores de la dimensión Compromiso con el colegio*



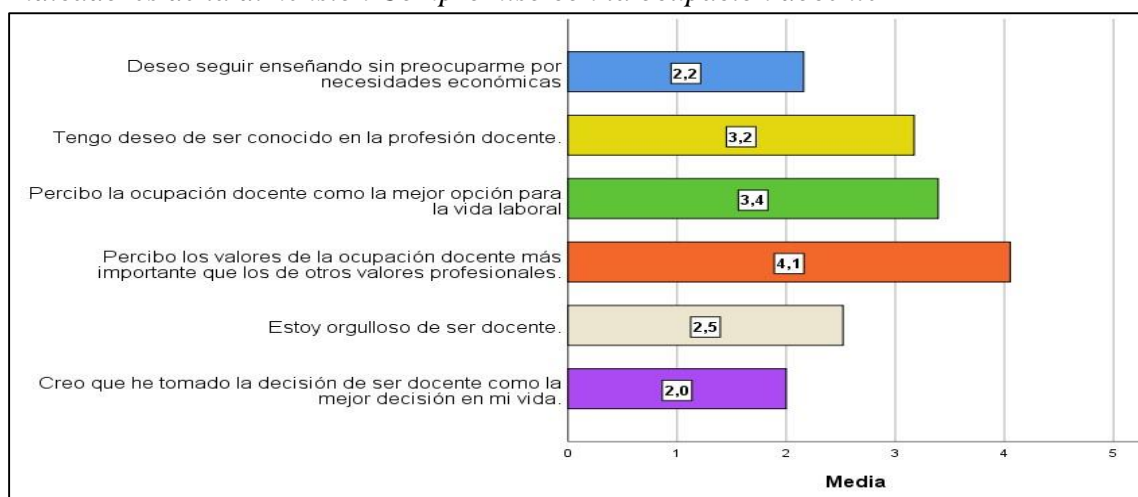
Con relación al compromiso con el colegio, se pudo notar que los docentes perciben que hacen un gran esfuerzo por cumplir con sus actividades en el colegio con una media de 3.7 y que la institución le anima a trabajar, con un valor medio de 3.8, sin embargo, no lo considera como para permanecer en él si tuviera opciones de trabajo en otras instituciones, ello en virtud del valor medio de 1.4 en este indicador, lo que mostró que no está comprometido de una manera fuerte con el colegio, tal como se halló en la Figura .

Figura 6

*Indicadores de la dimensión Compromiso con el trabajo docente*

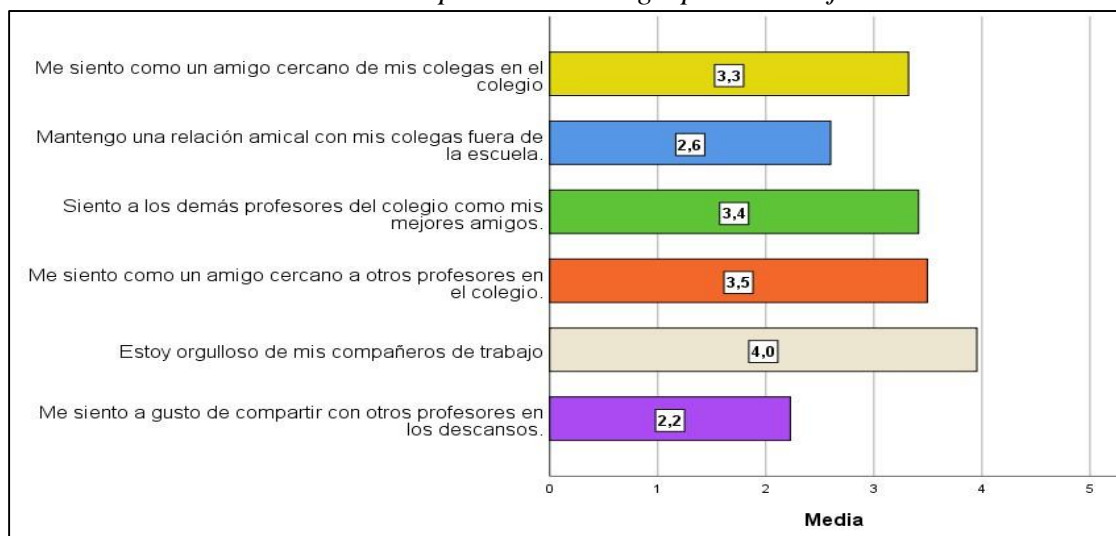
En cuanto al compromiso con su trabajo docente, se halló que los docentes mostraron mayor actividad relacionada con su labor docente, cuyo valor medio fue 4.1, la cual a decir de los resultados la desarrollan con disfrute de esta. Pese a ello, refirieron trabajar con menores niveles de entusiasmo, con un valor medio de 2.7; así como también menor esfuerzo por apoyar a aquellos estudiantes con dificultades académicas, cuyo valor medio fue 2.5, Figura 6.

Figura 7

*Indicadores de la dimensión Compromiso con la ocupación docente*

La figura 7 puso de manifiesto el sentir de los docentes, quienes sienten que su elección de dedicarse a la docencia no ha sido una decisión adecuada, a lo cual le dieron un valor medio de 2.0. Asimismo, a pesar de percibir que la labor docente es importante tanto que la valoran como más importante que otras ocupaciones laborales, con una media de 4.1, sin embargo, predomina un sentimiento de desazón por las condiciones económicas que tiene, con una media de 2.2.

Figura 8

*Indicadores de la dimensión Compromiso con el grupo de trabajo*

La figura 8 halló que entre los docentes existe un mayor grado de orgullo por sus colegas, y por el trabajo que desarrollan junto a ellos, con una media de 4.0, sin embargo, esto no genera lazos de amistad que los lleven a sentirse a gusto en situaciones fuera de las académicas en general, lo que fue evidenciado en la media de 2.6, habiendo solo algunos docentes que consideran que puede contar con buenos amigos en la institución educativa, cuya media fue 3.5.

**Objetivo específico 3:** Determinar la relación de las dimensiones de la resiliencia y el compromiso organizacional de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021. Para poder interpretar los valores de correlación hallados, se hizo uso de la tabla 5, en la que se describe el significado de los valores de los coeficientes hallados.

**Tabla 5***Interpretación del Coeficiente de correlación Rho de Spearman*

Valor de $\rho$	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

**Tabla 6***Correlación de las dimensiones de Resiliencia y Compromiso organizacional*

		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
Rho de Spearman	Recursos Organizacionales Saludables	Coefficiente de correlación	,436**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	150
	Demandas laborales	Coefficiente de correlación	,117
		Sig. (bilateral)	,154
		N	150
	Empleados Saludables	Coefficiente de correlación	,661**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	150
	Resultados organizacionales positivos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,315**
		N	,000
			150
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	150

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

La tabla 6 mostró que los resultados organizacionales positivos están correlacionados de forma positiva baja con el compromiso organizacional ( $r=0.315$ ), esto es, que el desarrollo de las actividades propias de su labor docente y aquellas que pueden efectuar más allá de su trabajo están relacionadas con un mayor compromiso con la entidad, pero de forma baja. Por su parte, el contar en la institución con recursos organizacionales para hacer frente a las dificultades está asociado a mayor compromiso, esto de forma moderada ( $r=0.436$ ). Asimismo, un entorno en el que los docentes pueden trabajar confiando tanto en sus superiores como en sus colegas favorece mayores niveles de compromiso con la organización ( $r=0.661$ ). De otro lado, la correlación de las demandas laborales fue muy baja para ser considerada significativa en cuanto a estar relacionado con el compromiso organizacional ( $r=0.117$ ).

**Objetivo general:** Determinar la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.

Se hizo uso del análisis de correlación, tomando en cuenta la tabla 5 para la interpretación del coeficiente.

Tabla 7  
*Correlación entre Resiliencia y Compromiso organizacionales*

		RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	RESILIENCIA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,709**
		N	,000
			150
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,709**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			150

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

Finalmente, la tabla 7 mostró evidencia a favor de la hipótesis de investigación H1, dado el valor de  $Rho=0.709$ , el cual establece una correlación positiva alta entre la resiliencia y el compromiso organizacional en los docentes, esto es, que mientras más elementos que les brinden posibilidad de ser resilientes en la institución y con ello poder afrontar las situaciones difíciles que se les presentan, los docentes se sentirán más comprometidos con la entidad educativa y su trabajo docente.

### Discusión

Con relación al objetivo de identificar el nivel de resiliencia organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande, los resultados mostraron que el 98% de los docentes tenían un nivel medio de resiliencia, lo que implicó que los docentes sienten que son capaces de sortear algunas situaciones que pueden complicar su labor, sin embargo fue la gran cantidad de información que han debido manejar en este último año lo que ha generado situaciones apremiantes en las cuales han debido poner los medios necesarios para cumplir a cabalidad con sus tareas, ello deriva en generar factores de riesgo a causa del estrés, el cual debe ser afrontado con factores que contribuyan a la resiliencia (Steward, Reid y Mangham, 1997). Asimismo, ello generó situaciones en las que su carga laboral fue mayor que la que usualmente se daba en la presencialidad, debiendo manejar los diversos eventos que se presentaron a nivel de la virtualidad, en la que algunos estudiantes sufrieron la pérdida de sus familiares, lo que conllevó a que los docentes deban involucrarse a nivel emocional, estos resultados se relacionaron a los encontrados en el estudio de Hidalgo et al. (2019) que mostraron menores niveles de compromiso asociados a un mayor desgaste emocional. Estos hallazgos difieren de los encontrados por Cachicatari et al., (2020) cuyos docentes mostraron mayores

niveles de resiliencia acompañados de mayor compromiso, esto a causa de una mayor muestra de optimismo y perseverancia en sus tareas.

Al analizar el objetivo de identificar el nivel de compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande, se halló a su vez, que los docentes en su mayoría exhibieron niveles medios de compromiso, en ese sentido, se explica esta calificación por cuanto refieren esforzarse por cumplir con sus actividades y permanecer en la institución dado que no tiene otras alternativas de trabajo. Por otro lado, mostraron una mayor calificación en cuanto a sus actividades las que indicaron hacer por vocación sin embargo no les entusiasma pues consideran que su labor no recibe una compensación económica suficiente, en ese sentido los hallazgos de Lee (2018) mostraron que fue la satisfacción salarial uno de los aspectos que se relacionó significativamente con el compromiso. De otro lado, si bien es cierto que desarrollan relaciones académicas saludables con sus colegas, esto no los lleva en su mayoría a generar fuertes lazos de amistad, ello destaca en cuanto se ha establecido la importancia del intercambio social en entornos resilientes (Meng et al., 2019). En ese sentido, los resultados adecuados en el ambiente laboral generan no solo resiliencia sino mayor compromiso laboral (Youssef & Luthans, 2007).

En relación al objetivo de determinar la relación de las dimensiones de la resiliencia y el compromiso organizacional de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021. Se halló que las actividades de su labor docente están relacionadas, pero de forma débil con el compromiso organizacional, estos resultados son apoyados por Lee (2018), en cuanto a que las satisfacciones de las demandas salariales generaron mayor compromiso. Sin embargo, se halló que el compromiso con la organización se ve favorecido cuando el docente siente que puede trabajar en una institución en la que puede confiar en sus colegas y en sus superiores. Ello apoya también los hallazgos de Paul et al. (2017), al encontrar que el manejo de estos factores como elementos de la resiliencia permitiría lograr una ventaja competitiva en las organizaciones. Debe considerarse además que los empleados con niveles mayores de resiliencia también tienen un impacto positivo y son más optimistas en cuanto al futuro de la organización (Seo et al., 2012).

Finalmente, en cuanto al objetivo de determinar la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande, se pudo probar la hipótesis de investigación, hallando una alta correlación positiva entre la resiliencia y el compromiso organizacional en los docentes (Paul et al., 2017), lo que implica que la institución cuanto más elementos brinden para generar resiliencia en sus docentes tendría

docentes más comprometidos con su trabajo, ello fortalece los hallazgos de Polat e Iskender (2018) quienes pusieron en evidencia esta relación. Asimismo, es relevante mencionar los hallazgos de Cachicatari et al. (2020), en cuanto a los elementos que generan mayor intensidad en el compromiso, los cuales son optimismo, orientación a la meta y la perseverancia de los docentes. Esto también fue referido por Wagnild y Young (1990), como características importantes para generar resiliencia en los colaboradores.

### **Conclusiones**

Con relación a al nivel de resiliencia organizacional, se encontró que los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande evidenciaron un nivel medio de resiliencia, siendo el contexto de pandemia y la gran cantidad de actividades que realizar en el trabajo remoto lo que originó mayor presión en su actividad docente y la necesidad de involucrarse emocionalmente en algunas situaciones en la que sus estudiantes requirieron de su apoyo dada la pérdida de familiares.

En cuanto al compromiso organizacional, los docentes mostraron niveles de compromiso medio, teniendo un alto sentido de cumplimiento lo cual está explicado en su vocación docente, sin embargo, el desequilibrio entre la compensación económica que perciben y el esfuerzo que deben desplegar en su labor, se convirtió en una de las razones por las cuales el compromiso no fue mayor.

Respecto a la correlación entre las dimensiones de la resiliencia y el compromiso organizacional, se halló que las actividades de la labor docente estuvieron correlacionadas con mayores niveles de compromiso, aunque esta relación no fue muy alta. No obstante, se encontró que en tanto la organización le brinde recursos para frente a dificultades, así como el trabajar en un entorno de confianza con sus colegas estuvo relacionado a mayores niveles de compromiso. Por el contrario, las demandas laborales tuvieron una muy baja correlación con el compromiso.

Finalmente, se concluyó que la resiliencia estuvo correlacionada de manera positiva con el compromiso organizacional en los docentes, hallazgo que estableció que los docentes se sienten más comprometidos con la institución toda vez que se les brinde herramientas para afrontar eventos difíciles.

**Recomendaciones**

Fomentar espacios de capacitación en cuanto a estrategias para construir la resiliencia en la que se valore la participación docente escuchando sus opiniones acerca de los aspectos que les preocupan y promoviendo la actitud auto-crítica, al mismo tiempo de generar redes de apoyo al interior del centro educativo para ayudar a los docentes que requieran apoyo en su labor.

Fortalecer el compromiso de los docentes con la organización, brindando capacitación sobre herramientas tecnológicas que les permitan gestionar la actividad docente y con ello puedan hacer de su labor un trabajo más eficiente.

Reforzar los vínculos de confianza entre los docentes de modo que se pueda con ello lograr mayor compromiso con la organización, buscando puedan trabajar en equipo por el bien de la institución educativa, así como mantenerse en constante retroalimentación con el equipo docente respecto a los eventos que requieren atención de la institución para hacer frente a los desafíos de su labor.

Brindar orientación especializada que brinde apoyo para garantizar el bienestar de los maestros, tanto en situaciones de emergencia como en otras que no lo son, buscando con ello fortalecer el compromiso con la institución.

## Referencias

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Cachicatari, E. ., Ramírez, E. ., Flores, K. y Mutter K. (2020). Resiliencia y Compromiso de la Enfermera Cuidadora. *Journal of Latin American Science*, 2(1), 52-66.
- Celep, C. (2000). *Organizational Commitment and Teachers in Education*. Ankara: Anı Publishing
- Cyrulnik, B (2015). Prologo. En Rubio, J y Puig, G. *Tutores de resiliencia. Dame un punto de apoyo y moveré mi mundo*. Barcelona: Gadisa.
- Dans, I., & Varela, C. (2021). Digitalización, compromiso y resiliencia. Proyecto de aprendizaje - servicio con futuros docentes. *EduTec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (78), 85-98. <https://doi.org/10.21556/edutec.2021.78.2233>
- Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. y Hjemdal, O. (2005). Resilience in Relation to Personality and Intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1) 29-42.
- Gonzales, M. (28 de mayo del 2021). La resiliencia del educador en tiempos del covid. <https://elperuano.pe/noticia/99387-la-resiliencia-del-educador-en-tiempos-del-covid>
- Gökyer, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teacher. *Journal of Education and Training Studies*, 6 (3), 115-125.
- Greenhaus, J. (1971). Self-esteem as an influence on occupational choice and occupational satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 75-83.
- Hanton S., Evans L. and Neil R. (2003). Hardiness and the Competitive Trait Anxiety Response. *Anxiety, Stress and Coping. An International Journal*, 16, 167-184.
- Hidalgo, J., Acle, G. A., García M. Tovalín J. (2019). Burnout, resiliencia y compromiso laboral en maestros de educación especial. *Educación y ciencia (ISSN 2448-525X)*, 8, 51.
- Huaynate, E. (2019). *Relación del compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular del Distrito de Huánuco 2017*. (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.
- Just, H. D. (1999). Hardiness: Is it still a valid concept? ERIC, ED 436 704.
- Kangas, K. & O'Shaughnessy, E. (2020) Interventions that promote resilience among teachers: A systematic review of the literature, *International Journal of School & Educational Psychology*, 8:2, 131-146, DOI: 10.1080/21683603.2020.1734125
- Lee, J. S. (2018). Effects of nurses' resilience, job satisfaction, and social support on organizational commitment. *The Korean Journal of Health Service Management*, 12(1), 57-67.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.

- Maddi, S. R. and Kobasa, S. C. (1984). *The Hardy Executive: Health Under Stress*. Homewood: Dow Jones-Irwin
- Meng, Luo, Huang, Wen, Ma, Xi (2017). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, (), 1–20. doi:10.1080/09585192.2017.1381136
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organization research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*,8, .486-500.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2017). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308-324.
- Polat, D. & İskender, M. (2018). Exploring teachers' resilience in relation to job satisfaction, burnout, organizational commitment and perception of organizational climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 5(3), 1-13.
- Randall, D. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, Vol: 18, No: 2, May 1991, pp. 194-211.
- Román F, Fores A, Calandri I, Gautreaux R, Antúnez A, Ordehi D, Calle L, Poenitz V, Correa KL, Torresi S, Barcelo E, Conejo M, Ponnet V, Allegri R. Resiliencia en docentes en distanciamiento social preventivo obligatorio durante la pandemia de COVID19. *JONED. Journal of Neuroeducation*. 2020; 1(1); 76-87. doi: 10.1344/joned.v1i1.31727
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Segovia, S., Fuster, D. y Ocaña, Y. (2020). Resiliencia del docente en situaciones de enseñanza y aprendizaje en escuelas rurales de Perú. *Revista electrónica Educare*, 24(2), 1-26.  
Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/10997/19081>
- Seo, M., Taylor, M., Hill, N., Zhang, X., Tesluk, P. & Lorinkova, N. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65, 121–165.
- Stewart, M., Reid, G. J. and Mangham, C. (1997). Fostering Children's Resilience. *Journal of Pediatric Nursing*, 12 (1), 21-31.
- Vicente, M. y Gabari, M. (2019). Burnout y factores de resiliencia en docentes de educación secundaria. *Revista Hipatia Press*, 8(2), 127 – 152. Recuperado de <https://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/rise/article/view/3987/2753>
- Villalobos Vergara, P. (2019). Compromiso de los profesores principiantes con la enseñanza y dimensiones de la resiliencia docente, un camino a seguir / Beginning Teacher`s commitment to teaching and dimensions of teacher resilience, a way to follow. *Revista Rumbos TS. Un Espacio Crítico Para La Reflexión En Ciencias Sociales*, (19), 109-126.  
Recuperado a partir de <https://revistafacso.ucecentral.cl/index.php/rumbos/article/view/331>
- Vivas Lucas, C. (2020). Resiliencia y Afrontamiento Del Estrés Laboral en Empleados Públicos Titulares y Contratados (Master's thesis).
- Wagnild, G., y Young, H. (1990). Resilience among older women. *Journal of Nursing Scholarship*, 22(4), 252–255.
- Yalcın, S. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Stres, Psikolojik Dayanıklılık ve Akademik İyimserlik Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yılmaz, H. ve Sipahiođlu, Ö. (2012). Investigating Resilience of Adolescents in Different Risk Groups. *Elementary Education Online*, 11(4), 927-944.
- Youssef, C. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.

## Anexos

### Anexo 01

#### Operacionalización de las variables Resiliencia y compromiso organizacional de los docentes

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumento
Resiliencia organizacional	Se define como organizaciones resilientes a aquellas que se interesan por la salud financiera de la empresa, pero también de su colaborador, buscando un balance entre el cumplimiento de metas y funcionamiento (Salanova et al., 2012).	Recursos organizacionales saludables	Autonomía Retroalimentación del trabajo	Likert	Encuesta	Cuestionario de Salanova et al. (2012)
		Empleados saludables	Ambiente de soporte social Coordinación Competencia Mental Competencia emocional Liderazgo positivo			
		Demandas laborales	Eficacia colectiva Compromiso Confianza vertical y horizontal Burnout			
		Resultados organizacionales positivos	Desempeño intra-rol y extra-rol Compromiso Organizacional			

Compromiso organizacional	Como concepto, el compromiso organizacional existe en cualquier contexto con un sentido de comunidad y es una idea emocional de los instintos sociales (Gökyer, 2018).	Compromiso con el colegio	Esfuerzo por la institución Estar orgulloso de la institución Percibir a la institución como la mejor	Likert	Encuesta	Cuestionario de Celep (2000)
		Compromiso con el trabajo docente	Disfrute en la enseñanza Realizar actividades y cursos fuera de aula Mostrar preocupación por los estudiantes			
		Compromiso con la ocupación docente	Estar orgulloso de la profesión Valores de la profesión docente Deseo de enseñar pese a las condiciones económicas y desafíos de la educación			
		Compromiso con el grupo de trabajo	Nivel de complacencia con los compañeros de trabajo Estar orgulloso de los compañeros de trabajo Relaciones interpersonales			

Nota: Basado en Salanova et al. (2012) y Celep (2000)

## Anexo 02: Matriz de consistencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variable	Dimensiones	Indicadores
¿Cuál es la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021??	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre la resiliencia y el compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande 2021.</p>	La resiliencia está relacionada positivamente con el compromiso organizacional de los docentes de las instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.	Resiliencia organizacional	Recursos organizacionales saludables	Autonomía Retroalimentación del trabajo Ambiente de soporte social Coordinación Competencia Mental Competencia emocional Liderazgo positivo
	<p><b>Objetivos específicos</b> Identificar el nivel de resiliencia organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.</p>			Empleados saludables	Eficacia colectiva Compromiso Confianza vertical y horizontal Burnout
	Identificar el nivel de compromiso organizacional de los docentes de instituciones educativas públicas de Bagua Grande - 2021			Demandas laborales	Sobrecarga mental Sobrecarga emocional Ambigüedad de rol Conflicto de rol Rutina Mobbing
				Resultados organizacionales positivos	Sobrecarga cuantitativa Desempeño intra-rol y extra-rol Compromiso Organizacional

Determinar la relación entre los recursos organizacionales saludables, los empleados saludables, las demandas laborales y los resultados organizacionales positivos y el compromiso organizacional de instituciones educativas públicas de Bagua Grande – 2021.

Compromiso organizacional

Compromiso con el Colegio

Esfuerzo por la institución  
Estar orgulloso de la institución  
Percibir a la institución como la mejor

Compromiso con el trabajo docente

Disfrute en la enseñanza  
Realizar actividades y cursos fuera de aula

Compromiso con la ocupación docente

Mostrar preocupación por los estudiantes

Compromiso con el grupo de trabajo

Estar orgulloso de la profesión  
Valores de la profesión docente

Deseo de enseñar pese a las condiciones económicas y desafíos de la educación

Nivel de complacencia con los compañeros de trabajo

Estar orgulloso de los compañeros de trabajo

Relaciones interpersonales

---

**Diseños y tipo de investigación**

Enfoque cuantitativo  
Tipo aplicada  
Nivel correlacional  
Diseño no experimental

**Población, Muestra y muestreo**

150 docentes de instituciones educativas públicas.  
Censo

**Procedimiento y procesamiento de datos**

Se realizó un cuestionario para los docentes el cual fue aplicado de manera presencial.  
Se efectuó el procesamiento de los datos utilizando SPSS y Microsoft Excel para obtener los distintos cuadros y gráficos estadísticos, así como los valores de los estadísticos de inferencia.

---

### Anexo 03: Instrumento de recolección de datos

#### Cuestionario de Resiliencia organizacional

Estimado colaborador el propósito de este cuestionario busca describir su percepción de la resiliencia organizacional. Considere marcar una sola alternativa en cada pregunta, considerando la siguiente escala para cada valor del cuestionario.

0	1	2	3	4	5	6	
Nunca	Casi nunca	Raramente	Algunas veces	Bastante	Con frecuencia	Siempre	
<b>RECURSOS ORGANIZACIONALES SALUDABLES</b>							
<b>Indique el grado en que...</b>							
<b>Autonomía</b>							
Las personas poseen el suficiente control para decidir las tareas que realizarán durante el día, la cantidad, el orden en el que las llevarán a cabo y el momento en que las empezarán y/o las acabarán	0	1	2	3	4	5	6
<b>Retroalimentación del trabajo</b>							
Las personas reciben información sobre su desempeño. Puede proceder de la propia tarea, de los/las compañeros/as, del/ la supervisor/a y también de otras personas externas a la organización (ej., clientes).	0	1	2	3	4	5	6
<b>Clima de apoyo social</b>							
Las personas se sienten apoyadas por sus compañeros/as y supervisor/a en sus circunstancias personales y profesionales.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Coordinación</b>							
Los colaboradores coordinan entre ellos, para saber actuar ante las situaciones de trabajo	0	1	2	3	4	5	6
<b>Competencia mental</b>							
Las personas se sienten con las habilidades mentales necesarias para trabajar con mucha información, estar concentrados y/o recordar muchas cosas a la vez.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Competencia emocional</b>							
Las personas se sienten con las habilidades emocionales necesarias para afrontar las demandas del puesto de trabajo.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Liderazgo positivo</b>							
Los supervisores tratan a las personas teniendo en cuenta sus necesidades, reconociendo el esfuerzo y el logro de metas. Tienen una visión de futuro basada en los valores de la organización, contribuyendo a la motivación y la confianza. Además, promueve la visión de las cosas desde diferentes puntos de vista.	0	1	2	3	4	5	6

<b>DEMANDAS LABORALES</b>							
<b>Indique el grado en que...</b>							
<b>Sobrecarga cuantitativa</b>							
La cantidad de trabajo que se ha de realizar "sobrepasa" a las personas, ya sea por falta de tiempo o por exceso de tareas.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Sobrecarga mental</b>							
El trabajo exige mucha concentración, precisión, tener que estar pendiente de diferentes cosas al mismo tiempo y recordarlas.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Sobrecarga emocional</b>							
El trabajo exige que las personas se impliquen con él a nivel emocional, ya sea por tener que tratar con personas difíciles o por tener que persuadir o convencer a otros.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Ambigüedad de rol</b>							
Las personas no perciben claramente la función y las tareas que tienen que desarrollar en su trabajo. No tienen claro lo que tienen que hacer, cómo tienen que hacerlo y por qué lo tienen que hacer.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Conflicto de rol</b>							
Las personas perciben demandas o reciben órdenes que son incompatibles y contradictorias entre sí. Es decir, para realizar una tarea han de dejar de hacer otra. O que para realizar alguna cosa correctamente, tienen que hacer alguna otra cosa mal.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Rutina</b>							
Las tareas que se realizan son poco nuevas, poco retadoras, repetitivas y poco cambiantes. Además, no implican el uso de diferentes habilidades	0	1	2	3	4	5	6
<b>Mobbing</b>							
Situaciones de comunicación hostil y no ética a la que es sometida una persona de forma sistemática, provocando una posición de indefensión.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Disonancia emocional</b>							
Las personas tienen que expresar emociones que realmente no sienten. Por ejemplo, mostrarse agradables y simpáticos/as ante una persona que se muestra prepotente o muy exigente	0	1	2	3	4	5	6
<b>EMPLEADOS SALUDABLES</b>							
<b>Indique el grado en que...</b>							
<b>Eficacia colectiva</b>							
Las personas creen en las capacidades del grupo para desarrollar con éxito las tareas relacionadas con su trabajo a pesar de los obstáculos	0	1	2	3	4	5	6
<b>Engagement</b>							
Las personas se sienten inmersas, llenas de energía y dedicadas a su trabajo, creando un clima positivo de plenitud e ilusión.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Confianza vertical</b>							
Las personas confían en las acciones de sus supervisores/as y de la organización en la que trabaja.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Confianza horizontal</b>							
Las personas confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen los/las compañeros/as.	0	1	2	3	4	5	6
<b>Resiliencia</b>							
Las personas como la organización son capaces de salir fortalecidos ante la adversidad y los fracasos en el trabajo.	0	1	2	3	4	5	6

<b>Burnout</b>							
Las personas se sienten ineficaces en su trabajo, faltas de interés, poco implicadas, agotadas física y emocionalmente e insensibles con las demás que le rodean.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS</b>							
<b>Indique el grado en que ...</b>							
<b>Desempeño intra-rol</b>							
Las personas realizan y cumplen con las tareas propias de su trabajo, las que están prescritas en su contrato laboral.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Desempeño extra-rol</b>							
Las personas realizan por voluntad propia tareas que exceden lo prescrito por su trabajo	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Compromiso organizacional</b>							
Las personas se sienten comprometidas con la organización y sus resultados. Se sienten orgullosas de hacer parte de la organización y tienen el deseo de permanecer en ella.	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

**¡Muchas gracias!**

### Cuestionario de Compromiso organizacional

Estimado colaborador el propósito de este cuestionario tiene como propósito describir su percepción del compromiso organizacional. Considere marcar una sola alternativa en cada pregunta, considerando la siguiente escala para cada valor del cuestionario.

1	2	3	4	5			
Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre			
<b>COMPROMISO CON EL COLEGIO</b>							
Trabaja duro por el colegio			0	1	2	3	4
Tiene tendencia a tomar otras lecciones ajenas a la rama de uno para permanecer en el colegio			0	1	2	3	4
Estar orgulloso del colegio							
La escuela le genera ánimo de trabajar							
Prefiero trabajar en este colegio a pesar de tener opciones para trabajar en otro.							
Desapruebo relaciones existentes entre el personal del colegio							
Creo que debo trabajar para afrontar el futuro de la escuela							
Percibo al colegio como el mejor entre los demás							
<b>COMPROMISO CON EL TRABAJO DOCENTE</b>							
Paso tiempo fuera del aula con los estudiantes en temas (actividades) relacionados con la clase.							
Busco cursos extras							
Soy responsable con todas las clases.							
Realizo el trabajo con entusiasmo							
Obtengo información sobre la vida familiar del estudiante.							
Trato de hacer lo mejor para los estudiantes con problemas académicos.							
Disfruto enseñando.							
<b>COMPROMISO CON LA OCUPACIÓN DOCENTE</b>							
Creo que he tomado la decisión de ser docente como la mejor decisión en mi vida.							
Estoy orgulloso de ser docente.							
Percibo los valores de la ocupación docente más importante que los de otros valores profesionales.							
Percibo la ocupación docente como la mejor opción para la vida laboral							
Tengo deseo de ser conocido en la profesión docente.							
Deseo seguir enseñando sin preocuparme por necesidades económicas							
<b>COMPROMISO CON EL GRUPO DE TRABAJO</b>							
Me siento a gusto de compartir con otros profesores en los descansos.							
Estoy orgulloso de mis compañeros de trabajo							
Me siento como un amigo cercano a otros profesores en el colegio.							
Siento a los demás profesores del colegio como mis mejores amigos.							
Mantengo una relación amical con mis colegas fuera de la escuela.							
Me siento como un amigo cercano de mis colegas en el colegio							

**¡Muchas gracias!**