PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

COMPROMISO AFECTIVO, NORMATIVO Y CALCULATIVO EN PROFESORES Y FACTORES ESCOLARES ASOCIADOS

Por

SINTIA ESCOBAR HURTADO

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica De Chile para optar al grado de Magíster en Ciencias de la Educación

Profesor guía:
Guillermo Zamora Poblete, Ph.D.
Noviembre, 2015
Santiago, Chile

Tabla de contenido

RESUMEN V

1.- INTRODUCCIÓN 1

2.- MARCO TEÓRICO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS 3

2.1.-MARCO TEÓRICO 3

2.1.1- Definición de Compromiso Organizacional 3

2.1.2.-Dimensiones de estudio: Modelo de Meyer y Allen 4

2.1.2.1- Compromiso Afectivo 6

2.1.2.2- Compromiso Normativo 7

2.1.2.3- Compromiso Calculativo 8

2.1.3- Factores Asociados a los tipos de Compromisos Organizacionales 9

2.2.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15

2.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 18

3.-METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 20

3. 1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO 20

3. 2.- DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES 20

3.2.1.- Variables Dependientes 21

3.2.2.- Variables Independientes 23

3.2.3.- Variables de caracterización sociodemográfica del profesor 26

3.3. - DEFINICIÓN DE LA MUESTRA 27

3.3.1.- Características de la muestra 28

3.4.- INSTRUMENTO DE MEDICIÓN 29

3.4.1.- Construcción del Instrumento 29

3.4.2.- Aplicación del Instrumento 29

3.5.-TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS 30

3.5.1.-Análisis cuantitativo 30

3.5.2.- Análisis cualitativo 30

4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS 32

4.1.-NIVEL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO, NORMATIVO Y CALCULATIVO EN PROFESORES 32

4.1.1.- Descripción General de las variables analizadas 32

4.2.- FACTORES ESCOLARES ASOCIADOS A LOS NIVELES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO, NORMATIVO Y CALCULATIVO 33

4.2.1.- Factores Que Debilitan o Favorecen el compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo 33

4.2.2.- Correlaciones Entre Niveles de Compromiso y Factores Escolares……...35

4.3.- OTROS FACTORES QUE FOMENTAN O DEBILITAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SUGERENCIAS PARA MEJORARLO 38

4.3.1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES QUE FAVORECEN O DEBILITAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SUGERENCIAS PARA MEJORARLO 38

4.4.-ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE LOS COLEGIOS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL 42

5.- CONCLUSIONES 49

BIBLIOGRAFÍA 54

ANEXOS 58

Anexo N°1.-de percepción de la organización escolar 58

Anexo N°2.-Entrevista para identificar estrategias que fomentan el compromiso organizacional ... 65

Anexo N°3.- Características de los colegios participantes 66

Anexo N°4.- Distribución de los profesores según edad 66

Anexo N°5.-Distribución de los profesores según sexo 67

Anexo N°6.-Distribución de los profesores según años de servicio en el establecimiento 67

Anexo N°7.- Distribución de los profesores por año de servicio total 67

Anexo N°8.- Distribución de los profesores según nivel en el que imparte clases 68

Anexo N°9.-Codificación categorías preguntas abiertas 69

Anexo N°10.-Categorías y frecuencias del análisis de contenido por preguntas 70

Anexo N°11.- Estadísticos descriptivos de factores que favorecen y debilitan el compromiso organizacional y sugerencias para mejorarlo 72

Anexo N°12.-Análisis de frecuencia para cada factor organizacional que favorece el compromiso 73

Anexo N°13.-Análisis de frecuencia para cada factor organizacional que debilita el compromiso 74

Anexo N°14.- Análisis de frecuencia para cada factor mencionado como sugerencia para mejorar el compromiso organizacional 75

Anexo N°15.- Categoría Otros Factores que favorecen o debilitan el compromiso organizacional . 76

RESUMEN

El presente estudio examina en profesores de enseñanza básica y media de la Región Metropolitana, los grados de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo, factores escolares que debilitan o favorecen el compromiso organizacional, así como factores asociados a los niveles de compromiso. A la vez se analizan estrategias organizacionales que permiten comprender el vínculo que mantienen profesores y establecimientos.

La metodología utilizada es de carácter mixta. Desde el enfoque cuantitativo, es de carácter descriptivo y correlacional. Desde el enfoque cualitativo es de carácter constructivista.

En términos generales, los resultados indican que los profesores poseen altos niveles de compromiso afectivo, seguido del compromiso normativo y finalmente del calculativo.

En cuanto a los factores escolares predefinidos, los profesores manifiestan que los que más debilitan el compromiso organizacional son la remuneración y la capacitación y el perfeccionamiento. A lo anterior agregan la comunicación, autonomía, organización y objetivos claros, entre otros. Respecto a los que favorecen el compromiso organizacional, destaca la relación con los alumnos y la relación con colegas y directivos; sumando por parte de los profesores, el ambiente o clima laboral, por mencionar alguno.

Por otra parte todos los factores organizacionales están relacionados con algún tipo de compromiso. Sin embargo, el liderazgo directivo, se correlaciona con los tres tipos de compromisos, siendo la relación con el compromiso afectivo, la más significativa (r=,400**).

Finalmente, la presente investigación identifica algunas estrategias directivas que se asocian a los compromisos de los profesores.

1.- INTRODUCCIÓN

Progresivamente y desde distintas coordenadas, la investigación educativa ha ido reconociendo al "compromiso organizacional" como una de las vías más prometedoras y efectivas para la mejora de la escuela. Por lo tanto, apelar al compromiso organizacional puede convertirse en un mecanismo convincente para crear expectativas de mejora y cambios sustanciales en la educación.

La presente investigación tiene como propósito identificar los niveles o grados de compromiso organizacional en profesores. Lo que se examina a partir de los niveles de compromisos organizacionales propuestos por Allen y Meyer (1990): compromiso afectivo, normativo y calculativo.

Cabe señalar que estas dimensiones del compromiso organizacional se presentan simultáneamente en las personas, no obstante, cada una puede ser experimentada en distinto grado y, a partir de ello, se puede establecer que una persona está más o menos comprometida afectiva, normativa o calculativamente.

La identificación de los niveles de compromiso, es decir, de los lazos que mantienen a un profesor vinculado a su organización escolar, también implica indagar en el proceder de los establecimientos para lograr los compromisos organizacionales. En este mismo contexto, se hace necesario reconocer que el compromiso organizacional está asociado a diversos factores organizacionales que hacen que el compromiso, en cualquiera de sus tres dimensiones, pueda darse con mayor o menor intensidad. Se entiende por factores aquellas expresiones organizacionales que logran generar en los docentes un estado emocional positivo o negativo. Al respecto, la literatura menciona diversos factores, los cuales han sido fundamentalmente estudiados en el ámbito empresarial, por lo que se consideran los que a su vez se han estudiado en el ámbito educativo (Gatti, Espósito & Silva y Kushman, citados en Zamora, 2005) y que destacan como la clave de su éxito, por ejemplo para las escuelas eficaces (Majluf, 2007). Entre estos, remuneración, capacitación y perfeccionamiento, liderazgo directivo, relación con los alumnos, participación en la toma de decisiones,

reconocimiento del equipo directivo y relaciones con colegas y directivos. Sin desconocer la posibilidad de que surjan otros factores en el transcurso de la investigación.

Asimismo, se analizarán estrategias directivas que motivan ciertos niveles de compromiso organizacional. Estas forman parte importante de este estudio ya que permitirán una mejor comprensión de las respuestas de los profesores.

En un entorno como el educativo, el factor humano es fundamental; se trabaja entre personas, con personas y para personas, de ahí que el compromiso organizacional, constituya un elemento capital en el desarrollo de cualquier política orientada hacia la mejora de la calidad del sistema.

La importancia de estudiar el compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como la aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros. Todas características que pueden tener un alto impacto en la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

En síntesis, el compromiso de los profesores en sus distintas dimensiones es relevante no solo por su repercusión en la mejora de la calidad educacional, sino también porque favorece la eficiencia, eficacia y la efectividad de la labor. Desde este punto de vista, el estudio se justifica ya que manifiesta el valor de que la "Gestión Escolar" enfatice el papel de los profesores como miembros activos de la organización y les ofrezca incentivos y actividades que sean motivadoras para los mismos.

2.- MARCO TEÓRICO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

2.1.-Marco Teórico

De acuerdo a la literatura revisada, los primeros intentos por caracterizar los compromisos organizacionales de los profesores se ubican en el ámbito norteamericano, en la década del 80, con los estudios de Little, 1982 y Rosenholtz, 1985. El mérito de tales estudios es que aparece el tema de la organización, "el lugar de trabajo", como una entidad con la cual se generan lazos y vínculos que pueden ser significativos para comprender las prácticas laborales cotidianas que desarrollan los docentes (Zamora, 2005).

2.1.1- Definición de Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional se asocia a algunos de los principales resultados organizacionales como, el desempeño, la satisfacción laboral, el absentismo, las bajas tasas de rotación del personal, la moral o la eficacia organizativa (Mathieu y Zajac, 1990).

Así, para los investigadores de las organizaciones, cómo elevar el rendimiento y la productividad del capital humano, sigue siendo un reto; mientras que para directivos de organizaciones como las educativas, contar con profesores con mística, espíritu de cuerpo o con la "camiseta bien puesta" (teniendo como mira el mejoramiento de la productividad), más que una aspiración, es una meta que se debe lograr. Es decir, directivos y profesores que entiendan que la única manera de alcanzar el progreso y el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización (Gibson, Ivancebich, y Donnelly, citados en Loli, 2006).

Entre las definiciones de compromiso organizacional destaca la de Meyer y Allen (1991) que definen el compromiso organizacional como un "… estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización", donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal). Mathieu y Zajac (1990), señalan que las definiciones sobre compromiso tienen en común expresiones como "… vínculo o lazo del individuo con la organización". Bayona, Goñi, y Madorrán (2000) mantienen el sentido del vínculo y la afectividad como característica básica.

La evolución en los estudios y una ampliación del concepto mediante la posibilidad de diferentes enlaces con la organización ha planteado la multidimensionalidad del término, esta es una de las cuestiones que mayor controversia ha generado. Esta pluralidad de opiniones es debida a la evolución que ha sufrido el término pasado, a ampliarse la noción del mismo, hasta el concepto que suponen los diferentes vínculos creados entre el individuo y la organización que generan el deseo de permanencia en ella.

Respecto al concepto multi-dimensional, este se compone entonces de una combinación de tres dimensiones: una dimensión económica- compromiso calculativo, una dimensión de crecimiento- normativo- y una dimensión moral-, compromiso afectivo. En cada uno de nosotros se presentan las tres dimensiones, aunque con distinta intensidad, esto contribuye o dificulta a que se asuman determinadas conductas.

2.1.2. - Dimensiones de estudio: Modelo de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991) coincidían en que lo común entre las definiciones existentes sobre compromiso organizacional era el hecho de verlo como un estado psicológico, que "caracterizaba la relación entre el empleado y la organización y que influía en la decisión de permanecer o no en la empresa".

En 1984 propusieron un modelo bidimensional para medir el compromiso organizacional en el que distinguían entre compromiso afectivo y de continuidad.

Por compromiso *afectivo* entendían la unión emocional que el empleado siente por la organización, caracterizada por su identificación e implicación con la organización así como también por el deseo de permanecer en ella. Supone una aceptación e interiorización de las metas y valores organizativos. Según Johnson y Chang (2006) los empleados que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para beneficio de la organización.

En esta dimensión el compromiso con la organización se muestra como un conjunto de tres elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte.

Posteriormente, definieron una segunda dimensión del compromiso, a la que denominaron compromiso *calculativo*, y que deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de "abandonar la organización".

En esta dimensión se entiende el compromiso organizacional como el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esta conceptualización, el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización.

En 1990 añadieron una tercera dimensión, a la que llamaron compromiso *normativo*, siendo la dimensión menos estudiada (Bergman, citado en Gallardo, 2008). Esta se centra en el sentimiento de obligación de permanencia en la organización. Esta dimensión define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos o cuando

funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión.

El enfoque conceptual-multidimensional de Meyer y Allen (1991) permite reunir en el concepto de compromiso organizacional diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en ella. Estos tres componentes dan lugar a las tres perspectivas del compromiso organizacional: el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo (Bayona et al, 2000).

Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones.

2.1.2.1- Compromiso Afectivo

Según la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Buchanan, 1973; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; citados en Ramos, 2005).

Por lo general los trabajadores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, es decir, que dan más de lo que se les exige, por lo que son codiciados por los directores. Son pues los trabajadores de quienes la organización no se quiere desprender y trata de retener a toda costa, en caso de un conflicto grave.

Luego de identificar y definir cada una de las dimensiones del compromiso organizacional, Meyer y Allen (1991) señalaron que tales dimensiones pueden ser vivenciadas al mismo tiempo en diferentes grados, aunque por lo general siempre prevalece un tipo de compromiso organizacional que vincula al empleado con su

empresa. Indican que el compromiso afectivo será el que tenga consecuencias más positivas para el desarrollo de esta. Desde el momento en que los empleados establecen relaciones afectivas, basadas en experiencias positivas y gratificantes vividas en el seno de su organización, son los más identificados y los más dispuestos a sacrificarse para el logro de las metas organizacionales. Por lo anterior, dichos autores dejan entrever que toda organización que se esfuerza por desarrollar el compromiso afectivo de sus miembros se verá gratificada con un plantel de empleados fuertemente vinculados con la empresa, con las consecuentes ventajas corporativas que ello trae aparejado.

2.1.2.2- Compromiso Normativo

El Compromiso Normativo, al igual que el Compromiso Afectivo, tiene orígenes emocionales y el núcleo en ambos casos es la *lealtad*. Estos sentimientos tienen su origen en la formación de valores desde niños, que bien podrían darse en el núcleo familiar o bien en otra organización como es la escuela. También, el trabajador con un compromiso normativo siente una "deuda" con la organización que le dio la oportunidad de laborar y siente que sería una deslealtad abandonarla. El compromiso normativo se desarrolla como el resultado de la socialización de experiencias que hacen hincapié en la conveniencia de permanecer fieles a su empleador (Wiener, como se cita en Meyer et al., 1993), o a través del recibimiento de prestaciones, con lo que el empleado crea un sentido de obligación de reciprocidad con la organización (Scholl, como se cita en Meyer et al., 1993).

Entre los elementos del compromiso normativo se aprecian en primer lugar la obligación moral que siente el trabajador de seguir trabajando por la organización.

Hacer lo correcto es el segundo elemento. Este elemento tiene que ver con hacer lo éticamente correcto.

El deber moral, es otro elemento, que tiene que ver con el sentido de responsabilidad, por medio del cual se obliga a la persona a proceder dentro de

determinados preceptos ya establecidos. Este constituye una obligada norma de comportamiento que se impone y la cual no se puede eludir.

Un último elemento es la reciprocidad, este elemento supone que todo bien o servicio recibido ha de ser devuelto en la misma medida.

Todos los elementos anteriores son rescatados del instrumento para medir el compromiso normativo.

2.1.2.3- Compromiso Calculativo

Este compromiso tiene que ver con el deseo del trabajador de permanecer en la organización por así convenir a sus intereses. Ha invertido mucho tiempo en ella y siente que tiene un ahorro desde el punto de vista económico o cronológico, por lo que no le conviene abandonar la organización. Tiene que ver con el aspecto material más que con el sentimental.

El compromiso calculativo se produce en la medida en que los empleados reconocen que han acumulado inversiones o side-bets (Becker, como se cita en Meyer et al., 1993). Tal es el caso del tiempo, el esfuerzo, el dinero, inversiones en planes de pensiones de la empresa, desarrollo de habilidades para la empresa, desarrollo de un estatus específico de la empresa, entre otros. En este sentido, el empleado entiende que pierde su inversión si sale de la organización o entiende y reconoce que la disponibilidad de alternativas, comparables con el actual empleo, es limitada.

Mathieu y Zajac (1990) definen el compromiso calculativo como un fenómeno estructural que ocurre como resultado de la transacción que ejecuta el individuo con la organización, a través de los side-bets o de las inversiones ganadas con las horas extras de trabajo. En este sentido, los empleados están subyugados a la organización ya que poseen los side-best, o han invertido en planes de pensiones; poseen inversiones en la organización que no podrán llevárselas si se separan de la organización.

Si la organización tiene una estructura de fortalecimiento basada en las recompensas, es posible que la principal fuerza motivadora del trabajador sea el compromiso calculativo.

2.1.3- Factores Asociados a los tipos de Compromisos Organizacionales

En el contexto educativo, se hace necesario reconocer que el compromiso organizacional está asociado a diversos factores que hacen que el compromiso, en cualquiera de sus tres dimensiones pueda darse con mayor o menor intensidad. Se entiende por factores aquellas expresiones organizacionales que logran generar en los docentes un estado emocional positivo o negativo. A partir de estudios realizados sobre compromiso y su relación con factores organizacionales (Gatti, Espósito & a Silva y Kushman, citados en Zamora 2005; Majluf, 2007) se extraen los siguientes factores a estudiar: remuneración, capacitación y perfeccionamiento, liderazgo directivo, relación con los alumnos, participación en la toma de decisiones, reconocimiento del equipo directivo y relaciones con colegas y directivos.

a) Remuneraciones

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar arriendo y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. Servat (1995) define remuneración "como la compensación económica que recibe el trabajador, como retribución al aporte que realiza a la organización en término del logro de objetivos".

Las remuneraciones constituyen el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el

intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

La remuneración obtenida condiciona en forma significativa la motivación del individuo, lo cual se materializa no solo en el comportamiento individual sino también en las relaciones laborales e informales que mantiene con sus pares, supervisores y demás miembros del centro escolar (Servat, 1995).

b) Capacitación y perfeccionamiento

Estos factores son considerados como una de las estrategias de cambio más eficaces en el seno de las organizaciones, estrategia que se inserta en una política global de gestión efectiva de los recursos humanos. La formación orientada a la preparación profesional solo tiene sentido en la medida que esté integrada en el proyecto de la organización, de modo que las necesidades de perfeccionamiento del individuo y los requerimientos de la organización se satisfagan conjuntamente.

La capacitación es el proceso inicial de formación profesional, que comprende acciones orientadas al logro de una base sólida de conocimientos en el trabajador, respecto al desempeño de las tareas. Escasamente se realiza en los centros escolares, ya que sus miembros deben haber adquirido la capacitación necesaria con antelación a su incorporación (Servat, 1995). Sin embargo, en los tiempos presentes, el revolucionario avance de la ciencia y de la tecnología ha generado un hecho nuevo, la existencia de carencias del profesorado y de los directivos docentes en lo pertinente a temáticas emergentes que originan nuevas formas de capacitación que permitirían a estos actores no solo aumentar sus conocimientos, sino que adquirir nuevas herramientas de desarrollo profesional. Debido a la velocidad con que surgen estos nuevos conocimientos, es que muchas veces dejan total o parcialmente caducos los que ya se poseían, se hace imperioso, además, realizar actividades tendientes a actualizarlos.

De allí que el perfeccionamiento se constituya en un tipo de formación profesional orientada a lograr niveles de actualización de conocimientos, como también un mayor grado de especialización (Servat, 1995).

c) Liderazgo directivo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es igualmente esencial en todas las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es ser líder.

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores (Jarce,s/f).

En relación al liderazgo directivo la literatura nos presenta un estudio de Majluf, (2007). Este muestra que el estilo de liderazgo es fundamental para mantener a los profesores comprometidos. El hallazgo principal fue que, más allá del origen social de sus estudiantes, un colegio siempre va a conseguir mejores resultados si el director gestiona el establecimiento con un énfasis en lo académico y si logra comprometer a sus profesores con la institución, para lo que es clave tenderles instancias de participación en la toma de decisiones.

d) Relación con los alumnos

En la enseñanza, tanto pública como privada, existe un factor esencial para potenciar el aprendizaje de cualquier tema, aplicable a cualquier nivel de enseñanza, desde preescolar hasta los últimos cursos de bachillerato: la relación profesor– alumno .

Esta relación, que evidentemente existe siempre, tiene que ir más allá de la parte docente que les une. En los cursos iniciales, los alumnos/as se encuentran de pronto en un medio hostil, desconocido, sin su vínculo familiar y se sienten perdidos.

Esto puede causar un bloqueo que impide el procesamiento de todas las nuevas informaciones que se les suministrará. La única figura permanente que tienen en el centro es el/la profesor/a y por eso tiene que crearse un clima de comprensión, protección, apoyo y complicidad entre las dos partes para dar seguridad al alumno/a y facilitar así el inicio de su aprendizaje.

Según se va avanzando en los cursos, aparecen nuevos problemas en los alumnos/as. Una relación profunda entre los profesores y los alumnos/as ayudará a allanar el terreno, a encontrar las causas de los problemas y a solucionarlos. Llegada la etapa adolescente, la relación entre profesores y alumnos/as, lejos de ser distante, debe ser incluso de más complicidad y comprensión, participando de las cosas nuevas y de los problemas reales de los estudiantes. Esto creará un clima de confianza que ayudará a reforzar la autoestima y a mejorar en el rendimiento escolar.

Las buenas relaciones entre profesor y alumno permiten mejorar los aprendizajes de este último y al mismo tiempo aumentan los niveles de compromiso en el primero. Al respecto, Kushman (citado en Zamora, 2008) en un estudio a profesores de escuelas rurales y urbanas de Norteamérica, concluye que principalmente el compromiso afectivo, es muy sensible a la obtención de experiencias de logros de aprendizajes con los alumnos. Según el investigador, el compromiso organizacional afectivo tiende a hacerse más pronunciado cuando los profesores perciben que tienen control sobre los procesos de enseñanza, cuando experimentan eficacia sobre su trabajo y cuando tienen más experiencias de éxito instruccional.

e) Participación en la toma de decisiones

Otro factor asociado al compromiso es la participación efectiva de los sujetos en instancias sociales en que desempeñan un rol. Esto implica para los sujetos y para las organizaciones un factor de gran relevancia.

Servat (2005) define participación como el acto voluntario, racional y pertinente de intervención en los procesos de toma de decisiones, mediante el cual los individuos

manifiestan su sociabilidad de cara al logro de los objetivos, tanto propios como de la entidad social de la cual forman parte.

En lo referente al efecto recíproco de la participación con otros procesos organizacionales, la ejecución de una gestión participativa por parte de los jefes, especialmente de la autoridad mayor- rector o director- incide en el centro escolar y en cada uno de los sujetos que lo integran, aumentando significativamente la probabilidad de logro de los objetivos organizacionales y, simultáneamente con ello, de los objetivos del personal.

f) Reconocimiento del equipo directivo

Muchos directores ignoran el alcance y las repercusiones positivas que genera el reconocimiento y beneficia a la escuela de diferentes formas, entre ellas, la más determinante: el hacer que los profesores se sientan motivados e identificados con la organización.

Robbins (1999) señala, que el reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho.

Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a los empleados, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia, las posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación de sus líderes y en ellos radicará la mayor responsabilidad de que esto sea un éxito que lleve a la organización a alcanzar elevados niveles de competitividad o simplemente será desaprovechado y no ayudará a contribuir a la misma.

El reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización.

Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización. Reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos. Realizan presentaciones profesionales preocupándose de que se realice correctamente y sin fallos.

g) Relaciones interpersonales (colegas y directivos)

Hay conciencia, de que uno de los factores que más influye en el desarrollo eficiente de las organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales de los colaboradores. La única forma de lograr metas sobresalientes en la empresa es a través de una conexión positiva entre sus integrantes.

Para poder entender cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". Por otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados.

Al conformar equipos de trabajo, los empleados optimizan sus relaciones interpersonales, puesto que el trabajo se hace más satisfactorio, se desarrolla la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; mejora la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizan que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.

Gatti, Espósito y Da Silva, en Brasil, y Mendizábal, en Argentina, (citados en Zamora, 2008) coinciden en que las buenas relaciones con los colegas y directivos afectan positivamente al compromiso organizacional.

Finalmente, es importante destacar que nunca un factor aislado logra buenos resultados. Se trata siempre de una sucesión de factores que operan con eficacia cuando están presentes conjuntamente y se encuentran alineados en la unidad educativa, desde el nivel directivo hasta el aula y el alumno, y desde el aula hasta el nivel directivo.

2.2.-Planteamiento del problema

Se ha considerado trascendente en este estudio, identificar los grados o niveles de compromiso organizacional presentes en profesores, identificar qué factores debilitan o favorecen el compromiso y qué factores están asociados a estos niveles, con el propósito de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje y, por consecuencia, incrementar la calidad de la Educación.

La relevancia de estudiar el compromiso organizacional radica en el hecho de que es un indicador de actitudes laborales y ha sido vinculado a ciertos resultados organizacionales tales como desempeño, ausentismo, rotación de personal, ente otros (Juaneda, E. y González, L., 2007).

El compromiso Organizacional viene a desempeñar un papel de primer orden en conseguir los objetivos y misiones de la escuela, incrementar el profesionalismo docente y responder mejor a las demandas.

Son numerosos los estudios acerca de las consecuencias del compromiso organizacional, uno de los más populares es el meta-análisis llevado a cabo por Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky (2002), quienes, además de analizar cómo el compromiso organizacional afectaba a determinados procesos organizacionales tales como la rotación, la intención de irse, el absentismo y el rendimiento de los trabajadores, también comparan estudios realizados dentro y fuera de Norteamérica.

Meyer y su equipo (2002) concluyeron que la relación entre el compromiso y la rotación es negativa; es decir, a mayor compromiso, menor rotación o menor posibilidad de desarrollar intención de irse, siendo el compromiso afectivo el que se relaciona siempre con mayor intensidad en todos los estudios con la rotación y la intención de irse que el compromiso normativo y el calculativo. Además, la relación entre compromiso afectivo e intención de irse es mayor en estudios realizados dentro de Norteamérica que fuera, al contrario de lo que sucede con el compromiso normativo y el de continuidad. A su vez, concluyeron que el compromiso afectivo se relaciona negativamente con el absentismo, frente al compromiso calculativo y normativo que se relaciona positivamente con el absentismo (aunque esa relación es cercana a 0).

A diferencia de lo anterior, el compromiso afectivo y el normativo se relacionan positivamente con el rendimiento en el trabajo, sin embargo, el compromiso de calculativo mantiene una relación negativa.

Finalmente concluyeron que el compromiso afectivo se relaciona negativamente con la presencia del estrés y con el conflicto familia-trabajo. Por el contrario, el compromiso calculativo se relaciona positivamente con las dos variables. La relación entre compromiso normativo y conflicto familia-trabajo es prácticamente nula.

En el ámbito educativo, destaca un estudio realizado por Cristhopher Day (2006), en el que se pone en relación el compromiso con la efectividad en la enseñanza, mostrando que los profesores comprometidos consiguen más de sus alumnos que

aquellos que no lo están. Se encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre el compromiso del profesor y el progreso de los alumnos, en términos de valor añadido. Este compromiso está moderado por fase de vida profesional y las identidades; y mediado, positiva o negativamente, por las interacciones entre valores personales, acontecimientos y experiencias de vida, creencias y aspiraciones profesionales, políticas externas, contexto socioeconómico de la escuela, composición de la población escolar, liderazgo y colegas. Además, estas interacciones que afectan al compromiso, resiliencia y efectividad de los profesores, varían entre los profesores, según cada fase de la vida profesional, pero también, para un número significativo de profesores, según el contexto socioeconómico en que se encuentra la escuela. La capacidad del profesorado para mantener el compromiso y la efectividad consecuente, está relacionada con los modos como las gestionan y los apoyos que reciben.

Estudiar el compromiso de los profesores en sus distintas dimensiones, se justifica, no solo por su repercusión en la mejora de la calidad educacional, sino también porque favorece la eficiencia, eficacia y la efectividad de la labor. Si se consigue que los profesores estén muy identificados e implicados en sus organizaciones educativas, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas y formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la escuela sea más eficiente y logre sus objetivos.

Este estudio orienta a la dirección escolar a tomar conciencia de cómo están desarrollando su gestión y las falencias que ella puede presentar. Para así, crear herramientas útiles mediante las cuales el personal se comprometa con los objetivos organizacionales para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Finalmente, aun cuando existe abundante literatura sobre el Compromiso Organizacional, dentro de la investigación aplicada al contexto empresarial, lo cierto es que en el ámbito educativo las investigaciones son incipientes. Ante este panorama se espera que este estudio contribuya a la realización de futuras investigaciones.

A partir de lo anterior, se desprenden las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores?
- ¿Qué factores escolares debilitan o favorecen el compromiso organizacional en profesores? (en cuanto a los factores predefinidos se utilizará metodología cuantitativa. Respecto a otros factores que los profesores consideren, se utilizará metodología cualitativa)
- ¿Qué factores escolares están asociados a los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores?
- ¿Qué estrategias utilizan las direcciones escolares para favorecer el compromiso organizacional de sus profesores?

2.3.- Objetivos de la investigación

A partir del problema planteado se formulan los siguientes objetivos:

- Identificar el nivel de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores.
- Establecer qué factores escolares debilitan o favorecen el compromiso organizacional en profesores (en cuanto a los factores predefinidos se utilizará metodología cuantitativa. Respecto a otros factores que los profesores consideren, se utilizará metodología cualitativa).
- Examinar si existen factores escolares asociados a los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores.
- Identificar qué estrategias utilizan las direcciones escolares para favorecer el compromiso organizacional de sus profesores.

A partir de lo anteriormente señalado se presentan las siguientes hipótesis para el objetivo n°3:

$H_{i:}$ Existen factores escolares asociados a los diversos compromisos organizacionales.

$H_{0:}$ No existen factores escolares asociados a los diversos compromisos organizacionales.

Tabla de Síntesis de Interrogantes, Objetivos e Hipótesis

Interrogantes	Objetivos	Hipótesis
Análisis Cuantitativo		
¿Cuáles son los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores?	Identificar el nivel de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores.	
¿Qué factores escolares debilitan o favorecen el compromiso organizacional en profesores?	Establecer qué factores escolares debilitan o favorecen el compromiso organizacional en profesores.	
¿Existen factores escolares asociados a los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores?	Examinar si existen factores escolares asociados a los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores.	$H_{i:}$ Existen factores escolares asociados a los diversos compromisos organizacionales. $H_{0:}$ No existen factores escolares asociados a los diversos compromisos organizacionales.
Análisis Cualitativo		
¿Qué factores escolares debilitan o favorecen el compromiso organizacional en profesores?	Establecer qué factores escolares debilitan o favorecen el compromiso organizacional en profesores.	
¿Qué estrategias utilizan las direcciones escolares para favorecer el compromiso organizacional de sus profesores?	Identificar qué estrategias utilizan las direcciones escolares para favorecer el compromiso organizacional de sus profesores.	

3.-METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3. 1.- Tipo de Investigación y Diseño

Esta es una investigación mixta, ya que implica la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema mezclar la lógica inductiva y la deductiva.

El tipo de investigación es no experimental, transeccional, ya que no existió ni manipulación intencional ni asignación al azar, pues los sujetos estudiados ya pertenecían a un grupo o nivel determinado, y se investigan datos en un solo momento y en un tiempo único.

Este estudio, desde el enfoque cuantitativo, es de carácter descriptivo y correlacional. Descriptivo, respecto al análisis de los niveles de compromiso organizacional presente en los profesores, identificación de factores que debilitan o favorecen el compromiso. Correlacional, en lo referente a la relación niveles de compromiso y factores escolares. Desde el enfoque cualitativo es de carácter constructivista (Charmaz, citado en Hernández, R; Fernández, C y Baptista, L, 2006) ya que busca determinar qué factores debilitan o favorecen el compromiso y estrategias para mejorarlo, pero enfocándose en los significados proveídos por los participantes del estudio.

3. 2.- Definición de las variables

Es necesario mencionar que las variables no serán definidas conceptualmente, ya que se delimitan en el Marco Teórico.

3.2.1.- Variables Dependientes

Compromiso organizacional afectivo, compromiso organizacional normativo y compromiso organizacional calculativo.

Estas variables corresponden al grado en que cada profesor presenta un compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo hacia su establecimiento.

Para la definición operacional se utilizaron los ítemes presentados por Meyer, Allen y Smith (1993). Estos corresponden a 6 afirmaciones tipo lickert para cada compromiso.

Los ítemes correspondientes al Compromiso Organizacional fueron validados por Zamora (2005).

Considerando lo anterior, las variables quedan representadas de la siguiente manera:

Variable-Item	**N° de pregunta**	**Codificación**
Compromiso Afectivo		Muy de acuerdo=4
-Yo estaría feliz en continuar el resto de mi vida laboral trabajando en este Establecimiento.	I.3	Medianamente de acuerdo=3
-Siento de verdad que cualquier problema de este Establecimiento, es también mi problema.	I.4	Medianamente en desacuerdo=2
-Siento que tengo un fuerte sentido de identificación hacia este Establecimiento.	I.7	Muy en desacuerdo=1
-Me siento de verdad emocionalmente unido (a) a este Establecimiento.	I.10	
-En este Establecimiento me siento como en familia.	I.15	
-Realmente estoy contento de trabajar en este Establecimiento.	I.19	

Compromiso Calculativo		Muy de acuerdo=4
-Si al final del año tomara la decisión de dejar este Establecimiento serían muchas las ventajas laborales que perdería.	I.6	Medianamente de acuerdo=3
-Uno de los inconvenientes de dejar este Establecimiento es que hay pocas posibilidades de encontrar otro mejor.	I.9	Medianamente en desacuerdo=2
-Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este Establecimiento por todos los beneficios que perdería.	I.12	Muy en desacuerdo=1
-Si continuo en este Establecimiento es porque en otro no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	I.16	
-En la actualidad trabajo en este Establecimiento principalmente por necesidad.	I.18	
-Creo que hay pocas opciones de un lugar de trabajo mejor como para considerar dejar este Establecimiento.	I.20	
Compromiso Normativo		Muy de acuerdo=4
-Creo que es mi deber seguir trabajando en este Establecimiento.	I.2	Medianamente de acuerdo=3
-Siento que le debo mucho a este Establecimiento.	I.5	Medianamente en desacuerdo=2
-Creo que no podría dejar este Establecimiento porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí.	I.8	Muy en desacuerdo=1
-Realmente este Establecimiento se merece mi lealtad.	I.11	
-Me sentiría culpable si a fin de año dejara este Establecimiento.	I.14	
-Creo que no estaría bien dejar este Establecimiento aunque me vaya a beneficiar con el cambio.	I.17	

3.2.2.- Variables Independientes

Estas se manifiestan a través de factores organizacionales. Estos hacen que el compromiso, en cualquiera de sus tres dimensiones, pueda darse con mayor o menor intensidad. Se entiende por factores aquellas expresiones organizacionales que logran generar en los docentes un estado emocional positivo o negativo.

1) Factores escolares (referidos por la literatura): remuneración, capacitación y perfeccionamiento, liderazgo directivo, relación con los alumnos, participación en la toma de decisiones, reconocimiento del equipo directivo y relaciones interpersonales con colegas y directivos.

Para determinar qué factores de los predefinidos debilitan o favorecen el compromiso organizacional, se utilizan dos cuadros de valoración, compuestos por preguntas cerradas.

Los cuadros de valoración fueron validados considerando la respuesta de cuatro profesores, dos de enseñanza básica y dos de enseñanza media (ver anexo N°1). Este cuestionario también contó con la revisión y posterior validación del Doctor en Educación Guillermo Zamora.

El cuadro de valoración N°1 apunta a determinar ¿qué factores debilitan el compromiso organizacional? , para eso se debe enumerar según la codificación que se presenta a continuación:

Cuadro N°1

Factor	**N° de pregunta**	**Codificación**
Remuneración	V	4: Bastante
Capacitación y perfeccionamiento		3:Medianamente
Liderazgo directivo		2:Poco
Relación con los alumnos		1: Nada
Participación en la toma de decisiones		
Reconocimiento del equipo directivo		
Relación con colegas y directivos		

El cuadro de valoración N°2 apunta a determinar ¿qué factores fomentan el compromiso organizacional?, para eso se debe enumerar según la codificación que se presenta a continuación:

Cuadro N°2

Factor	**N° de pregunta**	**Codificación**
Remuneración	VI	4: Bastante
Capacitación y perfeccionamiento		3:Medianamente
Liderazgo directivo		2:Poco
Relación con los alumnos		1: Nada
Participación en la toma de decisiones		
Reconocimiento del equipo directivo		
Relación con colegas y directivos		

2a) Factores abiertos que aparecerán en los resultados y que no están considerados como factores predefinidos (factores no referidos por la literatura): La segunda manera de determinar factores que debilitan o favorecen el compromiso, es a

través de preguntas abiertas, las que permitirán levantar otros factores escolares que no están considerados en este estudio.

Al igual que los cuadros de valoración, se aplicaron en un cuestionario piloto y fueron revisadas y posteriormente validadas por el Doctor en Educación Guillermo Zamora.

- Respecto a las preguntas, la primera apunta a examinar los factores que favorecen el compromiso del profesor con su Establecimiento, la segunda, a determinar los factores que debilitan el compromiso con el Establecimiento y la tercera a establecer sugerencias para mejorar el compromiso de los profesores del establecimiento al que pertenece el profesor.

  Las preguntas son las siguientes:

- ¿Qué factor de su Establecimiento, cree usted que más favorece su compromiso hacia este? ¿Por qué? Explique de manera precisa.
- ¿Qué factor de su Establecimiento, cree usted que más debilita su compromiso hacia este? ¿Por qué? Explique de manera precisa.
- ¿Qué sugerencias establecería usted para mejorar el compromiso de los profesores hacia el Establecimiento?

2b) Otra forma de determinar factores abiertos, es a través de una entrevista a integrantes del equipo de gestión y un profesor por establecimiento. Esta es semi-estructurada, está compuesta por 15 preguntas y tiene por objetivo mejorar la comprensión de las respuestas de los profesores a través de la mirada de los integrantes del equipo de gestión.

La entrevista fue validada por 2 directores de colegios y 2 académicos universitarios, ambos con Doctorado en Educación, Sr. Guido Guerrero y Sr. Guillermo Zamora. Los expertos realizaron distintas sugerencias, hasta lograr la versión definitiva (ver anexo N°2).

Algunas de las preguntas más relevantes para la presente investigación son las siguientes (las preguntas mantienen la enumeración del anexo):

Preguntas relacionadas con la primera interrogante del estudio

. ¿Cuán comprometidos cree usted que se encuentran los profesores con el colegio? ¿Por qué?

Preguntas relacionadas con la tercera interrogante del estudio

¿Qué factores cree usted que favorecen los compromisos de los profesores con el colegio?

. ¿Qué factores cree usted que debilitan los compromisos de los profesores con el colegio?

. ¿Qué tipo de compromiso organizacional (afectivo, normativo y calculativo), representa más a los profesores? ¿Por qué?

Preguntas relacionadas con la cuarta interrogante del estudio

. ¿Qué estrategias organizacionales se emplean para fomentar los compromisos en los profesores?

. ¿Qué otras estrategias implementaría usted para aumentar el compromiso en los profesores de este establecimiento?

3) Relación entre factores escolares y niveles de compromiso organizacional: para determinar correlaciones entre compromisos y factores escolares se considera el ítem VI, ya que estas respuestas logran generar un estado emocional positivo en los profesores. Es importante mencionar que la proyección de este estudio apunta a identificar factores que los directivos puedan considerar para mejorar el compromiso organizacional.

3.2.3.- Variables de caracterización sociodemográfica del profesor

Aparte de las variables principales, se consideran algunos ítemes que permiten conocer características personales y profesionales de los profesores encuestados y acrecentar la información.

Variable	N° de Pregunta	Codificación
Género	VII.1	Femenino=1 Masculino=2
Edad	VII.2	Transcripción Numérica
Años de servicio en educación	VII.3ª	Transcripción Numérica
Años de servicio en establecimiento	VII.3b	Transcripción Numérica
Nivel en el que imparte clases	VII.4	E. Básica=1 E. Media=2

3.3. - Definición de la Muestra

La muestra de esta investigación está constituida por profesores de educación básica y media que trabajan en colegios urbanos de la región Metropolitana de Santiago, cuyas dependencias son municipales y particulares subvencionadas. Así como directores y jefes de UTP, que se desempeñan en estos colegios.

Cada profesor respondió un cuestionario de percepción de la organización escolar, con preguntas cerradas que apuntaban a determinar los niveles de compromiso organizacional. También preguntas cerradas y abiertas que apuntaban a determinar factores escolares que favorecen o debilitan el compromiso.

Directores, jefes de UTP y profesores, respondieron a una entrevista semi-estructurada, enfocada a determinar otros factores escolares y a profundizar en el fenómeno estudiado.

El procedimiento de muestreo es bietápico ya que se han seleccionado de manera intencional establecimientos y luego profesores dentro de cada establecimiento, y no probabilístico, ya que la muestra fue escogida en función de la accesibilidad y criterio personal de la investigadora.

Seleccionados los establecimientos se solita mediante carta al Director (a) la posibilidad de aplicar un cuestionario a cada uno de los profesores disponibles y que voluntariamente deseen participar del estudio.

3.3.1.- Características de la muestra

La muestra definitiva consta de 188 profesores correspondiente a 12 establecimientos de la región Metropolitana.

a) Características de los Establecimientos: colegios de dependencia municipal y particular subvencionada. Ubicados en las comunas de Ñuñoa, Santiago, San Ramón, La Florida y La Cisterna (ver anexo N° 3)

b) Características de los profesores: Se advierte que la mayoría de los profesores fluctúa entre los 31 y 40 años alcanzando un 29,1% (ver anexo N°4), que un 73,4% de los profesores son mujeres y un 23,9 % son hombres (ver anexo N°5).

   Con respecto a los años de servicio en el establecimiento, la mayoría lleva entre 1 y 10 años de servicio, alcanzando un 67,6% (ver anexo N°6) y un 43,8% entre 1 y 10 años de servicio total (ver anexo N°7), por lo que concuerda con la edad, ya que más del 50% de los profesores no superan los 40 años.

   Por último, se advierte que, un 42,6% de los profesores imparte clases en enseñanza básica y un 55,9% lo hace en enseñanza media (ver anexo N°8).

3.4.- Instrumento de Medición

3.4.1.- Construcción del Instrumento

El cuestionario tiene por objetivo examinar variables dependientes e independientes. Las variables dependientes se examinaron mediante una escala compuesta por seis ítemes, la cual fue confeccionada a partir de la versión anglosajona realizada por Allen y Meyer (1990). Las variables independientes se analizaron a través de tres preguntas abiertas y dos cuadros de valoración.

La escala fue previamente validada por Zamora (2005). A esto se le anexan tres preguntas abiertas y dos cuadros de valoración que se aplicaron como cuestionario piloto a cuatro profesores, antes de elaborar el cuestionario final. Este cuestionario también contó con la revisión y posterior validación del Doctor en Educación Guillermo Zamora.

Se aplicó también una entrevista semi estructurada de quince preguntas, orientada a integrantes del equipo de gestión o profesores de aula, disponibles a responder, de 3 de los colegios seleccionados. En el primer colegio, se entrevistó a la Directora y una profesora de educación básica. En el segundo colegio, se entrevistó a la Inspectora General y una profesora de enseñanza media, finalmente en el tercer colegio, se entrevistó a la Sub. Directora/Coordinadora de Pastoral y una profesora de enseñanza básica. Lo anterior con el objetivo de entender las respuestas de los profesores y conocer la postura del equipo de gestión respecto al fenómeno estudiado.

La entrevista fue validada por 2 directores de colegios y 2 académicos universitarios, ambos con Doctorado en Educación, Sr. Guido Guerrero y Sr. Guillermo Zamora. Los expertos realizaron distintas sugerencias, hasta lograr la versión definitiva.

3.4.2.- Aplicación del Instrumento

Los colegios escogidos para aplicar el instrumento fueron aquellos que además de la ventaja de su ubicación, no presentaron mayores inconvenientes después del

terremoto de 2010. A noviembre de este mismo año, se contaba con 12 establecimientos con un total de 188 profesores que desearon participar del estudio.

En diciembre de 2010 y primeros días de enero de 2011, se entrevistó a los integrantes de los equipos directivos y un profesor en dos de tres colegios seleccionados.

3.5.-Técnicas de análisis de datos

La información se analiza con técnicas cuantitativas y cualitativas.

3.5.1.-Análisis cuantitativo

Para identificar el nivel de compromiso organizacional en profesores (objetivo N°1) se utilizan estadísticas descriptivas.

Las descriptivas incluyen análisis de medias, distribución de frecuencias y desviación típica.

Para determinar los factores escolares que debilitan o favorecen el compromiso (objetivo N°2) a partir de los cuadros de valoración, se utiliza estadística descriptiva.

Para examinar los factores escolares asociados a los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores (objetivo general N°3) se utiliza la prueba de asociación r de Pearson.

3.5.2.- Análisis cualitativo

Para determinar otros factores que los profesores consideran que favorecen o debilitan el compromiso organizacional (objetivo N° 2), se realiza análisis de datos. Las respuestas de las preguntas abiertas, se transforman en categorías, se codifican y se analizan (ver anexo N° 9).

Para identificar qué estrategias utilizan las direcciones para favorecer el compromiso (objetivo general N°4) se realiza un análisis de datos de las respuestas

entregadas a la entrevista semiestructurada. Se transcribe el material de audio, luego se realiza el análisis codificando las respuestas para crear categorías (primer nivel: comparar unidades) y dar lugar a la interpretación de los datos (segundo nivel: comparar categorías).

Respecto a las categorías, estas se generan a partir de factores organizacionales y se agrupan en temas relacionados a las preguntas de la entrevista, considerando que estas están ordenadas de acuerdo a las interrogantes del estudio (ver anexo N°10).

Es importante destacar, que las estrategias directivas forman parte de este estudio, debido a que permiten una mejor comprensión de las respuestas de los profesores acerca de los niveles de compromiso organizacional y factores asociados.

4.- ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo los objetivos planteados en esta investigación, a continuación se presentan los resultados para el análisis cuantitativo, cuyo propósito fue identificar niveles de compromiso organizacional en profesores, factores que debilitan o favorecen el compromiso (de acuerdo a los factores predefinidos) y examinar si existe relación entre niveles de compromiso y factores escolares.

4.1.-Nivel de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo en profesores

4.1.1.- Descripción General de las variables analizadas

Tabla N°4.1.- Estadísticos descriptivos para cada compromiso

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Afectivo	188	1,00	4,00	3,3307	,65531
Normativo	187	1,00	4,00	2,8824	,67566
Calculativo	188	1,00	4,00	2,4858	,69510
N válido (según lista)	187				

Considerando los datos presentados por la tabla N°4.1 es posible realizar los siguientes comentarios:

- El compromiso afectivo es el que presenta mayor puntuación (media =3,33) en relación al normativo (media=2,88) y calculativo (media=2,48). Además el compromiso afectivo presenta una alta puntuación en la escala establecida (1 a 4).

- Respecto a la variabilidad del compromiso afectivo, esta es menor que la del compromiso normativo y la del compromiso calculativo. Este último es el que presenta mayor variabilidad. No obstante, las diferencias en desviación típica parecen no ser significativas.

4.2.- Factores escolares asociados a los niveles de compromiso organizacional afectivo, normativo y calculativo

4.2.1.- Factores que debilitan o favorecen el compromiso organizacional

Tabla N° 4.2.- Factores escolares que debilitan el compromiso hacia el Establecimiento

Factor	Media (4 como el que más debilita y 1 como el que menos debilita)	Porcentaje de sujetos que lo ubican entre los tres primeros lugares
Remuneración	2,74	25%
Capacitación y perfeccionamiento	2,74	22,9%
Relación con colegas y directivos	2,73	34,6%
Reconocimiento del equipo directivo	2,72	28,7%
Liderazgo directivo	2,69	28,2%
Participación en la toma de decisiones	2,54	17,0%
Relación con los alumnos	2,31	23,9%

- Se aprecia en la Tabla N°4.2 que la remuneración (media= 2,74) y la capacitación y el perfeccionamiento (media= 2,74) son los factores que más debilitan el compromiso.

La relación con los alumnos (media=2,31) es el factor que menos debilita el compromiso.

- La diferencia de las medias no es mayormente significativa, a excepción de la relación con los alumnos que sí marca diferencia (media =2,31) en relación con la remuneración y capacitación y perfeccionamiento (ambos con una media = 2,74).

  El mayor porcentaje de sujetos (34,6%) ubica la relación con los colegas y directivos entre los 3 factores que más debilitan el compromiso.

Tabla N°4.3.-Factores escolares que favorecen el compromiso hacia el Establecimiento

Factor	Media (4 es el que más favorece y 1 el que menos favorece)	Porcentaje de sujetos que lo ubican entre los tres primeros lugares
Relación con los alumnos	3,76	77,7%
Relación con colegas y directivos	3,55	67,0%
Reconocimiento del equipo directivo	3,14	45,2%
Liderazgo directivo	3,05	37,8%
Capacitación y perfeccionamiento	3,05	36,2%
Remuneración	3,04	35,1%
Participación en la toma de decisiones	2,99	31,9%

- En lo que respecta a cuánto favorece el factor señalado al compromiso organizacional, la tabla N°4.3 resume la media del puntaje entregado por cada

profesor. A partir de lo anterior se considera que la relación con los alumnos (media =3,76) es el factor que más favorece el compromiso, siendo directamente proporcional con el 77,7% de los sujetos (la mayoría) que lo estima así.

La relación con los colegas (media=3,55) también se encuentra entre los tres factores que más favorecen el compromiso, coincidiendo también con la segunda mayoría de los sujetos con un 67% que así lo cree.

La participación en la toma de decisiones es el factor que menos favorece el compromiso con una media=2,99. Sin embargo, un porcentaje menor de sujetos (31,9%) lo estima así.

- Se presentan diferencias entre medias, aunque no tan marcadas. Lo que manifiesta que de una u otra manera, todos los factores favorecen al compromiso organizacional.

4.2.2.- Correlaciones entre niveles de compromiso y factores escolares

Tabla N°4.4.- Correlaciones entre niveles de compromisos y factores escolares

		Afectivo	Normativo	Calculativo
Afectivo	Correlación de Pearson	1	,765**	,412**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	188	187	188
Normativo	Correlación de Pearson	,765**	1	,529**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	187	187	187
Calculativo	Correlación de Pearson	,412**	,529**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	188	187	188
Remuneración	Correlación de Pearson	,093	,211**	,225**
	Sig. (bilateral)	,211	,004	,002
	N	182	181	182

Capacitación y perfeccionamiento	Correlación de Pearson	,236**	,241**	,190*
	Sig. (bilateral)	,001	,001	,010
	N	182	181	182
Liderazgo directivo	Correlación de Pearson	,400**	,399**	,313**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000
	N	182	181	182
Relación con los alumnos	Correlación de Pearson	,283**	,117	-,020
	Sig. (bilateral)	,000	,117	,792
	N	183	182	183
Participaciòn en la toma de desiciones	Correlación de Pearson	,231**	,114	,198**
	Sig. (bilateral)	,002	,126	,007
	N	182	181	182
Reconocimiento del equipo directivo	Correlación de Pearson	,193**	,178*	,165*
	Sig. (bilateral)	,009	,016	,026
	N	182	181	182
Relaciones con los colegas y directivos	Correlación de Pearson	,260**	,155*	,169*
	Sig. (bilateral)	,000	,037	,022
	N	182	181	182

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). **

La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).*

- La Tabla N° 4.4 da a conocer las correlaciones que se presentan entre compromisos, lo que muestra que el compromiso es un constructo multidimensional.
- Existe correlación significativa entre el compromiso afectivo y el compromiso normativo (r= ,765; sig. 0,01). Siendo esta la más alta de las correlaciones. Existe correlación significativa entre el compromiso afectivo y el compromiso calculativo (r=,412; sig. 0,01), y entre el compromiso normativo y el calculativo (r=, 529; sig. 0,01).
- Acerca de la relación entre tipos de compromisos y factores escolares, las correlaciones más importantes se presentan entre el compromiso afectivo y el

liderazgo (,400**), entre compromiso afectivo y relación con alumnos (,283**) y entre compromiso afectivo y relación con colegas y directivos (,260**).

- Otra correlación importante es la que se muestra entre el compromiso normativo y el liderazgo (,399**), así como entre este último y su relación con la capacitación y el perfeccionamiento (,241**).
- Por último se presenta correlación significativa entre el compromiso calculativo y el liderazgo (,313 **), y entre el compromiso calculativo y la remuneración (,225**).
- A partir de lo anterior se acepta la Hipótesis de investigación (1) que declara la existencia de factores escolares asociados a los diversos tipos de compromisos organizacionales y se rechaza la hipótesis nula. Lo anterior ya que existen factores como la remuneración que está asociada al compromiso normativo y calculativo, la relación con los alumnos que está asociada al compromiso afectivo, el liderazgo directivo que está asociado a los tres tipos compromisos, entre otros.

En síntesis, el compromiso afectivo es el que se presenta en mayor grado en los profesores de los colegios participantes de este estudio, con una alta puntuación (3,33), seguido del compromiso normativo (2,88) y el calculativo con una puntuación menor (2,48).

Es bueno recordar que el compromiso afectivo es el más codiciado por los directores, ya que los trabajadores con un alto nivel de compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido (Arcienaga,2002).

Es importante la valoración que los profesores le dan a la relación con los alumnos y a la relación con colegas y directivos, como factores que favorecen el compromiso. Allen y Meyer (1990) hablan de lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refiriéndose al compromiso afectivo. En este estudio algunas de las

correlaciones más importantes se presentan entre los factores mencionados y el compromiso afectivo.

Finalmente, la prueba estadística r de Pearson arroja, que en general todos los factores organizacionales se relacionan de alguna manera con los tipos de compromisos, siendo mayor la correlación que se produce con el liderazgo directivo.

4.3.- Otros factores que fomentan o debilitan el compromiso organizacional y sugerencias para mejorarlo

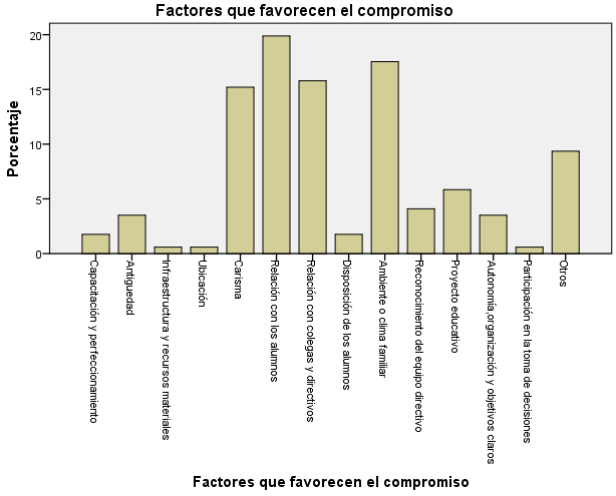
Las preguntas II, III y IV tienen por objetivo determinar factores escolares que no están considerados como factores predefinidos (factores no referidos por la literatura).

La pregunta N° II apunta a examinar los factores que favorecen el compromiso del profesor con su Establecimiento, la pregunta N° III, apunta a determinar los factores que debilitan el compromiso con el Establecimiento y la pregunta N° IV, pretende establecer sugerencias para mejorar el compromiso de los profesores del establecimiento al que pertenece el profesor.

4.3.1.-Descripción General de los factores organizacionales que favorecen o debilitan el compromiso organizacional y sugerencias para mejorarlo

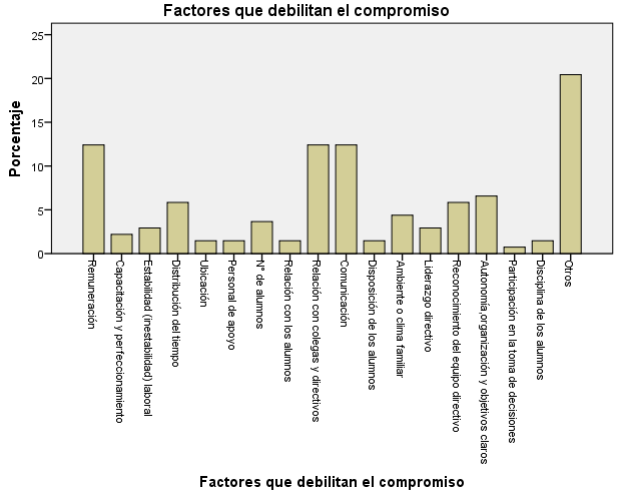
La estadística descriptiva permite reconocer que el factor que favorece el compromiso organizacional, es la relación con los alumnos. En cuanto a los factores que debilitan destaca otros, al igual que en las sugerencias (ver anexo N°11).

Figura N°1-Factores que favorecen el compromiso organizacional



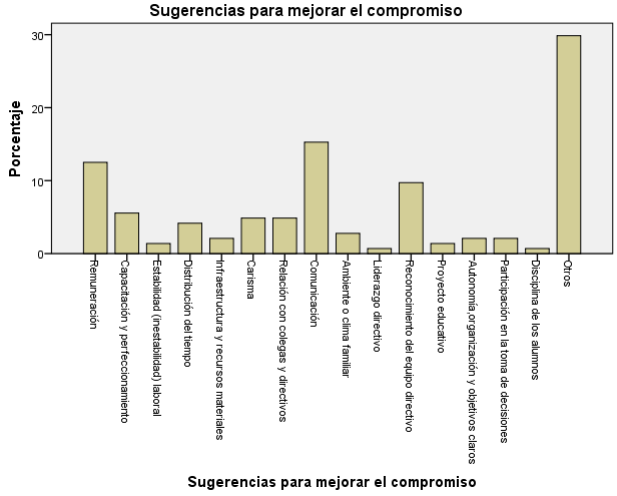
La figura N°1 muestra que los profesores consideran que los factores que favorecen el compromiso organizacional son: la relación con los alumnos (18,1%), seguido del ambiente o clima familiar (16%). Finalmente se menciona la relación con colegas y directivos (14,4%) (ver anexo N°12). Los resultados anteriores son coincidentes con la percepción de los profesores, al momento de presentarles factores preestablecidos. En esta oportunidad, aparece un nuevo factor: ambiente o clima familiar.

Figura N°2-Factores que debilitan el compromiso organizacional



Por otra parte, la figura N°2 muestra que entre los factores que debilitan el compromiso destacan: otros factores (14,9%), seguido de la remuneración, la relación con colegas y directivos y la comunicación (cada factor con un 9%), por último la autonomía, organización y objetivos claros (4,8%) (ver anexo N°13).

Figura N°3-Sugerencias para mejorar el compromiso organizacional



En relación a las sugerencias entregadas por los profesores para mejorar el compromiso en el colegio, la figura N°3 destaca a: otros factores (22,9%), la importancia de optimizar los canales de comunicación (11,7%) y la necesidad de mejorar la remuneración en cuanto al valor hora (9,6%) (ver anexo N°14).

- En definitiva en los tres ítemes se repiten muchos de los factores mencionados anteriormente; sin embargo, se destacan otros factores, como el ambiente o clima laboral en el caso de los que favorecen, y la comunicación en el caso de los que debilitan.

  Otro factor que es relevante destacar es el carisma o identidad. Una vez que este se desarrolla dentro de los valores organizacionales, potencia la persuasión, la comunicación y la influencia social.

  En cuanto a sugerencias son justamente los factores anteriores, los mencionados a mejorar o potenciar por parte de los directivos.

Un gran porcentaje de los docentes menciona otros factores, que por su reducida mención, se aglomeran en la categoría “otros factores” (ver anexo N°15), ya sea que debilitan, favorecen el compromiso o sugieren alternativas para mejorar este último.

Es necesario que todos los factores vayan unidos, si se quiere lograr mejoras fundamentalmente profesores comprometidos. Una mejor remuneración, por ejemplo, por si sola es poco probable que consiga profesores con la camiseta puesta.

4.4.-Estrategias utilizadas por la dirección de los colegios para fomentar el compromiso organizacional

Para determinar las estrategias organizacionales usadas por las direcciones de los colegios, que permitirán comprender de mejor manera las respuestas entregadas por los profesores, se aplicó a miembros de equipos directivos más un profesor por cada establecimiento de los tres escogidos, una entrevista semi estructurada de quince preguntas (ver anexo N°2). Sin embargo, en esta parte, solo se incluirán las respuestas y análisis realizado desde la pregunta N°5 en adelante.

Las primeras cinco preguntas permitieron preparar el camino para establecer una entrevista amena y cordial y a la vez profundizar en la temática de estudio con las siguientes diez preguntas.

A continuación se presentan los resultados más importantes:

- Respecto a la pregunta ¿Qué es lo más satisfactorio de su trabajo? la respuesta apunta a la relación con los alumnos(as).

Ejemplo: “El trabajo con los niños, la relación que se genera, de mucho afecto, las muestras de que la enseñanza está generando frutos en ellos”.

Profesora de Inglés, Educación Básica/

Sin embargo, existen otros factores como el ambiente o clima familiar y el trabajo en otros contextos, externos al aula, que permiten generar relaciones mucho más cercanas, tanto con los alumnos como con los colegas.

- En concordancia a la pregunta ¿Qué destacaría sobre su relación con los docentes?, es posible determinar que lo más importante para los sujetos respecto a la relación con sus colegas, es la cercanía que con ellos se produce, hay afecto, sentimientos involucrados, seguido de mucha solidaridad y apoyo mutuo.

Ejemplo: " …pero tengo buenos colegas con los que puede realizar catarsis cuando estoy estresada ya que estamos todos en las mismas, y la verdad cuando te llevas bien con ellos se hace bastante más grato venir a trabajar".

Profesora de Inglés, Educación Básica/

A la vez, existen otros factores que se destacan pero sin mayor frecuencia, como el trabajo en equipo, la antigüedad, el ambiente o clima familiar, la posibilidad de "comunicarse con un lenguaje común", esto en el sentido que existe intención de capacitarse y perfeccionarse sobre los temas actuales.

- En relación a ¿Cómo describiría su compromiso con la organización? , todos los sujetos entrevistados declaran tener un alto nivel de compromiso.

  Este nivel de compromiso se manifiesta en situaciones como: dejar proyectos personales de lado, responsabilidad frente a los resultados académicos obtenidos, no dejar el colegio ni por sueldos más altos, entre otros factores.

Ejemplo: "…yo creo que mi compromiso si tengo que ponerle nota de uno a siete, mi compromiso es un siete, porque me han ofrecido mucho ahora que están buscando directores, me han ofrecido mucho que postule con sueldos súper superiores al que tengo pero no me entusiasma porque siento que acá hay mucho por hacer siento que el potencial es tan grande que no sé es como un tremendo desafío por eso me comprometo mucho con la institución".

Directora

A la vez, estos niveles de compromiso se deben principalmente a factores como la relación con colegas. Se menciona también el ambiente o clima familiar, una marcada vocación profesional y la identificación con la organización.

- Respecto a ¿Cuán comprometidos cree usted que se encuentran los profesores con el colegio? ¿Por qué?, los sujetos entrevistados manifiestan que sus colegas tienen altos niveles de compromiso, pero fundamentalmente los colegas que llevan más tiempo en el colegio, no así los profesores nuevos, ya que creen que si les apareciera una oportunidad mejor no dudarían en dejar el colegio.

  Expresan que los profesores más nuevos, hacen su trabajo y se van, además esto se debe a muchas diferencias que se presentan en torno a la antigüedad, que serán comentadas más adelante, en los factores que inhiben el compromiso.

  Volviendo a los profesores que están realmente comprometidos, esto se debe principalmente a la antigüedad ya que es el factor con mayor mención, que da paso a relación con los colegas de muchos años y la identificación con el colegio.

Ejemplos: "Yo te diría que los que llevan más años, 20, 30 años acá...el compromiso es como bastante parecido a como yo te manifiesto…
…a los más nuevos uno los ve que están aquí porque están, o sea si les sale otra pega ellos se van".

Profesora Enseñanza Media de Física y Matemática

- La pregunta ¿Qué factores cree usted que favorecen los compromisos de los profesores con el colegio? arroja que los profesores entrevistados consideran a la relación con los colegas, el reconocimiento del equipo directivo y la remuneración, coincidiendo de alguna manera con los resultados obtenidos en análisis anteriores. Con una mención menor pero no por eso menos importante se menciona a la relación con los alumnos, la capacitación y el perfeccionamiento, el clima, la ubicación del establecimiento, entre otros.

Ejemplo: "Yo creo que hay tres factores importantes, uno el tema de las relaciones personales, cuando hay buenas relaciones personales la gente está a gusto y quiere estar en el lugar, el tema de la formación, cuando a las personas se les da más instancias y también el tema de los incentivos…"

Coordinadora de Pastoral/Sub Directora

- Respecto a ¿Qué factores cree usted que debilitan los compromisos de los profesores con el colegio?, se menciona el no reconocimiento del equipo directivo, la incomprensión de los apoderados, el poco liderazgo directivo y la poca tolerancia a los cambios respecto a la gestión, también se menciona la baja remuneración y las diferencias que se producen en esta, dependiendo de la antigüedad del profesor.

Ejemplo: "También siento que a los profesores los desmotiva mucho, que no se sienten los profesores muy comprendidos por los apoderados, les cansa eso del apoderado que llega agresivo tirando las cosas en la mesa y no sé qué más, eso las desmotiva. También porque sobre todo aquellas que dan lo mejor de sí y más encima el apoderado no comprende algunas situaciones pero yo siento que en este colegio los apoderados son poquitos, son pocos muy pocos pero si yo me he dado cuenta que las desmotiva".

Directora

A estos factores se suman una sobrecarga académica y laboral, principalmente manifestado por profesionales que estudian y trabajan, una inadecuada relación con los alumnos, principalmente con los profesores más antiguos, ya que el perfil del estudiante ha cambiado, lo que descoloca a los profesores de mayor edad. Por último se menciona la complicada relación entre profesores y equipo directivo, fundamentalmente la que se da en situaciones de desautorización para con las decisiones emanadas de los profesores.

- De la pregunta ¿Qué tipo de compromiso organizacional (afectivo, normativo y calculativo), representa más a los profesores? ¿Por qué? se extrae que los sujetos entrevistados consideran que es el afectivo, seguido del normativo. Sin embargo, implícitamente aparece el calculativo, aunque en respuestas a otras preguntas, ya que se expresa que los profesores reciben buenas compensaciones e incentivos económicos, que sin duda, no encontrarán en otra parte.

  El compromiso afectivo fomentando por factores como el sentido de identidad, el ambiente familiar, la relación con los colegas y alumnos.

  El normativo fomentado principalmente por el cumplimiento con el trabajo.

Ejemplo: "Yo creo que el enganche mayor acá es un tema afectivo… eh… ellos… y yo creo que me pasa a mí, se encantan con el colegio, por ejemplo hay un profesor que está muy cansado y me dice pero este colegio me encanta y lo normativo también los retiene un poco, pienso en los profes que están con licencia ellos mandan sus actividades porque se preocupan de que la cosa siga funcionando".

Directora

- Con la pregunta ¿Qué estrategias organizacionales se emplean para fomentar los compromisos en los profesores?, se determina que las estrategias implementadas

son mayoritariamente las relacionadas con la comunicación, específicamente entrevistas personales y el seguimiento del equipo directivo, las siguen con una menor mención el trabajo en equipo, un plan estratégico, una adecuada distribución del tiempo, acompañamiento, autonomía en el trabajo, capacitación y perfeccionamiento e incentivos, que se pueden enmarcar el factor de reconocimiento del equipo directivo. Solo estos últimos dos factores fueron correlacionados con los tipos de compromisos, encontrando relación entre remuneración y compromiso normativo y calculativo. La capacitación y el perfeccionamiento correlaciona con los tres compromisos, principalmente con el afectivo y el normativo y en menor medida con el calculativo.

- En lo referente a ¿Qué otras estrategias implementaría usted para aumentar el compromiso en los profesores de este establecimiento?, se extraen aquellas que apuntan a mejorar la comunicación y a brindar los espacios para que ésta se desarrolle, instaurar mecanismos de reconocimiento docente que también vayan de la mano con mejoras en la remuneración, entre otros.
  Por otro lado, destaca que las estrategias van por el mismo ámbito de las que ya están implementadas.

Ejemplos: "…más que implementar reforzar el tema del acompañamiento docente… siento que tengo que buscar o tenemos como equipo de gestión buscar la forma de mejorar el clima… la estrategia de fortalecer la comunicación".

Directora

"Mayor reconocimiento del equipo directivo, bonos, incentivos económicos, etc. O derechamente mejorar la remuneración".

Profesora de Inglés, Educación Básica/

- Respecto a si ¿Las estrategias utilizadas para lograr compromiso en los docentes están más asociadas a lo afectivo, normativo o calculativo? ¿Por qué?, se determina que estas están orientadas principalmente al compromiso normativo, de manera más explícita, pero también a lo afectivo, aunque falta intencionarlo, según algunos de ellos.

  Aunque el desarrollar el carisma, fomentar la identidad profesional, realizar acompañamientos y buscar espacios para desarrollar las relaciones entre colegas, por mencionar algunos factores, están relacionados con el compromiso afectivo.

Ejemplo: "Afectivo…el acompañamiento, los espacios para compartir, etc".
Profesora de Inglés, Educación Básica/

- Respecto a las sugerencias para los mismos colegios y otros que deseen considerarlas, se aconseja trabajar para mejorar los canales de comunicación, ya sea para brindar los espacios para que esta se realice o buscando métodos como por ejemplo mail, entrevistas, etc; incentivar el trabajo colaborativo, definir indicadores de medición del compromiso y explicitar las estrategias para fomentar los compromisos. Lo anterior ayudará a aumentar la identificación del personal con la organización.

5.- CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos corroboran que el compromiso del profesor con el establecimiento aparece como un constructo multidimensional, compuesto por tres dimensiones: afectiva, normativa y calculativa.

El propósito central de esta investigación ha sido identificar los niveles de compromiso organizacional en profesores y los factores asociados a estos compromisos. Para ello se propusieron cuatro objetivos, los cuales se cumplieron a cabalidad, dando respuestas a las interrogantes del estudio.

A partir del análisis de resultados se concluye que los profesores que participaron de esta investigación presentan un mayor nivel de compromiso afectivo (3,33), seguido del compromiso normativo (2,88) y finalmente del compromiso calculativo (2,48). Lo anterior, apunta a que los trabajadores han desarrollado actitudes favorables con la misión y visión, así como un nivel de involucramiento, lealtad, sentido de obligación y la asociación de ciertos costos de dejar la organización escolar.

El compromiso afectivo es el más codiciado por los directores, ya que los trabajadores con un alto nivel de este compromiso tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido. Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo.

Allen y Meyer (1996) señalaron que en el proceso de formación del compromiso afectivo, interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. A su vez, expresan estos autores que, si las evaluaciones por parte de los trabajadores son positivas, comenzarán a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y desearán seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

Los resultados de esta investigación coinciden con Zamora (2005), quien determinó que el 72% de los profesores se ubica en el nivel de mayor compromiso afectivo. También es coincidente en que es el compromiso calculativo el que obtiene la menor calificación.

En función de lo anterior puede afirmarse que la vinculación entre profesores y la organización escolar se fundamenta en una vinculación de tipo afectiva, donde el profesor se siente a gusto dentro de la organización, a la vez se sienten medianamente identificados con las normas y cultura de la organización y asocian algunos pocos costos a dejar la empresa.

En lo que se refiere a los factores que favorecen el compromiso organizacional, los profesores consideran a la relación con los alumnos y la relación con los colegas y directivos como factores determinantes. Por su parte ellos aportan con factores como el ambiente o clima laboral. Entre los factores que debilitan el compromiso se mencionan la remuneración, la relación con colegas y directivos, la capacitación y el perfeccionamiento, sumándosele la comunicación, la autonomía, organización y objetivos claros, entre otros factores.

Es importante destacar el factor carisma, ya que es mencionado por algunos profesores como favorecedor del compromiso, esto puede deberse a que algunos colegios participantes de este estudio son confesionales, por lo que es una característica destacable en ellos, por lo que se sugiere ser trabajada en próximos estudios relacionados con el compromiso organizacional.

Con respecto a la correlación entre tipos de compromisos y factores, la más importante es la que se presenta con el liderazgo directivo, donde los tres tipos de compromisos manifiestan relación. Diferentes trabajos han reconocido la poderosa influencia que puede tener la conducta del líder en las actitudes de los empleados, entre ellos Mathieu y Zajac (1990), Agarwal (1999). 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.

El compromiso afectivo, presenta correlaciones con la relación con alumnos y la relación con colegas y directivos. Recordar que el compromiso es un lazo emocional (Allen y Meyer, 1990), por lo que este resultado es muy coincidente con la literatura. El ser humano debe actuar con agentes próximos a él; la solidaridad entre compañeros de trabajo, por ejemplo, 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 asertiva para hablar y saber escuchar.

El compromiso normativo presenta correlación con la capacitación y el perfeccionamiento. Lo anterior es respaldado por la literatura ya que el compromiso normativo se conforma a través del recibimiento de prestaciones (por ejemplo, capacitaciones), con lo que el empleado crea un sentido de obligación de reciprocidad con la organización (Scholl, como se cita en Meyer et al., 1993).

Por último el compromiso calculativo correlaciona, de manera más significativa con la remuneración. La literatura se refiere al compromiso calculativo como un vínculo de aspecto material más que sentimental. El compromiso calculativo se produce en la medida en que los empleados reconocen que han acumulado inversiones o side-bets (Becker, como se cita en Meyer et al., 1993). Tal es el caso del dinero.

Resulta trascendente considerar factores como la comunicación o la relación con los apoderados en próximos estudios, esto por la importancia que han manifestado los docentes, en cuanto a su incidencia en el compromiso organizacional.

Como recomendación, la comunicación debe ser productiva y gratificante para facilitar el logro de los objetivos de la unidad y de cada uno de sus miembros. Esto no es sencillo, dadas la complejidad y la diversidad de los factores externos que afectan la comunicación; sin embargo, es responsabilidad del director procurar que los procesos comunicativos que se generan y desarrollan en el seno de la organización sean efectivos. De ello depende, en parte significativa, el éxito de su gestión.

También se consideró la posibilidad de que los profesores realizaran sugerencias para mejorar el compromiso organizacional, entre las que destacan habilitar o mejorar

los canales de comunicación, para aumentar la efectividad de esta, aumentar la remuneración y un porcentaje de los profesores menciona otros factores.

Resulta importante el análisis de estrategias por parte de los equipos directivos para fomentar el compromiso organizacional, estrategias que también permiten comprender las respuestas entregadas por los profesores participantes de este estudio.

Para los equipos directivos estrategias como, establecer canales de comunicación adecuados a través de entrevistas personales y un mayor seguimiento, aumentar el trabajo en equipo e implementar planes estratégicos, resultan relevantes para fomentar el compromiso organizacional. Estrategias que al parecer han dado resultado y podrían explicar los altos grados de compromiso afectivo y normativo.

Entre las estrategias que implementarían están las relacionadas con una comunicación efectiva y aumentar la remuneración. Sin embargo, es pertinente considerar los resultados de este estudio (no existencia de correlación entre remuneración y compromiso afectivo), coincidentes con Arias (citado en Zamora,2005) quien ha constatado en sus investigaciones, un limitado impacto de las condiciones salariales en los compromisos de los docentes latinoamericanos. Examinando diversas investigaciones en el campo, concluye que "el mejor sueldo no es suficiente para retener a los profesores".

Finalmente es importante considerar que la literatura es aún escasa en cuanto al estudio del compromiso organizacional en contextos educativos, lo que es una limitante a la hora de profundizar en el tema. Sin embargo, con esta investigación se espera aportar con el levantamiento de factores escolares y estrategias que muchas veces no son considerados en la gestión directiva, así como también derribar mitos, como por ejemplo que la remuneración no se relaciona con altos niveles de compromiso organizacional, principalmente afectivo; pero que al trabajarlos pueden conseguir un equipo fuertemente vinculado con el Establecimiento.

Se espera que los resultados obtenidos, permitan comprender la compleja relación que acontece entre el profesor y la organización escolar, a la vez que entregue indicadores que puedan predecir el desempeño laboral de los profesores. Al mismo

tiempo se podrán tomar múltiples decisiones organizacionales que consigan que los profesores estén identificados e implicados con su organización escolar.

Aunque lo anterior no es válido sin la voluntad de los profesores de asumir el protagonismo que les compete.

BIBLIOGRAFÍA

-Agarwal, S., DeCarlo, T. y Vyas, S. (1999). Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons. *Journal of International Business Studies,* 30(4),727-733.

-Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga La camiseta. *Dirección Estratégica*, *1*(2)

-Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

-Bayona, C. Goñi, S. y Madorrán, C. (2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Documentos de trabajo de la Universidad Pública de Navarra, 33-99. Recuperado de https: //docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:DBCseXgpgMgJ:www1.unavarra.es/digitalAssets/117/117830_dt

-Day, C. (2006) .Vitae: Variations in Teachers' Work, Lives and their Effects on Pupils, posteriormente recogida en (Day et al., 2007).

-Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo. Problemáticas y soluciones, 5. Recuperado de http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D2734826%26orden%3D0&ei=R5bKT9HyE42o8QSenJyPDw&usg=AFQjCNFAZYSUIAeSauvGfYV7uqqr8WPL1w

-Hernández, R; Fernández, C; Baptista, L. (2006). Metodología de la investigación. (p.692).México: McGraw Hill.

-Yarce, J. (s/f). ¿Qué es el Liderazgo? Recuperado del sitio: http://www. liderazgo. org. co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo. pdf

-Johnson, R. E. and Chang, C.-H. (2006), "I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. J. Organiz. Behav., 27: 549–570. doi: 10.1002/job.364

-Juaneda, E. y González, L. (2007). *Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo.* Ayala Calvo, J. C y grupo de investigación FEDRA, 3590. Recuperado de
http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D2234965%26orden%3D74985&ei=b3fKT7DIMIai8ASZ_Y2VDw&usg=AFQjCNHAHBvRIGjZSFq4QKvVXscai_EKOw

-Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 9 (1), 37-67. Recuperado de
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4028>.

-Majluf, N. (2007). Directores que entusiasman y están enfocados en lo académico logran mejores aprendizajes. *El Mercurio.*
Recuperado de http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={12af365f-b3c7-4a62-8add 16333ccd5cf7}.

-Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological*

Bulletin, 108(2), 171-194. American Psychological Association. http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0033-2909.108.2.171.

-Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the "side-best theory" of organization commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372

-Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment, en *Human Resource Management Review*. 1 (1), 61-98. Recuperado de http://www.researchgate.net/profile/John_Meyer16/publication/222453827_A_three-component_conceptualization_of_organizational_commitment/links/544189b40cf2e6f0c0f6332f.pdf

-Meyer, J. Allen, N. Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, (4), 538-551. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

-Meyer, J. Stanley, D. Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.*Journal of Vocational Behavior,*61, 20-52. Recuperado dehttp://www.researchgate.net/profile/John_Meyer16/publication/222579507_Affective_Continuance_and_Normative_Commitment_to_the_Organization_A_Meta-analysis_of_Antecedents_Correlates_and_Consequences/links/544189b40cf2e6f0c0f6332b.pdf

-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 de Maestría de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Colima, 51.

Recuperado de
http://digeset.ucol.mx/tesis_posgrado/%20Pdf/Abel_Ramos_Madrigal.PDF.

-Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (pp.65-642).México: Prentice Hall.

-Servat, B. (1995). *Gestión de recursos humanos en el centro escolar*. (pp. 44-49) Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

-Servat, B. (2005). *Participación, Comunicación y Motivación del Profesorado.* (pp.13-28). Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

-Zamora, G. (2005). *Permanencia de los profesores en sus establecimientos: análisis desde los compromisos organizacionales y factores de (in)satisfacción*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

-Zamora, G. (2008). Factores de la Organización Escolar que configuran el Compromiso Organizacional afectivo de los profesores de enseñanza básica. *Estudios pedagógicos*, 34, (1), 142-143. Recuperado de
http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0718-07052008000100008&lng=es&nrm=iso .

-Wayne, R. (1997). Mondy y NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos. (p.376). Editorial Prentice-Hall. México*.

ANEXOS

Anexo N°1.-de percepción de la organización escolar

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN

CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Estimado (a) Profesor (a)

Deseamos pedir su colaboración para responder este cuestionario. Éste pretende examinar algunas características del trabajo docente y su opinión al respecto. El cuestionario es parte de un estudio de una tesis de postgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Chile. De antemano agradecemos su valiosa ayuda.

¿CÓMO RESPONDER EL CUESTIONARIO?

1.- Este cuestionario consta de preguntas cerradas, donde podrá elegir entre las alternativas que se presentan y de preguntas abiertas, donde Ud. podrá escribir sus respuestas.

2.- En las preguntas cerradas, seleccione la respuesta que se aproxime más a lo que piensa o siente, marcándola en el casillero correspondiente. Puede que alguna de las alternativas no lo refleje 100%, en este caso marque la que más se acerque a su opinión.

3.- En las preguntas abiertas, responda lo que siente de la manera más directa posible.

4.- Le solicitamos por favor que responda en orden comenzando con la primera pregunta y posteriormente las siguientes. Sólo cuando haya terminado de responder una pregunta continúe con la siguiente, sin volver atrás. Por favor, siga la numeración de las preguntas y no se adelante.

5.- En el caso que trabaje en varias instituciones, considere para todas sus respuestas sólo el establecimiento en donde se está aplicando el cuestionario. Acerca de él deberá responder todas las preguntas.

6.- Dispone de todo el tiempo que Ud. requiera.

NO OLVIDE QUE.....

A.- No hay buenas o malas respuestas. En la medida que exprese lo que piensa o siente, una respuesta es siempre correcta. En lo posible no deje preguntas sin responder.

B.- La información que Ud. nos aporte será absolutamente anónima y confidencial.
Muchas gracias por su colaboración.

Sintia Escobar Hurtado
Tesista Universidad Católica de Chile

PREGUNTAS CERRADAS

I.- Las siguientes afirmaciones representan sentimientos que las personas usualmente tienen sobre el establecimiento donde trabajan. Responda a cada una de ellas marcando su grado de acuerdo o desacuerdo con una X en el casillero de su opinión.

1. Creo que es mi deber seguir trabajando en este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
2. Yo estaría feliz si pasara el resto de mi vida laboral trabajando en este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
3. Siento de verdad que cualquier problema de este Establecimiento, es también mi problema.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
4. Siento que le debo mucho a este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
5. Si a final de año tomara la decisión de dejar este Establecimiento serían muchas las ventajas laborales que perdería.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐

6. Siento que tengo un fuerte sentido de identificación hacia este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
7. Creo que no podría dejar este Establecimiento porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
8. Uno de los inconvenientes de dejar este Establecimiento es que hay pocas posibilidades de encontrar otro mejor.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
9. Me siento de verdad emocionalmente unido(a) a este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
10. Realmente este Establecimiento se merece mi lealtad.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
11. Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar este Establecimiento por todos los beneficios que perdería.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐

12. Me sentiría culpable si a fin de año dejara este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
13. En este Establecimiento me siento como en familia.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
14. Si continúo en este Establecimiento es porque en otro no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
15. Creo que no estaría bien dejar este Establecimiento aunque me vaya a beneficiar con el cambio.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
16. En la actualidad permanezco en este Establecimiento principalmente por necesidad.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
17. Realmente estoy contento de trabajar en este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐
18. Creo que hay pocas opciones de encontrar un lugar de trabajo mejor como para considerar el dejar este Establecimiento.	Muy en desacuerdo ☐	Medianamente en desacuerdo ☐	Medianamente de acuerdo ☐	Muy de acuerdo ☐

PREGUNTAS ABIERTAS

II. ¿Qué factor de su Establecimiento, cree usted que más favorece **su** compromiso hacia éste? ¿Por qué? Explique de manera precisa.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

III. ¿Qué factor de su Establecimiento, cree usted que más debilita **su** compromiso hacia éste? ¿Por qué? Explique de manera precisa.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

IV. ¿Qué sugerencias establecería usted para mejorar el compromiso de los profesores hacia el Establecimiento?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

V. ¿Cuánto cree usted que los siguientes factores organizacionales debilitan su compromiso hacia el Establecimiento? Marque con una X.

	Bastante	Medianamente	Poco	Nada
Remuneración				
Capacitación y perfeccionamiento				
Liderazgo directivo				
Relación con los alumnos				
Participación en la toma de decisiones				
Reconocimiento del equipo directivo				
Relaciones con colegas y directivos				

VI. ¿Cuánto cree usted que los siguientes factores organizacionales favorecen su compromiso hacia el Establecimiento? Marque con una X.

	Bastante	Medianamente	Poco	Nada
Remuneración				
Capacitación y perfeccionamiento				
Liderazgo directivo				
Relación con los alumnos				
Participación en la toma de decisiones				
Reconocimiento del equipo directivo				
Relaciones con colegas y directivos				

VII.- Características personales y profesionales del encuestado.

Instrucciones: Marque X donde se solicite. En el caso que se presente un casillero en blanco, indique en su interior la información requerida.

1.- Sexo. Marcar X.

( ) Femenino
( ) Masculino

2.- Edad: [ ]

3.- Años de Servicio:

a) En total (considere el presente año): [ ]

b) En el actual establecimiento (considere el presente año): [ ]

4.- Niveles a los que actualmente imparte clases de asignatura. Marcar X en todos los que correspondan.

( ) 1º E.B.
( ) 2º E.B.
( ) 3º E.B.
( ) 4º E.B.
( ) 5º E.B.
( ) 6º E.B.
( ) 7º E.B.
( ) 8º E.B.
( ) Enseñanza Media

Observación Final:

Estimado profesor y profesora.

Tenga la seguridad de que toda la información que nos ha proporcionado será tratada en forma absolutamente confidencial.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo N°2.-Entrevista para identificar estrategias que fomentan el compromiso organizacional

Preguntas Generales

1. ¿Cuántos años hace que trabaja en este establecimiento?
2. ¿Cuántos años hace que se desempeña en su cargo?
3. ¿Cómo fue su ingreso a este establecimiento?
4. ¿Qué es lo más complejo de su trabajo?
5. ¿Qué es lo más satisfactorio de su trabajo?
6. ¿Qué destacaría sobre su relación con los docentes?

Preguntas relacionadas con la primera interrogante del estudio

7. ¿Cómo describiría su compromiso con la organización?
8. ¿Cuán comprometidos cree usted que se encuentran los profesores con el colegio? ¿Por qué?

Preguntas relacionadas con la cuarta interrogante del estudio

9. ¿Qué factores cree usted que fomentan los compromisos de los profesores con el colegio?
10. ¿Qué factores cree usted que debilitan los compromisos de los profesores con el colegio?
11. ¿Qué tipo de compromiso organizacional (afectivo, normativo y calculativo), representa más a los profesores? ¿Por qué?

Preguntas relacionadas con la quinta interrogante del estudio

12. ¿Qué estrategias organizacionales se emplean para fomentar los compromisos en los profesores?
13. ¿Qué otras estrategias implementaría usted para aumentar el compromiso en los profesores de este establecimiento?
14. Las estrategias utilizadas para lograr compromiso en los docentes están más asociadas a lo afectivo, normativo o calculativo? ¿Por qué?
15. De lo que hemos conversado ¿hay algo más que desee ampliar o agregar?

Anexo N°3.- Características de los colegios participantes

COMUNA	NOMBRE	CURSO	DDCIA
Santiago	1	4°	PS
		2°	PS
Santiago	6	4°	PS
		2°	PS
La Cisterna	9	4°	PS
		2°	PS
Santiago	7	4°	PS
		2°	PS
Ñuñoa	2	4°	MC
Ñuñoa	8	4°	MC
Ñuñoa	4	4°	PS
Santiago	12	4°	PS
Ñuñoa	3	2°	MC
Ñuñoa	5	2°	MC
San Ramón	10	2°	PS
La Florida	11	2°	PS

Anexo N°4.- Distribución de los profesores según edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-30	47	25,1%
31-40	55	29,1%
41-50	38	20,3%
51-60	34	18,2%
61-70	2	1%
Perdidos por el sistema	12	6,4%
Total	188	100,0%

Anexo N°5.-Distribución de los profesores según sexo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Femenino	138	73,4
	Masculino	45	23,9
	Total	183	97,3
Perdidos	Sistema	5	2,7
Total		188	100,0

Anexo N°6.-Distribución de los profesores según años de servicio en el establecimiento

Años de servicio en el establecimiento	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1-10	127	67,6%
11-20	30	15,9%
21-30	13	7%
31-40	7	3,6%
41-50	1	0,5%
Perdidos por el sistema	10	5,3%
Total	188	100,0%

Anexo N°7.- Distribución de los profesores por año de servicio total

Años de servicio total	**Frecuencia**	**Porcentaje**
1-10	82	43,8%
11-20	46	24,5%
21-30	34	18,2%
31-40	16	8,5%
Perdidos por el sistema	10	5,3%
Total	188	100,0%

Anexo N°8.- Distribución de los profesores según nivel en el que imparte clases

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	enseñanza básica	80	42,6
	enseñanza media	105	55,9
	Total	185	98,4
Perdidos	Sistema	3	1,6
Total		188	100,0

Anexo N°9.-Codificación categorías preguntas abiertas

Categoría	Sub –Categoría	Código
Condiciones Administrativas	Remuneración	1
	Capacitación y perfeccionamiento	2
	Estabilidad(Inestabilidad) Laboral	3
	Distribución del Tiempo	4
	Antigüedad	5
Factores Físicos	Infraestructura y Recursos materiales	6
	Ubicación	7
	Personal de Apoyo	8
	N° de alumnos	9
Identidad	Carisma y espíritu cristiano	10
Relaciones Interpersonales	Relación con alumnos	11
	Relación con colegas y directivos	12
	Comunicación	13
	Disposición de alumnos	14
	Ambiente o clima familiar	15
Dirección	Liderazgo Directivo	16
	Reconocimiento del equipo directivo	17
	Proyecto Educativo	18
	Autonomía, organización y objetivos claros	19
	Participación en la toma de decisiones	20
	Disciplina de alumnos	21
Otros	Otros	22

Anexo N°10.-Categorías y frecuencias del análisis de contenido por preguntas

		Frecuencia Pregunta N°										
Categoría	**Código**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Relación con alumnos	**RA**	6	1		1	1	1	1				
Ambiente Familiar	**AF**	1	1	2		1		2				
Espacio extracurricular	**EE**	1										
Relación con colegas y directivos	**RCD**		1				1					
Trabajo en equipo	**TE**		1						1			1
Relación con colegas	**RC**		3	3	2	3		2			1	
Solidaridad entre colegas	**SC**		2									
Antigüedad	**A**		1		4	1						
Capacitación y perfeccionamiento	**CP**		1			1			1			
Participación en la toma de decisiones	**PTD**		1									
Distribución del tiempo	**DT**		1						1	1		
Identidad	**I**			1	2			3				
Vocación profesional	**VP**			2								1
Entusiasmo	**E**			1								
Clima organizacional	**CO**					1						
Reconocimiento del equipo directivo	**RED**					3	2			2		

Uso de tecnología	**UT**					1						
Beneficios laborales	**BL**					1						
Ubicación del establecimiento	**UE**					1						
Remuneración	**R**				2		1			2		
Organización clara	**OC**					1						
Liderazgo directivo	**LD**						2					
Incomprensión apoderados	**IA**						2					
Exceso de responsabilidades	**ER**						1					
Diferencias en remuneración	**DR**						1					
Cumplimiento en el trabajo	**CT**							4				
Plan estratégico	**PE**								1			
Comunicación	**C**								3	2		1
Seguimiento del equipo directivo	**SED**								4			
Actividades extracurriculares	**AE**								1			
Acompañamiento docente	**AD**								1	1	1	
Autonomía	**AUTO**								1			
Incentivos	**INCEN**								1	1		
Administración financiera	**AF**									1		
Evaluación docente	**ED**									1		
Carisma	**CARIS**										1	

Identidad profesional	**IP**										1	1
Explicitar el tema	**ET**											1
Definición indicadores	**DI**											2

Anexo N°11.- Estadísticos descriptivos de factores que favorecen y debilitan el compromiso y sugerencias para mejorarlo

Estadísticos				
		Factores que favorecen el compromiso	Factores que debilitan el compromiso	Sugerencias para mejorar el compromiso
N	Válidos	171	137	144
	Perdidos	17	51	44
Moda		11	22	22

Anexo N°12.-Análisis de frecuencia para cada factor organizacional que favorece el compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Capacitación y perfeccionamiento	3	1,6	1,8
	Antigüedad	6	3,2	3,5
	Infraestructura y recursos materiales	1	,5	,6
	Ubicación	1	,5	,6
	Carisma	26	13,8	15,2
	Relación con los alumnos	34	18,1	19,9
	Relación con colegas y directivos	27	14,4	15,8
	Disposición de los alumnos	3	1,6	1,8
	Ambiente o clima familiar	30	16,0	17,5
	Reconocimiento del equipo directivo	7	3,7	4,1
	Proyecto educativo	10	5,3	5,8
	Autonomía, organización y objetivos claros	6	3,2	3,5
	Participación en la toma de decisiones	1	,5	,6
	Otros	16	8,5	9,4
	Total	171	91,0	100,0
Perdidos	Sistema	17	9,0	
	Total	188	100,0	

Anexo N°13.-Análisis de frecuencia para cada factor organizacional que debilita el compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Remuneración	17	9,0	12,4
	Capacitación y perfeccionamiento	3	1,6	2,2
	Estabilidad (inestabilidad) laboral	4	2,1	2,9
	Distribución del tiempo	8	4,3	5,8
	Ubicación	2	1,1	1,5
	Personal de apoyo	2	1,1	1,5
	N° de alumnos	5	2,7	3,6
	Relación con los alumnos	2	1,1	1,5
	Relación con colegas y directivos	17	9,0	12,4
	Comunicación	17	9,0	12,4
	Disposición de los alumnos	2	1,1	1,5
	Ambiente o clima familiar	6	3,2	4,4
	Liderazgo directivo	4	2,1	2,9
	Reconocimiento del equipo directivo	8	4,3	5,8
	Autonomía, organización y objetivos claros	9	4,8	6,6
	Participación en la toma de decisiones	1	,5	,7
	Disciplina de los alumnos	2	1,1	1,5
	Otros	28	14,9	20,4
	Total	137	72,9	100,0
Perdidos	Sistema	51	27,1	
	Total	188	100,0	

Anexo N°14.- Análisis de frecuencia para cada factor mencionado como sugerencia para mejorar el compromiso organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Remuneración	18	9,6	12,5
	Capacitación y perfeccionamiento	8	4,3	5,6
	Estabilidad (inestabilidad) laboral	2	1,1	1,4
	Distribución del tiempo	6	3,2	4,2
	Infraestructura y recursos materiales	3	1,6	2,1
	Carisma	7	3,7	4,9
	Relación con colegas y directivos	7	3,7	4,9
	Comunicación	22	11,7	15,3
	Ambiente o clima familiar	4	2,1	2,8
	Liderazgo directivo	1	,5	,7
	Reconocimiento del equipo directivo	14	7,4	9,7
	Proyecto educativo	2	1,1	1,4
	Autonomía, organización y objetivos claros	3	1,6	2,1
	Participación en la toma de decisiones	3	1,6	2,1
	Disciplina de los alumnos	1	,5	,7
	Otros	43	22,9	29,9
	Total	144	76,6	100,0
Perdidos	Sistema	44	23,4	
	Total	188	100,0	

Anexo N°15.- Categoría Otros Factores que favorecen o debilitan el compromiso organizacional

Factores que debilitan	Factores que favorecen	Sugerencias
"El contestar tanto papel"	"La confianza"	"Realizar coaching"
"Algunos padres y apoderados por diversos motivos están despreocupados…"	"Es no defraudar al director"	"Generar espacios de reuniones …para eliminar tensiones propias del quehacer docente"
"Falta de oportunidades para un mayor crecimiento profesional"	"El respaldo institucional"	"Mayor tiempo de trabajo en equipo"
"Diferencias en el trato"	"No tengo factor para señalar, uno se compromete cuando accede a trabajar por una institución"	"Que existiera carrera funcionaria"
"Cuando se privilegian los resultados académicos por encima de las cualidades personales"	El sistema de trabajo	"Mejorar las horas profesor: no solo las que se hagan frente al curso deberían ser canceladas sino tb preparación material"
"La idea que la educación es solo lenguaje y matemática"	"Mi impronta, ganas de trabajar"	"No puedo hablar por los demás"
"El respeto de los alumnos en la sala, que a veces es difícil hacer clases con 45 alumnos en la sala"	"Siento que me necesitan"	"Estimular a los aprendices y no sólo hablar de lo negativo de ellos…"
"Falta de compromiso y el respeto en los acuerdos"	"Colaborar en la formación de jóvenes que económicamente no tienen las posibilidades para acceder a una educación particular"	"Encuentros académicos y artísticos"
"Cierta desorganización en torno a utp"	"La gente que trabaja y estudia"	"Una buena selección de los alumnos"
"El alto nivel de decepción del cuerpo docente"	"Me acomoda la cantidad de horas y los niveles en los que trabajo"	"Proyecto de integración"