



**UNIVERSIDAD
MARCELINO CHAMPAGNAT**

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA

COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE SOPLÍN-RIOJA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR

JOEL CULLAMPE MAS

SEGUNDO ASUNCION TORRES VALLES

Para optar el Grado Académico de

BACHILLER EN EDUCACIÓN

Lima – Perú

2017

INDICE

	Pág.
Índice.....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTÍFICO	
1.1. Descripción del problema.....	2
1.2. Formulación del problema científico.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.4. Tareas de investigación.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Bases teóricas.....	6
2.2. Definición de términos básicos.....	17
2.3. Variable.....	18
III. TRATAMIENTO TÉCNICO	
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	19
4.2. Diseño de investigación.....	19
4.3. Población y muestra.....	19
4.4. Tamaño de la muestra.....	19
4.5. Técnicas de recolección de datos.....	19
4.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	19
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	33
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES.....	35
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS	

1. Planteamiento del problema científico

1.1. Descripción del problema

La educación es un proceso que la humanidad ha creado en el devenir de su historia por la necesidad de la conexión intergeneracional que ha asegurado su supervivencia en el planeta, construyendo grupos diversos con una serie de elementos socioculturales cada vez más evolucionados. La necesidad de supervivencia grupal ha convertido a la educación en la columna vertebral del desarrollo social, tanto así que en su sistematización se ha considerado su institucionalización como una estrategia para su vigencia histórica. En ese hecho la escuela es institución educativa ha tomado ese papel por antonomasia; sin embargo, la escuela no es el claustro, ni la infraestructura, lo constituyen sus miembros, quienes de manera articulada llevan a cabo el proceso formativo de las generaciones emergentes.

En la concepción actual de la gestión organizacional, toda institución educativa depende del elemento humano con que cuente, de la cohesión interna lograda en base a las relaciones humanas eficientes y al nivel de su identificación con las metas y los objetivos institucionales. Todas estas dimensiones configuran lo que se conoce como compromiso organizacional.

Por la importancia de su inducción, desarrollo y sostenimiento, actualmente se reconoce al compromiso organizacional como una categoría emergente de la gestión institucional educativa, cuyo estudio se encuentra ligado a las repercusiones positivas que genera su práctica en la mejora de las actitudes laborales docentes y en el perfeccionamiento de su producto: la educación como proceso formativo permanente del grupo social enmarcado en su contexto.

El compromiso organizacional es concebido por Arciniega (2002), como un conjunto de factores que mantienen a un miembro vinculado a la organización, condición que le inclina a apropiarse de los objetivos, las políticas, procedimientos organizacionales y se alinea para trabajar en

su consecución. Chiavenato (2006), en su concepción, considera al compromiso organizacional como la manera en la cual un miembro se identifica con la organización a la que pertenece manifestando su apego a la misma. Lo plantea como la expresión de su deseo de permanecer activamente en ella, convirtiéndose en parte de sus objetivos y metas.

Una síntesis genérica lo establece Mowday (citado por Lagomarsino, 2003, p. 79), para caracterizar al compromiso organizacional como una relación que se expresa como la fuerza relativa existente entre la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización. Todo este diverso esfuerzo definitorio, nos lleva a interpretar que, el compromiso organizacional, en función al recurso humano, existe cuando éste se pone sobre los hombros toda la responsabilidad institucional y se orienta a encontrar respuestas a las necesidades del contexto social en la que está enclavada, proyectadas en tareas que impostergablemente tienen que materializarse, contribuyendo, de esa manera, con su evolución.

Los diversos componentes del compromiso organizacional, se encuentran expresados en actitudes específicas que los docentes exhiben y que se mantienen ligadas a la dinámica administrativa, pedagógica y social de la institución educativa donde laboran, concentrando todas sus potencialidades y esfuerzos en las diversas actividades que les corresponden desempeñar. Visto así, el compromiso organizacional se traduce en la participación activa de sus integrantes de manera vigorosa y productiva. Sin embargo, toda esa predisposición a la participación de los docentes en las actividades institucionales, el personal casi siempre espera que sea propiciado a partir de las decisiones que asuma el Director o el cuerpo directivo de la institución, tratando de direccionar el esfuerzo del grupo en el marco de la gestión de un clima interpersonal interno óptimo hacia la participación cohesionada y sostenida de los docentes en las actividades de la organización escolar.

Otro factor importante que se tiene que considerar para movilizar la participación monolítica del grupo docente de una institución educativa, direccionada hacia el éxito institucional depende, según Guillén Gestoso y Guil Bozal (2000), de la manera en que cada profesor percibe el clima organizacional. Este tipo de nivel de valoración, debe considerarse como fundamental para conseguir un nivel idóneo de identificación personal de un integrante, de igual manera para motivar su predisposición a la participación. Un miembro de la organización escolar tiene que percibir que su involucramiento institucional, aparte de su satisfacción personal, también le brindará las posibilidades para su desarrollo y perfeccionamiento profesional. De esta manera, ligando los intereses institucionales con los intereses individuales y profesionales del recurso humano, se consigue un compromiso organizacional más sólido y sostenido.

Así lo sugieren, Navarro, Santillán y Bustamante (2007), porque las condiciones organizacionales óptimas de la institución educativa deben gestionarse desde el interior de la misma, solo de esa manera se puede conseguir un impacto positivo en la productividad y la competencia de sus componentes; de lo contrario, éstas variables pueden llegar a convertirse en obstáculos para el buen desempeño organizacional, impidiendo el logro de uno de los grandes retos que, en la actualidad, enfrentan las instituciones educativas, el de la creación y la práctica de estrategias útiles para que los docentes se comprometan con los objetivos organizacionales y se integren en los proyectos institucionales.

En la institución educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, ubicada en provincia de Rioja, aparentemente se aprecia cierto nivel de compromiso en algunos docentes, sin embargo prestando una minuciosa atención a este aspecto, desde hace un lustro, como integrantes de esta organización escolar hemos venido observando a un grupo mayoritario de docentes poseedores de una marcada apatía

en el cumplimiento de los compromisos organizacionales, lo que se materializa en una escasa seriedad en la tareas asumidas y en la ejecución de las mismas.

Si nuestra meta es convertir a nuestra institución educativa en una organización líder, necesitamos sentir la necesidad de transformar nuestra actitud a partir del despertar de nuestra conciencia e interiorizar el interés por asumir como nuestros los compromisos institucionales, a partir de un autoexamen como grupo identificando nuestra debilidades y fortalezas, nuestra carencias y proyecciones, reorientándolas hacia un nuevo estilo laboral donde prevalezca la armonía interpersonal y la cohesión grupal.

Es necesario emprender la búsqueda de información relevante acerca de los docentes y su plena identificación e implicación con la institución educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, ubicada en provincia de Rioja, respecto a su apego con los valores institucionales, al aprovechamiento de las oportunidades que su centro laboral le ofrece y su repercusión personal positiva, a la conciencia de su obligación voluntaria con las tareas institucionales, a su esfuerzo máximo desplegado a favor de su organización escolar, a su satisfacción por el cumplimiento de las tareas asumidas y concretadas; todas estas actitudes necesitan ser asumidas por los docentes como condiciones fundamentales que le permitan percibir el impacto recíproco de sus logros personales y de los logros institucionales, como expresión de la confianza adquirida sobre la integridad individual de los miembros como de la organización en su conjunto. A partir de este estudio se comprenderá la situación actual de este fenómeno ineludible en la gestión institucional, asimismo el registro y sistematización de los datos nos facilitará el establecimiento de criterios y procedimientos válidos en la regulación de nuestras actividades pedagógicas y orientarlas hacia el éxito organizacional que se materialicen en resultados concretos como indicadores de eficacia en la gestión educativa.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las características del compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa pública del distrito de Elías Soplín Vargas, provincia de Rioja, en el año 2016?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir las características del compromiso organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, provincia de Rioja, en el año 2016.

1.4. Tareas de la investigación

- Realizar un sondeo preliminar del nivel de compromiso organizacional en un grupo piloto de docentes para la identificación de algunos indicadores y plantear la problemática.
- Sistematizar los fundamentos del compromiso organizacional desde diversas perspectivas teóricas para el establecimiento de sus dimensiones y componentes esenciales como objeto de estudio.
- Medir la variable compromiso organizacional en el conjunto íntegro de los miembros de la institución educativa 00623.
- Procesar los resultados de la Medición de la variable compromiso organizacional
- Elaborar las conclusiones de la investigación.

1.5. Justificación de la investigación

Nuestra investigación se justifica:

Por su valor teórico

El abordaje temático de las variables insertas en el objeto de estudio creará un espacio científico enriquecido con el conocimiento teórico necesario para su cabal comprensión y su manejo eficaz como base para el tratamiento de problemas conexos en futuras investigaciones.

Por su valor institucional

Se necesita que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones eficientes, esta característica solo es posible si las convertimos en centros dinamizados por la ligazón sólida de sus miembros como individuos y del cuerpo docente como un todo integrado

en el desarrollo del proceso educativo en el contexto propio, contribuyendo a su transformación.

Por su valor profesional

Como docentes inmersos en constantes procesos de perfeccionamiento profesional, investigar la problemática de nuestra propia institución educativa, se convierte en una gran oportunidad para poner a prueba nuestras habilidades interiorizadas y de su valor práctico. A partir de esta prueba concreta podremos, junto a la autocrítica necesaria, sopesar nuestras competencias profesionales como elementos valiosos a la conducción de nuestro centro laboral hacia su promoción social.

2. Marco teórico

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Comportamiento organizacional

La organización formal es una de las principales estructuras en las que el esfuerzo de los seres humanos requiere organización para alcanzar metas institucionales y satisfacer las necesidades de los empleados y los usuarios. Sin embargo, las organizaciones y las personas cambian continuamente volviéndose cada vez más complejas, por lo cual, las estrategias para organizar a los individuos en las organizaciones requieren modificarse constantemente para conseguir que los trabajadores actúen con mayor eficacia (Argyris, 1960). Es decir, el comportamiento organizacional de acuerdo con Newstrom (2007), es “el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente –como individuos o grupos- actúan en las organizaciones”, el cual tiene por objetivo crear teorías generalizadas y aplicables a todas las instituciones.

Por su parte Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), plantean que este campo de estudios utiliza la teoría, los métodos y los principios de diversas ciencias que estudian la conducta para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades y acciones de las personas en un contexto organizacional, tomando en consideración los recursos, las misiones, objetivos y estrategias de las empresas y la influencia del ambiente externo. Dicho de otro modo, el comportamiento organizacional opera en tres principales niveles de análisis: el individual como base del rendimiento organizacional, el grupal y su influencia interpersonal y el organizacional, los cuales intervienen en la realización de la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

Es conocido que el ambiente que se presenta en el trabajo en relación a los individuos, proporciona una perspectiva amplia sobre las posibilidades de éxito en la proyección a futuro de los nuevos lugares de trabajo de acuerdo con un ambiente dinámico, complejo y retador

(Newstrom, 2007). Las metas del comportamiento organizacional son: describir sistemáticamente la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones, entender por qué la gente se comporta de la forma en que lo hace, predecir la conducta futura de los trabajadores y, controlar ciertos aspectos para lograr la conducta deseada en el personal (Newstrom, 2007).

Este campo de estudios se encuentra orientado principalmente hacia el desempeño laboral, ya que la efectividad de cualquier organización está muy influenciada por el comportamiento humano y es uno de los principales asuntos que interesan a los directivos en las organizaciones.

2.1.2. Teoría del comportamiento organizacional

Según Chiavenato (2004), la persona, como ser humano, no puede vivir aislada, sino en permanente interacción con sus semejantes, y entre todos cooperar unos con otros, para enriquecer sus potencialidades personales, y para eso buscan constituir organizaciones que les permitan lograr objetivos y metas que como personas individuales no alcanzarían a culminar. Por este factor, la administración de las organizaciones requiere de un profundo conocimiento del clima organizacional, porque sin ese conocimiento la administración se puede volver fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. Se entiende entonces que, las organizaciones que sobresalen y tienen éxito son todas aquellas que tienen una buena gestión de personal, o sea, un personal bien adaptado, productivo y eficiente.

Por su parte, Daft (2007), menciona que las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas al alcance de objetivos y metas, de acuerdo con una estructura de trabajo coordinado, pero con una natural vinculación al medio ambiente.

En la teoría del comportamiento humano, Cortés (2009), destaca que se trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de las personas como individuos que actúan e interactúan en sus diferentes contextos, ya que cada individuo posee características específicas y únicas. Dentro de éstas características del comportamiento se desprenden una serie de variables como la personalidad, autoestima, inteligencia carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. El psicólogo Douglas McGregor afirma que, dentro de la teoría del comportamiento humano se desglosan la mayoría de las acciones administrativas, por lo que el comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

2.1.3. Teoría del intercambio social

La noción de intercambio se basa en la idea de reciprocidad por medio de un mecanismo de transacción: dar y recibir. Para esta teoría, toda interacción social tiene un precio, donde se procura tener una mejor relación para uno mismo, es decir, “la interacción individual consiste en las sanciones y recompensas, y la respuesta de cada individuo ante el otro es acorde con la “retribución” que cada cual recibe. Lo que hacemos, y cuánto hagamos, depende de la cantidad y calidad de la recompensa que obtenemos” (Alexander, 2000). Por lo que la interacción equivale un intercambio de recompensas: “Cuanto más frecuente se recompense una acción, y cuanto más valiosa sea la recompensa, con más frecuencia la repetiremos” (Alexander, 2000). Otro elemento importante para el intercambio es el costo, pues al realizar una acción hay que gastar ciertos recursos. “La ganancia es la recompensa menos el costo” (Alexander, 2000). Vale decir, la primera teorización desde la sociología respecto al Intercambio Social la tenemos con Simmel (1908, citado en Munné 1996), quien parte de la

base que las personas nos asociamos para satisfacer nuestras necesidades, de inicio está el intercambio a la gratitud que la persona interesada trata de generar en el otro (por reciprocidad), la necesidad de devolver el servicio, surgiendo entre ambos sujetos un vínculo sin tener que llegar a la coacción.

Los sujetos intentan conseguir el placer máximo a un costo mínimo, es decir, llegar a un máximo de satisfacción con un mínimo de esfuerzo (Gergen y Gergen, 1981, citado en Fischer, 1990). Esto se manifiesta porque los individuos estamos dentro de un contexto que nos coloca en una red de intercambios y relaciones sociales. Dichas relaciones definen una dimensión de la realidad social y es la interacción el proceso mediante el cual se expresa.

Según Vander (1994), los miembros de una organización se sentirán satisfechos “con una distribución de retribuciones (productos o resultados) proporcional a la contribución que cada uno haya hecho (insumo o aportes)”. De ahí se deriva el que “quien más invierte más merece” (Vander, 1994), y cuando la gente considera que no está en una relación equitativa manifiesta malestar, no importa si es víctima o beneficiario de dicha desigualdad.

Por otro lado, Morales (1981), resume la idea central de la Teoría del Intercambio Social del siguiente modo: “El intercambio se explica en función del propio interés de las personas que participan en él, las cuales esperan obtener beneficios de él y excluyen que el intercambio pueda obedecer una norma social superior (como la justicia), por consiguiente, el intercambio es más la causa que la consecuencia de los fenómenos sociales estudiados”.

2.1.4. El Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord aplicado al comportamiento organizacional

Bruke(1998), explica que el modelo de Marvin Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio

ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada una de ellos. Éste modelo está integrado por seis factores:

- a. **Propósitos.** Busca conocer si los objetivos de la empresa son percibidos con claridad por los trabajadores y de esta forma conocer si los trabajadores apoyan estos objetivos.
- b. **Estructura.** Permite conocer cómo las responsabilidades y tareas son distribuidas dentro de una organización.
- c. **Recompensas.** Se puede reconocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Así la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son incentivo para los individuos o tienen aspectos negativos.
- d. **Relaciones.** Se menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización refiriéndose a cómo los diferentes niveles interactúan y como las decisiones son tomadas y comunicadas.
- e. **Liderazgo.** Es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo se encuentra en el centro del modelo porque Weisbord cree que una de las labores primordiales del jefe o del líder es observar si hay señales luminosas entre los otros factores y mantener un liderazgo sobre ellas.
- f. **Mecanismos auxiliares.** Se refiere a las maquinarias y procesos actualizados o modernos, que ayudan a realizar con mayor calidad, al menor costo y a tiempo los productos o servicios que ofrecen. Básicamente el conocimiento que tiene la organización de la tecnología.

En todo caso, el modelo de Weisbord, otorga la responsabilidad al líder de reconocer y manejar las diversas influencias de los factores organizacionales tanto interna como externas, para tener claro su encausamiento y control.

2.1.5. Conceptos de compromiso organizacional

Para Luthans (2008), el compromiso organizacional es una manifestación actitudinal guiado por un enérgico deseo de ser miembro de una organización con la mayor continuidad posible, con predisposición a desplegar mucha dedicación en favor de la organización, asimismo fortalecido por una firme convicción en los valores y las metas de la organización logrando su identificación. Eso, cuando existe compromiso organizacional el impacto se refleja en la lealtad de los miembros de la organización de tal modo que se traduce en una constante preocupación por alcanzar el éxito y bienestar común.

Davis y Newstrom (2003), definen al compromiso de sus miembros con una organización como la conjunción de tres actitudes: Una sensación que impulsa a los integrantes a la identificación con las metas organizacionales, una sensación de obligatoriedad constante con las tareas asignadas y un sentimiento de lealtad hacia la organización.

Pero Hellriegel y Colbs. (1999), piensan que el compromiso organizacional debe proyectarse más allá de la lealtad y debe traducirse en el trabajo continuo para contribuir activamente en el cumplimiento de las metas de la organización.

Reichers (1982; citado en Barrazas y Acosta, 2008), propone una visión diversificada en su concepción de compromiso organizacional llamada compromiso múltiple. En esta perspectiva se integran el compromiso percibido individualmente con las demás dimensiones de la estructura y los procesos organizacionales asumidos como compromisos conexos, por ejemplo, con los directivos, supervisores, colaboradores, sindicatos, usuarios, etc.

2.1.6. Enfoques sobre compromiso organizacional

Encontramos dos enfoques:

a) Enfoque sobre compromisos múltiples

Propuesto por Reichers (1985) plantea integrar las experiencias individuales de cada miembro organizacional con diversos aspectos organizacionales. Según esta concepción, el compromiso organizacional está relacionado con los diferentes elementos que integran la organización, Varona (1993), considera a los dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y usuarios. En las instituciones educativas los demás componentes organizacionales, además del cuerpo docente, son: el cuerpo directivo, los padres, los alumnos, las instituciones administrativas, las instituciones locales, etc.

b) Enfoque multidimensional

Varona, 1993, considera tres perspectivas:

- i. El compromiso organizacional como resultado de un acuerdo que se produce entre la organización y el empleado alrededor de incentivos y beneficios que éste recibe por su trabajo y contribución a la institución. Estos beneficios pueden materializarse en un plan de retiro, en un seguro de salud, que condicionan su permanencia en la institución. En este aspecto, a diferencia de las empresas, en las instituciones educativas no existen este tipo de incentivos, los incentivos son mayormente simbólicos como diplomas, resoluciones y otro tipo de reconocimientos por la labor desempeñada, entre otros procedimientos de estímulo a la labor docente.

En este punto encontramos la posibilidad de proponer adicionalmente otro tipo de incentivos para otorgar a los profesores según su compromiso con la organización escolar.

- ii. El compromiso organizacional como un componente de tres elementos:
 - Identificación con los objetivos y valores de la organización.
 - Deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos.
 - Aspirar a ser parte de la organización.

Estos tres elementos configuran al compromiso organizacional como un conjunto de actitudes hacia la identificación y entrega del individuo para con su organización.

- iii. Compromiso organizacional como obligación que el individuo adquiere al realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Este tipo de compromisos tiene que ver con las tareas y las obligaciones inherentes a la carrera que son ineludibles porque se encuentra dentro de las competencias profesionales que la institución espera recibir. Un profesor no puede eludir de su desempeño pedagógico, con las tareas fundamentales ligadas al proceso curricular como son: la planificación, la implementación, la ejecución y evaluación, a las cuales se encuentran ligadas las labores de orientación estudiantil y el trabajo coordinado con los padres.

2.1.7. Perspectivas teóricas integradas al enfoque conceptual-multidimensional

Bayona, Goñi y Madorrán, (2000), identifican tres perspectivas teóricas que se encuentra integradas al enfoque conceptual-multidimensional sobre el compromiso organizacional.

a) Compromiso afectivo

Se considera la identificación a nivel psicológico del miembro con los valores y filosofía de la organización. Esta afinidad se manifiesta en actitudes a modo orgullo por la pertenencia, por ejemplo: un docente siente que se eleva su estima cuando identifica noticias relacionadas a su escuela como una institución donde se encuentran buenos profesionales y, como consecuencia, sus alumnos también.

Este tipo de identificación gradualmente va transformándose en actitudes solidarias con los problemas organizacionales, donde los miembros tomas como suyos las preocupaciones institucionales frente a las dificultades y se contagia de sentimientos positivos frente a los éxitos logrados.

Frente a este tipo de compromiso se encuentra generalmente una buena predisposición a los cambios organizacionales, así como a la adquisición de la autonomía en la ejecución de tareas y el reforzamiento de su responsabilidad con su trabajo.

b) Compromiso calculado o continuo

Es el apego de carácter material que el miembro tiene con la organización. En el campo empresarial se refiere al rédito que aquél percibe por sus inversiones hechas en la empresa, estas ganancias pueden ser de tipo monetario como pensiones de retiro, acciones adquiridas inversiones intangibles, hasta liquidaciones compensatorias por tiempos de servicios al momento de su retiro. Es decir, el colaborador necesariamente se mantiene vinculado con su organización en pro de la vigilancia del dinero, del tiempo y del esfuerzo invertido a lo largo de la permanencia en su empresa; su alejamiento significaría la pérdida de su inversión.

VARIABLES individuales como la edad y la antigüedad laboral suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo o calculado, debilitando su sostenimiento en el tiempo.

Nuevamente en esta dimensión, en el caso de los profesores, puede traducirse en indicadores simbólicos, salvo que sea fundador de una institución educativa particular donde tenga inversiones pecuniarias hechas. El trabajo docente no reditúa beneficios materiales, su repercusión se enfoca en la dimensión valorativa de su persona y de su profesión; por eso un compromiso calculado puede manifestarse raras veces en aquellos profesores que prefieren los cargos administrativos a la ejecución de tareas académicas.

c) Compromiso normativo

Puede determinarse como el compromiso por obligación, que se sostiene por la presión de las normas internas direccionado a través de documentos administrativos de cumplimiento. Este tipo de compromiso no desaparece mientras las normas y los procedimientos

de coacción administrativa se encuentren vigentes; de lo contrario, pierde solidez.

De estos tres enfoques los que predominan en las instituciones educativas son los de tipo afectivo y los del tipo normativo, pero con índices de debilitamiento de lo afectivo en comparación con lo normativo que adquiere mayor relevancia en una filosofía vertical de la gestión educativa. Si bien el docente tiene la tendencia de adquirir un cariño especial por la escuela donde labora, termina ejecutando sus compromisos por obligación. Así, es en este aspecto hay muchos procedimientos administrativos pendiente y transitar hacia una regulación administrativa de persuasión afectiva y valorativa del docente frente a sus compromisos organizacionales.

2.1.8. Indicadores del compromiso organizacional

Del análisis de las dimensiones del compromiso organizacional, se pueden asociar indicadores tales como:

Dimensión afectiva

- Perspectiva de continuidad laboral
- Identificación con los problemas institucionales
- Valoración de su pertenencia a la institución
- Percepción del vínculo afectivo con los demás miembros
- Estímulo del ego personal por su pertenencia a la institución
- Auto identificación como elemento institucional

Dimensión normativa

- Decisión de permanencia en la institución frente a la mejora de su situación en otra
- Consideración de su deuda con la institución
- Consideración de su lealtad hacia la institución
- Percepción de la obligación individual con los demás miembros de la institución

Dimensión calculada

- Valoración de los beneficios y ventajas que le ofrece la institución frente a otras
- Posibilidades de alejamiento inmediato de la institución
- Posibilidades escasas de mejoramiento laboral frente a lo otorgado por la institución
- Posibilidades de interrupción de intereses frente al alejamiento repentino de la institución.
- Costos personales ante el alejamiento repentino de la institución
- Percepción de seguridad en el puesto frente al mercado laboral
- Valoración del trabajo por necesidad más que por deseo personal
- Posibilidades de dejar el puesto sin opción a encontrar otro

2.1.9. Compromiso laboral y motivación

Los valores morales de cada persona van acomodándose a lo largo de sus experiencias, por eso este proceso formativo-madurativo tiene que entenderse como dinámico. En las empresas e instituciones sociales, se tiene claro sobre el hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas. Esta situación preocupa tanto a los directivos como a los propietarios de los centros de producción. Nonaka (2011), lo califica como la sabiduría práctica, aspecto que ha de considerarse como algo reservado a la alta dirección de una empresa, sino debe formar parte de la cultura organizacional y que se disemine a lo largo de toda la organización. Los empleados, a todos los niveles deberían ser entrenados para practicarla. Una de las principales misiones de un líder debería ser fomentar sus potencialidades para contagiar en todos los que componen su organización, esto permitirá no solo motivar a los trabajadores, sino a descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas y motivar la aparición de nuevos valores.

Las motivaciones son la base del compromiso que es un hábito que se apoya en valores. La motivación está en la base de la acción humana. Los valores son la energía de las motivaciones y, por tanto, sustentan la actuación humana.

2.1.10. Teoría del valor sobre el compromiso organizacional

El valor sobre el trabajo se maneja bajo la teoría del cliente interno, a su vez está basada en la teoría de la equidad propuesta por Adams (1963), quien sostiene que los empleados evalúan sus propios trabajos realizando un balance entre lo que aportan a la empresa y lo que obtienen de ella. Huseman y Hatfield (1990), la complementan sugiriendo que por parte de los empleados una de las aportaciones principales a la empresa es el compromiso a las políticas de la organización. En este sentido, en la mayoría de los estudios sobre marketing interno se ha venido analizando la relación con el compromiso de los empleados como un requisito para generar valor a favor de los clientes (Narver y Slatter, 1999); de ahí su articulación con la teoría del valor.

Hofstede (1980), precisa que, cada una de las dimensiones de los valores varía a través de los individuos en función de las diferencias que presente el tipo de sociedad en el que viva, lo que va a conllevar múltiples efectos y resultados significativos.

En la línea de la teoría de los valores humanos (Schwartz, 1992, 1993), que examina la relación de los valores con el compromiso, por su impacto sobre el compromiso afectivo, se ha comprobado que, en función a los valores, cada individuo evalúa interiormente la situación en la que se encuentra, y en función del valor que preside sus metas u objetivos vitales, generará un curso de acción según el peso que dé a ese valor y que será lo que llevará a la toma de decisiones y al comportamiento correspondiente. Esto coincide con el pensamiento de Schwartz (1996), quien sostiene que los valores son los que permiten establecer hipótesis coherentes sobre la relación de éstos con las futuras actitudes y comportamientos de los individuos. Por eso Cohen (2009), alerta que es necesario, según los valores individuales de los empleados, realizar ajustes a los valores de la empresa, porque, en la medida en que exista mejor congruencia entre los valores de los

empleados y los de la empresa, es más fácil que se produzca el compromiso.

En el pensamiento empresarial actual, las empresas valoran y persiguen elevar el nivel de compromiso de sus empleados, porque son conscientes que sin el compromiso de ellos es difícil llevar a la empresa a cumplir con su estrategia de desarrollo.

2.1.11. Justicia y compromiso organizacional

Teniendo al compromiso laboral como eje, se ha construido la Teoría de la Equidad como una relación entre lo que reciben los empleados de la empresa y lo que le aportan, y externamente entre lo que los clientes aportan a la empresa y lo que reciben de ella. En este sentido, la justicia ejercida en el seno de una empresa en lo que afecta a los empleados determina el que se sientan tratados bien y de manera equitativa en su trabajo. Esto va a influir en otras consecuencias de su trabajo (Moorman, 1991). Es decir, si los empleados creen que reciben un trato equitativo estarán más predispuestos a desarrollar actitudes positivas sobre su trabajo y sus consecuencias. Fischer y Smith (2006), encontraron que la justicia en el seno de las organizaciones se correlaciona con el compromiso con más fuerza que otros valores personales.

La Teoría de la Equidad señala dos fuentes de justicia. Por un lado, la distributiva que se enlaza con las percepciones de los empleados acerca de una distribución igualitaria de las recompensas en el trabajo, generando adhesiones; por el contrario una percepción de parcializaciones y favoritismos genera tensiones y descontente (Niehoff y Moorman, 1993). Es decir, en la medida en que los empleados perciben que son tratados con justicia, se facilita el desarrollo de mayores niveles de compromiso personal hacia la empresa (Greenberg, 1990). La otra fuente de justicia es la procedimental que a su vez tiene un aspecto formal (existencia de procedimientos formales y reglas) y cómo esas reglas son aplicadas caso a caso (Martin y Bennett, 1996), es decir cuando se actúa de

acuerdo con la legislación vigente sin vulnerar los derechos que protegen el trabajo y la dignidad humana. Por tanto, la justicia es un valor con gran impacto en el compromiso que los directivos habrán de tener en cuenta las consecuencias de sus decisiones en la medida en que exista congruencia o incongruencia con ella.

2.1.12. El reconocimiento laboral como factor del compromiso organizacional

Según Baguer (2005), existen dos enfoques del reconocimiento laboral. La primera es reconocer al empleado por realizar bien su trabajo, y la segunda es reconocer el trabajo que no se haya realizado bien y sin mala fe, informando al trabajador con carácter formativo, para enseñarle y evitar nuevos fallos en el futuro. Éstas críticas constructivas deben realizarse dentro de un ambiente relajado, para evitar malos entendidos.

Gandy (2001), señala que el reconocimiento laboral se da cuando se aprecia y valora a los empleados por su trabajo, por lo que ellos son y por el papel que desempeñan en sus organizaciones y por su parte Carrillo (1991), declara que el reconocimiento es la acción de distinguir a una persona entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

Otro autor importante Herzberg (2000), indica que el reconocimiento laboral es considerado como un factor de motivación para aumentar la satisfacción individual y grupal. Casi en la misma lógica Frías (2001), indica que al reconocimiento laboral se lo puede definir como las recomendaciones para un mejoramiento en conjunto; de ésta manera el trabajador se siente valorado y puede ver que la empresa tiene interés en que mejore para bienestar profesional y organizacional.

Hersey, Blanchard y Johnson (1998), consideran el reconocimiento como los actos positivos para reforzar el desempeño de los

trabajadores, para hacerlos sentir ganadores. El reconocimiento laboral ayuda para crear un ambiente de cortesía y respeto entre los mismos empleados. Lo mismo sugiere McAdams (1998), cuando dice que el reconocimiento laboral es un evento muy especial para los empleados, es tener la satisfacción de ver que sus esfuerzos han sido valorados, escuchados y finalmente recompensados con diferentes tipos de premios, tales como dinero, placas o publicidad; saber que el director le felicita o le da algunas palabras de agradecimiento, se convierte en un suceso muypreciado. También lo considera como un sistema formalizado que da fuerza al proceso para mejorar el desempeño a través de las personas.

Serrat (2005), relaciona el reconocimiento laboral con el hecho de reconocer a un empleado una tarea bien realizada.

2.1.13. Elementos del reconocimiento laboral

Según Ventrice (2009), el reconocimiento laboral tiene cuatro elementos básicos, y en todo reconocimiento de éxito otorgado al trabajador, está presente, al menos uno. Los cuatro elementos son los siguientes:

- a. **La alabanza o elogio:** este elemento consiste en realizarse de manera clara y concisa, ser proporcional al logro alcanzado y sin exageraciones, hacerlo en el tiempo que se hizo el logro, puede ser público o privado, dependiendo de la preferencia del empleado.
- b. **El agradecimiento:** es muy importante que éste elemento sea tomado en cuenta, porque el empleado debe sentir un agradecimiento sincero, ya que es muy valioso y funciona. No es necesario agradecer a las personas por su trabajo, porque para eso fueron contratados, mas es importante reconocer los esfuerzos que realiza la persona para que el trabajo como empresa sea más eficiente. El reconocimiento sincero mejora la moral y la productividad. La forma de presentación de éste agradecimiento se puede hacer por escrito, otorgar una nota

escrita a mano o un correo electrónico, pues muestra al empleado el tiempo que dedicó en prestarle atención y reconocerle.

- c. **Las oportunidades:** es uno de los elementos importantes del reconocimiento, dar a los empleados nuevas oportunidades de contribuir en la empresa y de que aprendan nuevas habilidades.
- d. **El respeto:** forma parte del reconocimiento, porque considera las necesidades y el valor de los empleados. Parte del respeto es escuchar, tener en cuenta sus crisis personales, conocer algo de sus trabajadores y mostrarles respeto.

2.1.14. Tipos de reconocimiento laboral

Para Werther y Davis (1995), el reconocimiento puede ser realizado de dos formas: económica y oral. Los incentivos pueden ser financieros como también unas palabras de reconocimiento y refuerzo del trabajo bien hecho. El mejor reconocimiento laboral son incentivos no financieros; éstos pueden constar de placas conmemorativas, algunos obsequios, certificados, o días libres especiales con goce de sueldo, becas de estudio para los empleados o hijos de éstos mismos. Con éstos métodos se mantiene alta la moral del empleado manteniéndolo satisfecho y con un mejor desempeño.

Puchol (2007), especifica algunos tipos de reconocimiento:

- **Recompensa informal o espontánea:** es cuando el jefe o supervisor llama de manera espontánea al empleado o le envía alguna tarjeta de felicitación o agradecimiento.
- **Recompensas de bajo costo:** son aquellos que representan un gasto para la empresa, pero a un costo bajo, por ejemplo, un día libre, entradas a ver un espectáculo, etc.
- **Actos de reconocimiento:** estos se realizan durante eventos propios de la empresa, donde se premia al empleado por haber logrado los objetivos de la empresa, por sobresalir en el servicio al cliente, entre otras.

- **Premios a las mejores sugerencias que incrementen los beneficios:** como los ahorros, la calidad o la seguridad.
- **Premios a la asistencia y puntualidad:** que son prestaciones que otorga el patrón.
- **Concursos:** se pueden organizar concursos entre los mismos empleados, por ejemplo, el empleado del mes por mejor desempeño, objetivos logrados o excelencia en el servicio al cliente.
- **Aniversarios de la empresa:** la dirección debe promover el sentimiento de pertenencia en el empleado y de ésta manera hacerlos participar en eventos importantes de la empresa, pues al sentirse una parte importante de ella con gusto asistirán o participarán en tales eventos.

2.1.15. Dimensiones del reconocimiento laboral

Frías (2001), plantea todo un sistema dimensional del reconocimiento laboral:

- a. **Reconocimiento diario:** porque éste lleva a un mejoramiento de la productividad, el trabajador conoce que su misión y los objetivos de su trabajo tienen sentido. El reconocimiento diario implica un cambio de cultura de la organización, ya que tiene un alcance más profundo en el comportamiento de los empleados.
- b. **Prevención de riesgos:** para esta dimensión se apoya en Cortéz (2007), que cita una norma española (UNE, 81902), que establece que la prevención es un conjunto de actividades que las empresas deben adoptar o prever con el fin de disminuir o evitar riesgos derivados del trabajo; y que el riesgo laboral es el posible daño derivado del trabajo hacia un empleado. Pérez (2005), sustenta la prevención de riesgos, como una medida para evitar daños a los empleados, es obligatorio para una empresa su establecimiento y su seguimiento.
- c. **Retribuciones por el desempeño:** Frías (2001), declara que los ascensos que otorga cualquier empresa se basan en los méritos del trabajador y no en apreciaciones relativas por parte de los

directivos. Los ascensos también dependerán del tamaño de la empresa; cuanto mayor sea la empresa, mayores posibilidades de ascenso habrá para los trabajadores, por la diversidad de cargos o de áreas con la que cuente, en cambio en empresas más pequeñas las posibilidades son escasas o inexistentes. En lo que se refiere a la estabilidad de trabajo, Plá (1989), menciona que es un derecho concedido al trabajador para conservar su puesto de trabajo y únicamente puede perderlo por alguna razón justificada. Así, de ésta manera el empleado debe permanecer en su puesto de trabajo a menos que haya una causa lo suficientemente grande como para realizar su despido o se le dé alguna sanción, en el caso de los contratos indefinidos, fijos o puestos base.

- d. **Premios:** Caso (2000), propone que se debe tener planes de reconocimiento, como celebrar de forma general si la empresa ha alcanzado alguno de sus objetivos, reconocer a la gente que haya sobresalido para que lo vean los clientes y los mismos empleados como en el llamado empleado del mes. Crear y/o mejorar programas de reconocimiento, reforzar los buenos comportamientos deseados y hacer del reconocimiento algo tangible no solamente con un agradecimiento sino con un premio que llegue justo en el momento indicado, donde el empleado se sienta que ha sido reconocido.
- e. **Sistemas de incentivos y de participación de utilidades:** Varela (2006), se refiere al incentivo como la oportunidad que consigue un individuo para satisfacer sus necesidades y la toma en consideración para obtenerlo pues representa algo importante para él. La primera impresión de cualquier empresa al mencionar el reconocimiento del trabajo son los premios y aumentos de salario. Köhler y Martín (2005), proponen otros incentivos tales como los incentivos funcionales, los relacionados con los objetivos de la empresa y del mismo empleado donde se mezcla el compromiso del empleado por esforzarse a lograrlos. Los incentivos de identidad donde el empleado pueda sentirse parte de la empresa y que viva

sus principios laborales. Las promociones o mejoras ante otras instituciones. Si se tuviera un buen sistema de incentivos, plantea Meyers (2000), podría lograrse mejorar la satisfacción laboral, reconocer a empleados sobresalientes, fomentar el trabajo en equipo, crear una fuerza de trabajo consciente de sus responsabilidades ayudando a reducir costos, mejorar el servicio al cliente y fomentar la moral de los empleados.

- f. **Políticas de compensaciones:** según Mondy y Noe (2005), la compensación es la retribución que reciben los empleados por su trabajo, éstos se dan con la finalidad de detener al empleado. Éstas pueden ser (a) **económicas directas**, como los salarios, comisiones, bonos; (b) las **compensaciones económicas indirectas**, que no están incluidas en la compensación directa, son las prestaciones que éste recibe y c) **no económica**, que es aquella en la que el empleado se siente satisfecho por su puesto, clima laboral o físico donde trabaja. Aquí entran factores físicos y psicológicos pues están directamente relacionados con el sentimiento de bienestar.

2.1.16. Importancia del reconocimiento laboral en el logro del compromiso organizacional

El reconocimiento laboral es considerado como uno de los factores clave para la mejora del ambiente de trabajo y del compromiso laboral. Reconocer la contribución de un empleado o de un miembro de la organización. Este papel recae en el jefe de la organización, quien tiene que mostrar características de sus cualidades de reconocedor y desarrollador, especialmente si se centra en el talento diferencial de cada uno de sus colaboradores.

Cantera (2011), menciona que las empresas utilizan el reconocimiento a sus empleados como parte de la política de retención de los talentos. Los gerentes han conocido y acogido la importancia del reconocimiento y los están implementando como parte de sus valores

y cultura de la empresa. Un empleado valora grandemente e un superior que demuestre su reconocimiento mutuo.

Para Castañeda (2005), el reconocimiento es tomado desde diferentes puntos de vista, desde la dirección con el afán de recompensar la labor, y desde el personal que muestra su gratitud. En el sistema de reconocimientos se debe reconocer y agradecer no solamente a los directivos, sino también a los compañeros o colegas que le hayan hecho algún tipo de reconocimiento.

Según Frías (2001), los sindicatos tienen un papel importante con respecto al reconocimiento, ya que estos buscan encontrar las fórmulas para que los empleados gocen de los frutos de la productividad, pues se da mediante acuerdos y contratos de reconocimientos específicos, ya sea en bonos, participación de utilidades, etc.

Gan y Berbel (2007), consideran que los más indicados para llevar a cabo el reconocimiento laboral son los directivos de la empresa, porque le compete la tarea de revisar las actividades, los programas y los proyectos que realizan sus empleados.

Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002), proponen que, el reconocimiento es una herramienta que puede ser utilizada como parte de una administración eficaz, asimismo un plan de reconocimiento ayuda a encarrilar la conducta de los empleados con los objetivos de la empresa a partir del incremento de la autoestima y sentimiento de pertenencia a la empresa por sentirse parte de ella.

Peiró, Zurriaga y González (2002), advierten que, la carencia de reconocimiento laboral se convierte en un estresor de carácter colectivo que afecta a la totalidad de la unidad de trabajo. Asimismo, McDonald, Boud, Francis y Gonczi (1995), sostienen que, si no existiera un reconocimiento a nivel empresarial podría desenlazarse en un conflicto con el desarrollo de las competencias ya que las necesidades de aprendizaje a corto plazo de los individuos y empresas no coinciden con los intereses a largo plazo de los individuos (o de las compañías); las necesidades de las grandes

empresas que se encuentran en etapas más avanzadas son diferentes a las de las empresas de menor competitividad.

Por su parte, Peya (2008), menciona que el reconocimiento al trabajo que se realiza, una plantilla adecuada y suficiente, las buenas relaciones entre los miembros del equipo, el sueldo, el compromiso con la organización y la implicación profesional están estrechamente relacionados con la satisfacción laboral que tiene relación con el nivel de autonomía y las condiciones laborales.

Tejada y Rodríguez (2006), plantean que el reconocimiento organizacional tiene una notable importancia en el desempeño del trabajo.

Según Nelson y Spitzer (2005), algunos directivos otorgan el reconocimiento basados en los siguientes objetivos:

- Para que adquieran y ejerzan un buen nivel de responsabilidad frente al grupo y a las tareas.
- Para proporcionarles el fortalecimiento de sus habilidades y la solidificación de su confianza.
- Para conseguir los objetivos de la empresa, pues hay un aumento en el rendimiento y la moral de parte de los empleados.

2.1.17. Importancia del compromiso organizacional

Bayona y Goñi (2007), consideran que la eficacia organizacional está ligada sólidamente con el logro de los objetivos organizacionales, otorgan mayor importancia al recurso humano frente la tecnología o la infraestructura del local o a la estructura organizativa. Desde luego, en la institución educativa, donde los docentes son actores principales en la conducción de los estudiantes hacia la misión central institucional como es la sólida formación integral del educando; su compromiso con la institución es determinante.

El éxito de las instituciones educativas, se materializa en la formación de niños y jóvenes competentes y revestidos de un conjunto de principios axiológicos, será la vitrina que estimule y fortalezca el

prestigio de las instituciones educativas privadas, las cuales como organizaciones autofinanciadas requieren de dicha fortaleza para consolidarse en el mercado educativo. Así, lo ideal es que esta visión de éxito sea compartida por todos los integrantes de la organización escolar, y se convierta el estilo de gestión institucional. De esta manera, el éxito organizacional, según Peters y Waterman (1982), es entendido como una visión compartida de sus miembros, cuyo principal objetivo es la productividad del recurso humano.

2.1.18. Factores asociados al compromiso organizacional

Según Álvarez (2008), los factores determinantes del compromiso organizacional están clasificados en tres grupos fundamentales:

a) Características personales demográficas del individuo

Álvarez (2008), muestra un efecto positivo del factor **edad** sobre el grado de compromiso encontrándose correlacionado significativamente con la **antigüedad** en la organización. En cuanto a la **edad**, este se convierte en un condicionante negativo de sus posibilidades de empleo alternativo cuanto mayor sea, esta condición incrementa el costo de dejar la organización. Pero el avance de la **edad** en el otro extremo genera un compromiso afectivo más sólido con la organización.

A la identificación por **género** aportan Baugh y Jacobsen (citados por Álvarez, 2008), habiendo encontrado un mayor grado de compromiso en mujeres que en hombres.

También al considerar el nivel **educativo** respecto al grado de compromiso según Modway y otros (1979), se identificó una relación negativa, debido a que los individuos con un mayor nivel de educación ostentan mayores niveles de expectativas que la organización no le ofrece.

Con relación al **estado civil** y al **número de hijos**, existen argumentos no definidos, porque se ha encontrado que, en algunos casos, los trabajadores que tienen carga familiar son los que muestra mayor compromiso; sin embargo, la teoría de Mathieu y Zajac (1990),

sostiene la vida laboral y la no laboral, siempre entran en conflicto, pudiendo afectar negativamente el compromiso organizacional. En este aspecto algunos autores coinciden en señalar que la percepción de una cultura de apoyo entre trabajo y familia es significativamente importante para generar un alto compromiso laboral, para reducir las intenciones del abandono del puesto y disminuir el conflicto compromiso familiar-compromiso organizacional.

b) Apreciación del ámbito laboral

Álvarez (2008), encuentra que las variables inmersas en la apreciación del ámbito laboral son: la satisfacción laboral alta por un salario que cumple con sus requerimientos; las posibilidades de promoción, cuando se ve impulsado hacia una carrera por el ascenso en el puesto, cuenta con un elemento que fortalece sus aspiraciones; y, finalmente, la apreciación de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, las cuales reflejan la interacción sobre todo entre directivos y trabajadores.

c) Características del puesto y las condiciones laborales

Según Álvarez (2008), la cantidad de tiempo que el trabajador dedica a la organización incrementa sus oportunidades de socialización adquiriendo un mejor compromiso. También existe un compromiso organizacional alto en la medida en que las personas perciben un mayor nivel de autonomía, diversificación y responsabilidades en la realización de las tareas.

Administrativamente, los trabajadores que ostentan cargos con mayor jerarquía en la organización suelen mostrar mayor compromiso, interés que está ligado a una mayor ventaja frente a las recompensas y beneficios, asimismo sus actividades crean mayores oportunidades de enriquecimiento profesional.

Marín (2003), cree que el liderazgo que se le otorgue a un miembro organizacional favorece su compromiso organizacional poco investigado.

El docente permanece en la institución educativa la mayor cantidad de tiempo disponible, pero no existen estrategias administrativas para compensar este esfuerzo. A pesar de ese vacío en su reconocimiento, la mayoría del equipo docente se encuentra predispuesto para continuar. En este aspecto resulta fácil implementar estrategias para asegurar el compromiso con la escuela.

En todo caso, la realización de las tareas docentes muchas veces se torna rutinaria, es necesaria la diversificación de las mismas, así como la rotación de las responsabilidades, esto refrescará su ejecución y el desempeño. Será también estimulante la autonomía que los docentes perciban en el cumplimiento de sus responsabilidades desligándolos de la presión administrativa.

2.1.19. Valores y compromiso organizacional

El componente estratégico de mayor relevancia en la gestión de toda organización que dinamiza todo su marco estructural, así como los procedimientos de innovación y cambio actitudinal se encuentran concentrados en el conjunto de valores organizacionales interiorizados en sus miembros.

Cuando los valores personales y profesionales están asociados al compromiso organizacional, se convierten en vigorosos catalizadores del involucramiento de los trabajadores en los proyectos institucionales. Entonces existe mucha probabilidad de la formación de un firme compromiso laboral siempre que exista una sólida correlación entre las expectativas de un miembro de la institución y los principios éticos del conjunto institucional, consiguiéndose la adherencia a la causa justa y conveniente a la mayoría de los miembros.

2.1.20. Los valores organizacionales

Crawford y Hubbard (2008), sostienen que el compromiso organizacional influye en el rendimiento óptimo de los trabajadores si son partícipes en la formulación de la visión y son inducidos a la construcción de actitudes de interdependencia, son algunas formas que se instauran como valores en las etapas de planificación de la gestión institucional. Sobre lo mismo Siliceo et. al (1999), argumentan que los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas e innovadas como cultura organizacional en el devenir histórico de toda organización social, las mismas que se han convertido en parte de la sabiduría colectiva como elementos fundamentales de sobrevivencia biológica y de la evolución humana.

Muchos elementos culturales se convierten en valores sociales cuando son identificados y reproducidos en el modo de actitudes y concepciones representativas de los cimientos culturales que le otorgan identidad a la sociedad y para Dee et. al. (2006), el modelo de organización y compromiso organizacional cuenta con tres variables endógenas: la potenciación del profesorado, la escuela de comunicación, el trabajo y autonomía. Este planteamiento a nivel de institución educativa se alinea en la concepción de la escuela como un ente social orgánico con una filosofía y objetivos suficientemente esclarecidos.

Blanchard y O' Connor (2005), han introducido tres fases a la administración por valores, para facilitar la instauración de un pensamiento organizacional ligado a una estructura axiológica que aglutine a los integrantes. Dichas fases son:

- Definir los valores, propósitos y misión propios de la institución.
- Comunicar oportuna y eficazmente la misión y los valores institucionales.
- Coordinar la ejecución de actividades prácticas diarias con la misión y los valores institucionales.

Siliceo y otros (1999), consideran que es importante que cuando la misión sea comunicada, sea reforzada sistemáticamente con conductas congruentes que exhiban el conjunto de miembros de la organización, pero por sobre todo sus líderes, para crear un marco experiencial en torno al modelaje.

2.1.21. Estrategia para inserción de valores en la organización

La instauración de una cultura organizacional que analice e interiorice los valores de los miembros de la organización, es una tarea compleja, permanente y ardua. Para ello Siliceo et. al. (1999), han diseñado una estrategia de inserción de valores que evoluciona por cuatro fases:

- a) **Modelo directivo:** En esta fase los directivos de cada área se encargan de definir la escala de valores propios de la institución y establecen los procesos para fortalecer los ya existentes. Esta fase es importante que se sostenga en la de investigación de las características y los criterios valorativos del grupo, asimismo en la participación de todos los miembros de la institución; solo así se logrará un sólido compromiso de los colaboradores. Dale y Fox (2008), aseguran que el estilo de liderazgo indudablemente influye en el compromiso organizacional, el mismo que debe estar ligado a un sistema eficaz de comunicación sobre la innovación de procedimientos para la inserción de valores en el seno de la organización. Interferencias en este sistema causará un debilitamiento del compromiso cada vez más agudo.
- b) **Comunicación e imagen corporativa:** En esta fase entran en juego las operaciones y los instrumentos comunicativos de la organización, los mismos que deben mostrar transparencia y equidad de esa manera se evitan confusiones y disconformidades que distraigan concentración de los miembros en las tareas más importantes asumidas.
- c) **Alineación de los sistemas de recursos humanos:** En esta fase se definen los procedimientos y criterios para el reclutamiento, la

selección, la inducción, la capacitación, la evaluación de desempeño del recurso humano, de modo que se establezca una política para la orientación y el reforzamiento permanente de la cultura organizacional en torno a los valores grupales. De igual manera los sistemas de planeación, de innovación, de calidad y de compensación, deben guardar coherencia con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización, de tal forma que promueva el compromiso de la integralidad del recurso humano.

- d) **Monitoreo y seguimiento:** En esta fase se necesita el concurso de un equipo que se encargue de planificar y diseñar las estrategias, se necesita también que se desempeñe como un grupo cuyo liderazgo sea reconocido y competente, de tal forma que contagie entusiasmo, inspire confianza en los demás. Esta confianza en el equipo de monitoreo permitirá que el monitoreo y el seguimiento se conviertan en procedimientos que ayuden al desenvolvimiento positivo de la organización y no sea la causa de conflictos y controversias internas por el desatino y la parcialización en la aplicación de los procedimientos. Es decir, debe existir un acuerdo y consentimiento corporativo para aplicar los procedimientos democráticamente y con criterios profesionales que no alteren la normativa laboral institucional.

2.1.22. Liderazgo y compromiso organizacional

De estilo que el órgano directriz adopte para liderar la organización dependerá la anexión o repulsión de los demás integrantes de la organización, porque Wayne y Noe (1997), así lo perciben.

En condiciones de adhesión es el liderazgo el que sostendrá el compromiso organizacional, y facilitará su acomodamiento a los nuevos retos. En este aspecto Heifetz (1997), encuentra dos distinciones claves:

- Liderazgo frente a los problemas técnicos y su adaptación.
- Equilibrio entre liderazgo y autoridad.

El liderazgo frente a los problemas técnicos y su adaptación tiene que ver con las diversas estrategias necesarias para el abordaje de los problemas cotidianos, así como para los que exigen innovación y aprendizaje; mientras que el equilibrio entre el ejercicio del liderazgo y la autoridad asegura la construcción de los instrumentos y los procedimientos para la evaluación del recurso humano en un ambiente de conformidad y armonía total.

Cuando existe un buen liderazgo Robbins (2004), asegura que el manejo de la complejidad y del cambio es más fluido. Esta capacidad de influencia en el grupo facilita el logro de las metas institucionales.

2.1.23. Compromiso organizacional y productividad

La productividad en la institución educativa está relacionada con énfasis ligado al desempeño de los docentes, lo que se traducirá en el significativo nivel de desarrollo académico y conductual de los alumnos. Siliceo y otros (1999), sostienen esta afirmación, según el enfoque humano-social, es el hombre quien genera el fenómeno productivo, siendo su decisión interna de hacer “lo mejor”.

Según Fromm, (citado en Siliceo et. Al., 1999), la productividad es el efecto de la relación activa y creadora del hombre para consigo mismo, para con su prójimo y para con la naturaleza. Considera tres dimensiones y valores que son: **el pensamiento**, comprensión del mundo a través de la razón y la verdad; **la acción**, labor realizada para su propio bienestar y el de los demás; **y el sentimiento**, que se expresa a través del sentimiento de unidad con sus congéneres, con su labor y con el medio ambiente natural. Argumenta que, frente a los retos actuales de la sociedad, la ciencia y la tecnología, el impulso la competitividad a partir de la lealtad y motivación del recurso humano, la lealtad y satisfacción de los usuarios; orientados hacia la generación sistemática y sostenida de calidad en el servicio educativo como producto de la organización escolar, será apreciado como signo del éxito social.

Otro signo de que el compromiso de los trabajadores influye positivamente en aspectos propios del desempeño, es el bajo ausentismo y alta puntualidad en el trabajo (Hellriegel, et. al.; citados por Edel y García 2007, p.52), hecho que se interpreta como una tendencia que las personas comprometidas muestran cuando se encuentran concentradas en las metas, optando por perder menos tiempo durante el trabajo, incrementando la productividad.

El docente, como miembro de la organización escolar identificado y comprometido es quien debe exhibir el menor ausentismo posible a su centro laboral, dado que asume el uso óptimo del tiempo como factor importante en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Es decir, como refiere Arias (2001), a partir de nuestra época, el compromiso organizacional de las personas constituirá un factor muy importante en el crecimiento de la institución educativa como organización tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo, porque la gestión del conocimiento y los valores de los trabajadores, es el que sostendrá el desarrollo de cualquier organización; por eso es necesario que la persona se integre y permanezca en la institución el mayor tiempo posible, para no tener la necesidad de retroceder permanente con el afán de formar a los nuevos elementos para la institución, ello consume un tiempo muy valioso.

En razón de ello, las instituciones están en la búsqueda de colaboradores que realicen más funciones y que no se conformen con realizar sus tareas cotidianas; es decir, que los colaboradores adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas o funciones extraordinarias. Dicho esfuerzo adicional, según (Robbins, 1998), también debe mostrarse cuando hay predisposición a servir de apoyo de los compañeros de trabajo o de equipo, siendo optimistas en sus opiniones, evitando conflictos innecesarios, preservando el patrimonio de la organización, cumpliendo

con las normas y los reglamentos, y siendo tolerantes ante situaciones o procedimientos que no comparten.

Frente a la productividad institucional, Luthans (2008), plantea que el compromiso organizacional es una predisposición por realizar un poderoso esfuerzo en beneficio de la institución y una convicción en los valores y metas de la misma. Se refleja también en la lealtad hacia la organización, y en su identificación con el éxito y bienestar continuo de la misma. En cuanto a los valores asociados al compromiso organizacional hay que relacionarlos con la productividad, Mañas et. al. (2007), creen que las organizaciones de hoy son una especie de macro equipo que requieren de valores compartidos y colaboradores comprometidos con los propósitos de la organización, que despierten dinamicen los instintos de competitividad, como exigencias de la sociedad actual. Es decir, la gestión educativa en tiempos actuales debe partir del fomento de estrategias que incrementen las fortalezas de la institución escolar y que generen el apego e involucramiento de los docentes con las tareas educativas. Todo eso convertirá a la escuela en una organización social competitiva marcando diferencias significativas frente a otras instituciones. En este campo, Siliceo et. al. (1999), proponen diez principios y condiciones para ser más competitivos:

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

- Sabiduría directiva.

2.1.24. Procedimientos para reforzar el compromiso organizacional

Para reforzar el compromiso organizacional Dessler (citado por Ivancevich, Konopask y Matteson, 2006), considera los siguientes procedimientos:

- Adhesión a los valores con los cuales se identifiquen los miembros
- Comunicación permanente de los eventos necesarios para el cumplimiento de la misión
- Garantizar la equidad y la justicia común para los miembros
- Propiciar un ambiente comunitario
- apoyar el desarrollo de los empleados.

Cuando la relación entre líderes y colaboradores es óptima, De la Rosa y Carmona (2010), creen que el compromiso, así como la percepción del clima de comunicación y el bienestar existente en la empresa por parte de los miembros mejoran, se traduce en una fuerte conexión.

Giraldo Marín (2012), entiende que, ante una mayor integración e identificación de los miembros con su centro laboral, conllevará a mayores posibilidades de permanencia de ellos en la organización, considera también que, los altos niveles de compromiso viabilizan el esfuerzo colectivo que le otorga constancia. Si se implementan situaciones y espacios gratificantes para los colaboradores, es decir emerge el compromiso afectivo, si el individuo noto:

- Que se le otorga una dosis de autonomía en la ejecución de sus tareas
- Que recibe el respaldo de la organización
- Que se valora la importancia de sus roles y son retroalimentados permanentemente
- Que tiene libertad para demostrar su competencia y el desarrollar sus habilidades,
- Que la relación sus superiores es horizontal

- Que existen estrategias que configuran una situación equilibrada que le proporcione oportunidades para sobrellevar armónicamente sus responsabilidades en el ámbito personal familiar y sus compromisos en los espacios laborales.

Por su parte Luthans (2008), agrega las siguientes directrices para incrementar el compromiso organizacional:

- Establecer obligaciones que se relacionen con los valores personales. Este procedimiento cobra mayor efectividad si las responsabilidades son dispuestas por escrito.
- Fundar lazos comunicativos de la misión y la ideología de la organización, transformándolos en tendencia grupal.
- Implementar actividades de orientación y capacitación continua que concuerden con la política que identifica a la organización.
- Contar con un procedimiento para la recepción y el procesamiento de quejas y sugerencias que inspiren garantía de un estado de justicia organizacional que conlleven a la solución adecuada de los conflictos de los empleados y la organización.
- Crear un sentido de comunidad, a través de un ambiente de trato igualitario en función a valores colectivos y al trabajo en equipo.
- Implementar una batería de actividades para apoyar la promoción y el desarrollo de los integrantes de la organización, entre las cuales pueden estar eventos de actualización, promover desafíos laborales que reten su creatividad y su empeño. De esta manera se propiciará el enriquecimiento laboral y el incremento de la productividad.

2.2. Definición de términos básicos

- Comportamiento:** es el modo como las personas actúan, en relación con su entorno específico. Generalmente se realiza de manera voluntario, respecto a los compromisos asumidos.
- Comportamiento organizacional:** se refiere al impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento integral de las organizaciones.

- c. **Compromiso con el trabajo:** es el grado de responsabilidad que un trabajador le asigna a sus tareas y según ese desempeño valora y se identifica con la organización del que es parte.
- d. **Desarrollo organizacional:** Tiene que ver con la dinámica del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones.
- e. **Estructura de la organización:** es todo un sistema de elementos y procesos creados y materializados en funciones y actividades que los individuos integrantes llevan a cabo de manera coordinada.
- f. **Objetivos del comportamiento organizacional:** existen objetivos del comportamiento organizacional que son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos.
- g. **Organización:** es una estructura administrativa conformada por un grupo de personas correlacionadas con tareas procesos sistemáticos de relaciones de interacción, tendientes a producir un servicio para cumplir con las necesidades de una comunidad como el logro del propósito distintivo institucionalizado.
- h. **Propósito de la organización:** es la conjunción de esfuerzos para que los objetivos tengan significado, de modo que sea útil para contribuir a la eficiencia organizacional.
- i. **Satisfacción en el trabajo:** es la sensación de bienestar que un empleado experimenta por asumir las exigencias de sus funciones.

2.3. Variable

Definimos el compromiso organizacional como un conjunto de actitudes de los miembros de una institución educativa como expresión de su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen, su práctica beneficia a los miembros mismos y a la organización en general, porque el trabajo conjunto se cimenta en personas comprometidas tanto por el logro de un objetivo personal como por el éxito institucional.

Meyer y Allen (1991), conciben a la variable compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera se abarca la naturaleza del compromiso como deseo, como necesidad y como el deber de persistir en la institución.

Tabla 1

Operacionalización

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Compromiso organizacional	Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva de continuidad laboral - Identificación con los problemas institucionales - Valoración de su pertenencia a la institución - Percepción del vínculo afectivo con los demás miembros - Estímulo del ego personal por su pertenencia a la institución - Auto identificación como elemento institucional 	<p>Totalmente de acuerdo (5)</p> <p>De acuerdo en general (4)</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</p>
	De continuidad	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión de permanencia en la institución frente a la mejora de su situación en otra - Consideración de su deuda con la institución - Consideración de su lealtad hacia la institución - Percepción de la obligación individual con los demás miembros de la institución 	<p>En desacuerdo en general (2)</p> <p>Totalmente en desacuerdo (1)</p>
	Normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de los beneficios y ventajas que le ofrece la institución frente a otras - Posibilidades de alejamiento inmediato de la institución - Posibilidades escasas de mejoramiento laboral frente a lo otorgado por la institución - Posibilidades de interrupción de intereses frente al alejamiento repentino de la institución. - Costos personales ante el alejamiento repentino de la institución - Percepción de seguridad en el puesto frente al mercado laboral - Valoración del trabajo por necesidad más que por deseo personal - Posibilidades de dejar el puesto sin opción a encontrar otro 	

3. Tratamiento técnico

3.1. Tipo y nivel de investigación

Investigación básica en el nivel descriptivo explicativo.

3.2. Diseño de investigación

El diseño es el descriptivo simple que se rige al siguiente esquema

X_____ **O** Donde:

X: Es la variable compromiso organizacional de los docentes

O: Son los resultados obtenidos mediante la medición de la variable

3.3. Población y muestra

Se usará una muestra igual a la población en la siguiente proporción:

- 25 docentes del nivel primaria de los cuales 18 son mujeres y 7 hombres
- 21 docentes del nivel secundaria, de los cuales 12 son mujeres y 9 hombres

Esta población queda definida por 46 unidades de análisis.

3.4. Técnicas de recolección de datos

La técnica es la entrevista realizada a través de la aplicación de un cuestionario sobre la variable.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis e interpretación de la información se procederá de la siguiente manera:

- a) Tabulación de datos.
- b) Extracción de frecuencias generales.
- c) Análisis descriptivo de las frecuencias obtenidas
- d) Cálculo de medidas de tendencia central y proyección gráfica de datos obtenidos.
- e) Análisis e interpretación de las medidas de tendencia central y de las proyecciones gráficas de datos obtenidos.

Resultados

La recolección de datos de nuestra investigación se realizó en un grupo de 46 docentes de la Institución Educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, jurisdicción de la provincia de Rioja. La medición de las variables se realizó en base a la aplicación de un cuestionario que abarcó tres dimensiones: afectiva, normativa y calculada cuyos indicadores generaron 18 ítems asociado a cinco opciones de respuesta, que representan la actitud de cada docente participante en los siguientes niveles: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo en general (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo en general (2) y totalmente en desacuerdo (1). En este orden se entiende que las respuestas son positivas; en el caso de respuestas negativas, el orden de los valores se invierte.

Para presentar los datos se utilizan una tabulación general de datos considerando sus dimensiones constitutivas de la variable, de este cuadro deriva una segunda tabla para el análisis de cada ítem en particular, en función a las frecuencias absolutas, a porcentajes y a la media aritmética de las puntuaciones registradas y con la ayuda del gráfico de barras y de pastel correspondientes.

Seguidamente se realiza el análisis comparativo de la totalidad de ítems aplicados, teniendo en cuenta si fueron ítems positivos o negativos.

Tabla N° 2

Resultados generales sobre la variable compromiso organizacional

Nº	COMPROMISO ORGANIZACIONAL																	
	D.Afectiva						D. Continuidad						D. Normativa					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	4	1	1	1	5	4	4	4	1	3	1	4	4	4	5	1	1
2	2	2	2	2	4	4	2	2	1	1	4	1	5	5	1	3	1	5
3	4	4	2	2	2	4	4	3	2	1	4	1	2	4	2	4	2	4
4	4	4	2	3	2	4	4	3	3	1	2	2	2	3	3	4	4	1
5	5	5	1	1	1	5	4	4	1	1	5	3	5	4	1	5	2	1
6	2	4	4	2	2	4	4	1	1	2	3	2	3	2	2	4	2	4
7	4	4	1	1	1	4	4	4	4	2	2	1	2	4	4	4	4	2
8	5	4	1	1	1	5	5	5	4	2	2	1	2	4	2	5	5	4
9	4	4	1	1	1	4	3	4	4	2	2	2	2	4	4	4	1	4
10	4	4	2	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4
11	5	4	1	1	1	5	3	4	5	1	5	4	1	5	5	5	5	4
12	4	4	4	2	2	4	3	2	4	2	4	3	2	4	1	5	4	4
13	4	4	2	2	2	4	4	4	4	5	4	2	2	4	2	4	4	4
14	3	4	5	2	2	4	2	2	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1
15	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	2	4	2	2
16	4	4	2	1	1	4	1	4	2	1	2	1	1	2	2	4	1	1
17	4	4	1	2	2	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4
18	5	2	2	2	2	5	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2
19	3	4	1	1	1	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2
20	4	4	4	1	2	4	5	2	4	2	4	3	2	4	3	5	4	4
21	5	5	4	1	2	5	5	4	5	1	4	5	3	3	4	5	5	5
22	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2
23	4	4	2	1	1	4	1	4	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
24	4	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	5	5	4
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	5
26	5	4	1	1	1	5	1	5	4	1	5	2	1	5	5	5	5	1
27	4	1	1	1	1	5	3	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4
28	4	5	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	5	4	1	3	1	1
29	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	3	4	4	4	4
30	5	4	2	2	2	4	5	5	5	1	4	4	2	4	3	5	5	3
31	5	4	2	1	1	5	1	4	5	1	1	1	5	5	5	5	1	4
32	3	4	2	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2
33	2	4	2	2	2	5	4	4	2	2	2	3	5	3	2	5	4	2
34	4	5	1	1	1	5	5	4	2	2	4	4	1	5	2	5	5	4
35	4	5	1	1	1	4	4	5	4	1	2	2	1	4	2	5	1	4
36	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3
37	4	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
38	4	4	2	2	2	4	5	2	2	1	1	1	4	4	1	5	5	4
39	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	2	2
40	4	3	3	2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
41	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4
42	4	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	5	4	5
43	2	4	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	2	4
44	4	4	2	2	1	5	5	4	2	2	2	2	1	4	2	4	4	2
45	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	3
46	4	4	3	2	2	4	3	2	4	2	4	3	2	2	4	4	4	4

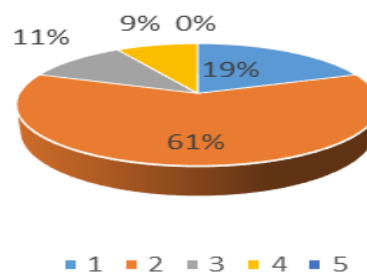
En la tabla N 2 están los datos extraídos en la I.E.I N° 00623 sobre la variable compromiso organizacional, de acuerdo a la percepción de los 46 docentes participantes. Los datos están siguen el orden estructural de las dimensiones de la variable: **afectiva**, **normativa** y **calculada**, a las cuales se asocian valores de acuerdo a cada nivel de respuesta marcada por los participantes, donde: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo en general (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo en general (2) y totalmente en desacuerdo (1). Para el análisis estadístico se consideran valores promedio por tener la propiedad de brindarnos una referencia central, según el cual se establecen criterios comparativos, según existan resultados inferiores o superiores a la media. Cabe aclarar que en el cuestionario se establecieron 14 ítem de tendencia positiva y 4 ítem de tendencia negativa (3,4,5 y 13) los mismos que en el cuadro general aparecen seleccionados con otro color.

Tabla N 3

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 1

Ítem 1: Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta institución educativa.

Item N° 1		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	9	19.5652174
2. De acuerdo en general (4)	28	60.8695652
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	5	10.8695652
4. En desacuerdo en general (2)	4	8.69565217
5. Totalmente en desacuerdo (1)	0	0
Total	46	100



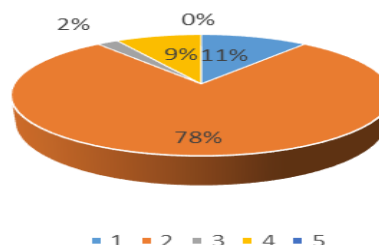
En la tabla N 3 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 1, donde se aprecia que 28 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 61% de la población, así mismo, en segundo lugar, 9 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 19% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir entienden que les causaría felicidad si continuaran trabajando por el resto sus vidas en la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 4

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 2

Ítem 2: Realmente siento como si los problemas de la institución educativa fueran míos.

Item N° 2		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	5	10.8695652
2. De acuerdo en general (4)	36	78.2608696
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	1	2.17391304
4. En desacuerdo en general (2)	4	8.69565217
5. Totalmente en desacuerdo (1)	0	0
Total	46	100



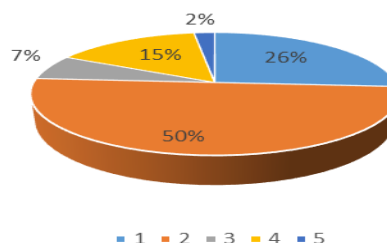
En la tabla 4 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 2, donde se aprecia que 36 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 78% de la población, así mismo, en segundo lugar, 5 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 11% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir que identifican como suyos los problemas de la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 5

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 3

Ítem 3: No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución educativa.

Item N° 3		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (1)	12	26.0869565
2. De acuerdo en general (2)	23	50
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	3	6.52173913
4. En desacuerdo en general (4)	7	15.2173913
5. Totalmente en desacuerdo (5)	1	2.17391304
Total	46	100



En la tabla 5 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 3, donde se aprecia que 23 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 50% de la población, así mismo, en segundo lugar, 12 de

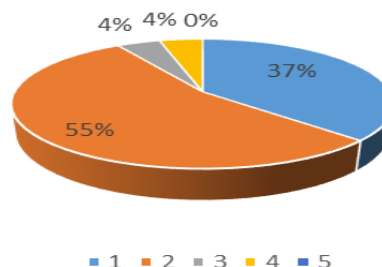
los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 26% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, es decir que, tratándose de un ítem planteado de manera inversa, se interpreta que los docentes experimentan un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 6

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 4

Ítem 4: No me siento ligado emocionalmente a mi institución educativa.

Item N° 4		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (1)	17	36.9565217
2. De acuerdo en general (2)	25	54.3478261
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	2	4.34782609
4. En desacuerdo en general (4)	2	4.34782609
5. Totalmente en desacuerdo (5)	0	0
Total	46	100



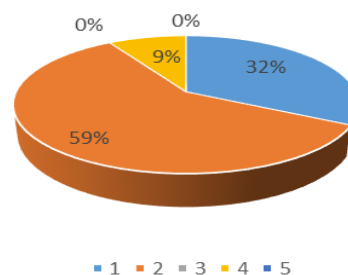
En la tabla 6 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 4, donde se aprecia que 25 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 55% de la población, así mismo, en segundo lugar, 17 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 37% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, es decir que, tratándose de un ítem planteado de manera inversa, se interpreta que los docentes se sienten ligados emocionalmente a la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 7

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 5

Ítem 5: No me siento integrado plenamente en mi institución educativa.

Item N° 5		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (1)	15	32.6086957
2. De acuerdo en general (2)	27	58.6956522
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	0	0
4. En desacuerdo en general (4)	4	8.69565217
5. Totalmente en desacuerdo (5)	0	0
Total	46	100



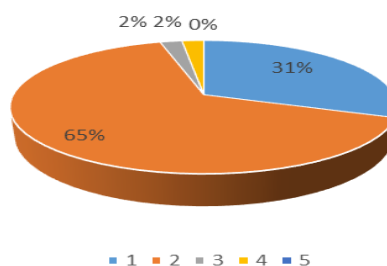
En la tabla 7 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 5, donde se aprecia que 27 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 59% de la población, así mismo, en segundo lugar, 15 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 32% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, es decir que, tratándose de un ítem planteado de manera inversa, se interpreta que los docentes se sienten integrados plenamente a la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 8

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 6

Ítem 6: Esta institución educativa significa personalmente mucho para mí.

Item N° 6		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	14	30.4347826
2. De acuerdo en general (4)	30	65.2173913
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	1	2.17391304
4. En desacuerdo en general (2)	1	2.17391304
5. Totalmente en desacuerdo (1)	0	0
Total	46	100



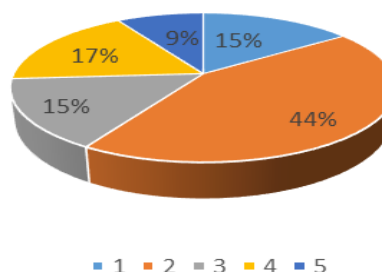
En la tabla 8 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 6, donde se aprecia que 30 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 65% de la población, así mismo, en segundo lugar, 14 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 31% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir que la Institución Educativa N° 00623 significa mucho para ellos.

Tabla 9

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 7

Ítem 7: Hoy permanecer en esta institución educativa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.

Item N° 7		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	7	15.2173913
2. De acuerdo en general (4)	20	43.4782609
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	7	15.2173913
4. En desacuerdo en general (2)	8	17.3913043
5. Totalmente en desacuerdo (1)	4	8.69565217
Total	46	100



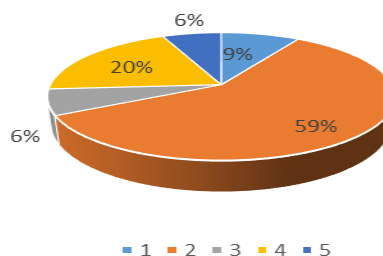
En la tabla 8 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 7, donde se aprecia que 20 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 44% de la población, así mismo, en segundo lugar, 8 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 31% de la población; también existen 7 docentes, o sea un 15%, que expresaron estar **totalmente de acuerdo**. A pesar de esta oscilación la tendencia general de las frecuencias se inclinan hacia lo positivo, esto significa que la mayoría de docentes concordaron que actualmente permanecer en la Institución Educativa N° 00623 es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.

Tabla 10

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 8

Ítem 8: Sería muy duro para mí dejar esta institución educativa, inclusive si lo quisiera.

Item N° 8		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	4	8.69565217
2. De acuerdo en general (4)	27	58.6956522
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	3	6.52173913
4. En desacuerdo en general (2)	9	19.5652174
5. Totalmente en desacuerdo (1)	3	6.52173913
Total	46	100



En la tabla 10 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 8, donde se aprecia que 27 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 57% de la población, así mismo, en segundo lugar, 9 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 20% de la población; también existen 4 docentes, o sea un 9%, que expresaron estar

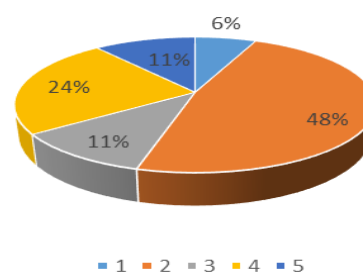
totalmente de acuerdo. A pesar de esta oscilación la tendencia general de las frecuencias se inclinan hacia lo positivo, esto significa que a la mayoría de docentes les causaría un duro impacto el dejar la Institución Educativa N° 00623, inclusive si lo quisieran.

Tabla 11

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 9

Ítem 9: Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi institución educativa en estos momentos.

Ítem N° 9		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	3	6.52173913
2. De acuerdo en general (4)	22	47.826087
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	5	10.8695652
4. En desacuerdo en general (2)	11	23.9130435
5. Totalmente en desacuerdo (1)	5	10.8695652
Total	46	100



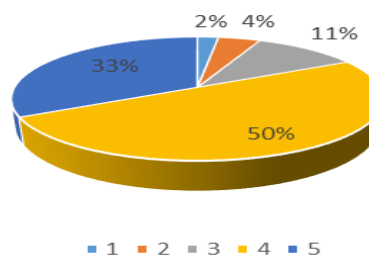
En la tabla N° 11 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 9, donde se aprecia que 22 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 48% de la población, así mismo, en segundo lugar, 11 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 24% de la población; también existen 4 docentes, o sea un 11%, que expresaron estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. A pesar de esta oscilación la tendencia general de las frecuencias se inclinan hacia lo positivo, esto significa que la mayoría de docentes se verían afectados en gran parte de sus vidas si desearía salir de la Institución Educativa N° 00623, en estos momentos.

Tabla 12

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 10

Ítem 10: Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo como para pensar en salir de esta institución educativa.

Item N° 10		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	1	2.17391304
2. De acuerdo en general (4)	2	4.34782609
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	5	10.8695652
4. En desacuerdo en general (2)	23	50
5. Totalmente en desacuerdo (1)	15	32.6086957
Total	46	100



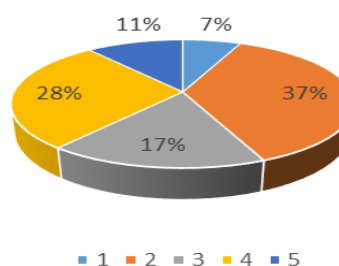
En la tabla 12 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 10, donde se aprecia que 23 docentes se manifestaron **en desacuerdo en general**, que representa un 50% de la población, así mismo, en segundo lugar, 15 de los docentes estuvieron **totalmente en desacuerdo**, es decir un 33% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, no sienten como si tuvieran muy pocas opciones de trabajo como para pensar en salir de la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 13

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 11

Ítem 11: Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta institución educativa, podría haber considerado trabajar en otro sitio.

Item N° 11		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	3	6.52173913
2. De acuerdo en general (4)	17	36.9565217
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	8	17.3913043
4. En desacuerdo en general (2)	13	28.2608696
5. Totalmente en desacuerdo (1)	5	10.8695652
Total	46	100



En la tabla 13 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 11, donde se aprecia que 17 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 37% de la población, así mismo, en segundo lugar, 13 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 28% de la población; también existen 8 docentes, o sea un 17%, que expresaron estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**. A pesar de esta oscilación la tendencia general de las frecuencias se inclinan hacia lo positivo, esto significa que la mayoría de

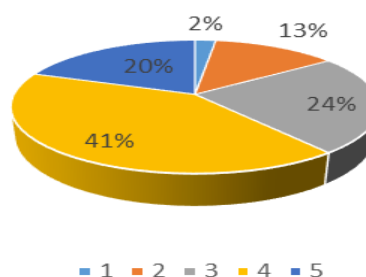
docentes piensan que si no hubiera puesto tanto de sí mismos en la Institución Educativa N° 00623, podrían haber considerado trabajar en otro sitio

Tabla 14

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 12

Ítem 12: Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta institución educativa es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.

Item N° 12		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	1	2.17391304
2. De acuerdo en general (4)	6	13.0434783
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	11	23.9130435
4. En desacuerdo en general (2)	19	41.3043478
5. Totalmente en desacuerdo (1)	9	19.5652174
Total	46	100



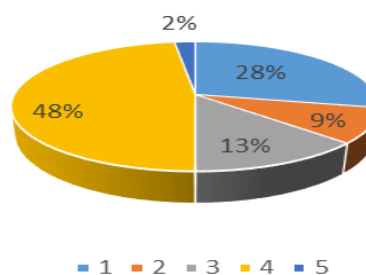
En la tabla 14 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 12, donde se aprecia que 19 docentes se manifestaron **en desacuerdo en general**, que representa un 41% de la población, así mismo, en segundo lugar, 11 de los docentes estuvieron **ni de acuerdo ni en desacuerdo**, es decir un 24% de la población; también hay 9 docentes (20%) que se expresaron **totalmente en desacuerdo**. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, no consideran que una de las pocas consecuencias negativas al dejar la Institución Educativa N° 00623 sea la inseguridad que representan las alternativas disponibles.

Tabla 15

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 13

Ítem 13: No siento obligación alguna de permanecer en esta institución educativa.

Item N° 13		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (1)	13	28.2608696
2. De acuerdo en general (2)	4	8.69565217
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	6	13.0434783
4. En desacuerdo en general (4)	22	47.826087
5. Totalmente en desacuerdo (5)	1	2.17391304
Total	46	100



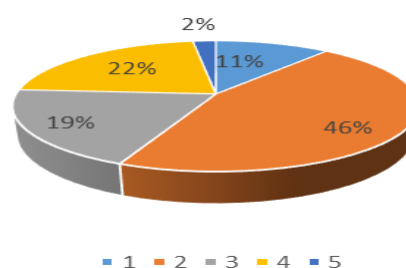
En la tabla 15 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 3, donde se aprecia que 22 docentes se manifestaron **en desacuerdo en general**, que representa un 48% de la población, así mismo, en segundo lugar, 13 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 28% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos un contraste de las más altas frecuencias, pero está claro que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, es decir que, tratándose de un ítem planteado de manera inversa, se interpreta que los docentes sienten la obligación de permanecer en la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 16

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 14

Ítem 14: Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi institución educativa ahora.

Item N° 14		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	5	10.8695652
2. De acuerdo en general (4)	21	45.6521739
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	9	19.5652174
4. En desacuerdo en general (2)	10	21.7391304
5. Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.17391304
Total	46	100



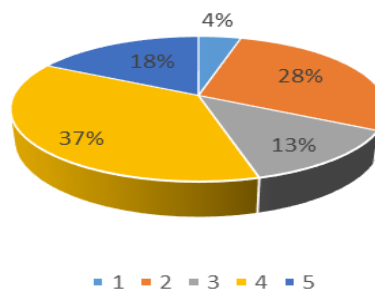
En la tabla 16 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 14, donde se aprecia que 21 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 46% de la población, así mismo, en segundo lugar, 10 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 22% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos también un contraste entre las más altas frecuencias, Sin embargo, podemos apreciar que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir sienten que aún si fuera por su beneficio, no estaría bien dejar la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 17

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 15

Ítem 15: Me sentiría culpable si dejara mi institución educativa ahora.

Item N° 15		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	2	4.34782609
2. De acuerdo en general (4)	13	28.2608696
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	6	13.0434783
4. En desacuerdo en general (2)	17	36.9565217
5. Totalmente en desacuerdo (1)	8	17.3913043
Total	46	100



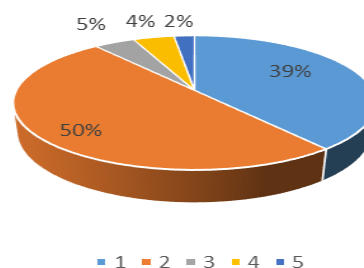
En la tabla 17 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 15, donde se aprecia que 17 docentes se manifestaron en **desacuerdo en general**, que representa un 37% de la población, así mismo, en segundo lugar, 13 de los docentes estuvieron **de acuerdo en general**, es decir un 28% de la población; también hay 8 (18%) docentes que se expresaron **totalmente en desacuerdo**. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos también un contraste entre las más altas frecuencias; sin embargo, podemos apreciar que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia negativa, es decir no sentirían culpabilidad por dejar la Institución Educativa N° 00623, ahora mismo.

Tabla 18

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 16

Ítem 16: Esta institución educativa se merece toda mi lealtad.

Item N° 16		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	18	39.1304348
2. De acuerdo en general (4)	23	50
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	2	4.34782609
4. En desacuerdo en general (2)	2	4.34782609
5. Totalmente en desacuerdo (1)	1	2.17391304
Total	46	100



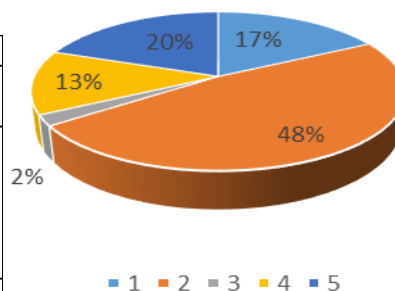
En la tabla 18 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 16, donde se aprecia que 23 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 50% de la población, así mismo, en segundo lugar, 18 de los docentes estuvieron **totalmente de acuerdo**, es decir un 39% de la población. Es en estos dos niveles de respuestas que encontramos las más altas frecuencias, esto significa que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir consideran que la Institución Educativa N° 00623 merece toda su lealtad.

Tabla 19

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 17

Ítem 17: No abandonaría mi institución educativa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.

Item N° 17		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	8	17.3913043
2. De acuerdo en general (4)	22	47.826087
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	1	2.17391304
4. En desacuerdo en general (2)	6	13.0434783
5. Totalmente en desacuerdo (1)	9	19.5652174
Total	46	100



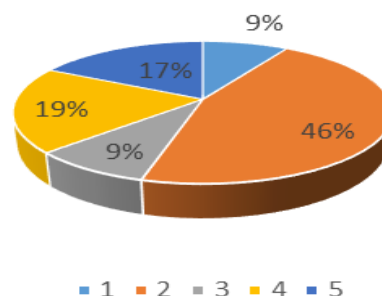
En la tabla 19 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 17, donde se aprecia que 22 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 48% de la población, así mismo, en segundo lugar, 9 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 20% de la población; también existen 8 docentes (17%) que se expresaron **totalmente de acuerdo**. A pesar de estos contrastes encontrados entre las más altas frecuencias, podemos apreciar que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir, no abandonarían la Institución Educativa N° 00623 en estos momentos, porque tienen un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.

Tabla 20

Frecuencias y porcentajes registrados en el ítem 18

Ítem 18: Estoy en deuda con mi institución educativa.

Item N° 18		
Rpta	f	%
1. Totalmente de acuerdo (5)	4	8.69565217
2. De acuerdo en general (4)	21	45.6521739
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	4	8.69565217
4. En desacuerdo en general (2)	9	19.5652174
5. Totalmente en desacuerdo (1)	8	17.3913043
Total	46	100

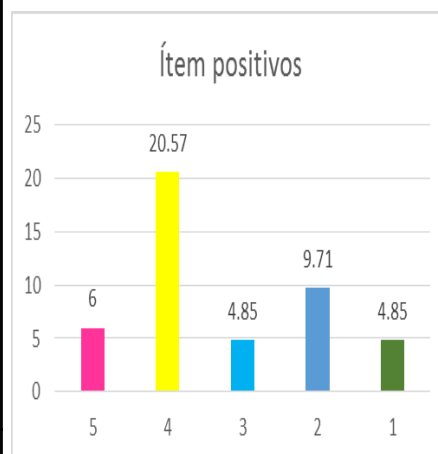


En la tabla 20 se encuentran distribuidos los datos correspondientes al ítem 18, donde se aprecia que 21 docentes se manifestaron **de acuerdo en general**, que representa un 46% de la población, así mismo, en segundo lugar, 9 de los docentes estuvieron **en desacuerdo en general**, es decir un 19% de la población; también existen 8 docentes (17%) que se expresaron **totalmente en desacuerdo**. A pesar de estos contrastes encontrados entre las más altas frecuencias, podemos apreciar que la mayoría de docentes expresaron respuestas de tendencia positiva, es decir, sienten que están en deuda con la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 21

Promedio de frecuencias del cuestionario para ítems redactados en sentido positivo

Item	Respuesta (f)				
	5	4	3	2	1
1	9	28	5	4	0
2	5	36	1	4	0
6	14	30	1	1	0
7	7	20	7	8	4
8	4	27	3	9	3
9	3	22	5	11	5
10	1	2	5	23	15
11	3	17	8	13	5
12	1	6	11	19	9
14	5	21	9	10	1
15	2	13	6	17	8
16	18	23	2	2	1
17	8	22	1	6	9
18	4	21	4	9	8
Prom	6	20.571	4.8571	9.7143	4.857



En la tabla 21 se encuentran distribuidos los datos correspondientes a los promedios para los ítems positivos, entre estos resultados se destaca el promedio de 20.57 para la respuesta **de acuerdo en general**. Esto se interpreta que en su mayoría los docentes tuvieron una percepción positiva respecto a su compromiso con la Institución Educativa N° 00623.

Tabla 22

Promedio de frecuencias del cuestionario para ítems redactados en sentido negativo

Item	Respuesta (f)				
	1	2	3	4	5
3	12	23	3	7	1
4	17	25	2	2	0
5	15	27	0	4	0
13	13	4	26	2	1
Prom	14.25	19.75	7.75	3.75	0.5



En la tabla 22 se encuentran distribuidos los datos correspondientes a los promedios para los ítems negativos, entre estos resultados se destaca el promedio de 19.75 para la respuesta **de acuerdo en general**. Esto se interpreta que en su mayoría los docentes tuvieron una percepción negativa, en este por ser débiles, da paso a una tendencia positiva respecto a su compromiso con la Institución Educativa N° 00623.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según Davis y Newstron (2003), el compromiso de los miembros de una organización se manifiesta en la conjunción de tres actitudes: Una sensación que los impulsa identificarse con las metas organizacionales, otra sensación de obligatoriedad ligada a las tareas asignadas y un sentimiento de lealtad hacia la organización.

Cedeño (2003), evidenció que los docentes que no sienten comprometidos actúan con mucha indiferencia no solo con la organización, sino también con sus miembros, esta actitud negativa se encuentra equiparado a la indiferencia del director hacia las necesidades, intereses y motivaciones de los docentes. Toda esta indiferencia se traduce en la existencia de docentes poco participativos, sin iniciativas que ofrecer a la organización.

Aranda y Ormeño, 2003, descubrieron que existe una relación estrecha entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, constituyéndose en una situación que los cuerpos directivos de una institución educativa necesariamente deben estimularse constantemente para configurar lo que se denomina el feed back, o el retorno del refuerzo ante el desempeño docente.

En la Institución Educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, provincia de Rioja, se ha registrado que la actitud de los docentes frente a su compromiso con su institución es positiva, es decir la mayoría se siente identificado con las metas comunes que necesariamente genera una obligatoriedad natural a cumplirlas factores que anclan su permanencia constante en un período de tiempo considerable, hasta sacar adelante a su colegio.

Esta condición encontrada debe convertirse en un punto de partida de la gestión del recurso humano hacia metas concretas y ambiciosas para lograr convertir a la Institución Educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, provincia de Rioja, en una institución líder con impacto positivo en sus alumnos y en la sociedad donde se encuentra enclavada.

CONCLUSIONES

1. La tendencia general de las frecuencias de los datos es positiva, puesto que en 15 de los 18 ítem planteados ha predominado la opinión de los docentes a estar **de acuerdo en general**, lo que quiere decir que ellos en su mayoría consideran que se encuentran comprometidos con su institución educativa.
2. Esta tendencia general se mantiene al hacer el análisis separando los ítems positivos de los negativos, en los que respecta a los ítems positivos existe un promedio superior de 20.57 de docentes que consideraron la respuesta **de acuerdo en general**, en comparación con los demás niveles de respuesta. Lo mismo sucedió para los ítems negativos donde un promedio de 19.75 de docentes estuvieron **de acuerdo en general**, pero de modo inverso.
3. Entonces la valoración general del cuestionario puede calificarse como de una tendencia positiva, es decir que en la Institución Educativa N° 00623 del distrito de Elías Soplín Vargas, provincia de Rioja, la mayoría de docentes se mostró identificado respecto su compromiso con su institución educativa.

RECOMENDACIONES

1. A los docentes, autoexaminar constantemente el nivel de su compromiso organizacional para realizar retroalimentaciones necesarias.
2. En la institución debe establecerse estrategias de acción a partir de la definición de líneas de compromiso de mayor eficiencia que concuerden con las potencialidades de cada docente.
3. El director debe estructurar estrategias para promover el compromiso organizacional sin condicionamiento ni presiones
4. Los órganos administrativos educativos superiores deben examinar el nivel de compromiso organizacional de los docentes, no para implementar sanciones, sino para regularlas o estimularlas.

Referencias

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* N° 67.
- Alexander, J. (2000). *Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial*. Barcelona: Gedisa
- Arciniega L. (2002). *Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?* Consultado el 19 de octubre de 2016 en:
<http://direccionestrategica.itam.mxUploader/material/ArticulosLuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>
- Aranda, A. L. y Ormeño, A. (2003). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en profesores básicos de escuelas municipalizadas en la Comuna de Independencia*, tesis de grado de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Santiago de Chile.
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Contaduría y Administración*. (200). Consulta: 17 de octubre de 2016.
<http://www.ejournal.unammx/rca/200/RCA20001.pdf>.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. [Version de Google-digitized]. Recuperado de:
<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015001648545;page=root;view=image;size=100;seq=1>
- Baguer, A. (2005). *¡Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Madrid: Díaz de Santos.
- Barraza, A. y Acosta C. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
- Bayona, C. & Goñi S. (2007). *Compromiso organizacional*. Consulta: 11 de octubre de 2016.
<http://www.ucm.es/BUCM/compudoc/s/10005/101968381.htm>
- Blanchard, K. y O'connor M. (2005). *Administración por valores*. Bogotá: Editores Norma.
- Bruke, W. (1998). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. México: Sitesa.

- Cantera, F. J. (2011). Caricias laborales y talento. *Directivos*, N° 15.
- Castañeda, L. (2005). *En busca del ascenso en el trabajo*. México: Poder.
- Carrillo, J. A. (1991). *Curso de derecho internacional público*. Madrid: Tecnos.
- Caso, A. (2000). *Sistemas de incentivos a la producción*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Cedeño, H. (2003). *Compromiso organizacional de los docentes que laboran en el decanato de ciencias y tecnología de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" en Barquisimeto*. Disponible en la Base de Información BIBCOT, 2003, http://bibcot.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe? Acceso=T070300012312/0&Nombrebd=BIBCOT
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: International Thompson.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Thomson.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel." *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.33.
- Córdoba C. (2005). *Compromiso organizacional en empleados contratados por empresas de trabajo temporal (ETT)*. Tesis para optar por el título de licenciatura en Ciencias Económico Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Cortés, N. M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional: Hospital Dr. F. Nachón*. Tesis de Maestría en Salud Pública, Universidad Veracruzana. Veracruz.
- Cortez, J. M. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene en el trabajo*. Madrid: Tébar.
- Crawford A. y Hubbard S. (2008). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, N° 08, pp. 594-613.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Learning.
- Dee J., Henkin A. & Singleton C. (2006). *Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools*. *Urban Education*, Vol. 41, N° 06, pp 603- 627.

- De la Rosa, M. D. & Carmona, A. (2010). The influence of leader member exchange on the employee's commitment. *Review Business Univer-sia*, 1(1), 122-132.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Escobar, G. (2000). *Ética*. México: McGraw-Hill.
- Edel R. & García A. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Edición electrónica gratuita. Consultado el 01 de abril de 2008. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/340.
- Feder, B.J. y Herzberg, F.I. (2000). *Professor and Management Consultant*. New York Times, Feb 1, 26 Recuperado de <http://es.slideshare.net/dyhack/texto-1-14740855>
- Fischer, G. N. (1990). *Psicología Social: Conceptos fundamentales*. Madrid: Narcea.
- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concentración empresarial*. Santiago de Chile: LOM.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Gandy, D. B. (2001). *30 días para conseguir empleados satisfechos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M y Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos*. (10° ed.). Chile: McGraw-Hill
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, N° 16.
- Heifetz R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.

- Huseman, R. y Hatfield, J.D. (1990). Equity theory and the Managerial Matrix. *Training and Development Journal*, Vol. 44; N° (4).
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, A., Pimentel, M. y Echeverría, M. (2002). *Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Köhler, H. D. y Martín, A. (2005). *Manual de sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid: DELTA.
- Lagomarsino R. (s-f). *Compromiso Organizacional*. Revista de Antiguos Alumnos de la Universidad de Montevideo, pp. 79-83.
- Luthans F. (2008) *Comportamiento Organizacional*. México D. F. : Mc Graw Hill / Interamericana Editores S. A. de C.V.
- McAdams, J. L. (1998). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos. Serrat, G. (2005). Cuidando al personal se cuida al cliente (Y II). *Horeco*, Vol. 219; N° 3.
- McDonald, R., Boud, D., Francis, J. y Gonczi, A. (1995). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación. Sección para la educación técnica y profesional*. París: UNESCO.
- Mañas, M. et. al. (2007). *Psychological climate and attitudinal job utcomes: a test of a reciprocal influence hypothesis*. Revista de Psicología Social Aplicada, Vol. 13, año 3, pp. 45-60.
- Marin, S. B. (2012). *Empoderamiento como elemento generador del com-promiso organizacional de los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Tesis de Maestría en Administración Universidad Nacio-nal de Colombia.www.bdigital.unal.edu.co/6917
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizacional commitment*. Psychological Boletin, Vol.108, N° 02, pp. 171-194.
- Meyer, J.y Allen, N. (1991). *A three component conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Manegement Review, Vol. 01, pp. 61-89.
- Meyers, F. E. (2000). *Estudios de tiempos y movimientos. Para la manufactura ágil*. México: Pearson Educación.

- Mondy, R. W. y Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, N° 76.
- Morales, D. F. (1981). *La conducta social como intercambio*. España: Desclée de Brouwer
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). *The measurement of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, N° 14, pp. 224-247.
- Munné, F. (1996). *Entre el individuo y la sociedad. Marcos teóricos actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Barcelona: Poligráfico
- Narver, J. C. y Slater, S. F., (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54; N° 4.
- Nelson, B. y Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12° ed.). México: McGraw-Hill.
- Niehoff, P. B. y Moorman, H. R. (1993): "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36, pp. 527–556.
- Peiró, J. M., Zurriaga, R. y González Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, N° 20.
- Plá Rodríguez, A. (1989). *Estabilidad en el empleo. Solución de conflictos de trabajo y concertación social*. Murcia: Molina de Segura.
- Peya, M. (2008). Satisfacción laboral: una breve revisión. *Nursing*, Vol. 26; N° 2.
- Peters, T. y Waterman R. (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10, 4: 65-76.

- Robbins S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hill.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Education.
- Siliceo A., Cásares D., & Gonzales J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México D. F.: Mc Graw Hil / Interamericana S. A. de CV.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries, in Zanna, M. (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, Academic Press, New York.
- Schwartz, S. H. (1993). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems", en Seligman, C. Olsen, & J. M. y Zanna, M. P. (Eds.), *Values: The Ontario symposium*: vol. 8, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Stolarski, R. R. (1974). *Aproximación a la formalización de la teoría del Intercambio Social (sistematización y formalización a nivel verbal)*. (Tesis de Licenciatura) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología.
- Tejada, C. M. y Rodríguez, L. (2007). Un acercamiento a la situación laboral y desarrollo profesional de los trabajadores de la información y documentación: la encuesta Sedic. *Jornadas españolas de documentación*, Vol. 10; N° 1.
- Vander, Z. (1994). *Manual de psicología social*. Barcelona: Paidós.
- Varona, F. (1993). *Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional*. *Revista Diálogos*. N° 35, pp. 68-77.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Education.
- Ventrice, C. (2009). *Make their day: employee recognition that works*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Wayne, M. y Noe, R. (1997). *Administración de Relaciones Humanas*. México: Mc Graw-Hill
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE COMPROMISO INSTITUCIONAL PARA DOCENTES

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: 20 – 25 () 26 – 30 () 31 -35 () 36 – 40 () 41 a más ()

Condición: Nombrado () Contratado ()

Grado académico: Bachiller () Profesora () Licenciado ()

Magister () Doctor ()

Tiempo de servicio: Menos de 5 años () De 5 a 10 ()
De 10 a 15 ()

De 15 a 20 () De 20 a 25 ()

Más de 25 ()

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su institución educativa. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una (x) el número que corresponda a su opinión.

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO

1	Sería feliz si trabajara el resto de mi vida en esta institución educativa.	1	2	3	4	5
2	Realmente siento como si los problemas de la institución educativa fueran míos.	1	2	3	4	5
3	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi institución educativa.	1	2	3	4	5
4	No me siento ligado emocionalmente a mi institución educativa.	1	2	3	4	5
5	No me siento integrado plenamente en mi institución educativa.	1	2	3	4	5
6	Esta institución educativa significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5
7	Hoy permanecer en esta institución educativa, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5
8	Sería muy duro para mí dejar esta institución educativa, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5
9	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi institución educativa en estos momentos.	1	2	3	4	5
10	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo como para pensar en salir de esta institución educativa.	1	2	3	4	5
11	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta institución educativa, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5
12	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta institución educativa es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5
13	No siento obligación alguna de permanecer en esta institución educativa.	1	2	3	4	5
14	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi institución educativa ahora.	1	2	3	4	5
15	Me sentiría culpable si dejara mi institución educativa ahora.	1	2	3	4	5
16	Esta institución educativa se merece toda mi lealtad.	1	2	3	4	5
17	No abandonaría mi institución educativa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	1	2	3	4	5
18	Estoy en deuda con mi institución educativa.	1	2	3	4	5