

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## ESCUELA DE GRADUADOS



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

### **COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA METROPOLITANA Y SU CORRELACIÓN CON VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

Tesis para optar el Título de Magíster en Educación con Mención en  
Gestión de la Educación, que presenta el Licenciado:

**Oscar Martín Rivera Carrascal**

**ASESORA: Dra. Carmen Díaz Bazo**

Lima, julio de 2010



## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se lo dedico a mi esposa, a mis hijos, a mis padres y mis hermanos que son la razón de mi existir, siendo juntos un árbol de tallo duro cuya sombra crece día a día, dando la fuerza que genera acción en cada uno de nosotros.

Te agradezco, Dios mío, por permitirnos gozar de tu infinita misericordia y estar siempre con nosotros. La ciencia nunca podrá despojarme del infinito amor que siento por ti.

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO I :

7

#### MARCO TEÓRICO

1.1.	CONCEPCIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	13
1.1.1.	Investigaciones del compromiso organizacional.	13
1.1.2.	Evolución conceptual del término compromiso organizacional.	16
1.2.	CONCEPCIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	20
1.2.1.	Importancia del compromiso organizacional	20
1.2.2.	Acrecentando la productividad de nuestros colaboradores gracias al compromiso organizacional.	23
1.3.	COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.	27
1.3.1.	Compromiso afectivo.	28
1.3.2.	Compromiso de continuidad.	33
1.3.3.	Compromiso normativo.	36
1.4.	DETERMINANTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	39
1.4.1.	Características personales demográficas del individuo	39
1.4.2.	Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral	40
1.4.3.	Características del puesto y condiciones laborales	41
1.5.	COMPROMISO Y VALORES ORGANIZACIONALES.	42
1.5.1.	Valores organizaciones.	42
1.5.2.	Estrategia de implantación de valores.	43
1.6.	IMPLICACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.	45
1.6.1.	Estilos de Liderazgo.	46
1.6.2.	Resistencia al cambio.	48

<b><u>CAPÍTULO II:</u></b>	51
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>	
2.1. DISEÑO METODOLÓGICO.	52
2.1.1. Problema de Investigación.	52
2.1.2. Objetivos de la investigación.	52
2.1.3. Variables.	53
2.1.4. Metodología utilizada.	54
2.1.5. Técnica utilizada	54
2.1.6. Población y muestra.	57
2.1.7. Características de los sujetos de estudio.	58
2.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	67
2.2.1. Correlación de variables de la investigación y las variables sociodemográficas de los sujetos .de estudio	67
2.2.2. Distribución de frecuencias de los ítems planteados en la prueba.	75
2.2.3. Determinación del grado de compromiso de los docentes.	81
<b>CONCLUSIONES</b>	85
<b>RECOMENDACIONES</b>	88
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	90
<b>ANEXOS</b>	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos:</b>	<b>Pág.</b>
N° 1 Componentes del compromiso organizaciones	28
N° 2: Porcentaje de docentes según sexo	59
N° 3: Distribución en porcentajes de docentes según años de trabajo en la Institución	60
N° 4: Distribución de docentes según nivel de enseñanza	61
N° 5: Frecuencias del estado civil de los docentes	62
N° 6: Distribución de docentes según estudios superiores	63
N° 7: Porcentaje de los docentes según tenencia de título a nombre de la Nación	64
N° 8: Distribución de los docentes según número de hijos	65
N° 9: Distribución de los docentes según la edad	65
N° 10: Ítem: Confianza en los valores de la Institución	75
N° 11: Ítem: Confianza en los valores según sexo	76
N° 12: Integración plena con la Institución	77
N° 13: Ítem: Voluntad para dar mayor esfuerzo de sí	78
N° 14: Ítem: Opciones de trabajo	79
N° 15: Ítem: Análisis de costo de oportunidad	79
N° 16: Ítem: Sensación de deuda con la institución	80
N° 17: Ítem: Sentimiento de culpabilidad por dejar la institución	81
N° 18: Promedio de los compromisos	83
N° 19: Porcentajes de las respuestas del compromiso según sexo	83
N° 20: Promedio del puntaje de Compromisos según años de trabajo en la Institución.	84

## ÍNDICE DE TABLAS

N° TABLA	Pág
1. Estrategia para vencer la resistencia al cambio	48
2. Componentes del compromiso organizacional	53
3. Ítems del instrumento utilizado	55
4. Correlaciones de variables sociodemográficas	68
5. Correlaciones de compromiso y años de trabajo en la institución, según sexo.	69
6. Correlaciones de compromiso y número de hijos según sexo	70
7. Correlaciones de compromiso y estudios superiores	72
8. Correlaciones de compromiso, estado civil, según sexo	73
9. Correlaciones con Rho Spearman	74
10. Descriptivo del promedio del puntaje de compromisos	82

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca coadyuvar y dar soporte a un tema crucial, vinculado a la mejora de la educación desde el punto de vista del manejo organizacional; teniendo a los gerentes educativos como actores-promotores de un ambiente que permita un trabajo eficiente y eficaz.

Una de las formas de lograr el cumplimiento de los objetivos se genera a través del “compromiso organizacional”, tema de la presente investigación, el cual carece de una vasta literatura en comparación con otros temas de comportamiento organizacional, por lo menos en el entorno latinoamericano. Sin embargo, el compromiso organizacional es un tema de gestión muy importante que los gerentes o todos aquéllos quienes lideran a un grupo de personas deben saber fomentar entre sus colaboradores, generando un ambiente y condiciones que permitan que el colaborador, y en este caso los docentes, se comprometan con su institución aún en situaciones adversas.

Por otro lado, la pertinencia de este trabajo acoge otra coyuntura importante en el que están involucrados los directivos de las instituciones educativas privadas: la mejora de las condiciones laborales en el sector público. Por ejemplo, en el ámbito salarial las instituciones educativas estatales, a través del Estado, otorgan remuneraciones a sus docentes de S/. 1190.00 nuevos soles como mínimo (de acuerdo a reportes estadísticos 2009 del Ministerio de Educación) y en el caso de los docentes del sector privado, a nivel de Lima Norte, de S/. 900.00 nuevos soles en promedio (información obtenida según fuentes directas de Promotores de 30 colegios privados de Lima Norte en una reunión de la Asociación de Promotores de Instituciones Educativas Privadas - ASPIEP). Además, la estabilidad laboral y la línea de carrera se convierten en elementos que no se cumplen en demasía en las instituciones educativas privadas, mientras sí se hace en las estatales, según los compromisos que el Gobierno ha asumido a raíz de la nueva Ley de Carrera Pública Magisterial.

El tema Compromiso Organizacional ha sido poco tratado en América Latina a nivel de investigaciones y también con poco sustento bibliográfico

como tema exclusivo en idioma español. El antecedente más cercano se concentra en el estudio de Edel y García (2007) en el que se investiga las implicancias del clima laboral en la actitud de compromiso organizacional de los docentes mexicanos de una institución educativa de nivel superior.

Nuestro estudio ha planteado el siguiente problema: ¿Cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación entre variables sociodemográficas?

Por lo tanto, los objetivos de la presente investigación están orientados a analizar el compromiso organizacional como factor de éxito en la organización, conocer el grado de compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada y correlacionar variables demográficas de los docentes.

Para dar respuesta a esta interrogante y lograr los objetivos programados del presente estudio, es pertinente brindar un breve panorama de la Educación bajo la mirada de ser ésta una ciencia social de gran valor e importancia en el desarrollo sostenible de toda nación.

Hoy, somos testigos de que gracias a las buenas prácticas educativas, muchos países han alcanzado niveles de desarrollo y alta calidad de vida de sus habitantes con índices positivamente significativos. El Perú, está tratando de enrumbarse por ese derrotero en el que muchos de sus vecinos, como Chile o Colombia, también lo están haciendo con resultados muy alentadores. Sin embargo, hablar de educación en el Perú y, sobre todo, en Lima Metropolitana, significa dar mucho énfasis al sector privado que cubre al 43% de alumnos matriculados, según los reportes estadísticos del año 2007 de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM).

Esta cifra tan alta difiere, por ejemplo, de Chile, donde las escuelas nacionales y municipales son las que financian la educación y cubren casi el 90% de los alumnos matriculados y sólo un 10% es cubierto por el sector privado.



Este vertiginoso crecimiento de instituciones educativas privadas en Lima Metropolitana tiene sus inicios a mediados de los años 90, ya que durante el gobierno del Ing. Alberto Fujimori Fujimori se dio extrema libertad y facilismo para la apertura de instituciones educativas privadas. Ello condujo a un incremento en la cobertura educativa con pensiones muy bajas y en muchos casos con señales de falta de calidad que ahora se está tratando de corregir, pero que en su momento fue un crucial catalizador porque pese a las limitantes de entonces, la educación pública se encontraba en una situación peor: enmarcada en una situación caótica que soportó huelgas, recursos miserables en cuestión de sueldos, materiales didácticos e infraestructura deficiente y falta de estímulo docente.

La Ley de Promoción de Inversión en la Educación (Decreto Legislativo N° 882 del año 1996) fomentó este facilismo para la apertura abrumadora de instituciones educativas privadas y, posteriormente, obligó a éstas a definir su tipo de gestión como empresas (antes tenían un régimen especial con intervencionismo del Estado y de Padres de Familia) sean éstas naturales, EIRL, SRL o SA, o también como “asociaciones educativas sin fines de lucro” (sin embargo notamos la existencia de colegios bajo esta denominación que sí lucran como cualquier otra empresa). Dichas acciones legales o modificatorias en su tipo de gestión, hacían hincapié en el régimen laboral y el marco tributario según la actividad empresarial privada vigente; asimismo, brindaba autonomía en su desarrollo administrativo y curricular.

Es así que al aumentar la oferta educativa gracias a las ventajas mencionadas, las instituciones educativas privadas asumieron una gran importancia en la educación peruana porque además del boom de la apertura de colegios, hubo una extrema oferta de docentes egresados de institutos superiores pedagógicos y universidades, que también se multiplicaron e hicieron egresar a muchos docentes con grandes carencias quienes a la postre serían acogidos por el sector privado.

Actualmente, las condiciones laborales para los docentes y la mejora de la educación pública son distintas a la década pasada. Hace pocos años, las serias condiciones adversas en materia de sueldos y el descuido por la

educación de parte de las autoridades gubernamentales no fomentaban el interés de los docentes por pertenecer al sector estatal. Sin embargo, acciones como el Acuerdo Nacional dieron pie a mejoras sustantivas en el aspecto económico durante el gobierno del Dr. Alejandro Toledo Manrique (2001-2006), como el de duplicar los sueldos en su periodo de gobierno; y a la vez hubo un trabajo sistemático a nivel integral con el que se está tratando de emular sistemas educativos exitosos a nivel latinoamericano.

Seguidamente, los estímulos y propagación de las ventajas de ingresar a la ley de carrera pública magisterial lideradas por el actual Presidente de la República, Dr. Alan García Pérez, son objetivos expectantes para muchos docentes, sobre todo para quienes no pertenecen al sector estatal. En tal sentido, la mencionada Ley N° 29062 norma las relaciones entre el Estado y los profesores a su servicio. Establece cinco niveles con tiempos mínimos y áreas de desempeño en lo pedagógico, institucional y de investigación. Asimismo, se destaca los estímulos, tipos de evaluación, entre otros aspectos que promueven una alta competitividad de los docentes.

Ello ha contribuido a que las convocatorias para el nombramiento de docentes despierte un genuino interés por acceder al Estado. El deseo de querer pertenecer a una institución educativa estatal es creciente y la cantidad de postulantes es mayor en cada concurso de admisión; prueba de ello son los más de 168 mil postulantes en el examen del pasado febrero de 2009 en todo el País, según fuentes del Ministerio de Educación (MINEDU).

Todo ello, nos abre el camino para el planteamiento de diversas inquietudes que desembocan en grandes retos para quienes administran o lideran instituciones educativas privadas. ¿Cómo enfrentar esta coyuntura?, ¿cómo lograr que, pese a condiciones económicas poco rentables para los docentes, prevalezca el compromiso con la institución educativa y el trabajo que ellos realizan siga siendo de calidad? ¿Cómo obtener compromiso en docentes que tienen poco tiempo de trabajo debido a la rotación constante?

Estas interrogantes, quizás no sean resueltas de manera específica por esta investigación, pues al ser de alcance exploratorio tiene como uno de sus

propósitos motivar a futuros investigadores a incidir en este tema novedoso. Sin embargo, brinda un panorama sujeto a bases teóricas y prácticas que aclaran diversas dudas a través de la correlación de los resultados encontrados, procurando causar al lector interés del tema al ser una herramienta efectiva frente a los retos antes mencionados. Para ello, el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado a través de dos capítulos.

El primero de ellos nos presenta un marco teórico que ha integrado y adaptado diversas concepciones respecto al tema de estudio. Éstas legitiman su estructura teórica a través de un conglomerado bibliográfico bien estructurado que conjuga al compromiso como actitud organizacional, desencadenando antecedentes y conceptos directos del tema en estudio. Adicionalmente se hace hincapié en sus componentes, de los cuales se extraerán las variables e indicadores que servirán como base en nuestro diseño metodológico. Posteriormente se definen algunas determinantes de nuestro tema que irán acompañadas de ciertos hallazgos investigatorios. Por otro lado, se ha recreado su importancia como factor de éxito organizacional generado a través del liderazgo y enmarcado en la sólida estructura axiológica que toda institución educativa de buenas prácticas debe desarrollar.

El segundo capítulo trata sobre el trabajo de campo, el cual abarca el diseño metodológico empleado que involucra el motivo del investigador para elaborar el planteamiento del problema y los objetivos que pretende cumplir a cabalidad este estudio. El recojo y análisis de la información estará sujeta a variables extraídas del marco teórico con una metodología cuantitativa correlacional que brindará conclusiones importantes, recomendaciones para los futuros investigadores y para quienes deseen utilizar aspectos utilitarios en función de la realidad de la institución y las limitaciones de la presente investigación exploratoria que hemos elaborado.



## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

---

A nivel bibliográfico, nuestro tema carece de una vasta información que proporcione los elementos teóricos y prácticos que permitan contrastar opiniones diversas y a partir de ahí generar una posición que abarque un conocimiento más concreto. Sin embargo, a la luz de la literatura existente se ha podido concatenar relaciones conceptuales y empíricas que han estructurado el presente marco.

## **1.1. CONCEPCIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Existen algunas aproximaciones que intentan definir lo que es compromiso organizacional. Por ejemplo, para Luthans (2008) el compromiso organizacional es uno de los principales retos modernos, ya que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos; por ello, los administradores, o quienes lideran una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el compromiso de los colaboradores, que, ante los temores antes mencionados, deberían desarrollar un óptimo trabajo gracias a las diversas estrategias organizacionales que fomente la organización en función de la teoría y hallazgos empíricos que presentamos a continuación.

### **1.1.1. Investigaciones del compromiso organizacional**

Los estudios del presente tema pretenden coadyuvar a que la acción gerencial siga comprometiendo a su personal lidiando con climas coyunturales en que lo material tiene una enorme incidencia. Por lo tanto, sorprende que pese a la importancia del tema, éste haya sido investigado de manera muy escasa, por lo menos en Latinoamérica. Sin embargo, Arias (2001) señala que en los países desarrollados, el tema de compromiso organizacional ha sido estudiado profundamente, a diferencia de los países subdesarrollados. El mismo autor, también refiere que pese al gran número de empresas en México, no localiza investigación profunda en relación al compromiso organizacional en el país azteca.

En relación directa con el tema hemos ubicado algunos estudios. Uno, de Palma (2003), quien estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. Aquí la conclusión principal fue que la motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología organizacional por sus implicancias en la productividad de los recursos humanos en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo.

Otro trabajo de enorme importancia para nosotros, pertenece a Edel y García (2007) quienes concluyen en que la relación entre clima y compromiso organizacional no contiene un impacto significativo en la actitud de compromiso de los docentes en relación con los factores como: apoyo del superior inmediato, la claridad del rol, la contribución personal, el reconocimiento, la expresión de los propios sentimientos y el trabajo como reto.

A su vez, investigaciones como la de Betanzos y Paz (2007) nos muestran un importante análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal, en el que su análisis comprende tres factores: compromiso afectivo, involucramiento en el puesto y compromiso de continuidad con un proceso metodológico bastante complejo.

En esa búsqueda de información que guarde semejanza con nuestro estudio, encontramos también el estudio de Loli (2006) quien realizó un estudio de compromiso organizacional en relación con algunas variables demográficas. Su objeto de estudio fueron los trabajadores de una Universidad Pública de Lima. En este estudio se destaca que variables como educación, antigüedad en la Universidad, antigüedad en el puesto que ocupa y el puesto actual, tienen significancia importante en el grado de compromiso.

Asimismo, la tesis de Córdova (2005) basa su estudio en el Compromiso Organizacional de los contratados por trabajo temporal; puesto que en Venezuela (país en el que se realizó la investigación) también existen las famosas "Services", que son empresas que actúan como intermediarios entre las empresas contratantes y los trabajadores. Aquí los resultados señalan

que la empresa usuaria o simplemente el lugar donde los trabajadores prestan su servicio es la portadora del compromiso de los empleados. Esto nos demuestra que las relaciones sociales y el quehacer cotidiano que se desarrolla en el centro laboral tiene gran peso a diferencia de aspectos administrativos o económicos que están a cargo de la “Service”.

Adicionalmente, Ramos (2005) vincula su estudio de compromiso organizacional con el desempeño docente, concluyendo que este estudio es bidimensional en función de que el compromiso organizacional pertenece al ámbito de la Psicología Organizacional y el desempeño docente al ámbito de la Pedagogía. Las conclusiones destacan que el modelo de administración bajo el sistema de valores influirá positivamente en el compromiso afectivo, el cual es considerado como el superior de todos los componentes del compromiso organizacional.

Y por último, el artículo de Zamora (2009), realiza una interesante investigación respecto a los compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación de permanencia en sus escuelas. Este estudio de los claustros universitarios de la Pontificia Universidad Católica de Chile, concita gran interés porque puso de manifiesto un fenómeno existente en el país del sur: la mínima rotación de los docentes frente a otras profesiones y lo que hace más interesante es el hecho de la existente insatisfacción laboral. El investigador chileno señala que los motivos de índole afectiva, la obligación moral de los docentes frente a su vocación profesional y la evaluación calculadora de pertenecer a la misma institución educativa hace que el compromiso de seguir enseñando en la misma escuela prevalezca.

Estos componentes de compromiso organizacional, manifestados en actitudes de los docentes y distintos trabajadores, radican en el estado en el que un colaborador se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo implica en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Todos estos estudios, en conclusión, pretenden servir como literatura pertinente para la coyuntura actual y que los directivos de instituciones educativas privadas, con similares características, logren potencializar el compromiso organizacional de los docentes aún en situaciones de oportunidades mejores para ellos, como es el caso de lo que actualmente ofrece el Estado Peruano en materia educativa.

Además, la presente investigación abarca un nivel de gestión empresarial y organizacional que bien puede ser analizado bajo diversos análisis multidisciplinarios como la Administración, la Psicología Organizacional y la Pedagogía, para así formular lineamientos que fortalezcan la actitud de compromiso como elemento crucial de éxito organizativo.

### **1.1.2. Evolución conceptual del término “compromiso organizacional”**

Uno de los primeros análisis al respecto fue desarrollado por Katz y Kahn (citados por Zamora 2009: p.446) en la década de los setenta. Según el investigador, dichos autores abordan al compromiso organizacional como la interiorización e identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales, producto de que éste observa una correspondencia entre las metas y sus objetivos personales.

A lo largo del tiempo, el tema de compromiso hacia la organización ha ido generando diversas acepciones, las cuales guardan semejanza y son valioso aporte para la creciente literatura del tema en cuestión. En 1977, Steers y otros, (citado por Arias 2001: p.8) definen compromiso “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización”.

Posteriormente, Modway y otros (1979) generó unos constructos o axiomas que daban ciertos parámetros o características respecto a la actitud de compromiso, que incluyen una fuerte creencia en la interrelación objetivos y valores de la organización; asimismo, nos señala que el trabajador debe contar con una preparación para gastar considerable esfuerzo en nombre de la organización y fuertes deseos de mantenerse en ella.



Años después, Mathieu y Zajac (1990) refieren que es un vínculo o lazo del individuo con la organización, mientras que Meyer y Allen (1991) señalan que el compromiso organizacional es un estado psicológico. Ellos, proponen una conceptualización más completa del tema Compromiso Organizacional y son quienes realizan el análisis más profundo porque no se encasillan solo en la participación y la identificación de los colaboradores con su organización, sino que dividen al compromiso organizacional en tres componentes que miden el grado de compromiso: **compromiso afectivo**, **compromiso de continuidad** y **compromiso normativo**, las cuales serán las variables de la presente investigación.

Otra manifestación argumentativa al respecto, la propone Robbins (1998) quien nos señala que el compromiso organizacional es mejor pronosticador de la rotación que la misma satisfacción laboral, ya que un colaborador podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. Recordemos que el compromiso y la satisfacción laboral son actitudes que el trabajador demuestra en su organización.

Complementando lo anterior, Hellriegel y otros (citados por Edel y García 2007: p.52) definieron que el compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Asimismo, caracterizó al compromiso organizacional bajo las siguientes aseveraciones:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de pertenecer a la organización.

En ese sentido es muy importante analizar el contexto laboral en el cual está involucrado el colaborador, el cual influirá positiva o negativamente en la actitud de compromiso. Sin embargo, el compromiso organizacional no debe suponer una obsesión por cumplir los objetivos señalados de manera

categoría e inflexible; a ello apunta Schermerhorn y otros (2004) cuando mencionan al “compromiso sin límites”, que puede ser perjudicial para la organización, ya que a veces se persiste en el cumplimiento de objetivos de manera obsesiva, sin replanteamiento. En esas situaciones, se necesita la autodisciplina para admitir los errores y cambiar el curso.

Sumándose a la variedad de fortalezas que involucra hacer gestión bajo la generación de un alto grado de compromiso organizacional, Chiavenatto (2004) señala que el compromiso organizacional es la voluntad para hacer grandes esfuerzos en favor de la organización que la emplea. Voluntad que se fortifica con prácticas que no adelgacen el número de personal, ya que esta situación es percibida como contraria a los incentivos y a las medidas de participación e involucramiento que tanto se propone. Este autor, también lo denomina “ciudadanía organizacional”.

Prosiguiendo con los estudios del autor en mención, él maneja el tema como variable dependiente en su modelo de comportamiento organizacional que junto a otras como la de productividad, ausentismo, rotación y satisfacción en el trabajo se complementan con las variables independientes distribuidas en el ámbito del sistema **organizacional** (diseño de la organización, cultura de la organización, procesos de trabajo), **grupal** (equipos y empowerment, cultura de la organización, dinámica de grupos y entre grupos) e **individual** (diferencias individuales, percepciones y atribuciones, satisfacción en el trabajo).

Weber (citado por Ramos, 2005: p.38) sostuvo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre la base de un estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito de obtener una mayor productividad. Aquí el autor toca dos puntos vitales en los que ahondaremos más adelante y lo que va a ser el báculo que dé soporte a la importancia que tiene nuestro tema, centrado en el trabajo bajo un sistema de administración en valores dando como consecuencia la productividad de la organización.

Adicionalmente, definiciones más recientes como la de Allens (2007) escudriñan en más elementos que hacen más consistente la propuesta de generar un compromiso de los colaboradores, pues señala que el compromiso es también competencia del colaborador, siendo ésta una capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización. A ello le suma la capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de objetivos de la organización, todo ello enmarcado en una gestión por competencias.

Es pertinente mencionar que este es un gran reto porque estamos ante nuevas formas de trabajo y debemos asumir la rotación constante de los empleados como parte de las nuevas políticas empresariales y también la evaluación constante de los colaboradores, bajo el genuino interés de buscar nuevas ofertas laborales.

En ese sentido, Felfe y otros (2008) señalan que ante el aumento de los distintos cambios en el mercado laboral, se han producido nuevas formas de empleo: un mayor número de personas tiene empleos temporales o trabajan por cuenta propia con lo que el estudio revela que la forma de empleo refleja una actitud importante respecto al compromiso con la organización.

Nuestro país no es la excepción ante dichas formas de empleo, en cuanto los sobrecostos laborales son muy altos y la legislación laboral es poco promotora para mantener empleados de manera permanente o estable. Más aún, cuando existen controles de cumplimiento de las leyes laborales que no son sostenibles en el tiempo y generan una competitividad desleal entre las empresas que cumplen las normas y las otras que no, permitiendo que las segundas tengan más réditos, por lo menos a nivel económico.

El compromiso organizacional se ve consolidado cuando existe una comunión entre el colaborador y el empleador basado en la identificación. Davis y Newstrom (citados por Edel y García, 2007: p.52) sostienen que el compromiso organizacional es “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando en ella”. Dicha identificación reunirá los principios axiológicos de la empresa y las actitudes de los

colaboradores en pro de la organización, haciéndolos partícipes por coadyuvar en la consecución de los objetivos organizacionales y hacer realidad la visión de futuro de la organización.

## **1.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE ÉXITO**

Nuestro tema es, sin lugar a dudas, un factor de éxito para la organización ya que superpone valores muy importantes en el comportamiento organizacional como la lealtad, el involucramiento y la predisposición para el trabajo en equipo que tendrán como consecuencia resultados eficientes y eficaces. Una prueba al respecto, lo manifiestan Meyer y Allen (citados en Ramos, 2005: p.11) en uno de sus estudios, en que un grupo de docentes con un nivel más alto de compromiso organizacional coincidieron con un mayor nivel de desempeño académico de sus alumnos. Es decir, los alumnos obtuvieron buenos resultados a partir del mejor desempeño de los docentes.

En tal sentido, entenderemos por éxito el buen desempeño docente con indicadores que evalúen aspectos académicos, conductuales, entre otros. Sin embargo, lo que se pretende evidenciar en este estudio es la importancia del compromiso organizacional como factor de éxito mas no se realizará una correlación de la variable desempeño.

### **1.2.1. Importancia del compromiso organizacional**

Según Bayona y Goñi (2007) la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa puede emularse, salvo el capital humano con el que se cuenta. Lo que se acrecienta cuando se relaciona con la organización educativa, en que los docentes son actores preponderantes en la misión central de cualquier escuela basada en la sólida formación integral del educando.

Es preciso señalar que la educación peruana ha sufrido permanentes cambios que van de la mano de coyunturas socioeconómicas, culturales, familiares y mega tendencias mundiales que generan ciertos prototipos de

conductas que afectan, sin duda, a los distintos componentes de la comunidad educativa, pero sobre todo a los estudiantes que son víctimas de paradigmas o antivalores que degeneran su equilibrio físico y mental.

Frente a ello, la cultura organizacional educativa tiene que retroalimentarse periódicamente y tener las respuestas propositivas que mantengan la esencia educativa y por consiguiente el actuar de la organización tenga como principio fundamental el formar integralmente a los niños y jóvenes estudiantes para que coadyuven de manera efectiva con el desarrollo sostenible de la sociedad.

Para este arduo trabajo, los docentes son los llamados a promover una cultura organizacional basada en los principios educativos (los cuales se encuentran enmarcados en la Ley General de Educación del Perú). Dichos actores educativos son los que irán construyendo una historia particular, ética y sostenible, liderados por fuerzas directrices que deben mediar eficaz y eficientemente en pro del cumplimiento de los planes establecidos. De esta manera, bajo el fiel compromiso de los docentes con los objetivos organizacionales, habrá éxito.

Dicho éxito, basado en formar niños y jóvenes que sean competentes y a la vez con principios axiológicos, será la vitrina que estimule y fortalezca el prestigio de las instituciones educativas privadas, las cuales como organizaciones autofinanciadas requieren de dicha fortaleza para consolidarse en el mercado educativo.

El éxito organizacional puede estar representado y entendido de diferentes maneras y a su vez desde diversas perspectivas. Lo ideal es que todos compartan la misma visión en que sustenten el éxito. Doug y Fred (2006) señalan que el éxito personal y organizacional requiere de competencias de orden moral, que es la aplicación activa de la inteligencia moral, la cual es la capacidad mental para determinar cómo los principios humanos universales deben aplicarse a los valores personales, objetivos y acciones. Posteriormente los autores concluyen en que una organización inteligente cuenta con una moral cuya cultura está impregnada de valores que

valen la pena y cuyos miembros actúan de manera constante en consonancia con esos valores.

De esta manera, el éxito organizacional, según Peters y Waterman (1982) es entendido como la consecuencia de involucrar a la organización gracias a una cultura fuerte, caracterizada por una visión compartida, cuyo principal objetivo es la productividad a través de las personas. Esto se consolidaría en la organización con un compromiso en alto grado; pero, sin el compromiso de los miembros de una organización no se podrían poner en práctica de manera continua y sostenible los principios axiológicos que determinan una cultura.

Blanchard y O`connor (2005) manifiesta, además, que lo paradójico de tratar este tema de orden ético y moral, es que se podría generar lucro y ser más competitivos a partir de acciones significativamente positivas, indicación pertinente sobre todo en las instituciones educativas privadas.

El tema anterior, el cual relaciona lucro, valores y escuela es debatible y puede generar algunas susceptibilidades, pero existe la siguiente realidad: Una escuela privada en el Perú, como se mencionó anteriormente tiene un régimen laboral, tributario y administrativo como cualquier empresa. El cliché de ser una escuela no brinda ningún beneficio, salvo la exoneración del Impuesto General a las Ventas, que en este caso beneficia al padre de familia y la exoneración del pago del Impuesto Predial ante los Municipios. Después, las sanciones por no pagar los impuestos o los servicios básicos son los mismos que a cualquier empresa y la posición de ser una institución educativa no la excluye de las multas, clausuras o restricciones de los servicios por su condición; es por ello que, ante lo manifestado, las estrategias administrativas y financieras a utilizar deben desencadenar una utilidad que permita reinvertir en el mismo plantel para así mantener su prestigio. Inclusive existen normas, emitidas por el Congreso de la República, que dañan la economía de los planteles pues de ellas se amparan algunos padres para no cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, en otras instituciones, como las clínicas, se pone en juego la vida de las personas, pero su tipo de gestión las hace discriminar

a personas con consecuencias mortales. Pero, con todo, el tema educativo parece ser más llamativo para los políticos.

La condición de ser una entidad educativa no tiene como fin supremo el lucro, sino el brindar una sólida formación integral al educando. Al igual que muchas organizaciones de trascendencia, su misión está basada en brindar un servicio de calidad en el ámbito que le toque. La aspiración por la consecución de objetivos axiológicos son parte de las nuevas organizaciones que trabajan bajo el sistema de valores, que saben a su vez que a medida que vayan acrecentando su solidez y confianza en el mercado del bien o servicio que ofrezcan van a ir cosechando más seguidores o clientes.

### 1.2.2. Acrecentando la productividad de nuestros colaboradores gracias al Compromiso Organizacional

Hablar de productividad de los colaboradores y, en nuestro caso, de docentes, significa darle énfasis al desempeño, el cual, si es efectivo, conseguirá un éxito que se traducirá en una sólida formación integral basada sustancialmente en el desarrollo académico y conductual de los alumnos. Siliceo y otros (1999) sostienen que en la productividad, según el enfoque humano-social, es el hombre quien genera el fenómeno productivo, siendo su decisión interna de hacer “lo mejor”, la única y la verdadera causa de la labor productiva.

Fromm, citado en Siliceo y otros, (1999) sostienen que la productividad es la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza. Fromm alude a tres dimensiones y valores que son: **el pensamiento**, comprensión del mundo a través de la razón y la verdad; **la acción**, labor realizada para su propio bienestar y el de los demás; **y el sentimiento**, que se expresa a través del amor o sentimiento de unión con los hombres, con el trabajo y con la naturaleza. Asimismo, el referido autor sostiene que el único camino que queda a las organizaciones, frente a un futuro muy difícil, es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación del personal, la lealtad y satisfacción de sus clientes, y, la lealtad y mejores relaciones de la sociedad con proveedores; todo ello en la

búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades.

Bajo estas concepciones, los autores nos señalan que la productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad) y para optimizar los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa.

Por lo tanto, el compromiso organizacional es importante para que la organización alcance el éxito esperado basado en la productividad de los colaboradores y medible en el ámbito escolar a través de la evaluación del desempeño docente.

Otro signo en que el compromiso de los colaboradores sí influye positivamente en aspectos propios del desempeño lo brinda Hellriegel y otros (citado por Edel y García 2007: p.52) argumentando que con un compromiso firme se obtendría un bajo ausentismo y alta puntualidad en el trabajo. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad.

A la luz de lo manifestado y sobre todo, siendo una organización tan compleja como la escuela, la práctica continua de valores y la construcción permanente de una sólida estructura axiológica será la clave para el éxito organizacional. El compromiso de los docentes, actores educativos vitales en la formación de los educandos es crucial y su desempeño docente será el eje para la retroalimentación y la superación de la calidad educativa, la cual se vincula estrechamente en nuestro estudio con el término de productividad.

Es entonces, que el docente se desempeñará mejor y será más productivo mientras esté más comprometido con su institución. Éste será un factor importantísimo de éxito organizacional. Varios autores señalan al factor humano como lo más importante en una organización a diferencia de décadas anteriores en las que se superponían los inventarios o infraestructura, tendencia que fue desterrada en los años noventa por empresas como



Microsoft que destacan la creatividad e inventiva del hombre como propulsor de rentabilidad organizacional, y otras empresas de servicio que acaparan en la actualidad el mayor porcentaje de tipos de empresa según su giro en nuestro país. Dicha rentabilidad se basa no solo en lo que se gana sino también en lo que no se pierde.

Arias (2001) manifiesta que en la actualidad y cada vez más en el futuro, el compromiso organizacional de las personas constituirá un activo muy importante, aún cuando no se especifique directamente en los estados financieros. A ello, hay que sumarle el alto costo de rotación de los trabajadores que implica el haber invertido en que el colaborador aprenda el sistema de trabajo encomendado a través de las etapas de inducción y capacitación.

Al respecto, la gestión del conocimiento debe revitalizarse de la acumulación y divulgación de todo el capital que poseen los trabajadores a nivel cognitivo, a nivel de experiencia y cómo no, a nivel axiológico. Estos factores contribuirán sosteniblemente al desarrollo de cualquier organización; en tal sentido, si el trabajador aprende y luego se va, no solo invertiremos en la nueva persona que se integre a la empresa sino que además la competencia puede apoderarse de un valioso capital.

Es por eso que Robbins (1998) hace hincapié en considerar que hoy en día las instituciones educativas aprecian la idea de que el éxito o fracaso de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad de desempeño. La modernización de las instalaciones, el uso de nuevas tecnologías, la adquisición de material didáctico, ayudan a mejorar la educación, pero sin docentes eficientes no se conseguirá educación de excelencia. Dicho desempeño se verá retroalimentado gracias a una evaluación con indicadores de logros y aspectos a potencializar para establecer una cultura de mejora continua.

En razón de ello, las instituciones están en la búsqueda de colaboradores que realicen más funciones y que no se conformen con realizar sus tareas cotidianas; es decir, que los colaboradores adopten un mayor

grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas o funciones extraordinarias. Dicho esfuerzo adicional debe estar supeditado a ser apoyo de sus compañeros de trabajo o de equipo, siendo optimistas en sus opiniones, evitando conflictos innecesarios, preservando el patrimonio de la organización, cumpliendo con las normas y los reglamentos, y siendo tolerantes ante situaciones o procedimientos que no comparten.

Ante lo mencionado, Luthans (2008) complementa expresamente como una disposición por realizar un gran esfuerzo en beneficio de la institución y una creencia firme en los valores y metas de la misma. Por otro lado, el autor plantea que el compromiso organizacional es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización, el éxito y bienestar continuo de la misma.

Y al mencionar la creencia en valores, resulta pertinente involucrar el estudio de Mañas y otros (2007) en el que sostienen que la estabilidad del servicio que se brinda en una organización educativa se consigue cuando se logra comprometer a los colaboradores. Ellos creen que las organizaciones de hoy son una especie de macro equipo que necesitan valores compartidos y colaboradores comprometidos con los propósitos de la organización. Dichos propósitos deben comprender aspectos de competitividad, ya que estamos viviendo dicho mundo, vivimos una coyuntura de competencia a nivel del cliente externo (padres y alumnos) y del cliente interno (personal de la institución).

Es decir, las gerencias educativas privadas de hoy deben saber fomentar estrategias que acrecienten nuestras fortalezas y generen el apego e involucramiento de ambos tipos de clientes, lo que nos volverá más competitivos frente a otras instituciones que marcarán diferenciales sustanciales. Por ende, Siliceo y otros (1999) proponen diez principios y condiciones para ser más competitivos:

- Espíritu innovador y manejo del cambio.
- Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.

- Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades del cliente.
- Calidad, servicio y valor agregado.
- Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial y enfoque de negocio.
- Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.
- Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.
- Proceso de mejora continua.
- Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión y valores.
- Sabiduría directiva.

### 1.3. COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Varona (1993) menciona en su estudio la adopción de tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término “compromiso organizacional”, las cuales son:

- **Perspectiva de intercambio:** resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el colaborador.
- **Perspectiva psicológica:** sujeta a la identificación del empleado con los valores y objetos de la organización, su deseo por contribuir en que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización.
- **Perspectiva de atribución:** en que el trabajador se obliga voluntaria, explícita e irrevocablemente a pertenecer a la organización y participar de todos los actos que ello conlleva.

A raíz de estos estudios iniciales, Meyer y Allen (1991) conjugan los aportes anteriores y sus investigaciones recientes en una estructura teórica del tema, la cual es dividida en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo, los cuales constituyen tres aspectos distintos y relacionados entre sí. De tal manera, según el autor, una persona puede vincularse afectivamente a su organización al mismo tiempo que puede mantener, o no, un vínculo en términos de costo-beneficio, y sentir, o no, la obligación de ser leal a su organización.

A través del siguiente gráfico, elaborado por Ramos (2005) comprenderemos la descomposición de los componentes del compromiso organizacional gracias a la teoría de Meyer y Allen (1991):

**Gráfico N° 01**



Fuente: Ramos (2005: p.50)

### 1.3.1. Compromiso afectivo

Meyer y Allen (1991) nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutan su permanencia en la organización. Es pertinente que al señalar necesidades, Abraham Maslow menciona, citado por Araque y Rivera, (2005:26) que éstas están referidas en cuatro grupos: **necesidades fisiológicas**, (comida, ropa, techo, etc.); de **seguridad**, (salud personal y familiar, seguridad laboral, vejez tranquila, etc.); **sociales** (comunicación interpersonal, reconocimiento grupal y social, etc.), y de **autorrealización** (ejercitación y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, necesidad de actividad, creación, etc.). Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Es por ello que siendo las emociones un elemento primordial en este componente hacemos referencia a Chiavenatto (2004) quien describe que las

emociones son sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien. Dichos sentimientos forman parte de un conjunto de experiencias que sólo con el transcurrir del tiempo se van acumulando.

Por tal razón, se infiere que para que este componente se dé, la estabilidad de un colaborador en un centro laboral debería ser por un tiempo prolongado para así construir experiencias que consoliden la confianza mutua entre empleador y empleado, base para comprometerse con los principios organizacionales. En virtud de ello, Robbins (2004) señala que la **confianza por identificación**, (la cual se gana a través de experiencias positivas a lo largo de un periodo prudencial de tiempo), es un plano superior de confianza en el que permite que uno actúe como agente del otro y lo sustituya en las transacciones con los demás; es decir, hay una conexión emocional entre las partes.

Es decir, la confianza es importante para hacer sostenible todo el proceso de liderazgo y por ende de cambio. La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad o riesgo.

Asimismo, Robbins (2004) expresa que existen cinco dimensiones clave que constituyen el concepto de confianza, lo que es un elemento vital para que los lazos afectivos se estrechen más:

- **Integridad**, la cual atañe a la honestidad y la veracidad.
- **Competencia**, la cual abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo.
- **Congruencia**, la cual relaciona con qué tanto se puede depender de un individuo, qué tan previsible y de buen juicio sea al manejar una situación.
- **Lealtad**, la cual genera la disposición a defender y dar la cara por la otra persona.

- **Franqueza**, elemento importante en el que la verdad se constituye como factor ético de convivencia, aunque a veces pueda tornarse en contra de los intereses de la organización.

Este tema de la confianza permite que los colaboradores conozcan a sus compañeros y el clima que se genere sea creativo. Otra propuesta la realiza Chiavenatto (2004), que siguiendo con su estilo esquemático nos plantea tres tipos de confianza:

- **Confianza por disuasión.**

Parte del miedo a las represalias si es que ésta se retira. Funciona sólo en la medida que se puede aplicar un castigo y las consecuencias sean claras y aplicables de manera efectiva.

- **Confianza por conocimiento**

Aquí, la confianza está basada en la previsibilidad del comportamiento luego del tiempo de trato. Se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entenderlo bien y ser capaz de pronosticar acertadamente su conducta.

- **Confianza por identificación**

Se da cuando existe una conexión emocional entre las partes.

Culminando con esta parte, el autor apunta que las relaciones con una orientación emocional se presentan cuando los contactos físicos son más abiertos y libres, con una fuerte expresividad y lenguaje corporal. De esta manera, concluimos en que sin confianza los lazos de apego e identificación hacia la organización no se van a construir y en definitiva no se construirá ningún tipo de compromiso afectivo.

En una cultura afectiva, las emociones se expresan en forma abierta y natural. Algunas investigaciones como la de Córdoba (2005) refieren que los antecedentes que influyen sobre el compromiso afectivo se agrupan en características personales, organizacionales y experiencias dentro de la

empresa. En el caso de una Institución Educativa, las experiencias son aún más significativas, pues se trabaja diariamente con realidades distintas y con retos que van de la mano con la superación de los alumnos, el trabajo en equipo y los compromisos por cumplir objetivos transversales enmarcados en valores.

Meyer y Allen (1991) indican que, con respecto a las características de tipo organizacional, las percepciones del trabajador se centran en las políticas organizacionales, en el estilo o los canales convencionales usados en la transmisión de las mismas. El mismo estudio señala que la antigüedad es una variable que fortifica el compromiso afectivo y en cuanto al sexo del trabajador, la variable no es tan significativa. En cambio, sí son variables que afectan al componente afectivo los contenidos del cargo y las experiencias laborales, ya que se asumirá responsabilidades en la participación de toma de decisiones y así la percepción del colaborador del clima laboral será más favorable lo que estrechará los lazos de compromiso.

Por otro lado, Zamora (2009) hace un interesante estudio del compromiso organizacional de los docentes chilenos en el cual cimienta su conclusión en el gran poder del componente afectivo en las escuelas, lo que hace que en países como Chile no exista altos índices de rotación en las escuelas pese a su insatisfacción laboral. Investigaciones de similar concepción temática y empírica no han sido detectadas en Latinoamérica en alto número como sí las hay en el mundo anglosajón.

Kushman, citado por Zamora (2009: p.448), concluye que este tipo de compromiso es sensible al tipo de estudiantes que atienden, predominando el hecho siguiente: las escuelas que registran dificultades académicas, arrojan en los estudios un bajo grado del componente afectivo, mientras que en las que tienen un alto nivel académico el compromiso afectivo es más mayor. Así, Kushman se pregunta finalmente si ¿es el profesor la fuente de motivación de los estudiantes o son los estudiantes la fuente de motivación del profesor?; de esta manera podemos inferir que el compromiso del docente en su desempeño laboral tiene alta relación con el rendimiento de sus estudiantes.

A la par del mismo estudio, Shapira-Lishchinsky y Rosenblatt (2010) refieren en su estudio que en doce escuelas primarias de Israel, la variedad del trabajo pedagógico eleva este tipo de compromiso, lo cual confirma la gran influencia de estas variables pedagógicas, como actividades extracurriculares, retos académicos y conductuales, etc.) en el compromiso afectivo, en la cual podemos resaltar la hipótesis de que la tan mencionada “vocación docente” sí es en verdad un elemento inherente al docente que puede determinar muchas decisiones, aún en situaciones adversas. Adicionalmente, dichos autores manifiestan que las escuelas con climas afectuosos, con un ambiente ético, con reglas claras y procedimientos justos, demuestran escasas ausencias del personal docente.

Ramos (2005), nos muestra diversos elementos obtenidos de la teoría de Meyer y Allen que caracterizan al componente afectivo. A partir del gráfico N° 01 hemos querido bosquejar nuestra propia definición del compromiso afectivo considerando los elementos antes mencionados:

El compromiso afectivo es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la **familia**, como núcleo de la sociedad y base de nuestros aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la organización debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre sus vidas personal y familiar, y así lograr desarrollar **emociones** importantes que involucren al colaborador que a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas generando un alto de grado de **significancia** y sentido de **pertenencia** en la organización. Ello conllevará a que los colaboradores trabajen con **lealtad** en la institución. Leales con su desempeño laboral, con la Plana Jerárquica, sus compañeros y sobre todo con los principios organizacionales enmarcados en la sólida formación del educando, los cuales deben ser éticos para **orgullo** de los trabajadores. Cuando los principios son éticos y los fines de la organización abarcan la consecución de objetivos organizacionales y personales se genera cierto grado de **felicidad**. Chávez (citado por Ramos: 2005:54) entiende por felicidad a la aspiración profunda que tiene todo ser humano de llegar a un fin supremo. Asimismo, refiere que la felicidad no



puede darse en un individuo solitario. Es por eso, que el ser humano debe actuar con agentes próximos a él; la **solidaridad** entre compañeros de trabajo permitirá que en equipo contribuya a cumplir con los objetivos propuestos bajo un enfoque de ayuda mutua, de prestación de conocimientos, de corrección constructiva ante el error y la capacidad acertiva para hablar y saber escuchar. A la luz de estas pequeñas reflexiones, concluimos que existirá una **satisfacción laboral**, porque se aborda intereses propios de nuestro lado intrínseco, de nuestra filosofía de vida, de nuestro ser interno, de nuestro yo no material, y de esta manera se construirá un alto grado de compromiso afectivo que enfrentará diversas adversidades y será sin dudas una gran diferencial competitiva.

### 1.3.2. Compromiso de continuidad

Es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si éste percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera mejora de las oportunidades externas para dejar la empresa.

Por su parte, Hawkins (citado en Ramos, 2005: p.50) señala que el dar por hecho el antiguo contrato vitalicio del docente con la organización educativa basado en la lealtad a la misma, ya no existe. Y con ello se fue también el compromiso, el cual se construye día a día, así como también puede desaparecer en cualquier instante.

Chiavenato (2004) manifiesta que en la actualidad, la vieja y tradicional fidelidad del empleado por la empresa que lo emplea se está volviendo pieza de museo debido a los cambios en el concepto de empleo en que las organizaciones esperan dedicación y compromiso sin importar la temporalidad y ubicación del trabajo, siendo este factor una limitación de estudio del tema en cuestión. Aquí lo medular del tema, es que cada persona es concebida

como un proveedor que entrega talentos y competencias a la organización y no como un empleado burócrata, como antes se pensaba.

Por otro lado, el mismo autor manifiesta que el compromiso de continuidad es el apego material del colaborador con la empresa. Su estabilidad en la empresa es circunstancial y su desempeño está en cumplir con los mínimos aceptables o dar el mínimo esfuerzo para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo. Ello no quiere decir “poco esfuerzo”, ya que a decir de Lagomarsino (s-f) en la medida que vean que su retribución peligra, los trabajadores son capaces de desarrollar grandes esfuerzos para no perderla. Por ejemplo, si la empresa está al borde de cerrar o tiene grandes problemas habrá una intensión de apoyo porque si no perderían su puesto; sin embargo, en la medida que su sueldo esté garantizado y la organización lo tolere, su esfuerzo será mínimo.

Meyer y Allen (citados por Córdova 2005:31) manifiestan que las inversiones y alternativas son dos grupos de variables que influyen en el desarrollo de la dimensión calculadora. Es decir, esfuerzos y sacrificios, forman parte de lo que el trabajador invierte por desempeñarse en una determinada organización y también analiza las opciones o alternativas que tiene para abandonar su puesto.

En la administración, y más específicamente en las finanzas, existe el término “costo de oportunidad”, el cual consiste en el costo de abandonar alguna opción. Por ejemplo, si tenemos \$ 10000 dólares americanos y nos enfrentamos a dos opciones: invertir el dinero en un negocio con los altos riesgos que ello implica a nivel positivo o negativo, o la opción de ahorro en un banco con interés del 7% al año de manera segura. Si la persona elige arriesgar en un negocio, su costo de oportunidad sería ese 7% que dejaría de ganar de forma segura en el banco.

En tal sentido, trayendo a colación dicho ejemplo financiero, los trabajadores evalúan sus opciones bajo un esquema también financiero porque el elemento que más preponderancia tiene en este tipo de compromiso es el dinero. Para ello, una eficiente y eficaz toma de decisiones

influirá de manera favorable a disminuir los riesgos por la elección tomada. Y es justo por esa razón que el trabajador analiza el costo de oportunidad de aceptar alguna otra oferta laboral. Evaluará las inversiones realizadas en su organización, el costo de aprender otras habilidades, el dejar su círculo de amigos, el cambiar su estatus social a raíz del puesto otorgado y por supuesto sus intereses económicos.

El desarrollo de este componente, también radicará entonces en las habilidades y competencias con las que no cuenta o carece el colaborador, y a pesar de ello sigue vigente en la organización en la que está. Esa persona sabe que de ir a otra institución no podrá competir fácilmente y lograr el estatus que sí tiene en su actual empresa.

Estudios realizados por Rusbult y Farrel (citados por Córdova 2005: p.31) señalan que en la medida que aumenta la antigüedad del trabajador, se incrementan las inversiones y también se incrementan los costos de romper el vínculo laboral, por lo que el compromiso calculador se hace más sólido. Lagomarsino (s-f) relaciona estrechamente el factor económico con este tipo de compromiso, lo cual, además, interpreta que el trabajador tenga una ausencia real de alternativas y se quedará en el puesto hasta que encuentre alguna que supere las condiciones económicas actuales.

Meyer y Allen (1991) encontraron una relación positiva entre el componente de continuidad y la valoración del estatus inherente al cargo desempeñado, las prestaciones dinerarias acumuladas y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro. Zamora (2009) refiere que este tipo de compromiso se desarrolla porque los empleados reconocen que ellos han hecho muchas inversiones en la organización o porque observan que comparativamente es mejor la actual, que las posibilidades del mercado. A decir del autor, el aspecto salarial se convierte en uno de los principales beneficios a tomar en cuenta de parte del trabajador.

En tal sentido, a nivel educacional en nuestro país y más aún en el sector privado, las condiciones de mercado a nivel laboral, contempla las mismas situaciones o procedimientos que cualquier otra profesión dejando

de lado ciertos mitos en no considerar a las escuelas privadas como empresas. Por lo menos, a nivel administrativo y financiero (lo cual engloba las relaciones laborales) las escuelas privadas como cualquier otra empresa privada tienen la misión de saber negociar con el trabajador su estadía en el plantel y diseñar estrategias que motiven su continuidad.

Esta conclusión se argumenta a raíz de los resultados obtenidos en el estudio de Zamora (2009) en Chile, en que el compromiso de continuidad o calculativo se asocia con la intención de permanecer sólo en las escuelas del sector particular, el cual tiene una menor regulación en materia laboral y cada institución educativa es autónoma en la fijación de las condiciones laborales y de beneficios en contraste con las escuelas municipales o del estado donde el aspecto salarial es casi homogéneo lo que hace difícil la aplicación de un cálculo racional.

Al igual que en el compromiso afectivo, nosotros hemos bosquejado nuestra propia definición del compromiso de continuidad agrupando los elementos planteados por Ramos (2005) en base a la teoría de Meyer y Allen:

El compromiso de continuidad se encuentra supeditado sólo a intereses particulares del colaborador generándose una actitud de **indiferencia** que surte de apatía a quienes conciben en mayor grado el compromiso de continuidad. En tal sentido, la **conveniencia** por dichos intereses hace que se evalúe las **consecuencias**, ante la toma de decisiones que se asuma en función al **costo económico** que acarrearía el dejar el trabajo y también lo que uno ha invertido dentro de la organización. El aspecto coyuntural, característica de la toma de decisiones que se dé, debe de tener en cuenta la **necesidad económica** por la que atraviese el colaborador o la familia de éste y, la **comodidad y beneficios** que involucre la opción elegida, que también puede adoptar la postura de quedarse en la misma organización en virtud que no existen más alternativas.

### 1.3.3. Compromiso normativo

Bayona y Goñi (2007) manifiestan que el compromiso normativo ha sido el menos estudiado de los componentes y sobre todo a nivel empírico. A

decir de los autores, este componente surge a raíz de que el trabajador siente la obligación de permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto. Hee (citado por Ramos, 2005: p.56) argumentó que el compromiso normativo debía verse como la totalidad de presiones normativas de tipo cultural o familiar, interiorizadas para actuar de cierta forma compatible con las metas e intereses de la organización.

Meyer y Allen (1991) señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma vigor cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

A decir de Goman (1992) la lealtad tiene dos dimensiones: un componente interno o emotivo y otro externo o del comportamiento. Internamente, la lealtad da como resultados sentimientos de interés, solidaridad y unión; externamente, la lealtad puede manifestarse en muchas formas diferentes como conductas, acciones y manifestaciones. La autora alude a un interesante aspecto de coyuntura en cuanto a la relación laboral. Ella señala que hoy en día las compañías no pueden garantizar un trabajo fijo hasta el día que puedan retirarse, en ese sentido los directivos modernos aún pueden hacer muchas cosas para demostrar que se interesan por el bienestar de sus colaboradores.

Morales (2004) manifiesta que la lealtad es una actitud consciente y espontánea de cumplir los compromisos adquiridos, y atenerse a la palabra dada expresa o tácitamente. Arciniega (2002) argumenta en su investigación que tanto el compromiso normativo como el afectivo son de naturaleza emocional en que el colaborador experimentan un fuerte sentimiento de obligación por permanecer en la empresa. Según el autor, los colaboradores con este tipo de compromiso son incondicionales al momento de desarrollar algún proyecto, aunque quizás no con la misma energía o entusiasmo que uno con compromiso afectivo, pero sí con la garantía que estará presente en todo momento.

Sobre este particular concluyen Meyer y Allen (1991) en señalar que la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de sus

servicios no representa suficientes alicientes para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales, apoyo a su grupo familiar como becas, entre otros, son más valoradas por los individuos y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso.

Al respecto podemos señalar que la mayoría de escuelas privadas, estilan brindar facilidades y beneficios económicos a los hijos de los trabajadores lo que de alguna manera va generando una deuda moral de parte de ellos. A decir de muchos promotores de instituciones educativas privadas, todo trabajador cuenta con media beca para sus hijos lo que estrecha aún más la relación colaborador-institución, además de ser un elemento positivo para el colaborador por estar pendiente de sus hijos.

Zamora (2009) refiere en su estudio que en el ámbito educacional no se han encontrado estudios específicos al respecto. Asimismo, refiere que estudios de la línea “micropolítica de la escuela” de Ball, Bardisa y González han puesto de manifiesto las exigencias de lealtades normativas en los procesos de participación de los docentes.

Los elementos del compromiso normativo, según Ramos (2005) son seis, de los cuales también podemos esbozar un concepto propio del compromiso normativo:

El compromiso normativo es considerado como la **obligación moral**, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer **lo correcto** por razones de **lealtad**, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un **sentimiento de culpabilidad**, en cuanto el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un **deber** ante la **reciprocidad** por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento.

Al mencionar apoyo u oportunidad especial, rescatamos algunas evidencias encontradas en el trabajo de campo de la presente investigación como el hecho de la existencia de personal docente sin título pedagógico. Esta oportunidad, puede verse asumida por el docente como un elemento muy importante de consideración que le va a generar cierta deuda moral hacia su institución.

#### 1.4. DETERMINANTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Según Álvarez (2008), los determinantes del compromiso organizacional están clasificados en tres grupos fundamentales: el primero de ellos está relacionado a las características personales demográficas personales del individuo, en el segundo se incluyen las características del puesto y condiciones laborales y, por último, lo referido a las experiencias y apreciaciones de su ámbito laboral.

##### 1.4.1. Características personales demográficas del individuo

Álvarez (2008) justifica a través de diversos estudios que cita en su investigación, algunas conclusiones importantes. Por ejemplo, muestra un efecto positivo de la **edad** sobre el grado de compromiso e inclusive lo correlaciona significativamente con la **antigüedad** en la organización. En cuanto a la **edad**, la autora manifiesta que está relacionada con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo y se incrementa el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos empleados que tengan más **edad** tienden a comprometerse más afectivamente con la empresa, ya que desarrollan mejores niveles de compromiso.

También es importante mencionar que Marín (2003) encontró que el **número de años** que los trabajadores han estado en la organización y el alcance de su identificación con el trabajo, estaban positivamente relacionados con el compromiso, mientras que el **número de años en que los trabajadores están en el mismo puesto** influye negativamente en los cambios organizacionales.

El efecto del **sexo**, por su parte, no ha sido claramente definido ya que Baugh y Jacobsen encuentran resultados de mayor grado de compromiso en mujeres como en hombres respectivamente. Estos resultados mencionados en el estudio de Álvarez (2008) también considera que la **educación** respecto al grado de compromiso según Modway y otros (1979) justifica una relación negativa, en virtud que posiblemente los individuos con un mayor nivel de educación tengan unas mayores expectativas que la empresa no es capaz de cubrir.

En cuanto al **estado civil** y al **número de hijos**, el mismo estudio señala que existen argumentos no definidos ni probados en cuanto hay empresarios que manifiestan que quienes tienen más responsabilidad familiar son más comprometidos; sin embargo, la autora hace alusión a la teoría de inclusión parcial de Mathieu y Zajac (1990) en que el conflicto que se experimenta en su vida laboral y no laboral, podría afectar negativamente su compromiso organizacional.

Sin embargo, los autores en su mayoría coinciden en señalar que la percepción de una cultura de apoyo entre trabajo y familia es significativamente importante en las actitudes laborales con un alto compromiso afectivo, menor intención de abandonar el trabajo y menos conflicto trabajo-familia.

#### **1.4.2. Experiencias y/o apreciaciones de su ámbito laboral:**

Álvarez (2008) nos menciona que las variables inmersas en esta clasificación están conformadas por la **satisfacción laboral** (representado por el salario), la cual arroja resultados favorables cuando la satisfacción es alta frente a un salario que cumpla con sus requerimientos; las **posibilidades de promoción**, siendo la línea de carrera y ascenso un elemento de pertinente aspiración; y, por último, la **apreciación acerca de cómo son las relaciones dentro de la empresa**, las cuales reflejan la interacción sobre todo entre directivos y empleados.



### 1.4.3. Características del puesto y condiciones laborales

Álvarez (2008) argumenta que el **número de horas** que el trabajador pasa en la organización acrecentará su socialización y por ende su compromiso. El compromiso organizacional es más alto en la medida que las personas tienen mayor nivel **de autonomía, variedad y responsabilidad** en la realización de una actividad determinada. Los trabajadores que ocupen cargos más altos en la organización tienden a estar más comprometidos, ya que poseen más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras.

Y una labor enriquecedora y a la vez productiva para generar más compromiso es el liderazgo. Marín (2003) cree que el **liderazgo** es un determinante o predictor del compromiso organizacional poco investigado, pero que en nuestra investigación nos concita gran atención. Este factor coadyuvará a que el ambiente de trabajo sea agradable y a su vez monitoreará de manera efectiva las estrategias y acciones a seguir para el fortalecimiento de la actitud, materia de investigación.

Bayona y Goñi (2007) refieren que las variables relacionadas a las características del puesto tienen más significancia que las características del individuo. Entonces está en manos de los gerentes - líderes, manejar las variables organizacionales para potenciar los elementos que construyan un mayor grado de compromiso, lo que a su vez desestima algunos prejuicios sobre las características personales. En este sentido nos preguntamos si despersonalizamos al individuo, pregunta que bien puede ser analizada en futuras investigaciones ante la conveniencia o no del logro de los objetivos organizacionales.

Mottaz (1988) nos brinda cinco directrices para afianzar el compromiso en la organización incluyendo los elementos determinantes de la misma: poner de manifiesto que los valores de las personas están primero, comunicar la misión institucional e involucrar a todos en ella, garantizar la justicia organizacional, generar un clima de comunidad y apoyar el desarrollo de los empleados.

## 1.5. COMPROMISO Y VALORES ORGANIZACIONALES

El verdadero elemento estratégico que da energía a todo este andamiaje de innovaciones y cambio de actitud se centra en la misión, visión y los valores organizacionales. Cuando estos cobran verdadero involucramiento en los empleados, se puede decir que gracias al compromiso, estos son el norte en su actuar o también, que gracias a los valores que van a la par de las expectativas del trabajador y guardan los principios éticos, consiguen ganar adeptos que se comprometan con una causa justa y conveniente.

### 1.5.1. Valores organizacionales

Lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia, son algunos de los objetivos que se busca al instaurar mecanismos que se rijan por una cultura basada en valores. Crawford y Hubbard (2008) sostienen que el compromiso organizacional afecta el rendimiento de los colaboradores sobre todo cuando éstos están estrechamente relacionados con los objetivos de la organización, es decir con una visión compartida.

Según Siliceo y otros (1999) los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su integridad presente y de su voluntad de trascender en el tiempo mediante sus sucesores.

En este sentido se puede decir que toda cultura es un valor pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. Para ello es importante el compromiso que debe asumir cada actor o miembro de la organización.

Dee y otros (2006) refieren en su investigación que en el modelo de organización y compromiso que ellos plantean se tienen tres variables endógenas: la potenciación del profesorado, la escuela de comunicación, el

trabajo y autonomía. Es entonces que a nivel de organización educativa u otras se enfatiza tres niveles muy definidos: el intrapersonal, el interpersonal y el organizacional, porque la escuela es un ente social vivo con una filosofía que va dando luces al derrotero por el cual se piensa seguir.

Los resultados de la investigación sugieren la necesidad de diseños de organización y procedimientos que refuerzan la identificación con el profesor y la participación en la organización escolar, factor vital para que el compromiso se establezca con una visión compartida.

Blanchard y O' Connor (2005) nos muestran que la administración por valores tiene tres fases cruciales para que se instale una mentalidad organizacional a nivel de una estructura axiológica que alínie a los colaboradores. Dichas fases son:

- Aclarar nuestros valores, propósito y misión.
- Comunicar nuestra misión y nuestros valores.
- Alinear nuestras prácticas diarias con nuestra misión y nuestros valores.

Complementa Siliceo y otros (1999) cuando argumenta que la definición de la misión debe de ser comunicada y reforzada sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización, pero por sobre todo de sus líderes para crear el necesario modelaje, siendo ésta una importante reflexión: “En una compañía que realmente administra por sus propios valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía” (Blanchard y O'Connor 2005:54).

### **1.5.2. Estrategia de implantación de valores**

Siliceo y otros (1999) sostienen que una cultura organizacional que involucre, analice y haga suyos los valores de la organización es una tarea ardua. Para ello han diseñado una estrategia de implantación de valores que requiere de un diseño que integre cuatro fases, las cuales son:

- **Modelo directivo:** Aquí los directivos de cada área deberán definir los nuevos valores y revitalizar los ya existentes. Esta fase inicial es de suma importancia, ya que los directivos deben asegurarse de ejecutar una labor de investigación y participación de todos los miembros de la institución, de manera que todos sean partícipes y responsables de los mismos, logrando así un sólido compromiso de los colaboradores y como señala Dale y Fox (2008), el estilo de liderazgo afectará sin duda el compromiso organizacional. Dicho elemento es base sustancial de la dirección organizacional y dependerá de la forma cómo se comuniquen y ejecuten las nuevas estrategias de implantación de valores. De darse de una manera equivocada se generará una falta de compromiso.
- **Comunicación e imagen corporativa:** Esta segunda fase es importante porque promoverá los valores organizacionales a través de los medios de comunicación de la organización. Este elemento comunicativo y educativo fortalecerá el compromiso organizacional. Esbozando un refrán que dice “no vasta serlo sino parecerlo”, es sin duda pertinente cuando las organizaciones requieren de una comunicación efectiva y oficial de lo que se está haciendo para no generar confusiones o mensajes que distraigan la atención de los colaboradores.
- **Alineación de los sistemas de recursos humanos:** Todos los sistemas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación de desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura, así como los valores de la organización. Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización. El sistema axiológico que se pretende establecer debe incluir a cada actor de la organización y debe estar presente en cada proceso que se dé. Las funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control deben concebir los principios organizacionales

para lograr así una cultura organizacional bien constituida que propicie un compromiso de parte de todos sus colaboradores.

- **Monitoreo y seguimiento:** Para el éxito de esta estrategia es indispensable un comité que diseñe y planifique toda la estrategia. De igual modo el seguimiento de implantación de valores necesita de un liderazgo que contagie entusiasmo, inspire confianza y cuente con las capacidades y competencias necesarias.

Ejecutando esta estrategia de implantación de valores podremos realmente decir que una organización va por buen derrotero por alcanzar de manera significativa los valores compartidos. El planeamiento y las decisiones nacen del trabajo en equipo, son difundidos permanentemente, y las acciones se encaminan supeditándose por los valores; por último, debe existir gestión directriz que vele porque la cultura organizacional se consolide en sus valores y retroalimente su estructura axiológica.

El trabajar con valores compromete a los colaboradores y éstos pueden coadyuvar significativamente en el desarrollo organizacional porque el compromiso es una actitud que incluye la ética y la moral, valores invisibles que cuando están bien cimentados en la organización, todo en su conjunto crecen.

## **1.6. IMPLICACIÓN DEL LIDERAZGO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Hemos optado por detallar el tema del liderazgo porque según Wayne y Noe (1997) las organizaciones pueden incrementar el compromiso organizacional, al igual que despertarlo o sepultarlo, dependiendo de la forma en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores y cómo estos lo perciban.

Cuando, en anteriores subcapítulos, hablamos de una cultura organizacional fuerte que procure y propicie la generación del compromiso organizacional, damos por descontado que el liderazgo está presente en su sostenimiento y adecuación a los nuevos tiempos, en que no sólo se realice

un trabajo meramente técnico sino que también adaptativo. Al respecto, Heifetz (1997) organiza al liderazgo en torno a dos distinciones clave:

- Entre los problemas técnicos y los problemas de adaptación.
- Entre liderazgo y autoridad.

La primera hace referencia a los diferentes modos de acción necesarios para abordar los problemas rutinarios, en contraste con los que exigen innovación y aprendizaje; la segunda proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo en función de que se tenga o no se tenga autoridad.

Comprometer a la gente y ellos se “pongan la camiseta”, término coloquial que Arciniega (2002) hace referencia en uno de sus artículos, incide en lograr que el empleado sea casi incondicional. Ello se podrá lograr, a decir del autor, a través de un trabajo adaptativo que cambie la mentalidad de las personas y se trabaje en pos del logro de los valores de la organización.

Por otro lado, complementa Robbins (2004) que existe una clara diferencia entre gerencia y liderazgo. La gerencia se ocupa de manejar la complejidad y el liderazgo de manejar el cambio. En ese sentido, el mismo autor apunta que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consigan todas sus metas. Prosiguiendo con sus apuntes respecto al tema, nos menciona que el liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por lo tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo, y mucho de ello dependerá del estilo de liderazgo que se manifieste.

### **1.6.1. Estilos de liderazgo**

La manera o forma de cómo se involucre a los colaboradores en lograr los objetivos organizacionales y exista el compromiso pleno para las mejoras y cambios es sin lugar a dudas muy importante. A nivel escolar, Zamora(2009) comenta un interesante estudio por la Universidad de Ghent, Bélgica, en el que se señala que las prácticas de liderazgo que incluyen

calidez, delegación de funciones, interacción sociable, cooperación y participación en la toma de decisiones están más involucrados en sus escuelas, más aún si los líderes son accesibles. He aquí, los tipos de liderazgo existentes según Robbins (2004):

- **Liderazgo carismático:** los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heróicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Existen cinco peculiaridades que lo distinguen de los otros: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario.
- **Liderazgo transaccional:** son los líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.
- **Liderazgo transformacional:** son los líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.
- **Liderazgo ético:** Páez y Salgado (2009) manifiestan que el ejercicio de un liderazgo ético está compuesto por las prácticas de responsabilidad social hacia fuera de la organización, así como las manifestaciones que se generan a través de un clima ético.

En resumen los cuatro tipos de liderazgo forman parte del bagaje que todo verdadero líder debe de saber aflorar en situaciones especiales. Los grupos y más aún las personas en una organización son distintas y las coyunturas internas y externas también. Por tal motivo, se necesitará de carisma frente a problemas que requieran una guía más afectiva y sociable, mientras que habrá situaciones que necesiten parametrar lo que se debe hacer en función del logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, el transformar a la gente requiere de aptitudes especiales pues vivimos tiempos de cambio y el “statu quo” no es bueno para los sistemas de mejoramiento continuo y el ejercicio de un liderazgo ético servirá de paradigma para los

colaboradores afianzando los valores de la empresa que son signos de relevancia que un líder de hoy tendrá que ejercer.

### 1.6.2. Resistencia al cambio

Vivimos en coyunturas con múltiples contingencias de las que no nos imaginamos sus consecuencias, y por ende, en lo que sí podemos estar preparados es en la actitud de “compromiso” perseverante con los objetivos preestablecidos. A veces lo que se planifica sufre algunos cambios y los colaboradores no siempre están predispuestos a acceder a ellos.

Dependerá de muchos factores, pero si contamos con gente comprometida la resistencia al cambio será mínima, en cuanto el compromiso organizacional es un elemento crucial para la ejecución eficiente y eficaz del cambio organizacional. La resistencia al cambio según Chiavenatto (2004) puede ser superada o reducida a través de la comunicación y la educación, la participación y el compromiso, la facilitación y el apoyo, la negociación y el acuerdo, la manipulación y la cooptación, y por último la coerción. Para un mejor entendimiento presentamos el siguiente cuadro que integra y sintetiza los conceptos elementales respecto a las estrategias para vencer la resistencia al cambio:

**Tabla N° 01**

#### **Estrategias para vencer la resistencia al cambio**

<b>Enfoque</b>	<b>Contenido</b>	<b>Cuándo emplear</b>
Comunicación y Educación	Explicación de la necesidad y la lógica del cambio a las personas, a los grupos y a toda la organización.	El cambio es eminentemente técnico. Las personas necesitan información para entender el cambio. La información para el cambio es ambigua e inexacta.



<p>Participación y Compromiso</p>	<p>Solicitud de ayuda a las personas para diseñar e instituir el cambio.</p>	<p>Las personas deben sentir que están involucradas en el cambio. El cambio requiere información proporcionada por las personas.</p>
<p>Facilitación y Apoyo</p>	<p>Ofrecer reentrenamiento, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.</p>	<p>El cambio involucra a varios departamentos. El cambio requiere reasignación de recursos. Las personas se resisten debido a problemas psicológicos, emocionales y de adaptación personal.</p>
<p>Negociación y Acuerdo</p>	<p>Negociar con quienes se oponen al cambio, hacer concesiones y aceptar sugerencias.</p>	<p>El grupo tiene poder y fuerza en la implementación. El grupo puede perder algo con el cambio.</p>
<p>Manipulación y Cooptación</p>	<p>Ofrecimiento de un papel importante en el diseño y la implementación del cambio a personas clave.</p>	<p>Las personas tienen poder y fuerza para resistirse al cambio. Las otras estrategias de cambio tienen un costo elevado</p>
<p>Coerción</p>	<p>Amenaza de perder el puesto, el empleo, la posibilidad de transferencia o incluso un posible ascenso.</p>	<p>Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis. Los agentes del cambio tienen poder sobre las personas. Otras tácticas de cambio no dieron resultado.</p>

Fuente: Chiavenatto (2007:572)

Y mencionamos cambio, porque actualmente es un elemento recurrente del accionar administrativo y gerencial, el cual necesita del compromiso para asumir los desafíos y cumplir con los objetivos señalados. Siliceo y otros (1999) refiere que los compromisos para el cambio son los acuerdos globales y las acciones surgidas de los macro eventos y que definen las estrategias y las acciones de la transformación planeada en la organización.

A partir de que toda organización busca una mejora continua, el cambio ya está presente. Las nuevas estrategias gerenciales basadas en el mejoramiento del clima organizacional, reasignación de funciones, cambios de tarea o funciones, incorporación de nuevos colaboradores, adaptación constante de nuevas formas de convivencia organizacional, ideas novedosas, etc. Todo involucra cambio. Y cuando exista resistencia al cumplimiento de los nuevos planes y no encontremos apoyo, sino gente desanimada, negativa, sencillamente, lo planificado no se cumple.

Es por eso que toda organización necesita personal comprometido para enfrentar con éxito los diversos procesos de cambio que existen y más aún los que se avecinan. En las escuelas, los tiempos de cambio y la adaptación a diversos factores exigen compromiso y no solo con su organización sino que a la par esté en permanente compromiso con los principios axiológicos que abarca su sagrada y noble tarea basada en conocimientos, valores y el de proteger a niños y jóvenes, por lo menos en la escuela. Una sagrada misión que comienza una mañana y no termina nunca.



## CAPÍTULO II

### TRABAJO DE CAMPO

---

## 2.1. DISEÑO METODOLÓGICO:

### 2.1.1. Problema de investigación

¿Cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación entre variables sociodemográficas?

Este problema surge a raíz de la pretensión del investigador por coadyuvar en incrementar el bagaje literario respecto al tema en estudio, el cual ha sido poco tratado en Latinoamérica, pero que su importancia es trascendental para la gestión educativa en tiempos que se quiere mejorar sustantivamente la calidad de servicio cuyo actor preponderante es el docente.

### 2.1.2. Objetivos de la investigación

- Profundizar en el estudio del compromiso organizacional como factor de éxito en la organización.
- Determinar cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una escuela privada de Lima Metropolitana.
- Correlacionar variables sociodemográficas de los docentes objeto de la investigación con las variables de estudio del compromiso organizacional.

Es importante señalar que sólo el segundo y tercer objetivo van a ser la base de análisis directa para el trabajo de campo. En cuanto al primer objetivo de investigación, podemos señalar que éste se cumple con el marco teórico elaborado en el capítulo anterior.

### 2.1.3. Variables

El “Compromiso Organizacional”, tema del presente estudio, ha sido meticulosamente escudriñado por las aportaciones de Meyer y Allen (1991) en que se aprecia una categorización y caracterización de cada uno de los componentes del tema en estudio como son el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Es de esta base teórica, la obtención de las tres variables y a partir de cada una de sus características obtuvimos los indicadores.

**Tabla N° 02**  
**Componentes del compromiso organizacional**

VARIABLES	INDICADORES
1. Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lazos emocionales</li> <li>• Percepción de satisfacción de necesidades</li> <li>• Orgullo de pertenencia a la organización</li> </ul>
2. Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de trabajo en la institución</li> <li>• Opciones laborales.</li> <li>• Evaluación de permanencia.</li> </ul>
3. Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciprocidad con la institución.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.1.4. Metodología utilizada

La metodología de la presente investigación está basada en el enfoque cuantitativo, en virtud que las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. Según Hernández y otros (2007) manifiestan una serie de características a las cuales se ajustan el presente cuerpo metodológico. Por ejemplo, la recolección de datos se fundamenta en la medición, en este caso de los indicadores de cada una de las categorías seleccionadas.

Asimismo, los análisis cuantitativos fragmentan los datos en partes para responder al planteamiento del problema. De esta manera, se pretende analizar el grado de compromiso organizacional por componentes; es decir, que al tener una estructura ordenada respecto a los componentes del tema en cuestión así como de sus características o indicadores, el enfoque cuantitativo se hace pertinente.

Sin embargo, el presente estudio a su vez es correlacional, en virtud que se analizará la relevancia de algunas variables sociodemográficas en relación a las variables de la investigación conformadas por el compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

En este caso particular, nuestra investigación mostrará distintas disyuntivas y arrojará resultados con argumentos hipotéticos que podrán ser dilucidados en futuros estudios.

#### 2.1.5. Técnica utilizada

La técnica de recolección de información a emplear será la encuesta, utilizando para ello como instrumento un cuestionario con escalas de opinión y de actitudes tipo Likert. En ese sentido, la validez de dicho instrumento fue sujeta al juicio de dos connotados especialistas en educación de la prestigiosa Pontificia Universidad Católica del Perú como son la Dra. Carmen Coloma y el Dr. Luis Sime.

El cuestionario fue elaborado a partir de los ítems que se obtuvieron de la base bibliográfica de los autores Meyer y Allen (1991) en un 60%. A la par, hemos adaptado el Organisational Commitment Question de Modway y otros (1979) en un 40%, lo cual ha dado como resultado una adaptación para recoger la información pertinente ante los requerimientos planificados.

Cada cuestionario fue resuelto en su totalidad colocando, según su opinión, la escala de valor correspondiente de cada uno de los 21 ítems, ver Anexo N° 01. Dicho cuestionario cuenta con los tres componentes del compromiso organizacional, variables del presente estudio; a nivel de compromiso afectivo se cuenta con 7 ítems, a nivel de compromiso de continuidad con 8 ítems y a nivel de compromiso normativo con 6 ítems. A continuación lo detallamos mediante el siguiente cuadro:

**Tabla N° 03**  
**Ítems del Instrumento**

<b>Ítems</b>	<b>Componente de Compromiso</b>
1. Tengo confianza en los valores de la institución.	Afectivo
2. Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.	Afectivo
3. Me he integrado plenamente con la institución.	Afectivo
4. Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.	Afectivo
5. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.	Afectivo
6. Ésta institución tiene un gran significado para mí.	Afectivo
7. Siento apego emocional a la institución.	Afectivo
8. Cuento con diversas opciones de trabajo.	De continuidad

9. Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.	De continuidad
10. Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.	De continuidad
11. Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	De continuidad
12. Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.	De continuidad
13. Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.	De continuidad
14. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	De continuidad
15. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	De continuidad
16. Existen circunstancias que estrechan fuertemente mi relación laboral con la institución.	Normativo
17. He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.	Normativo
18. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.	Normativo
19. Tengo una sensación de deuda con la institución.	Normativo
20. Soy leal a la institución.	Normativo
21. Tengo la obligación de permanecer en la institución.	Normativo

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el cuestionario contaba con datos importantes que permitieron hacer interesantes correlaciones sociodemográficas como sexo,



antigüedad laboral, nivel de enseñanza, estado civil, número de hijos, edad, estudios superiores y si contaba con título profesional o no.

La aplicación de la prueba fue realizada a toda la población, en un ambiente adecuado y con un tiempo total de 25 minutos, pues los ítems a evaluar eran 21. (Ver anexo N° 01). Dicha aplicación, estuvo a cargo de la psicóloga de la Institución Educativa Privada objeto de estudio, quien presentó las implicancias de la realización del cuestionario así como la forma de resolver el mismo. En cuanto a las implicancias, se señaló que éste era un trabajo de investigación a cargo del Departamento Psicológico del plantel que buscaba el diagnóstico del compromiso organizacional de los docentes para luego iniciar medidas de mejora frente a los resultados obtenidos.

Por otro lado, al explicar la forma de cómo resolver el cuestionario se dio cuenta de la importancia en ser lo más sincero posible para que las medidas a adoptar sean las más pertinentes, esclareciendo por supuesto el carácter de anonimato de la prueba. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo el martes 04 de noviembre de 2008 a horas 2.30pm (hora de salida de los docentes), siendo la totalidad de la población muestra, cumplidora de las indicaciones vertidas.

#### **2.1.6. Población y muestra**

Nuestra investigación tuvo como muestra a la población total de docentes de la Institución Educativa. Dicha población y a la vez muestra, hace un total de 43 docentes pertenecientes a los niveles de inicial, primaria y secundaria.

El plantel tiene 46 años de servicio educativo con un reconocido prestigio que lo convierte en uno de los líderes del distrito. En cuanto a las características del plantel podemos decir que éste cuenta con un personal de 63 personas de los cuales 43 son docentes. Los sueldos de ellos, fluctúan en promedio los S/. 900.00 nuevos soles mensuales, a lo que por la zona del cono norte de Lima es bastante normal, según lo refirió la encargada de

selección de personal. Asimismo, nos manifestó que a lo largo de las diversas selecciones de personal, en que ella ha participado en la misma institución educativa, se recibe 200 currículos por año, lo que a través de diversas entrevistas dan como promedio el sueldo antes mencionado. En el siguiente subcapítulo se detallan características importantes de los sujetos de la investigación.

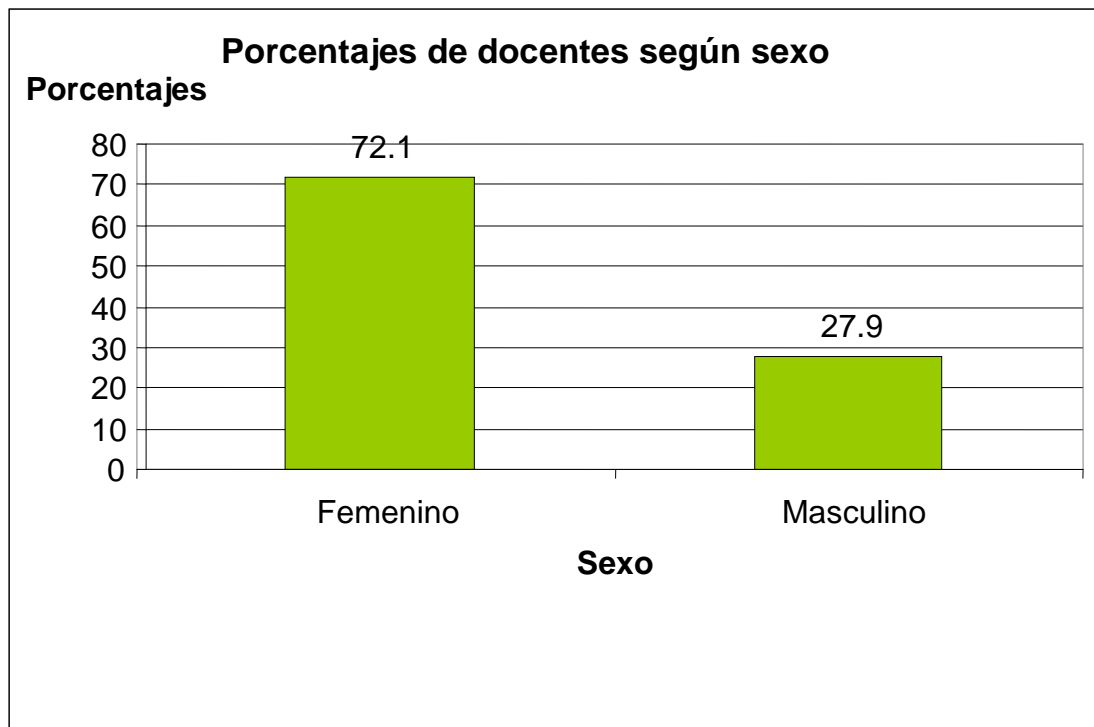
### **2.1.7. Características de los sujetos de estudio**

Los docentes, sujetos de investigación, contestaron las preguntas del cuestionario con las escalas de opinión y también colocaron datos importantes en el mismo formato, que a la postre permitirá correlacionar algunos resultados con sus características sociodemográficas. Dichos datos sociodemográficos lo conforman: sexo, edad, antigüedad laboral, nivel de enseñanza en que desarrollan sus labores pedagógicas, estado civil, nivel de estudios superiores que poseen, si cuentan o no con título a nombre de la nación y número de hijos.

Los presentes datos personales son determinantes del compromiso organizacional por lo menos a nivel personal (Ver sub capítulo 1.4 del marco teórico) y aunque algunos autores señalan que la importancia de la información a nivel del desempeño de su cargo y las características de las condiciones laborales de su centro de trabajo tienen mayor grado de significancia en la medición del compromiso organizacional, no podemos dejar de lado dichas características que en un primer momento se pensó. Adicionalmente, los trabajos de investigación sirven para comprobar la utilización o no de factores de análisis para futuros estudios respecto al tema.

En virtud de ello, a nivel gráfico mostraremos información personal de los 43 sujetos de estudio de la Institución Educativa Privada en la que realizamos nuestra investigación:

- **Sexo de los docentes**

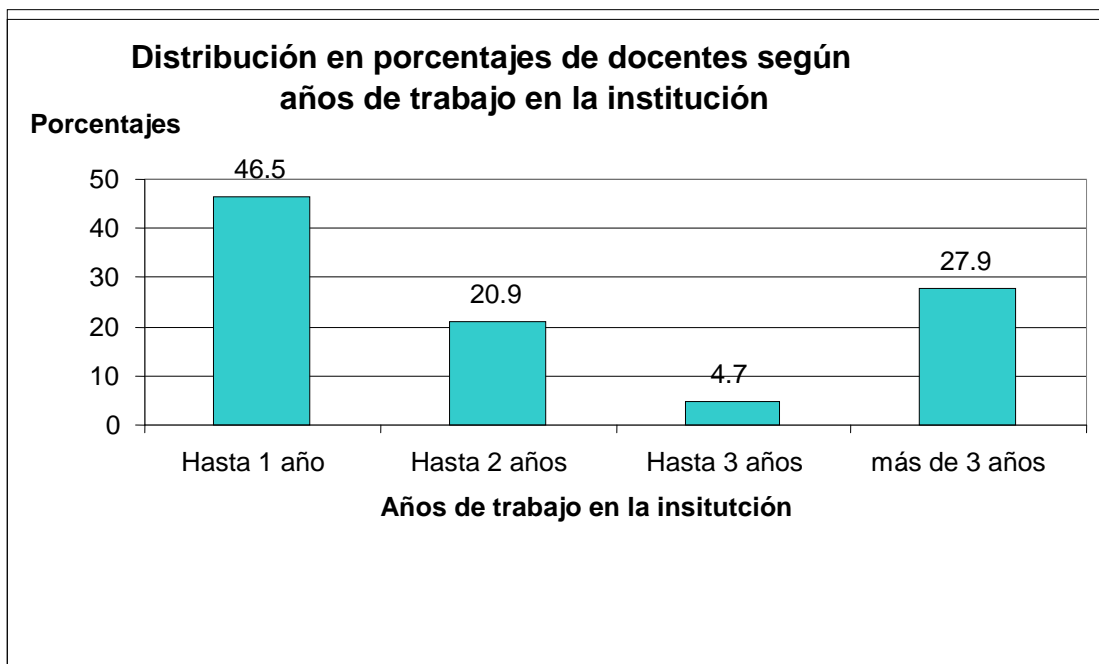
**Gráfico N° 02**

Fuente: Elaboración propia

Aquí observamos un claro predominio del sexo femenino, en la escuela objeto de estudio. La gran mayoría de Instituciones Educativas en el Perú, selecciona de manera exclusiva a las damas para estar al frente en el nivel inicial y los primeros grados de primaria. Esta tendencia optativa por el sexo femenino es fácil de contrastar con las facultades de educación de estos dos niveles. Dicha predominancia del sexo femenino en los primeros grados es una costumbre clara de nuestra sociedad, en virtud además, de la desconfianza existente entre los padres de familia y las Gerencias Educativas por contar con damas en el trato directo con niños y niñas.

- **Antigüedad laboral**

Gráfico N° 03



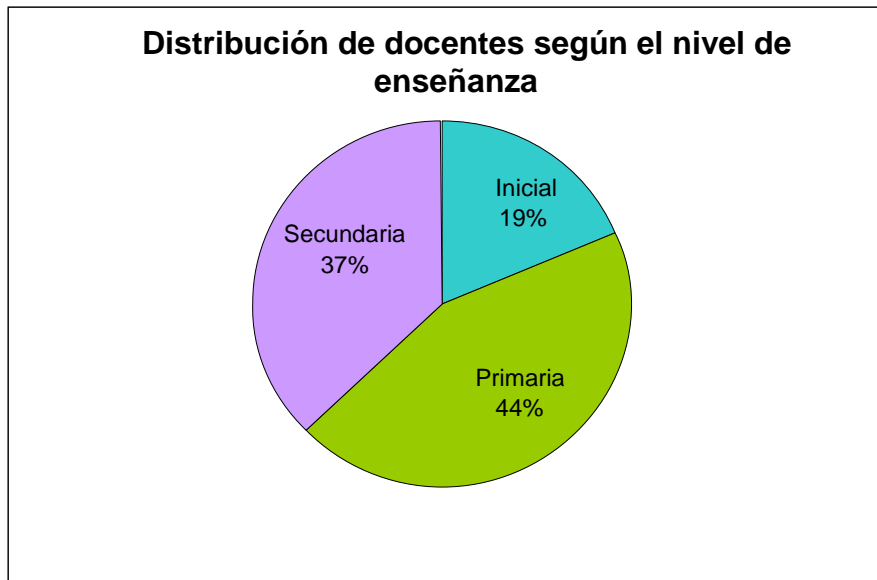
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico detalla la gran rotación de personal en el plantel, objeto de estudio. Aquí, casi el 70% de los docentes tiene una permanencia en el plantel de 2 años. Además, podemos observar que al parecer esta tendencia se supera bruscamente con los docentes de más de tres años de trabajo, pero ello se da por el grupo de profesores estables que tiene la escuela. (Información corroborada por los directivos de dicha escuela). Es decir, la escuela objeto de estudio, al parecer tiene una política de personal o en todo caso una rotación de personal dentro de los tres años de trabajo.

Asimismo, dicha escuela cuenta con un grupo de personas (53.5%) prácticamente estables a lo que se le podría denominar trabajadores de planta. Dichas personas, según las fuentes bibliográficas consultadas anteriormente, podrían contar con un fuerte apego a la institución o con predominio de sentimientos de obligación moral o alto grado de interés personal para su permanencia.

- Nivel de enseñanza de los docentes

Gráfico N° 04



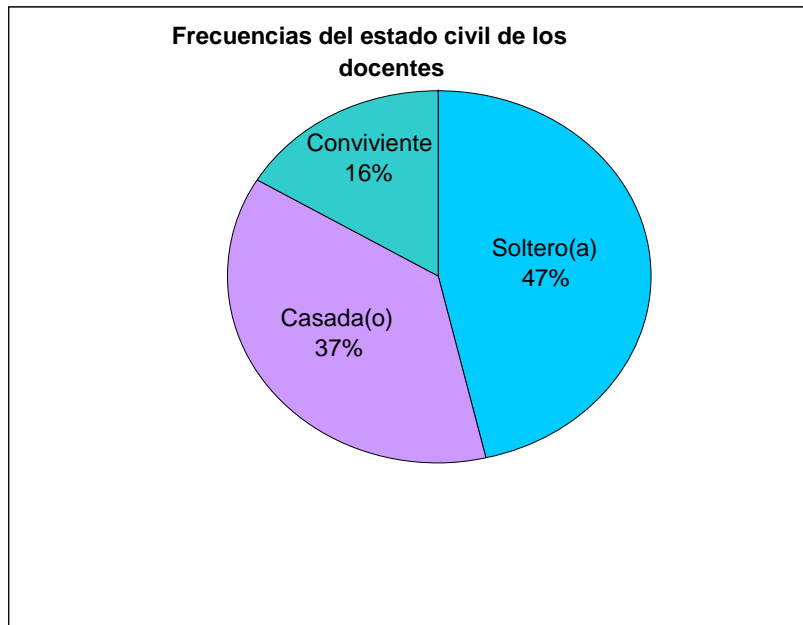
Fuente: Elaboración propia

Esta distribución de docentes nos da un panorama de la cantidad de docentes en los tres niveles de educación. Asimismo, es preciso señalar que los docentes (sujetos de investigación) trabajan a tiempo completo en la institución y no “part time”.

La Institución Educativa Privada, objeto de estudio cuenta con los tres niveles de educación. Sus docentes laboran a tiempo completo; es decir, de lunes a viernes de 7.30 am a 2.30 pm. En ese aspecto, el grado de apego, por lo menos a nivel del número de horas que el trabajador se desenvuelve en la organización debería de fomentar cierto grado de compromiso organizacional; anteriormente hemos señalado que mientras más tiempo se dedique a la organización mayor serán sus lazos de compromiso.

- Estado civil de los docentes

Gráfico N° 05



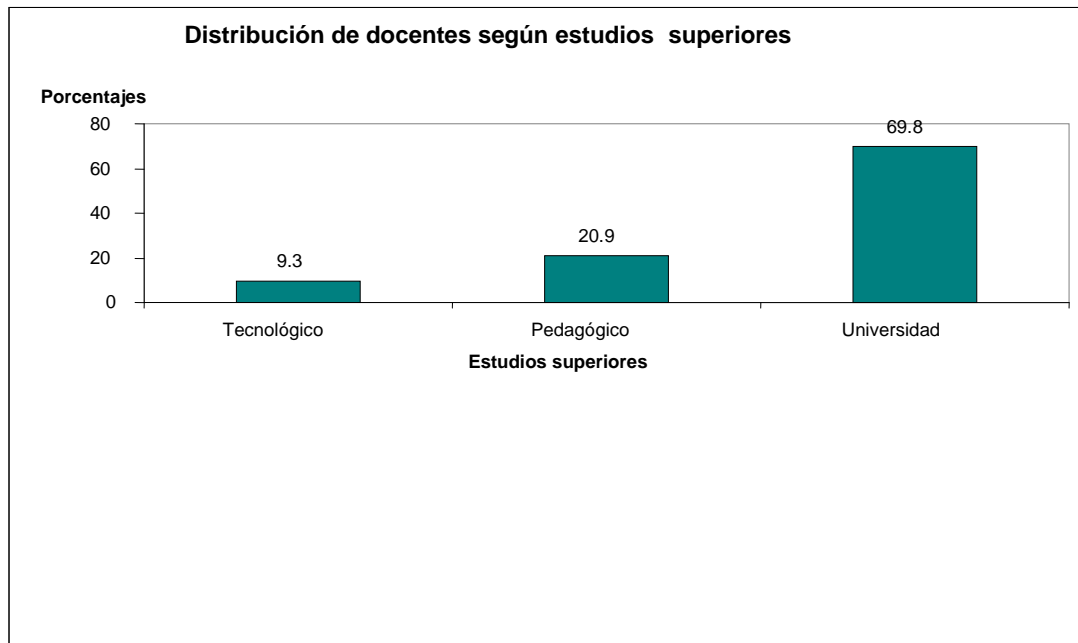
Fuente: Elaboración propia

Este gráfico manifiesta una distribución equilibrada entre solteros y los que tienen una relación matrimonial y de convivencia. La escuela, objeto de estudio, a pesar de realizar por cuenta suya la selección de personal a raíz de la periódica rotación, no discrimina el estado civil de sus colaboradores.

Hacemos pertinente este comentario, en virtud de las diversas opiniones contradictorias que señalan el nivel de desempeño de los casados y solteros. Por lo menos, para esta organización, el estado civil no tiene mayor relevancia o en todo caso cree que el hecho de tener alguna obligación marital lo convierte en una persona más responsable y por ende ofrece una mayor garantía frente al cuidado de los estudiantes. Asimismo hacemos mención de los comentarios vertidos en diversos estudios en que señalan poca significancia de esta variable, ya que los resultados de dichos estudios, arrojan resultados que se contraponen entre casados y solteros.

- Estudios superiores de los docentes

Gráfico Nº 06

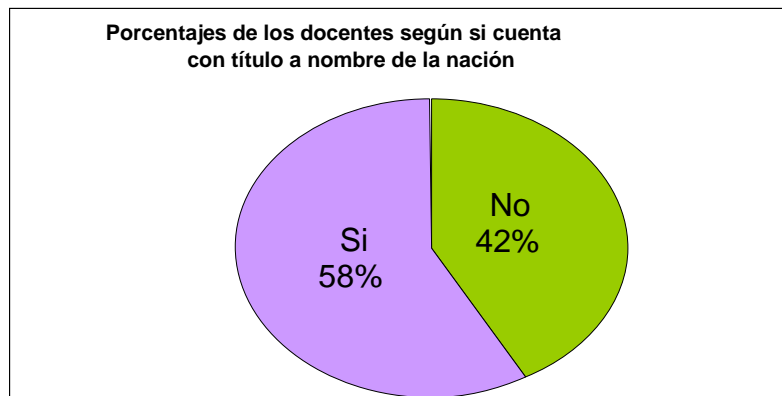


Fuente: Elaboración propia

Los docentes que laboran en la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, en su mayoría provienen de una universidad o siguen sus estudios en ella. No necesariamente se menciona si la carrera puede ser de pedagogía, como sí se puede afirmar en el caso de los que provienen de instituto pedagógico. Hacemos hincapié en este punto, porque existen muchos docentes a nivel nacional que siendo de una profesión ajena a la pedagogía integran muchos planteles privados. Se registra además un pequeño índice de profesores de instituto tecnológicos compuesto seguramente por los docentes de los talleres de Informática o Inglés.

- Los docentes cuentan o no con título a nombre de la nación

Gráfico N° 07



Fuente: Elaboración propia

Aquí observamos algo preocupante para la institución en cuanto a la calidad educativa que brinda el plantel, asumiendo el hecho que tener título profesional brinda garantía de un mejor servicio profesional. Sin embargo, el no tener título pedagógico implica que los docentes no puedan postular al Estado en las convocatorias de plazas de docentes y manifiesten algunas actitudes en favor de la escuela para mantener su puesto.

A partir de este hallazgo nos preguntamos si ¿será ésta una estrategia para la continuación en el puesto de los docentes? Porque si se tiene la oportunidad de elegir a distintos docentes con título ante la constante rotación ¿por qué se escoge a docentes que no lo tienen?, acaso ¿existe el temor de que el docente contratado con título, postule e ingrese a la carrera pública magisterial y luego abandone el plantel?



- **Números de hijos de los docentes**

**Gráfico N° 08**

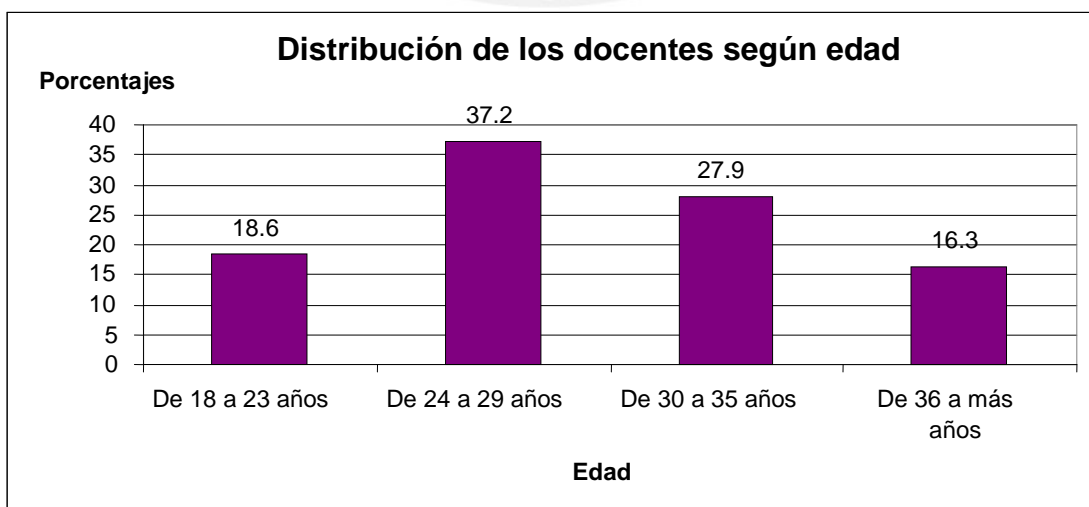


Fuente: Elaboración propia

El número de hijos en una familia supone para muchos un mayor compromiso para con la institución a la cual uno pertenece, pues el trabajo que se posee coadyuva en la economía del hogar y el colaborador no puede arriesgar el futuro familiar sin algo completamente seguro. Sin embargo, la teoría manifestada en el sub capítulo N° 04 del marco teórico confronta a su vez esta posición, en la que se asume también el descuido a sus labores por velar por el bienestar de su familia en primer lugar.

- **Edad de los docentes**

**Gráfico N° 09**



Fuente: Elaboración propia

La población de docentes es bastante joven. Casi el 85% de los docentes no sobrepasan los 35 años y más de la mitad de la población docente la conforman personas menores a los 30 años. Este dato en unión con el índice de rotación de la escuela nos hace presuponer que ésta busca personal joven, siendo entonces a diferencia del estado civil de los docentes, un factor determinante en la selección de personal.

En este sentido, aún cuando no es una investigación cualitativa, entrevistamos a la responsable de selección de personal de dicha institución educativa a raíz de este hallazgo y nos comentó que dentro de la política de selección de personal el factor edad sí era determinante para diversas funciones. Por ejemplo, en la enseñanza de los más pequeños se requería, que las docentes no tengan más de 30 años en promedio por la paciencia que se requería, ya que al modo de ver de la responsable de selección de personal, las docentes mayores son poco tolerantes ante situaciones de mala conducta de los niños y la percepción del padre de familia es la misma.

Según Sánchez M. (2010), los docentes jóvenes son más accesibles y más predispuestos al cambio y también a asumir retos que muchas veces las personas mayores no están dispuestos a tal compromiso por sus experiencias vividas, por su personalidad más consolidada y a veces poco tolerante. Sin embargo, cabe aclarar que para puestos de orden jerárquico y de coordinación, la escuela busca personas experimentadas y con trayectoria. La psicóloga del plantel, responsable de la selección de personal, nos comentó que cuatro de los seis directivos de la escuela eran mayores de 45 años. He aquí cierta paradoja, ya que si se piensa que las personas mayores tienen poca actitud de cambio y de innovación, entonces ¿ante qué líderes nos encontramos, si nos basamos en los estándares de la política de selección de esta organización? Debemos suponer, que al parecer de esta organización se superpone las características inherentes a una persona mayor como la experiencia, la capacidad de ser guía y paradigma, etc.

## 2.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La investigación tuvo como muestra a la población total de docentes de la escuela, objeto de estudio, que hacen un total de 43 personas entre los tres niveles de educación: inicial, primaria y secundaria.

Toda la data que se recopiló a través del instrumento del presente estudio se trabajó en el programa informático SPSS 15.0 con el asesoramiento estadístico de una especialista en la materia, Lic. Doris Miranda perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú. Para el análisis se utiliza la estadística descriptiva y correlacional para así describir los datos y las puntuaciones obtenidas por cada variable a través de diversas tablas de distribución de frecuencia y estadísticos de correlación como el de Pearson y Spearman en que analizaremos el grado de relación entre las variables de la investigación y los datos sociodemográficos antes mencionados.

### 2.2.1. Correlación de variables de la investigación y las variables sociodemográficas de los sujetos de la investigación

Para describir estas relaciones se han utilizado dos tipos de correlaciones estadísticas que tienen características especiales que a continuación describiremos:

- **Correlación de Pearson**

Para realizar el análisis correlacional del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) con las características sociodemográficas: sexo, estado civil, número de hijos, estudios superiores, y si cuenta con título profesional, se utilizó el coeficiente Biserial Puntual, pero que el programa SPSS 15.0 lo asume como **Correlación de Pearson**, ya que este coeficiente trabaja con los puntajes de compromiso que cuenta con

variables cuantitativas al momento de establecer escalas de opinión, y las características antes mencionadas son variables cualitativas nominales.

Antes de comentar los resultados obtenido a nivel correlacional, se debe dejar en claro, que en su mayoría, los resultados no han arrojado niveles de significancia aceptables cuyo ratio sea mayor o igual a 0.5, salvo un solo caso como lo es el compromiso normativo de los docentes por los años de trabajo en la institución.

Las tablas y análisis que mostramos a continuación son los resultados que han alcanzado una mediana significancia que posteriormente pueda corroborarse con una muestra mayor en un futuro estudio. Sin embargo, hacemos la exposición de los resultados obtenidos y la interpretación de las mismas con el nivel de significancia antes mencionado:

**Tabla N° 04**

<b>Correlaciones de Variables sociodemográficas</b>				
		<b>Compromiso Afectivo</b>	<b>Compromiso de Continuidad</b>	<b>Compromiso Normativo</b>
<b>SEXO</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	0.364	0.015	0.393
<b>Estado Civil</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	0.019	-0.005	0.105
<b>Números de Hijos</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	0.103	0	0.105
<b>Estudios Superiores</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	0.115	-0.009	0.045
<b>Cuenta con Título a nombre de la Nación</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	-0.033	-0.171	-0.071
	<b>N</b>	43	43	43

Fuente: Elaboración propia.

Para medir el grado de relación de las características y las variables de la actitud de compromiso organizacional derivadas en sus 21 ítems de estudio, hemos usado el coeficiente Biserial puntual, que nos señala que sólo existe mediana relación (en virtud al índice 0.5) según el criterio de Cohen entre el sexo y el compromiso afectivo ( $r=0.364$ ) y compromiso normativo ( $r=0.393$ ). Si bien es cierto que el nivel de significancia es medio, podemos

argumentar con el nivel correlacional antes señalado que causa una gran sorpresa esta relación, ya que estudios citados en nuestro marco teórico argumentaban que no existe gran grado de significancia en el sexo por cuanto había contradicción de resultados. En tal sentido, habría que pensar que el factor sexo, en este caso, sí es un determinante importante en el grado de compromiso organizacional.

En cuanto a las demás correlaciones establecidas se observa sólo bajas relaciones. De esta manera, podemos argumentar que el sexo es un factor relevante del cual depende el grado de compromiso organizacional de los docentes de la escuela, objeto de estudio, por lo menos en dos de sus componentes: afectivo y normativo; en ese sentido, procederemos a correlacionar el sexo con los componentes del compromiso organizacional (variables de la investigación) y otras características de los sujetos que contengan información relevante:

### Correlaciones de compromiso y años de trabajo en la institución según sexo

Tabla N° 05

Correlaciones						
SEXO				Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Femenino	Rho de Spearman	Años de trabajo en la Institución	Coefficiente de correlación	0.385	0.016	0.094
			Nº	31	31	31
Masculino	Rho de Spearman	Años de trabajo en la Institución	Coefficiente de correlación	0.372	0.223	0.764
			Nº	12	12	12

Fuente: Elaboración propia.

Las profesoras con más años de trabajo en la institución tienen mayor compromiso afectivo que los profesores ( $r=0.385$ ), pero con una mínima diferencia ( $r=0.372$ ). Sin embargo, el compromiso de continuidad ( $r=0.223$ ) de los varones difiere en gran medida en contraste con las damas ( $r=0.016$ ).

Al parecer, esto nos indica que los docentes con más años de trabajo en la institución tienen relativamente mayor compromiso de continuidad a diferencia que las damas. Aquí podría surgir la hipótesis que en los varones el grado de compromiso está basado en gran medida en aspectos materiales y a medida que tenga más años en la institución se acrecentará su conveniencia e interés personal superponiendo la idea que cuando se presente la oportunidad de mejora no dudará en aceptarla más fácilmente que las damas. Sin embargo, posteriormente encontraremos resultados a nivel de compromiso de manera global que desestima esta hipótesis.

En cambio, la relación entre los años de trabajo en la institución y el grado de compromiso normativo en los docentes varones es alto ( $r=0.764$ ); es decir, que los docentes a medida que tienen más años trabajando en la misma institución tienen necesariamente mayor compromiso normativo y la sensación de obligación de permanecer en la institución a raíz de un sentimiento de deuda con ella. Podemos decir que los varones tienen mayor lealtad que las damas y además que saben valorar más que las damas el sentimiento de reciprocidad con la organización.

Pero a la luz de los hallazgos encontrados se debería correlacionar otras variables ante el hecho de que los varones de esta institución educativa, pudieron haber recibido oportunidades o apoyo especial que las damas no recibieron.

## Correlaciones de compromiso y números de hijos según sexo

**Tabla N° 06**

Correlaciones					
SEXO			Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Femenino	Números de Hijos	Correlación de Pearson	0.087	0.027	0.076
		N	31	31	31
Masculino	Números de Hijos	Correlación de Pearson	0.256	-0.08	0.307
		N	12	12	12

Fuente: Elaboración propia.

En las docentes no existe relación entre el número de hijos con el compromiso organizacional en ninguno de sus componentes; es decir, que si la profesora tiene más o menos hijos no incide en su actitud de compromiso con la institución. En el caso de los docentes varones, la situación es distinta por cuanto la relación es mediana, indicando que los profesores con más hijos tienen relativamente mayor compromiso afectivo y normativo.

Es entonces, que comprobamos, en cierto modo, su alto compromiso normativo de parte de los docentes, ya que al parecer al tener más hijos pudieron haber recibido algún tipo de apoyo de parte de la institución como becas de estudio, lo que genera cierto agradecimiento de parte del docente. (Deducimos que los varones que trabajan en dicha escuela, en su gran mayoría tienen hijos).

Otra conclusión hipotética al respecto, puede conllevar al hecho, que es por lo general el varón quien se responsabiliza económicamente de la familia y éste debe cuidar al máximo su trabajo. En tal sentido, futuras investigaciones pueden indagar si la persona objeto de estudio, es el único quien lleva el sustento económico a su hogar, ya que este factor puede determinar su grado de compromiso organizacional.

## Correlaciones de compromiso y estudios superiores

Tabla N° 07

Correlaciones					
SEXO			Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Femenino	Estudios Superiores	Correlación de Pearson	0.299	0.193	0.238
		N	31	31	31
Masculino	Estudios Superiores	Correlación de Pearson	-0.294	-0.445	-0.382
		N	12	12	12

Fuente: Elaboración propia.

En docentes de sexo femenino existe una relación pequeña entre la procedencia de los estudios superiores y los componentes del compromiso; es decir, al tener un grado alto en estudios superiores como los universitarios, influye muy poco en el compromiso hacia la institución educativa con respecto a los que tiene un grado de estudio técnico, por ser una relación baja. No es muy relevante, por no ser significativo ( $r > 0.5$ ).

En el caso de docentes de sexo masculino, ocurre todo lo contrario. La forma de cómo se categorizó estadísticamente las alternativas de respuesta para relacionar la interpretación de resultados con el índice obtenido de significancia mediana o moderada, señalan que el compromiso de continuidad ( $r = -0.445$ ) y el compromiso normativo ( $r = -0.382$ ) que figuran en negativo, nos muestran que mientras los docentes sean de menor grado de estudio (Técnico, pedagógico) su compromiso es mayor con la escuela que con los que tienen estudios universitarios. Como la relación ( $r < -0.5$ ) no es significativa, por lo tanto la relación se da con la influencia de otro factores.



## Correlaciones de compromiso y estado civil, según sexo

Tabla N° 08

Correlaciones					
SEXO			Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Femenino	Estado Civil	Correlación de Pearson	-0.153	-0.031	-0.004
		N	31	31	31
Masculino	Estado Civil	Correlación de Pearson	0.246	0.049	0.145
		N	12	12	12

Fuente: Elaboración propia

Aquí la relación entre sexo y su estado civil parece ser indiferente siendo hombre o mujer. Sin embargo, si fuera esta la tendencia en base a este mínimo grado de significancia, se tiene que las solteras tienen más compromiso afectivo que las mujeres casadas y lo contrario sucedería en los varones. Según la asesora estadística de la presente investigación, el ordenamiento de la data en esta variable de estado civil, la categorización está de tal forma que mientras tenga tendencia negativa incide en la alternativa: soltero y mientras sea más positivo el índice señalará la alternativa: casado o conviviente.

- **Correlación de Spearman**

Se está usando este coeficiente porque los puntajes de compromiso son variables cuantitativas y las características sociodemográficas de los sujetos de investigación como: años de trabajo en la institución, nivel de enseñanza y edad agrupada por rango, son variables cualitativas ordinales.

Mencionado el porqué del tipo de correlación usado en las variables sociodemográficas señaladas, vamos a interpretar la siguiente tabla que comprende los resultados obtenidos con un nivel de significancia mediana o moderada en su mayoría, pero que nos da importantes luces para formular

importantes conclusiones o hipótesis que en futuras investigaciones podrían ser corroboradas.

**Tabla N° 09**

Correlaciones con Rho Spearman					
			Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Rho de Spearman	Años de trabajo en la Institución	Coefficiente de correlación	0.478	0.096	0.382
Rho de Spearman	Nivel de enseñanza	Coefficiente de correlación	0.339	0.192	0.327
Rho de Spearman	EDAD	Coefficiente de correlación	0.105	-0.197	-0.007
		N	43	43	43

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se está usando el coeficiente de correlación de Spearman, el cual nos indica que existe relación medianamente moderada entre años de trabajo con compromiso afectivo ( $r=0.478$ ) y compromiso normativo ( $r=0.382$ ). Entre el nivel de enseñanza con el compromiso afectivo ( $r=0.339$ ) y el compromiso normativo ( $r=0.327$ ) la relación es también mediana.

De esta manera argumentamos que la antigüedad laboral y el nivel en el cual se enseña inciden en el compromiso organizacional de los docentes, seguramente supeditado a otros factores. He aquí, que se comprueba (de acuerdo al nivel moderado de significancia) que la edad no influye significativamente en el compromiso organizacional de los docentes en ninguno de sus componentes.

También queda demostrado, en cierta medida, que los años de enseñanza sí inciden en el aspecto emocional y/o afectivo de la persona, lo cual descarta que a medida que se tiene más años en la organización se va generando actitudes materialistas. Por otro lado, se comprueba que la

diversidad del trabajo pedagógico y el nivel académico de los alumnos puede estimular el compromiso afectivo de los docentes.

Asimismo, es conocido que el nivel de enseñanza ante la diversidad de lo antes mencionado y de la edad de los niños y jóvenes, puede favorecer o desfavorecer el compromiso de los docentes. Para este caso, sería elemental evaluar antes el perfil del docente para ubicarlo en el nivel de educación más idóneo.

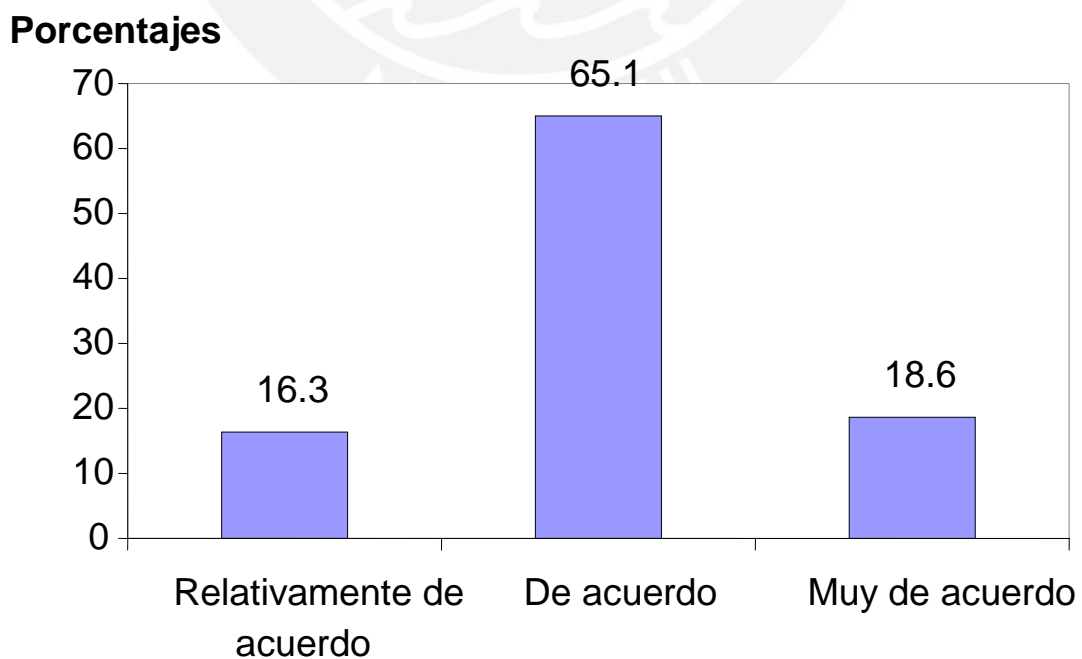
### 2.2.2. Distribución de frecuencia de los ítems planteados en la prueba

Aquí describiremos algunos gráficos de distribución de frecuencia de algunos ítems del instrumento de recolección de datos que han arrojado resultados de interés por su relevancia y sobre todo por su grado de significancia:

- **Ítem: Confianza en los valores de la institución / Variable: Compromiso Afectivo**

Gráfico N° 10

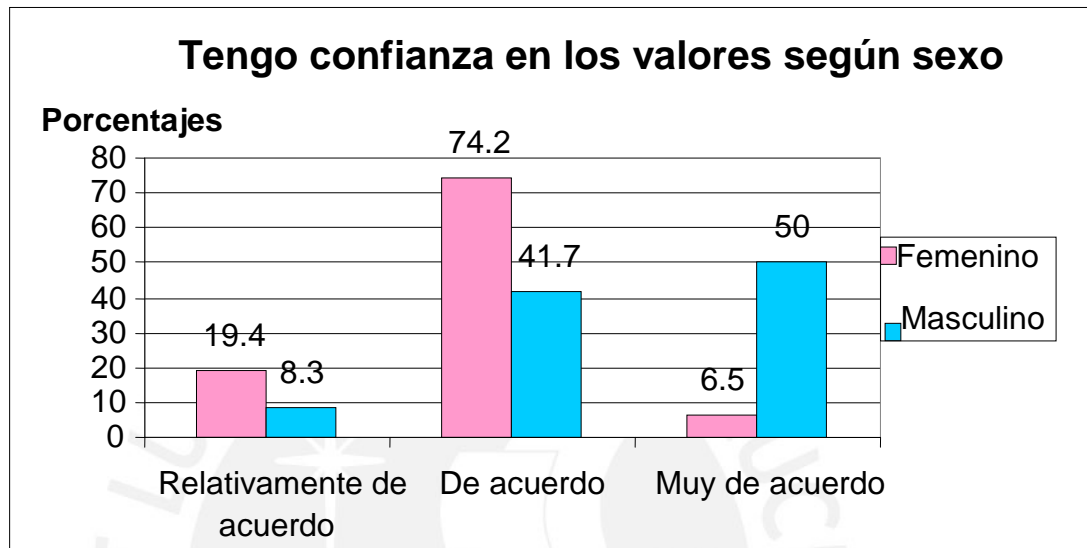
#### Tengo confianza en los valores de la institución



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los docentes están de acuerdo de tener confianza en los valores de la institución (65.1%). Sin embargo, a nivel de sexo encontramos importantes resultados.

Gráfico N° 11

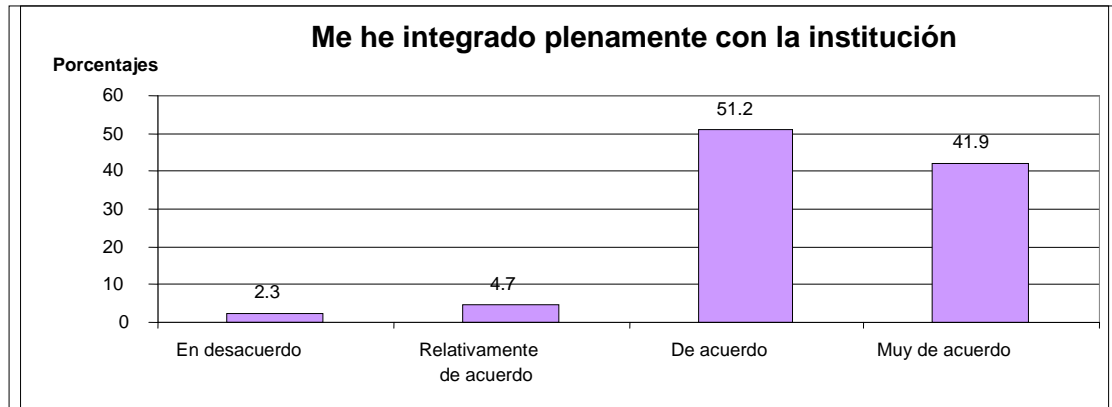


Fuente: Elaboración propia.

Como observamos, son las mujeres quienes predominan en el estar de acuerdo en tener confianza en los valores de la institución. Aunque son los varones quienes en un casi 90% dicen estar muy de acuerdo con dicho ítem. Asimismo hay que rescatar cierta desconfianza de un índice interesante de mujeres (19.4%).

- **Ítem: Integración plena con la institución / Variable: Compromiso afectiva**

Gráfico N° 12



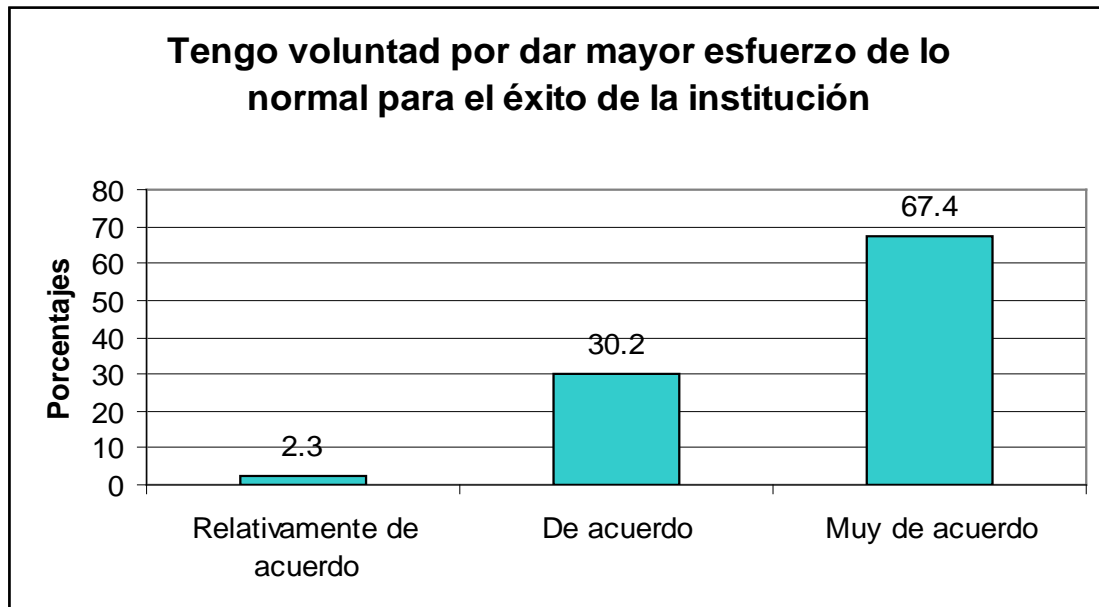
Fuente: Elaboración propia.

Aquí se da cuenta que en la institución se genera un agradable ambiente interrelacional que permite una satisfacción laboral que compromete a los docentes. Este indicador afectivo es valorado por muchos como un elemento de reconocimiento intrínseco vital en la satisfacción laboral, lo cual genera un fuerte compromiso. Hay que rescatar este indicador, en cuanto, este agradable clima se acentúa en los sujetos en un corto tiempo, pues como vimos la permanencia de un docente en la escuela fluctúa hasta dos años en su gran mayoría.

Esta fortaleza institucional, que a la vez es un reto por el corto tiempo, es sin duda un determinante de compromiso en su ítem de condiciones laborales. Este ambiente agradable surge a raíz de estrategias bien planificadas y ejecutadas por fuerzas directrices que con liderazgo y un sistema de administración en valores va generando mayor compromiso de parte de sus miembros.

- **Voluntad para dar mayor esfuerzo de sí / Variable: Compromiso Afectivo**

Gráfico N° 13



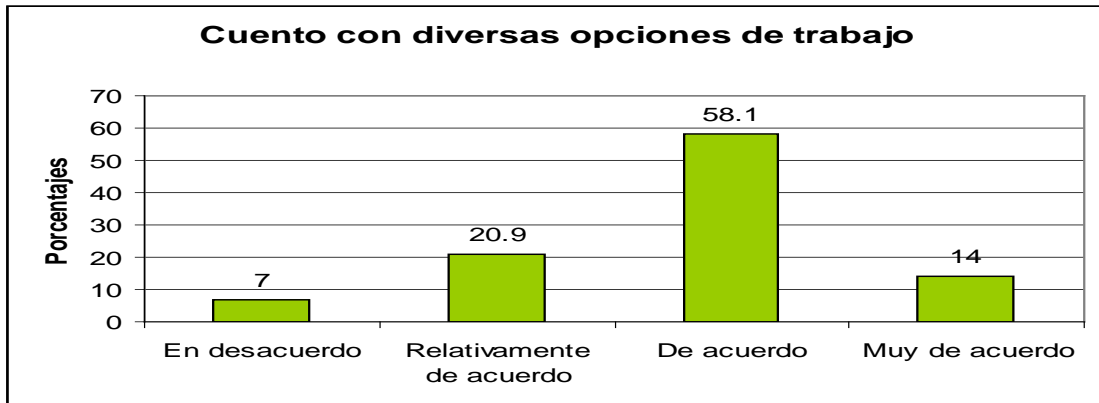
Fuente: Elaboración propia

Este indicador da como respuesta una abrumadora actitud de compromiso por dar más de sí para el éxito organizacional. En ese sentido, se hace pertinente el dilema si es que este hecho se da por temor a perder el empleo y estar dispuesto a hacer más cosas fuera de su función por propia voluntad, lo cual podría ser correlacionado en futuros estudios.

Nuestra investigación, abarca en el conjunto de sus objetivos el profundizar en el estudio del compromiso organizacional como factor de éxito y en ese sentido ahondamos en el cumplimiento de este objetivo tratando el tema no solo a nivel teórico sino a nivel empírico. Este hallazgo, nos demuestra la voluntad de los docentes de esta institución educativa en coadyuvar en la consecución de los objetivos que conlleve al éxito organizacional. Sigüentes estudios a nivel experimental podrán corroborar si la voluntad de las personas se traduce en acción.

- **Ítem: Opciones de trabajo / Variable: Compromiso de continuidad**

**Gráfico N° 14**

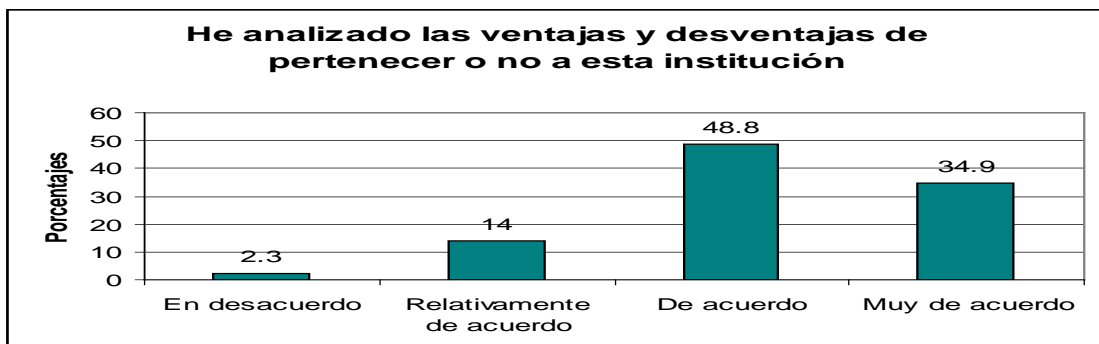


Fuente: Elaboración propia.

Este resultado da clara muestra que muchos docentes son conscientes de sus habilidades y capacidades que poseen. En virtud de ello, se supone que pueden estar evaluando diversas opciones de trabajo que satisfagan sus pretenciones ante las aptitudes antes mencionadas, aunque al parecer dichas opciones de trabajo no son convenientes en cuanto en comparación con su actual institución educativa, objeto de estudio, se le brinda condiciones que lo comprometen con ella y le hace desestimar por ahora otras alternativas laborales.

- **Item: Análisis de costo de oportunidad por pertenecer a la institución / Variable de compromiso de continuidad**

**Gráfico N° 15**



Fuente: Elaboración propia.

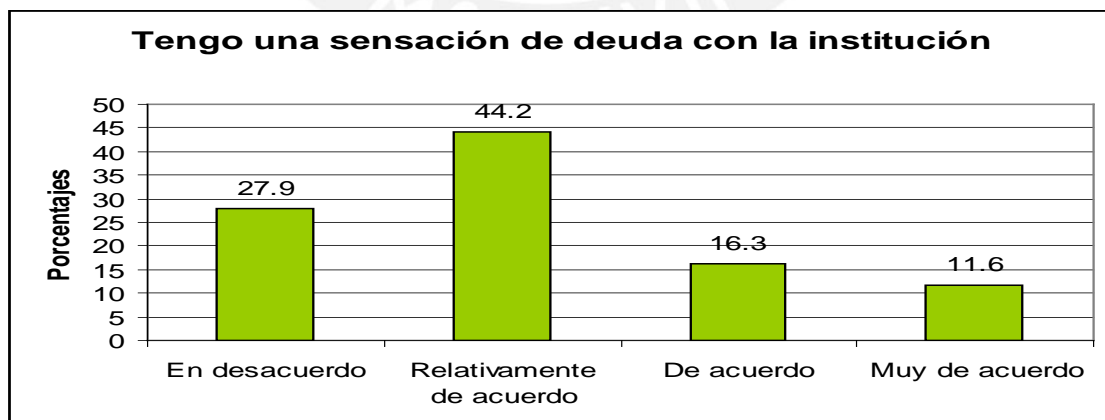
Los pro y contra forman un diagnóstico pertinente y permanente que se agrupa básicamente en quienes tienen el título profesional pedagógico y quienes pueden postular al Estado.

Asimismo, se nos informó en el plantel, que la rotación se daba por no renovación de contrato por bajo desempeño docente o porque el docente se ingresaba a una Institución Educativa estatal, mas no porque el docente quisiera trabajar en una entidad privada.

Sin embargo, surge el cuestionamiento en que identificamos cierto conformismo de parte de estos docentes o de repente la concepción de sus limitadas capacidades al no ingresar a trabajar en una escuela privada de mayor nivel y prestigio que ofrezca altas condiciones laborales. Aunque también podemos argumentar hipotéticamente que el plantel, objeto de estudio brinde condiciones satisfactorias que estimule el querer pertenecer a dicha entidad. Por otro lado, los resultados pueden hacer suponer que algunos docentes al no querer ir a otras instituciones educativas privadas comprueban el temor de perder lo que se tiene actualmente.

- **Ítem: Sensación de deuda con la institución / Variable de compromiso normativo**

**Gráfico N° 16**



Fuente: Elaboración propia.

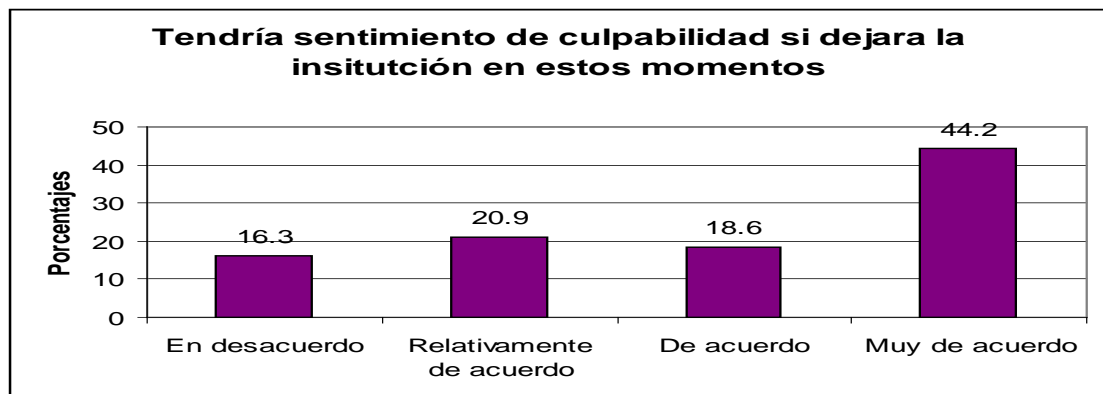
Este ítem, con cierto matiz agresivo para el sujeto (se nos hizo saber luego de la prueba) porque la pregunta es incómoda, dan a saber en un alto



índice que no le deben nada al colegio. Obviamente, existiendo personal de 02 años de antigüedad en su gran mayoría, no se van a establecer experiencias en que el colegio a través de sus directivos puedan demostrar algún tipo de apoyo especial.

- **Ítem: Sentimiento de culpabilidad por dejar la institución / Variable: Compromiso Normativo**

**Gráfico N° 17**



Fuente: Elaboración propia

Aquí se rescata un importante 62.8% que siente culpabilidad de dejar el trabajo en la actualidad y un preocupante 37.2% que sentiría muy poca o nula culpa por dejar la institución. Por fuentes oficiales del plantel, hasta la fecha de recolección de datos, 04 docentes fueron admitidos en el Concurso de admisión para plazas de docentes en el Estado durante el año 2008. Los directivos brindaron todas las facilidades para que emigren al Estado, pues las condiciones y la oportunidad del hecho sobrepasan las expectativas de lo que puede ofrecer este plantel.

### 2.2.3. Determinación del grado de compromiso de los docentes

A través del programa SPSS 15.0 se ha obtenido la siguiente información que suma los puntajes de los 21 ítems repartidos en las 03 variables de compromiso que se puede apreciar en la matriz de consistencia. (Ver anexo N° 02). Adicionalmente, queremos recalcar que el análisis más

agudo se enfrascará en 02 características clave de los sujetos de la investigación, ya que según los estadísticos de correlación de Pearson y Spearman dan un grado de relación mediana con los componentes de compromiso. Dichas características son: sexo y antigüedad laboral.

- **Descriptivo del promedio del puntaje de compromisos**

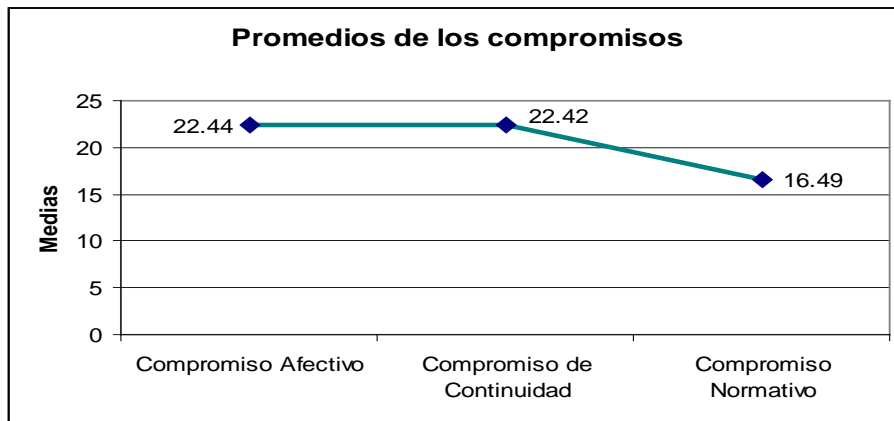
**Tabla N° 10**

<b>Estadísticos descriptivos</b>					
	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>Compromiso Afectivo</b>	43	14	27	22.44	2.986
<b>Compromiso de Continuidad</b>	43	13	31	22.42	3.486
<b>Compromiso Normativo</b>	43	8	23	16.49	3.487
<b>Nº válido (según lista)</b>	43				

Fuente: Elaboración propia.

Según estos promedios en base de una escala de puntuación de 1 a 5, en cuanto a la opinión de los distintos ítems de cada variable, damos cuenta que el grado de compromiso organizacional dividido en sus 03 variables en la Institución Educativa Privada da como predominante al compromiso afectivo y de continuidad en clara diferencia con la normativa.

Gráfico N° 18

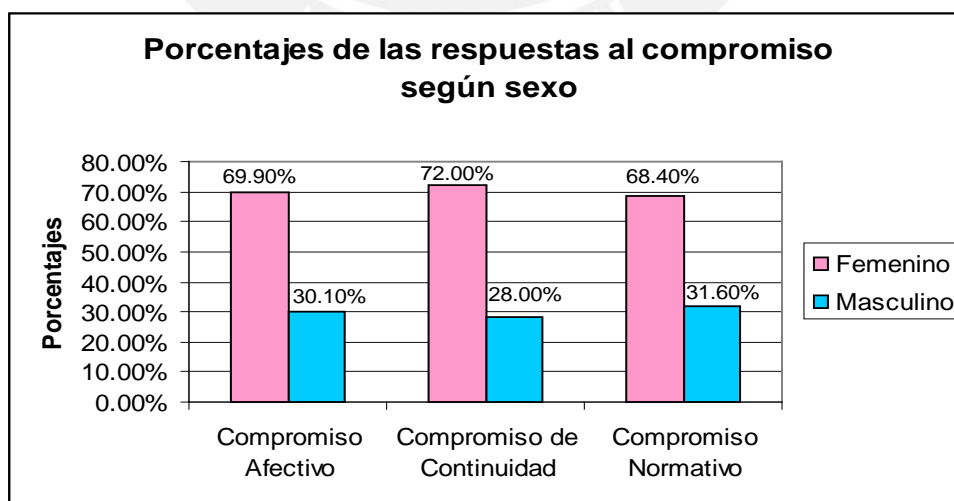


Fuente: Elaboración propia.

Los números que figuran en la tabla N° 10 y el gráfico N° 18 son las sumas promedio de las escalas divididas en la cantidad de ítems por cada variable, por lo que podemos señalar que hay un personal docente comprometido afectivamente y porque su evaluación de las consecuencias en dejar el puesto determina su permanencia en la escuela. En menor grado está el compromiso normativo cuya frecuencia de respuesta hemos analizado anteriormente.

- Descripción del promedio del puntaje en compromisos según sexo

Gráfico N° 19



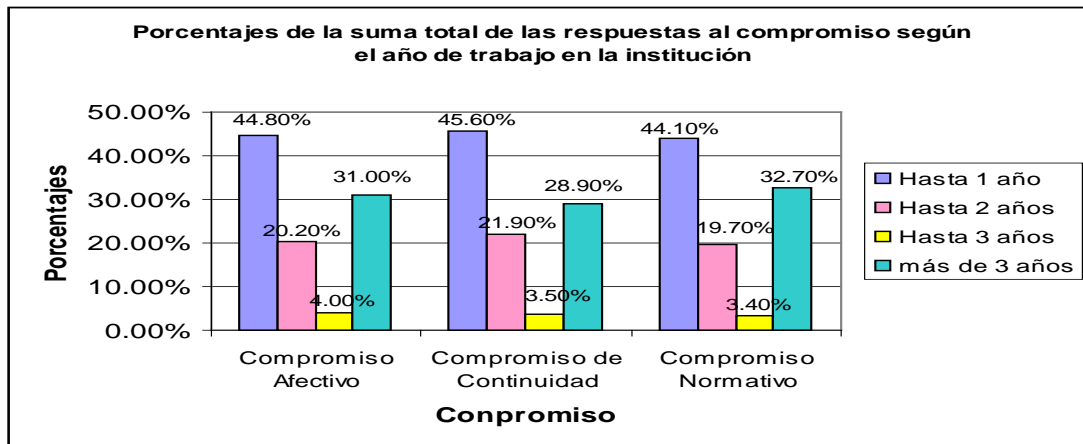
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico, se observa la distribución del porcentaje de la suma de sus respuestas acerca del compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

Según los resultados, se determina que las profesoras tienen mayor compromiso que los hombres en todos los factores de compromiso.

- **Promedio del puntaje de compromisos según años de trabajo en la institución**

**Gráfico N° 20**



Fuente: Elaboración propia.

En los 03 tipos de compromiso, el ser novato hace que exista mayor compromiso con la organización, pero al pasar 1 ó 2 años, éste decrece. No obstante, dicho compromiso, al parecer renace porque se presupone que el trabajador al saber que pasó esa brecha de tiempo se siente más seguro con su puesto y por ende más comprometido.

## CONCLUSIONES

1. El grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.
2. En cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo.
3. En cuanto a la antigüedad laboral, podemos referir que su grado de significancia para la interpretación de resultados tiene un índice mediano o moderado lo que nos hace suponer que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Sobre todo a nivel normativo y en particular con mayor preponderancia en los varones. Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido.
4. El estudio, según los estadísticos de Pearson y Spearman arrojan un grado de relación mediano entre las características demográficas: sexo y antigüedad laboral para establecer los análisis correlacionales. No así con las demás características, en virtud de haber trabajado con una muestra pequeña y con características dispersas.
5. A nivel de antigüedad laboral, encontramos que el compromiso es mayor cuando se es nuevo en el puesto. Este grado de compromiso decrece en

los docentes a medida que pasan 2 años en promedio. Sin embargo, cuando el docente lleva más de 03 años de trabajo renueva su compromiso en el plantel porque se siente más seguro con su puesto de trabajo.

6. En el ítem creencia en valores de la institución (Gráfico N° 11) son los varones quienes señalan estar muy de acuerdo con dichos valores que a diferencia de las damas su opinión es más discreta y menos entusiasta.
7. Existe constante evaluación de permanencia en el puesto de parte de los docentes, según el gráfico N° 15. Sin embargo, se percibe un buen ambiente laboral que ha permitido una integración bastante rápida de los docentes; el gráfico N° 12, señala que pese al poco tiempo de trabajo de la mayoría, más del 90% se ha integrado plenamente a la institución, siendo ésta una gran fortaleza institucional que coadyuva en el compromiso organizacional de los docentes.
8. La culpabilidad por dejar el puesto en la actualidad, no parece ser prioridad en los docentes aunque ello no distrae al personal docente por dar lo mejor de sí para el éxito organizacional.
9. Los docentes manifiestan tener poco sentimiento de deuda frente a su institución, lo que a la larga se demostraría en el menor grado de compromiso normativo. Sin embargo, cuando el docente está más años en el trabajo su compromiso normativo es muy significativo y más aún en los docentes varones. Adicionalmente, dicho compromiso acrecienta mientras cuente con estudios técnicos y su compromiso será mayor a diferencia que los que cuenten con estudios universitarios, por lo menos a nivel de los varones y en las damas dicha correspondencia sucede a la inversa.
10. El estado civil tiene poca incidencia en el compromiso organizacional, así como el hecho de tener hijos o no. Sin embargo, volvemos a

mencionar el problema de la muestra poblacional que fue pequeña, ya que los resultados pudieron estar sujetos a otras variables.

11. El nivel de enseñanza en el que se desenvuelven los docentes tiene mediana significancia a nivel afectivo y normativo; es decir, que el trabajo a diario con un grupo de alumnos y el compartir con ellos sus experiencias genera apego emotivo.



## RECOMENDACIONES

1. Para obtener resultados óptimos y el grado de significancia a nivel estadístico sea efectivo, se recomienda que las futuras investigaciones cuenten con una población mayor a la utilizada en esta investigación.
2. Ampliar la cantidad de características demográficas de los sujetos. Por ejemplo el saber si laboran en Instituciones Públicas o la clase de contrato que tienen, serían indicadores fundamentales; es decir, el estar dentro del Estado permitiría encontrar un trabajador liberado de la preocupación de pertenecer al estado y el tipo de contrato (tiempo parcial, a tiempo completo, estable, contratado, sueldo, etc.) ayudaría mucho para analizar si la escuela satisface las mismas condiciones que el estado y si fuera así, saber si las ganas de pertenecer al estado persisten.
3. Profundizar en el estudio del compromiso organizacional, pero con otras determinantes como por ejemplo las beneficios laborales y su percepción de su experiencia en ella. Y si los estudios tienen como objeto a una escuela, sería conveniente correlacionar el análisis del compromiso organizacional con desempeño docente a nivel curricular, conductual, etc.
4. Elevar el compromiso organizacional de los docentes bajo estrategias de mejoras en el sistema de administración de valores, por ejemplo lo vertido por autores como Siliceo y otros (1999) hacen hincapié en la comunicación efectiva, en un liderazgo que se ajuste a los principios organizacionales y una cultura organizacional fuerte basada en la confianza. Sería un craso error, utilizar los resultados de este estudio para evaluar o seleccionar personal; es decir, si conocemos que los docentes sin título profesional son por lo general más comprometidos que los que sí tienen, entonces este factor no debería ser un elemento determinante ya que mermaría el servicio educativo. Es por eso, que



reiteramos la utilización de mecanismos de gestión para el acrecentamiento del compromiso organizacional, que características personales del colaborador.

5. Considerar en futuros estudios, un análisis a nivel de sexo que permita determinar si son los varones o las mujeres los responsables directos en su economía familiar, ya que hay indicios en la presente investigación son los varones quienes cuidan y quieren más su puesto, como por ejemplo el mayor sentimiento de deuda con la empresa y un alto grado de apego más explícito que las damas.
6. Se debe dejar en claro, que no se debe tomar decisiones a partir de investigaciones exploratorias como ésta. Las conclusiones vertidas en el presente estudio necesitan ser corroboradas por estudios experimentales y que correlacionen más variables en poblaciones más amplias.
7. Abordar más variables demográficas donde puedan realizarse proyectos de intervención.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Araque J. y Rivera N. (2005). *Psicología Organizacional e Industrial*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Arciniega L. (2002). *Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?*. Consultado el 19 de marzo de 2009 en: <http://direccionestrategica.itam.mxUploader/material/ArticulosLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*. (200). Consulta: 17 de febrero de 2008. <http://www.ejournal.unammx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Bayona, C. y Goñi S. (2007). *Compromiso organizacional*. Consulta: 11 de febrero de 2009. [http://www.ucm.es/BUCM/compuodoc/s/10005/10196838\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUCM/compuodoc/s/10005/10196838_1.htm)
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*. México, Vol. 22, N° 01, pp. 25-43.
- Blanchard, K. y O'connor M. (2005). *Administración por valores*. Bogotá: Editores Norma.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson
- Córdoba C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. Tesis para optar por el título de licenciatura en Ciencias Económico Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Crawford A. y Hubbard S. (2008). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, N° 08, pp. 594-613.
- Curcio, C. (2002). *Investigación Cuantitativa*. Armenia: Ed. Kinesis.
- Dale K. y Fox M. (2008). *Leadership style and Organizational Commitment: mediating effect of role stress*. *Journal of Managerial Issues*, March 22, 2008.
- Dee J., Henkin A. y Singleton C. (2006). *Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools*. *Urban Education*, Vol. 41, N° 06, pp 603-627.

- Doug L. y Fred K. (2006). *Leader to Leader*. San Francisco Spring, Vol. 20, N° 40, pp. 13.
- Edel R. y García A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita. Consultado el 01 de abril de 2008. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007c/340](http://www.eumed.net/libros/2007c/340)
- Felfe, J. y Liepmann, K. (2008). *Examining the Structure Factor of the MLQ: Recommendation for a Reduced Set of Factors*. European Journal of Psychological Assessment, Vol. 21, N° 03, pp. 182-190.
- Goman C. (1992). *An Examination of Adams "Theory of Inequity" en Administrative*. Academy of Management Journal. August 1992, pp. 37-39.
- Heifest R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Hernández R. y otros (2007). *Metodología de la investigación*. México D. F. : Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. de C.V.
- Lagomarsino R. (s-f). *Compromiso Organizacional*. Revista de Antiguos Alumnos de la Universidad de Montevideo, pp. 79-83.
- Loli A. (2006). *Compromiso Organizacional de los Trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas*. Revista de la Facultad de Psicología de la UNMSM – IIPSI, Vol. 09, N° 01, pp. 37-67.
- Luthans F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México D. F. : Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. de C.V.
- Mañas, M., Gonzáles-Romá, V., Peiró J. y Lloret, S. (2007). *Psychological climate and attitudinal job utcomes: a test of a reciprocal influence hypothesis*. Revista de Psicología Social Aplicada, Vol. 13, año 3, pp. 45-60.
- Marín M. (2003). *Relación entre el clima organizacional y compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis para optar el título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. Psychological Boletin, Vol.108, N° 02, pp. 171-194.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991): *A three component conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Manegement Review, Vol. 01, pp. 61-89.
- Morales J. (2004). *Fidelidad*. Madrid: Ediciones Rialp.

- Mottaz, C. (1988). *Determinants of Organizational Commitment*. Human Relations, Vol. 41, N° 06, pp. 467-482.
- Mowday, R., Steers, R. y Porter, L. (1979). *The measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, N° 14, pp. 224-247.
- Páez, I. y Salgado, E. (2009). Liderazgo Ético: una revisión sobre su concepto, antecedentes y consecuencias. Conferencia ASCOLFA 2009 sobre Responsabilidad Social de la Administración en el mundo. Bogotá, 24-27 Marzo.
- Palma, S. (2003). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Consultado el 27 de noviembre de 2008 en: <http://www.ilustrados.com/documentos/motivacionyclima.doc>
- Peters, T. y Waterman R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- Ramos A. (2005). *El Compromiso Organizacional y su relación con el desempeño docente de los Profesores del Programa Universitario de Inglés de la Universidad de Colima*. Tesis para optar el grado de Maestría en Pedagogía. Universidad de Colima, México.
- Robbins S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hill.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Education.
- Sánchez, M. (2010). El 60% de los maestros tiene más de 40 años y se lleva mal con el internet en Diario Perfil, Buenos Aires, N° 0491, 10 de agosto de 2010, el observador.
- Schermerhorn J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Prentice.
- Shapira-Lishchinsky, O. y Rosenblatt Z. (2010). Train the willful misconduct of the ethical climate and teachers. Journal of Educational Administration, Vol. 48, N° 02, pp. 164-201.
- Siliceo A., Cásares D., y Gonzales J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México D. F.: Mc Graw Hil / Interamericana S. A. de CV.
- Varona, F. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*. Revista Diálogos. N° 35, pp. 68-77.
- Wayne, M. Y Noe, R. (1997). *Administración de Relaciones Humanas*. México:Mc Graw-Hill.

Zamora, G. (2009). *Organizational Commitment of chilean teachers and theirs relationship to intention to remain in their schools*. Revista Latinoamericana de Psicología, Vol. 41, N° 03, pp. 445-460.





## ANEXOS

---

## Anexo N° 01

## CUESTIONARIO

Estimado (a) docente:

1. El presente cuestionario tiene por objetivo medir el compromiso organizacional de los docentes de la IEP.
2. Les rogamos la mayor sinceridad en sus respuestas ya que va a coadyuvar en la obtención de resultados fidedignos que permitan tomar acciones en el mejoramiento integral de la institución.

<b>Datos generales: (marque con una X la alternativa pertinente)</b>
<b>Sexo:</b> M__ F__
<b>Años de trabajo en la Institución:</b> De 0 a 1 año__ De 1 a 2 años__ De 2 a 3 años__ De 3 años a más__
<b>Nivel de enseñanza:</b> Inicial__ Primaria__ Secundaria__
<b>Estado Civil:</b> Soltero(a) __ Casado (a) __ Conviviente __
<b>Nº de Hijos:</b> 0 __ 1__ 2__ 3__ Más de 3 __
<b>Edad:</b> De 18 a 23__ De 24 a 29__ De 30 a 35__ De 36 a más __
<b>Estudios Superiores:</b> Instituto Superior Tecnológico__ Instituto Superior Pedagógico __ Universidad __
<b>Cuenta con Título a nombre de la Nación:</b> Si__ No__

3. Este es un cuestionario anónimo y con fines de investigación.

A continuación le solicitamos tenga la amabilidad de marcar la alternativa que mejor refleje su opinión sobre los siguientes ítems:

Items	Muy de acuerdo	De acuerdo	Relativamente de acuerdo	En desacuerdo
1. Tengo confianza en los valores de la institución.				
2. Cuento con diversas opciones de trabajo.				
3. Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.				
4. Me he integrado plenamente con la institución.				
5. He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.				
6. Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.				
7. Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.				
8. He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.				
9. Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.				
10. Ésta institución tiene un gran significado para mí.				
11. Tengo una sensación de deuda con la institución.				
12. Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.				
13. Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.				
14. Siento apego emocional a la institución.				
15. Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.				
16. Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.				
17. Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.				
18. Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.				
19. Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.				
20. Soy leal a la institución.				
21. Tengo la obligación de permanecer en la institución.				

Gracias por tu colaboración.



## Anexo N° 02

## Matriz de Consistencia

**Problema:** ¿Cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes de una IEP y su correlación con variables sociodemográficas?

Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Items	Método	Técnica / Instrumento	Fuente
Determinar cuál es el grado de compromiso organizacional de los docentes del nivel secundaria del plantel.	1. Compromiso afectivo.	1.1. Lazos Emocionales.	(1) Confianza en los valores de la institución. (14)Apego emocional. (4) Integración plena en la institución. (12)Involucramiento en la problemática de la institución. (7)Voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.	Cuantitativo Correlacion al	Encuesta / Cuestionario	Docentes de la IEP
		1.2. Percepción de satisfacción de las necesidades.	(12)Convencimiento de satisfacción de necesidades.			
		1.3 Orgullo de pertenencia a la institución.	(13)Manifestación de orgullo hacia la institución. (10)Significación personal. (11)Felicidad por estar en la institución.			
	2. Compromiso de continuación.	2.1. Necesidad de trabajo en la institución.	(15)Aceptación de cualquier tipo de labor. (18) Afeción de la vida misma por dejar la institución. (17)Dependencia de otras personas por ingresos que se recibe de parte de la Institución.			
		2.2. Opciones Laborales.	(2)Opciones de trabajo (9)Capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.			
		2.3. Evaluación de permanencia.	(16)Sensación de haber dado mucho de sí mismos y así no considerar otras opciones. (19)Permanencia en la institución: necesidad y deseo. (8)Análisis del costo de oportunidad de pertenecer a la institución.			
	3. Compromiso normativo.	3.1. Reciprocidad con la institución.	(3) Circunstancias que estrechen fuertemente la relación laboral. (5)Recepción de algún apoyo especial de parte de la institución. (20)Lealtad hacia la institución. (21)Obligación de permanencia en la institución. (11)Sensación de deuda con la institución. (6)Sentimiento de culpabilidad por dejar la institución.			

