UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIÁGNOSTICO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL COLEGIO INTEGRAL EL ÁVILA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:

JULIA MÁRQUEZ
Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la Asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, junio de 2007

A Dios, por la fortaleza que me brinda

en el transcurrir de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que colaboraron con este estudio:

Al Colegio Integral El Ávila, por ser una institución abierta, dispuesta a recibir aportes de todos los que quieren mejorarla, en especial a Juan Maragall, el director de esta institución,
quien siempre estuvo dispuesto a apoyarnos y recibir las sugerencias que se desprendieron de esta investigación.

Al Profesor Ricardo Petit, quien siempre estuvo ahí con sus consejos pertinentes para aclarar todas nuestras dudas y animarnos en el cumplimiento de nuestras metas.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....
AGRADECIMIENTOS .....
ÍNDICE GENERAL i
RESUMEN iii
INTRODUCCIÓN iv
CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1
1.1 Planteamiento del problema 1
1.2 Justificación 2
1.3 Objetivo General 3
1.4 Objetivos específicos 3
1.5 Marco Organizacional 3
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 7
2.1 Organizaciones 7
2.2 La Organización como Sistema 7
2.3 Actitudes 11
2.4 Compromiso Organizacional 12
2.5 Satisfacción Laboral 16
2.6 Desarrollo Organizacional 18
2.7 Administración del diagnóstico dentro del proceso de DO 20
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO 22
3.1 Contrato psicológico 22
3.2 Estructura del diagnóstico 23
3.2.1 Cronograma de actividades diagnósticas 26
3.2.2 Instrumento de recolección de datos para el diagnóstico . 27
3.2.2.1 Instrumento empleado para medir el Compromiso Organizacional 28
3.2.2.2 Instrumento empleado para medir la Satisfacción Laboral 31

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 34
4.1 Resultados del diagnóstico 34
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 66
5.1 Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico …….. 66
BIBLIOGRAFÍA 71
ANEXOS 73

RESUMEN

El siguiente trabajo pretende conocer el nivel de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral del personal docente y administrativo del Colegio Integral El Ávila, con el fin de dar a conocer los resultados arrojados por estos y así permitir tomar decisiones que conlleven a consolidar o mejorar estas actitudes tan fundamentales en cualquier organización para el logro de los objetivos.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo cambiante, las cuales deben tomar en cuenta todo lo que sucede en su entorno para lograr con éxito los logros propuestos. Para ello, debe contar con un personal plenamente comprometido y satisfecho, ya que como plantea Chiavenato (2005), las organizaciones las forman un grupo de personas quienes se dividen el trabajo bajo una lógica determinada con la finalidad de lograr un objetivo común (p. 28). Entonces, si son ellos quienes definen las organizaciones, éstas deben estar atentas a introducir cambios, para mejorar cada día el Compromiso y Satisfacción, ya que de estas actitudes depende, en gran parte, que los procesos de trabajo se desarrollen eficazmente.

Ahora bien, cuando nos referimos a una organización de tipo educativa, que tiene como principal objetivo preparar a los sujetos para la vida en sociedad, quienes además serán los líderes del futuro, estas dos actitudes se tornan de mayor importancia, ya que frente a la responsabilidad que implica esta misión, mientras más comprometidos y satisfechos se encuentren los maestros con su labor, mejores serán los resultados en estos sujetos.

Afortunadamente, los resultados arrojados por el personal del Colegio Integral El Ávila mostraron una tendencia favorable de las dos actitudes en estudio, demostrando que son un personal altamente comprometido y plenamente satisfecho, actitudes éstas que le permitirán llevar a cabo de manera exitosa su labor educativa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los términos de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral se han convertido en unas de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional. Una de las razones fundamentales de que esto esté ocurriendo, es que diversas investigaciones sobre este tema han podido demostrar que estas dos actitudes han permitido obtener un mejor rendimiento y una mayor productividad en las organizaciones. Las actitudes se consideran supuestos determinantes de la percepción de los individuos. Estas pueden ser indicadoras de la conducta de los individuos, así como dar indicios de sus intenciones conductuales en un contexto organizacional en situaciones particulares. Davis y Newstrom, (1999).

Desde hace mucho tiempo, los directivos de las distintas organizaciones han mostrado una preocupación permanente de cómo poder satisfacer y mantener comprometido a sus trabajadores y con ello lograr una mayor productividad. En este sentido, un punto de partida lo constituye el llevar a cabo una evaluación diagnóstica que permita conocer el nivel de Compromiso y Satisfacción como factor determinante de la eficacia del personal que labora en el Colegio Integral EL Ávila.

CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El Colegio Integral El Ávila tiene como objetivo fundamental formar niños exitosos para el futuro, con conocimientos reales en los diferentes ámbitos de la vida y con un sentido de participación en su entorno que le permita ser un líder capaz de mejorar las diferentes situaciones que lo rodean.

Ahora bien, como en cualquier institución educativa, esta responsabilidad recae directamente sobre los docentes, ya que son parte fundamental en el desarrollo académico y social de cada uno de los alumnos y son las personas capaces de desempeñar con propiedad la enseñanza de los mismos.

Además, el educador desarrolla una gran cantidad de funciones que abarcan aspectos como: el diagnosticar las necesidades de sus alumnos, evaluarlos, seleccionar y preparar los medios utilizados para lograr el aprendizaje. Es decir, que la labor del educador exige conocimientos, destrezas y actitudes particulares, no es una simple tarea que cualquier persona es capaz de realizar y cuando en una institución como el Colegio Integral El Ávila, se le exige además de todas las funciones que debe cumplir, una gran cantidad de actitudes y aptitudes para llevar a cabo su labor, es necesario preguntarse lo siguiente: ¿estará el personal docente y administrativo del Colegio Integral El Ávila comprometido y satisfecho con la institución para llevar a cabo la difícil misión de crear individuos competentes para nuestra sociedad actual?

No se puede olvidar que las actitudes se consideran supuestos determinantes de la percepción de los individuos sobre su entorno y sobre su comportamiento. En

este sentido, pueden ser indicadores de la conducta de los individuos o dar indicios de sus intenciones conductuales en el contexto organizacional en situaciones particulares. Davis y Newstrom, (1999).

Es por esto que resulta de vital importancia lograr tener un personal altamente comprometido y satisfecho, que son consideradas como actitudes de las personas dentro del contexto donde se desempeñan laboralmente (Robbins, 1998), con el fin de lograr las metas que la organización se ha propuesto para con sus alumnos.

1.2 Justificación

Hoy en día, el Colegio Integral El Ávila representa una de las instituciones educativas de mayor prestigio en Venezuela debido a su propuesta educativa integral. Si bien es cierto que esta institución brinda una educación realmente de calidad es importante conocer, luego de once años desde que se fundara en 1996, cuáles son los niveles de satisfacción que involucra el trabajo que se desempeña y cuán comprometido está el personal, docente y administrativo, quienes constituyen el pilar central de este sistema educativo.

Resulta primordial la información que aporta este estudio, en cuanto estas variables ejercen un factor muy importante sobre ciertos comportamientos y actitudes laborales.

En el caso particular de esta institución educativa, como se mencionó anteriormente, está orientada a brindar la mejor calidad en el desempeño del servicio en materia formativa. Es por ello que el poder medir los niveles de Compromiso Organizacional y Satisfacción con el trabajo, forman el pilar fundamental de esta evaluación diagnóstica. De esta manera, se observará si la institución apuntala a trabajar en pro del personal que labora en la institución,

constituyendo esto uno de los núcleos fundamentales para lograr la calidad que hasta ahora ha caracterizado al Colegio.

1.3 Objetivo General

El presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental aplicar y llevar a cabo un análisis descriptivo del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral que posee el personal docente de preescolar, básica y diversificada, así como también la del personal administrativo, utilizando dos cuestionario tipo Likert, que incluyen variables como: departamento al que pertenecen y nivel de contratación.

1.4 Objetivos Específicos

- Realizar una Investigación Documental sobre la Organización recalcando lo relativo a Compromiso y Satisfacción Laboral.
- Aplicar los instrumentos de Compromiso Organizacional de Allen et al, (1993) y el instrumento S10/12 realizado por Meliá y Peiró (1989) para medir la Satisfacción Laboral, tanto al personal docente como administrativo de la institución educativa.
- Interpretar los resultados arrojados por los instrumentos y diseñar una intervención para trabajar y fortalecer aspectos relativos al Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal administrativo, así como de preescolar, básica y diversificada.

1.5 Marco Organizacional

La Organización: Colegio Integral El Ávila

El Colegio Integral El Ávila es una institución fundada en el año 1.996. Se define como un grupo pluralista, formado de profesionales preocupados por la educación de sus hijos y motivados por la necesidad de crear una institución educativa que incorpore dentro de sus fundamentos pedagógicos la idea de una educación integral que articule el Arte, la Ciencia y la Tecnología.

El programa está concebido como una institución integral dirigida a atender los niveles de educación preescolar, básica y diversificada, de carácter bilingüe, mixto, con énfasis en el desarrollo artístico, científico y tecnológico. El sistema de estudios es a tiempo completo, y se desarrolla mediante un plan especial de actividades complementarias de tipo cultural, deportivo y académico.

El Colegio es el corazón de un complejo artístico y cultural, cuya **misión** consiste en permitir a las nuevas generaciones de venezolanos formarse de manera integral, en contacto directo con el arte en sus múltiples facetas: el teatro, la plástica, la música, la danza y al mismo tiempo desarrollar sus capacidades científicas y tecnológicas para la comprensión de su entorno.

Junto al arte y la ciencia el educando tendrá contacto directo con la tecnología en diversas aplicaciones (computación, telecomunicaciones, por ejemplo), con la intención de que experimente la habilidad y creatividad del ser humano para enfrentar y coexistir con los retos que le presenta el ambiente.

La **visión** de la institución es poder formar nuevas generaciones que sean líderes positivos y competentes con capacidad para acceder con éxito a la educación superior y colaborar en el desarrollo y constitución de una Venezuela más participativa, eficiente, productiva y competitiva.

El Colegio Integral El Ávila está conformado por un equipo que incluye tanto al personal administrativo y docente, como a los alumnos y representantes. Dicha institución pretende desarrollar en su equipo las siguientes competencias:

Humanistas: Con formación y sensibilidad en el área social, que les permita asumir una actitud activa y de liderazgo para el mejoramiento de su realidad.

Científicos: Capaces de utilizar sus conocimientos y habilidades para comprender y desentrañar con actitud y metodología científica los diversos problemas que su entorno le presenta.

Bilingües: Con dominio del idioma inglés como medio de comunicación internacional.

Dominio de la tecnología: Capaces de aprovechar los recursos tecnológicos para apoyarlos en la resolución de sus problemas o actividades.

Con identidad nacional: Conocedores de la realidad histórica y actual de Venezuela y con sentimiento de identidad y solidaridad con el proceso de consolidación y desarrollo de nuestro país.

Artistas: con sensibilidad para expresarse a través del arte y para apreciar la diversidad de expresiones artísticas.

Representantes:

Participativos: Se concede especial importancia a las expectativas y opiniones de los padres para el perfeccionamiento constante de la institución, para lo cual se requiere la participación y apoyo constante de los mismos.

Con compromiso en la enseñanza-aprendizaje: El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de un esfuerzo conjunto entre el hogar y el Colegio, por lo tanto los padres asumen el compromiso de apoyar a sus hijos en las actividades de aprendizaje que requieran de su participación y de colaborar en todas aquellas actividades que permitan acercar las experiencias escolares a la realidad social, cultural y económica del país.

Capaces de asistir y colaborar en las Escuelas de padres: La formación de la persona es un proceso continuo y permanente que nunca llega a una real conclusión, pues de alguna manera siempre se está aprendiendo para poder hacer frente a situaciones nuevas. Los padres deben asumir también la necesidad de recibir apoyo por parte del Colegio a través de la Escuela de Padres con la finalidad de contar con mejores herramientas para enfrentar su rol como padre y guía.

Docentes:

Méritos académicos y vocacionales: Es necesario contar con docentes que tengan una sólida formación académica en el área que les corresponda y será una función del plantel velar porque hagan de él su proyecto de vida.

Valores de integridad y moral: Los docentes deben poseer no sólo comprobados méritos académicos, sino que deben ser unas personas con posibilidades reales de ser ejemplo de integridad y responsabilidad para sus alumnos, pues la formación moral se transmite fundamentalmente con el ejemplo.

Actualizados: Dispuestos a participar de manera constante en procesos de actualización y perfeccionamiento que promoverá la institución, para que pueda ejercer de manera cada vez más eficiente su rol de facilitador del aprendizaje y formador integral.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Organizaciones

La organización puede definirse, según Lawrence y Lorsch (1994), como la coordinación de distintas actividades de individuos con la finalidad de llevar a cabo transacciones con el ambiente. La contribución a la organización puede variar en función de las diferencias individuales, del sistema de recompensas, así como de las contribuciones de la organización.

La organización puede definirse también como "Un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común." Agrega que éstas constituyen instrumentos sociales que permiten que muchas personas trabajen juntas, racionalmente orientadas para alcanzar objetivos que no podrían lograrse de manera aislada. (Chiavenato, 2005, p.28)

En este sentido, Chiavenato (2005), hace referencia a las siguientes características propias de las organizaciones:

- Son unidades sociales construidas con el propósito de alcanzar objetivos.
- Presentan un conjunto de relaciones sociales estables, creadas con la finalidad explícita de lograr objetivos o metas.
- Es un sistema de cooperación que se fundamenta en la racionalidad orientada al logro de los objetivos.
- Es una unidad social compuesta por dos o más personas.

2.2 La organización como sistema

Para poder satisfacer las necesidades en un entorno cada vez más competitivo toda organización debe desarrollarse. Entendido esto no únicamente como un crecimiento de la organización, sino también como la posibilidad de lograr tener un estado de equilibrio con el ambiente externo para lograr su permanencia.

La teoría de sistemas aplicada a las organizaciones comprende los cambios que éstas experimentan como reacciones adaptativas a diversas influencias del medio ambiente (factores externos) y frente a las exigencias y necesidades internas de la organización (factores internos), que sufren cambios continuamente para conservar el equilibrio de la organización.

Explica Chiavenato (2005), que gracias al desarrollo de la Teoría de Sistemas, aplicada al estudio de las organizaciones, sus fronteras se expandieron a las influencias del entorno, considerándose como una condición básica para el formato organizacional y su desarrollo. El estudio de las organizaciones entrelazó la relación del elemento condicionante del ambiente y lo interno. Es decir, que esta teoría aportó la concepción de la organización como un sistema abierto.

Agrega este autor que las organizaciones entendidas como sistemas abiertos presentan las siguientes características:

1. **Entrada y salida:** Importa del entorno constantemente (insumos), transforma (procesamiento) y exportación también constantemente (productos y servicios) respecto a su ambiente.

2. **Homeostasis:** Las organizaciones necesitan mantener un equilibrio dinámico conservando su *status quo* interno.

3. **Adaptabilidad:** Se refiere a la posibilidad de realizar cambios en la organización del sistema, en su interacción o en los patrones, alterando su *status quo*, para alcanzar un nuevo estado de equilibrio con el ambiente externo. Esta capacidad se presenta gracias al proceso de retroalimentación que hace que la organización sea viable.

4. **Morfogénesis:** Es producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto para adaptarse al entorno y que constituye la principal característica distintiva del este sistema. Es decir, que el sistema abierto puede modificar sus propias estructuras.

5. **Equifinalidad:** El sistema abierto puede lograr un mismo estado final utilizando distintas vías y comenzando de condiciones disímiles. En la medida que elaboran mecanismos regulatorios (homeostasis) se reduce esta equifinalidad, lo cual no significa que se elimina.

6. **Negentropía o entropía negativa:** La entropía es el proceso que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, pérdida de energía y finalmente la muerte. Es por ello que los sistemas abiertos evitan la entropía absorbiendo cantidades de energía superiores de las que regresan al entorno como productos y servicios lo que se conoce como negentropía.

7. **Sinergia:** Se refiere al esfuerzo simultáneo de varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. La sinergia tiene el efecto de multiplicar las partes y provocar que el resultado organizacional no sea exactamente igual a la suma de sus partes.

Como la organización está inmersa dentro de un entorno que la afecta e influencia, al entenderla como un sistema abierto, se considera de mucha importancia la retroalimentación que se pueda obtener del mismo, mediante la aplicación de instrumentos encuestas o sistemas informativos.

La organización en su proceso productivo obtiene insumos que transforma. Para ello desarrolla procesos administrativos, tecnológicos y humano sociales que le permiten generar los productos que a su vez vuelven al entorno. Estos tres procesos mencionados hacen referencia a:

- Entre los procesos administrativos encontramos políticas, planes, metas estructura organizacional, sistemas de políticas de personal, sistemas de evaluación de desempeño, de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

- Los procesos tecnológicos se refieren a los equipos, información técnica, sistemas de mantenimiento dominio y utilización de la tecnología.

- El proceso humano social, según Petit, R. (2006), está relacionado con las experiencias de las personas, habilidades, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

El estudio diagnóstico puede estar enfocado en una parte o varias partes del sistema, las relaciones entre los sistemas o el sistema y su entorno. El enfoque que se utilizó como base para llevar a cabo esta intervención de diagnóstico es el de sistema abierto, el cual es un modelo y un lenguaje que permite estudiar y entender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas y permite comprender como cambian los sistemas de manera efectiva considerando el entorno circundante que los afecta.

En el proceso de investigación sobre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional en el Colegio Integral El Ávila, utilizando el modelo de sistema abierto para realizar el estudio, se tocan aspectos concernientes a los procesos administrativos y humano social que afectan al personal administrativo y docente

al prestar el servicio en esta institución. Estos se abordan mediante el contenido que expresan los ítems de los dos instrumentos utilizados, el de Allen et al, (1993) para el Compromiso con la institución educativa y el cuestionario S10/12 realizado por Meliá y Peiró (1989) para la Satisfacción Laboral.

2.3 Actitudes

La actitud puede definirse como "un sentimiento o estado mental positivo o negativo de la disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre las respuestas de las personas a los demás, a los objetos y a las situaciones." (Gibson, 1994, p.131).

En este sentido, explica Chiavenato (2005), que las actitudes son determinantes del comportamiento en cuanto se relacionan con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Significan un estado mental organizado por la experiencia y que influyen en las respuestas que las personas tienen a los objetos, situaciones y en su relación con los demás.

Agrega este autor que las actitudes sientan las bases emocionales, con respectos a las relaciones interpersonales y los procesos de identificación con los otros individuos. Forman parte intrínseca de la personalidad, aunque estén sujetas a cambios.

Las actitudes son enunciados evaluativos, tanto favorables o desfavorables, de objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se sienten los individuos acerca de algo. (Robbins, 1998, p.140)

La Satisfacción Laboral así como el Compromiso Organizacional, expresa este autor, son actitudes de las personas dentro del contexto donde se desempeñan laboralmente.

Según Davis y Newstrom (1999), las actitudes se consideran supuestos determinantes sobre la percepción de los individuos sobre su entorno y sobre su comportamiento. En este sentido, pueden ser indicadores sobre conducta de los individuos o dar indicios de sus intenciones conductuales en el contexto organizacional en situaciones particulares.

2.4 Compromiso Organizacional

Diversos autores han definido de diversas formas al Compromiso Organizacional:

Hay autores que estudian el Compromiso Organizacional visto como un fenómeno de intercambio o como un fenómeno estructural. De intercambio, cuando el compromiso depende de cómo son percibidos los costos y beneficios relacionados con el permanecer o no en una organización, y estructural en cuanto lo afecta la antigüedad en una organización y las inversiones que la persona realiza en la misma. (Hrebick y Alutto, 1972, citado por Guerra 2002, citado por Vila, 2005).

Ven en el Compromiso Organizacional como la fuerza de la identificación y la compenetración que el individuo establece con una organización particular. (Mowdays y Cols,1982 citado por Guerra, 2002 citado por Vila, 2005).

Otros se refieren al Compromiso Organizacional como la amplitud con la cual una persona acepta e internaliza tanto los valores así como los objetivos de la organización y asumen su rol con la finalidad de contribuir al logro de los mismos. (De Cottis y Summer,1987 citado por Guerra, 2002 citado por Vila, 2005).

También es visto como ”un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de una persona, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones están buscando a

personas que hagan más cosas y que no se conformen con realizar sus tareas formales. La evidencia muestra que las organizaciones que se comportan así se desempeñan mejor en comparación con otras". (Robbins, 1998, p. 17)

Asimismo, para Davis y Newstrom (1999), el Compromiso Organizacional puede entenderse como el grado de identificación y la intención de participación activa que manifiesta una persona con la organización en la que labora.

Según Robbins (1998), un alto Compromiso Organizacional significa identificarse con la organización que le da empleo, lo define: "como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y de esa mantenerse en ella como uno de sus miembros". (Robbins, 1998, p. 142).

En este sentido, señala Robbins (1998), las investigaciones evidencian relaciones negativas entre el Compromiso Organizacional con aspectos como el ausentismo y la rotación laboral.

Para los teóricos Allen y Meyer (1991), El Compromiso Organizacional se trata del estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones por la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la misma.

En Allen y Meyer (1991), el término de Compromiso Organizacional incluye diferentes aspectos relacionados con: el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por la persona asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres componentes del compromiso: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

En este sentido, agregan Allen y Meyer (1997), es más apropiado considerarlos como tres componentes distintos y no verlos como "tipos" de compromiso, en vista de que las relaciones de cada persona pueden incluir diversos grados de los tres.

Es importante considerar a los tres componentes juntos del Compromiso y no pensar que una persona manifiesta un sólo tipo de Compromiso. Esto se puede ilustrar, por ejemplo, considerando que una persona puede sentir apego con la organización en la que labora y al mismo tiempo pensar que si toma en cuenta su situación económica le sería muy difícil renunciar a su trabajo. Es decir, que un individuo puede al mismo tiempo sentir apego hacia una organización y a su vez pensar que dejarla sería difícil considerando el aspecto económico. Se debe tomar en cuenta la fuerza de los tres componentes juntos, más que intentar clasificarla como un tipo particular.

Allen y Meyer (1993), señalan que el Compromiso Organizacional está compuesto por:

Compromiso Afectivo: Se refiere a la adhesión afectiva hacia la organización que desarrolla el empleado fuertemente comprometido. La persona se identifica, involucra y disfruta de su membresía en la misma. Los individuos cuyas experiencias en la organización responden a sus expectativas y satisfacen sus necesidades básicas, tienden a manifestar un compromiso afectivo más fuerte que quienes tienen experiencias menos satisfactorias.

Algunas de las características organizacionales que Allen et al, (1993), relacionan con el compromiso afectivo son: la descentralización, políticas justas en los diversos niveles de la organización y la forma como éstas se comunican.

Estos autores consideran que éste constituye la forma más deseable de compromiso y el que probablemente desean inculcar más en el personal laboral dentro de una organización.

Compromiso Continuo: Se refiere al compromiso basado en los costos que el empleado asocia con el hecho de salir de la organización. Se fortalece en la medida que la persona va realizando inversiones colaterales, relacionadas, por

ejemplo, con habilidades desarrolladas valoradas por la organización o disfrutar del status asociado con una ocupación. (Allen et al, 1993; citado por Vázquez, 2001, p. 67).

Explican Allen y Meyer (1997), que aquellos empleados que perciban que poseen diversas opciones viables en el mercado laboral, manifestarán un compromiso continuo probablemente más débil que quienes crean que cuentan con muy pocas o tal vez ninguna alternativa. En este sentido, recalcan, además, la importancia de que la persona concientice cuánto ha invertido y sus implicaciones para que esto impacte el compromiso continuo. Por ello, puede ocurrir que dos personas que se mantengan en situaciones objetivamente parecidas dentro de una organización puedan expresar niveles de este compromiso distintos.

Compromiso Normativo: Se refiere al compromiso basado en una creencia moral u obligación de que lo correcto y lo moral es permanecer en la organización. Este compromiso se fortalece a través de experiencias de socialización en la organización que enfocan lo apropiado de mantenerse leal al empleador, o también al recibir beneficios que generan un sentimiento de obligación hacia la reciprocidad. Los empleados con un fuerte compromiso normativo creen que permanecer en la organización es asunto de deber y de moral. (Allen et al, 1993; citado por Vázquez, 2001, p. 67).

Además, estos autores expresan que se puede ver al Compromiso Organizacional como un estado psicológico que es determinante en la relación del individuo con la organización y afecta la decisión de mantenerse laborando o no en la misma. Es importante destacar que la naturaleza del estado psicológico es distinta para cada componente. Las razones por la cuales una persona permanece dentro de su organización son diferentes, dependiendo de qué componente tenga más presente. Por ejemplo, las personas con un fuerte compromiso afectivo que se mantienen en la organización permanecen porque así lo quieren, quienes tienen un fuerte compromiso de continuidad permanecen dentro de la misma porque lo

necesitan, y los que experimentan un fuerte compromiso normativo se mantienen debido a que sienten que es lo que deben hacer. (Allen et al, 1993; citado por Vázquez, 2001, p. 67).

2.5 La Satisfacción Laboral

Weinert (1985), señala sobre la Satisfacción Laboral que existen diversas premisas relacionadas con el tema, a través del desarrollo histórico de las teorías organizacionales y sus hipótesis sobre la naturaleza de las personas que trabajan en una organización. Éstas han cambiado a través de las décadas. Algunas de las suposiciones fundamentales que se han manifestado en estos estudios son:

1. Existe una relación directa entre productividad y Satisfacción Laboral.

2. Suposición y posteriormente demostración de que existe una relación negativa entre la Satisfacción y las pérdidas de horas y las frecuencias de bajas laborales.

3. Suposición de que existe una relación entre la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional.

4. Creciente consideración sobre la importancia que tienen las actitudes, los sentimientos del personal sobre aspectos como el estilo de dirección, la relación con los superiores y el conjunto de la organización.

5. Importancia creciente sobre la información de las actitudes, las ideas de valor y los objetivos a desempeñar en un trabajo, tomando en cuenta que el personal puede tener ideas distintas sobre los objetivos que deben alcanzar.

6. Creciente ponderación sobre la calidad de vida en el trabajo.

En este sentido, expresa Weinert (1985), que la Satisfacción Laboral puede verse como una actitud, ya que así se consideran las reacciones y sentimientos del trabajador. Ésta se concentra en los sentimientos afectivos sobre el trabajo y en las posibles consecuencias que de ellos se deriven. “Aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés.” (Weinert, 1985 p. 298).

La Satisfacción Laboral puede definirse como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. (Davis y Newstrom, 1999, citado por Vázquez, 2001, p. 68)

Según explica Chiavenato (2005), es más una actitud que un comportamiento, que puede ilustrarse como la diferencia entre las recompensas que reciben las personas y lo que ellas piensan que deben recibir.

La Satisfacción Laboral ha sido definida como “la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de Satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias”. (Robbins, 1998, p. 142).

En este sentido explica Robbins (1998), que una amplia revisión bibliográfica indican cuáles son los factores más importantes que contribuyen a la Satisfacción Laboral. Entre ellas se encuentran los siguientes:

- Reto del trabajo: trabajos que brinden oportunidad de utilizar las habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.

- Recompensas justas: caracterizados por sistemas de salario y políticas de ascenso justos, sin ambigüedades y acorde con sus expectativas.

- Condiciones favorables de trabajo: ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo.

- Colegas que brinden apoyo: el trabajo cubre parte de la necesidad de interacción social, por ende el contar con compañeros amigables que brinden apoyo lleva a una mayor Satisfacción en el trabajo.

Asimismo, Chiavenato (2005), hace mención de la evidencia que investigaciones han mostrado sobre la relación causal entre la Satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas. Además, apunta que la Satisfacción Laboral es un objetivo legítimo organizacional en cuanto ésta se relaciona con la disminución del ausentismo y la rotación de personal en una organización.

Al mismo tiempo, señala Robbins (1998), que las investigaciones llevadas a cabo sobre la relación entre Satisfacción y ausentismo, arroja una consistente relación negativa. Aunque con una correlación moderada menor por lo general a 0.40. Es decir, que se observa que los empleados insatisfechos pueden faltar más al trabajo que quienes se sienten satisfechos, pero otros factores tienen también impacto en eso, lo que afecta la correlación.

Con respecto a la relación Satisfacción Laboral y rotación, Robbins (1998), explica que la relación es también negativa y con una correlación más fuerte con respecto a la de la Satisfacción Laboral y ausentismo. No obstante, aclara que aún aquí se deben tomar en cuenta otros aspectos como las condiciones laborales del mercado o la antigüedad del trabajador.

2.6 Desarrollo Organizacional

Según French y Bell (1995), el Desarrollo Organizacional puede entenderse como una estrategia singular que busca mejorar la organización. Esta estrategia se sostiene de teorías y de prácticas para resolver o contribuir en la resolución de los diversos problemas que enfrentan las personas en una organización. El término desarrollo es aplicado cuando se realiza un esfuerzo de cambio intencional y planificado.

Cada organización presenta problemas y oportunidades particulares, de allí que no exista un sólo enfoque del DO, sino que cada programa es único. Aunque en general los programas de DO "son flujos identificables de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia las metas del mejoramiento de la organización y el desarrollo individual". (French y Bell, 1995, p. 5).

No existe una sola definición de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, apuntan French y Bell, (1995) que muchas de las definiciones tienen diversos puntos comunes mientras que son pocos los disímiles. Sobre los convergentes destacan lo siguiente: es un campo de las ciencias de la conducta aplicada, pretende realizar un cambio planificado, su objetivo es la organización total del sistema y tiene como metas comunes la efectividad de la organización y el desarrollo individual.

Algunas de las características del DO que reseñan estos autores son:

1. Se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Fomenta la colaboración entre los líderes y quienes pertenecen a la organización en la administración de los procesos y de la cultura.
3. Los equipos son fundamentales en la realización de tareas y son el objetivo en las actividades que realiza el DO.
4. Se enfoca fundamentalmente en el aspecto humano y social de la organización y al hacerlo toca asimismo los aspectos tecnológicos y estructurales.

5. La participación y compromiso del personal de la organización en la solución de problemas y toma de decisiones es característico del DO.

6. Se centra en la realización del cambio como sistema total y ve a las organizaciones como sistemas sociales complejos.

7. Los practicantes del DO son facilitadotes, colaboradores pero también tienen implícito un proceso de aprendizaje con el sistema cliente.

8. Busca proveer de conocimientos y habilidades que le permitan al sistema cliente resolver sus propios problemas. Considera el mejoramiento de la organización –en la que el cambio es una constante - como un proceso permanente.

9. El DO se basa en un modelo de investigación-acción en el que la participación es fundamental.

10 Busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

Asimismo, agregan French y Bell, (1995) que para ellos el Desarrollo Organizacional se puede definir como: Un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización - con un ‘énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otra configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y las tecnologías de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

2.7 Administración del Diagnóstico dentro del Proceso de DO

En general, hay tres componentes básicos en los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El Diagnóstico presenta una recopilación continua de datos sobre el sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos, la cultura o diferentes objetivos de interés. La acción se refiere a las

intervenciones diseñadas con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la organización. El Programa comprende aquellas actividades que se diseñan para asegurar que la intervención sea exitosa como, por ejemplo, elaborar la estrategia general, vigilar el desarrollo de los hechos y estar preparados para enfrentar las complejidades y sucesos inesperados que pueden presentarse en cualquier programa.

Explican French y Bell (1995), que en relación a estos tres componentes, primero, se diagnostica el estado del sistema con respecto al foco de interés del cliente. Para ello se consideran aspectos como fortalezas, oportunidades, problemas a considerar, entre otros. En el segundo paso, se desarrollan los planes de acción orientados a solucionar los problemas, aprovechar las oportunidades y mantener las áreas que se consideran como fortalezas. El tercer paso trata de descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se han emprendido, ver si se lograron los efectos esperados, si se solucionaron los problemas. Si las respuestas a las interrogantes derivadas en el tercer paso son negativas, entonces, se emprenden nuevas repeticiones de esta secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación-acción.

Es importante dedicar los esfuerzos necesarios orientados a asegurarse que el programa que se va a emprender tenga el respaldo de la gerencia y de los miembros de la organización, que esté en consonancia con las preocupaciones y prioridades de la organización y que se esté logrando un progreso visible.

El Desarrollo Organizacional, explican French y Bell (1995), puede verse como la esencia de un programa de acción que tiene como base la información sobre el statu quo, los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones con respecto al logro de objetivos y metas. Las actividades de diagnóstico son necesarias en cuanto: permite conocer el estado de las cosas, así como los efectos o las consecuencias de las acciones. Si se contrapone y se

compara "el ser" con lo que "debería ser", se deriva el conocimiento de la brecha que surge entre las condiciones reales y las que se quieren lograr.

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Contrato Psicológico

En la reunión con el cliente del Colegio Integral El Ávila, su Director, Juan Maragall, y los consultores de la firma *Avance Consultores*, Dreidy Niño y Julia Márquez, se establecieron acuerdos previos entre las partes, sobre el estudio descriptivo del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados de esa institución educativa.

La persona contacto con los consultores dentro de la institución educativa, durante el tiempo que dure la investigación, será su Director, Juan Maragall quien nos facilitará el acceso a cualquier área de la Institución, además, hizo referencia a otras personas claves de considerarlo necesario, con la finalidad de lograr el objetivo planteado.

En este sentido, se acordó trabajar en la fase inicial sobre una evaluación diagnóstica con una muestra constituida por los empleados docentes y personal administrativo del Colegio que permiten conocer a través de la aplicación de dos instrumentos, tanto el Compromiso Organización como la Satisfacción Laboral del personal.

Para llevar a cabo la investigación se establecerán niveles según el nivel ocupacional y la forma de contratación.

La consultoría se realizará en un tiempo estimado de seis meses. Durante este período se llevará a cabo el trabajo dividido en fases para la realización del diagnóstico relativos al Compromiso y a la Satisfacción Laboral.

Las actividades que se deban efectuar, durante el desarrollo de la investigación, se llevarán a cabo dentro de las instalaciones del Colegio, contando con el apoyo logístico necesario por parte de la Institución Educativa.

3.2 Estructura del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se aplicarán los instrumentos de Compromiso Organizacional de Allen et al, (1993) y el instrumento S10/12 realizado por Meliá y Peiró (1989) para medir la Satisfacción Laboral, tanto al personal docente como administrativo del Colegio Integral El Ávila y para el estudio de los mismos se tomarán en cuenta los siguientes departamentos: Preescolar, Básica, Bachillerato, Inglés, Psicopedagogía y Administración. La muestra total de la población está representada por un conjunto de 47 personas que representa el 42% de la población total.

La investigación que se llevará a cabo en este proyecto parte de la consideración de la organización como un sistema abierto, enfocándose en los procesos humano-social y administrativos de la misma, al realizar esta evaluación diagnóstica.

Para ello se llevarán a cabo las siguientes fases:

Fase 1: Selección de la muestra.

Para la selección de la muestra se tomó en cuenta a casi todo el personal docente y administrativo del Colegio, quedando la muestra constituida por un total de 47 personas de los departamentos de: Preescolar, Básica, Bachillerato, Psicopedagogía, inglés, Administración.

Fase 2: Diseño de los instrumentos.

Se empleó un cuestionario para la medición de Compromiso Organizacional que pertenece a la versión revisada de Allen et al (1.993), el cual presenta dieciocho ítems, con cuatro de ellos reversibles. Las dimensiones que estos autores consideraron para este instrumento fueron: compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo. De la misma manera, de cada dimensión se desprendieron diferentes ítems que dieron origen a cada una de las afirmaciones utilizadas en el cuestionario.

Adicionalmente, se empleó el cuestionario para medir la Satisfacción Laboral de los empleados del Colegio Integral El Ávila de los autores Meliá y Peiró (1.989), quienes toman en cuenta tres dimensiones para la medición de esta actitud que son: supervisión, ambiente físico de trabajo y las prestaciones.

Fase 3: Procedimiento de validación.

Después de la reunión inicial con el director quien expresó la necesidad de medir el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral de los empleados, se tuvo una reunión el día 15 de junio de 2.006, en la cual se constataron con él los cuestionarios que se iban a aplicar con su respectiva definición conceptual y operacional de ambos instrumentos. En esta reunión el director aprobó la aplicación de ambos cuestionarios y sugirió que la medición se hiciera por departamento y según el nivel de contratación de los empleados, es decir, si pertenecían a media jornada laboral o a jornada completa.

Fase 4: Aplicación del instrumento.

El cuestionario fue aplicado de forma autoadministrada, es decir, fue suministrado a cada persona de forma individual, para que cada uno lo respondiera de forma anónima.

A cada persona se le indicó individualmente los objetivos del estudio y las instrucciones precisas para su correcto llenado.

A su vez los consultores estuvieron a la disposición de los empleados en el momento del llenado de la encuesta para responder a cualquier inquietud que se presentara, además de darle mayor formalidad a la aplicación del instrumento.

Una vez contestado el cuestionario, la persona debía depositarlo en un buzón cerrado con una ranura, ubicada en un sitio privado del departamento de Básica del Colegio Integral Ávila, e identificado como recolector de las encuestas de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, esto con la finalidad de garantizar la seguridad y confiabilidad por parte de los encuestados de mantener el anonimato.

Fase 5: Tabulación y análisis de los resultados.

Para la tabulación de los datos se hizo necesario separar las encuestas por departamento y por nivel de contratación, tomando en cuenta la información suministrada por los mismos empleados en la portada del cuestionario.

Luego de separados los cuestionarios se procedió al diseño de diversas tablas en Microsoft Excel según el departamento y el nivel de contratación al que pertenecían. Cada tabla contiene las dimensiones empleadas en ambos cuestionarios y el valor de la respuesta que cada uno de los encuestados dio por ítem. Al final de cada tabla se promedió la dimensión y además se obtuvo el promedio de las tres dimensiones por departamento.

Por último, se obtuvo el promedio general de los empleados del Colegio Integral El Ávila tanto para el Compromiso Organizacional como para la Satisfacción Laboral. Estos promedios nos ayudarán a determinar cuál es el nivel de Compromiso y

Satisfacción de los empleados, para luego ejecutar un plan de intervención que permita fortalecer dichas actitudes.

Fase 6: Entrega del informe diagnóstico.

Una vez obtenidos los promedios tanto para el Compromiso Organizacional como para la Satisfacción Laboral, se procederá a presentar dichos resultados al director del Colegio.

Adicionalmente, se presentarán los resultados del diagnóstico a la población total de la Institución y se les informará sobre los planes de acción a seguir para fortalecer estas actitudes.

Es muy importante que se mantenga informado a los miembros de la Institución sobre las acciones que se llevarán a cabo dentro de la misma, para lograr de esta manera un mayor compromiso en estos.

3.2.1 Cronograma de las Actividades Diagnósticas

ACTIVIDADES	SEMANAS
Reunión inicial con el Director del Colegio Integral El Ávila, para verificar la posibilidad de realizar el estudio y precisar el foco de interés sobre el mismo.	**Semana 1**
Reunión con el Director del Colegio para presentar la propuesta de estudio a realizarse y presentar el Contrato Psicológico.	**Semana 2**
Selección de los instrumentos apropiados para medir la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, así como la investigación de los aspectos teóricos necesarios.	**Semana 3 y 4**

Reunión con el Director del Colegio, con la finalidad de confirmar la validez de los constructos utilizados en los instrumentos.	**Semana 5**
Reunión con todo el personal y aplicación del instrumento para la obtención de la data.	**Semana 6**
Análisis e interpretación de la data.	**Semana 7 y 8**
Elaboración de conclusiones y recomendaciones.	**Semana 9**
Reuniones con el personal directivo y personal involucrado en la recolección de la data para mostrar los resultados obtenidos.	**Semana 10**

3.2.2 Instrumentos de Recolección de Datos para el Diagnóstico

Con la finalidad de recopilar la información, la técnica utilizada fue el "cuestionario", el cual según Best (1961), es completado por el sujeto de la muestra independiente de la presencia del investigador. En el cuestionario se puede hablar básicamente de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. En este estudio se utilizaron preguntas cerradas, las cuales contienen categorías de respuesta que fueron delimitadas y codificadas con anterioridad, lo que facilitó el posterior análisis.

Para la realización de este segmento fue necesario partir de una revisión exhaustiva de la literatura referente al Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, tomando en consideración los principales exponentes de estos dos enfoques: Tales como Allen, N., Meyer, J. Y Smith, C. (1993), para el Compromiso Organizacional, quienes lo definen y se refieren a su vez a tres dimensiones del

Compromiso que permiten evaluarlo: Afectivo, Continuo y Normativo; así como Davis y Newstrom (1999), quienes definen la Satisfacción Laboral y J. L Meliá y J. M. Peiró (1989), quienes elaboraron un instrumento de medición para la Satisfacción en el trabajo, el cual hace referencia a tres dimensiones de medición, como son la supervisón, el ambiente físico de trabajo y las prestaciones.

Las escalas de Likert, se usan para medir actitudes, como es el caso de esta investigación, donde el objetivo es medir en los profesores del Colegio Integral El Ávila y el personal administrativo su posición frente a cada uno de los ítems utilizados para medir el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral.

3.2.2.1 Instrumento empleado para medir el Compromiso Organizacional

El instrumento de Compromiso Organizacional utilizado en esta investigación, pertenece a la versión revisada por Allen et al (1993), que presenta 18 ítems, con cuatro de ellos reversibles. El puntaje más bajo que se puede sumar es de 18, el más alto llega hasta 126. Los ítems se responden con una escala de respuestas que van desde el (1) “Totalmente en desacuerdo” hasta el (7)”Totalmente de acuerdo”.

La escala se presenta de la siguiente manera:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. Moderadamente en desacuerdo.
3. Débilmente en desacuerdo.
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
5. Débilmente de acuerdo.
6. Moderadamente de acuerdo.
7. Totalmente de acuerdo.

Definición conceptual **"**Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones por la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización". (Allen y Meyer, 1993; citado por Vázquez 2001, p. 66)

Definición operacional: Es la puntuación media de las respuestas del personal administrativo y docente del Colegio Integral El Ávila a los 18 ítems de la versión del cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen et al, (1993). Este arroja la puntuación media para las tres escalas de Compromiso Organizacional: Compromiso Afectivo, Compromiso Continuo, Compromiso Normativo. Mientras mayor sea el puntaje promedio que se obtenga para la escala de compromiso mayor es el grado de Compromiso del individuo.

Dimensiones del Compromiso Organizacional:

Compromiso Afectivo: Se refiere a la adhesión afectiva hacia la organización que desarrolla el empleado fuertemente comprometido. Éste se identifica, involucra y disfruta el ser parte de la misma. Los individuos cuyas experiencias dentro de la organización son consistentes con sus expectativas y satisfacen sus necesidades básicas, tienden a desarrollar una adhesión afectiva más fuerte que aquéllos cuyas experiencias son menos satisfactorias. (Allen et al, 1993; citado por Vázquez, 2001, p. 67).

Los ítems empleados en el cuestionario para medir esta dimensión son:

6. - Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.
9. - Realmente siento los problemas de la organización como propios.
12. - Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.
14. - No me siento como parte de la familia en mi organización.
15. - No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.

18. - No me siento emocionalmente vinculado con la organización.

Compromiso Continuo: Se refiere al compromiso basado en los costos que el empleado asocia con el hecho de salir de la organización. Se fortalece en la medida que la persona va realizando inversiones colaterales, relacionadas, por ejemplo, con habilidades desarrolladas o disfrutar del status asociado con una ocupación. (Allen et al, 1993; citado por Vázquez, 2001, p. 67).
Para esta dimensión se respondieron los siguientes ítems:

1. - Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.

3. - Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.

4. - Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

5. - Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.

16.- Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.

17. - Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.

Compromiso Normativo: Se refiere al compromiso basado en una creencia moral u obligación de que lo correcto y lo moral es permanecer en la organización. Este compromiso se fortalece a través de experiencias de socialización en la organización que enfocan lo apropiado de mantenerse leal al empleador, o también al recibir beneficios que generan un sentimiento de obligación hacia la reciprocidad. Los empleados con un fuerte compromiso normativo creen que permanecer en la organización es asunto de deber y de moral. (Allen et al, 1993; citado por Vázquez, 2001, p. 67).

Los ítems para el compromiso normativo fueron los siguientes:

2. - Aunque fuera ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.

7. - Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.

8. - Esta Organización merece mi lealtad.

10. - No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.

11. - Yo no renunciaría a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella.

13. - Le debo muchísimo a mi organización.

3.2.2.2 Instrumento empleado para medir la Satisfacción Laboral

Los ítems del cuestionario para la Satisfacción Laboral se contestan mediante una escala de respuesta que oscila entre 1 y 7. Desde (1) “Muy insatisfecho” hasta (7) “Muy satisfecho”. Mientras más alto sea el puntaje promedio que se alcance, mayor es la Satisfacción Laboral del trabajador.

La escala se presenta de la siguiente manera:

1. Muy insatisfecho
2. Bastante insatisfecho
3. Algo insatisfecho
4. Indiferente
5. Algo satisfecho
6. Bastante satisfecho
7. Muy satisfecho

Definición conceptual: Es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. (Davis y Newstrom 1999, citado por Vázquez 2001, p. 68).

Definición operacional: Es la puntuación media de las respuestas dadas por el trabajador, a los 12 ítems del cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 realizado por Meliá y Peiró (1989), en los que se abordan distintos aspectos del trabajo que se desempeña y de la organización en la que se labora. Éste se refiere a tres dimensiones distintas sobre: la Supervisión, el Ambiente Físico del trabajo, y las Prestaciones Laborales.

Dimensiones de la Satisfacción Laboral:

Satisfacción con la supervisión: Agrupa los ítems relacionados con las relaciones personales, los supervisores, la forma en que los supervisores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo que brindan los superiores y la equidad y justicia en el trato del empleado.

Para esta dimensión se tomaron en cuenta los siguientes ítems:

5. - Las relaciones personales con sus superiores.
6. - La supervisión que ejercen sobre usted.
7. - La proximidad o frecuencia con que es supervisado.
8. - La forma en que sus superiores juzgan su tarea.
9. - La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.
10. - El apoyo que recibe de sus superiores.

Satisfacción con el ambiente físico y el espacio en la organización: Incluye, por una parte, aspectos como la limpieza, higiene, salubridad y la temperatura del lugar de trabajo; así como también otros relacionados con los objetivos, metas y tasas de producción.

Entre los ítems empleados para medir esta dimensión se encuentran:

1. *- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.*
2. *- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.*
3. *- El entorno físico del que dispone en su lugar de trabajo.*
4. *- La temperatura de su lugar de trabajo.*

Satisfacción con las prestaciones recibidas: Contempla aspectos referidos con el grado en que la organización cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales, además, de la forma en que negocian aspectos laborales.

Los ítems para esta última dimensión son:

11. - El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

12. - La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados del diagnóstico

La presente muestra está constituida por 47 registros, pertenecientes a empleados administrativos y docentes del Colegio Integral El Ávila. Para realizar el diagnóstico sobre el Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral en esa institución educativa se aplicaron dos instrumentos en los cuales se emplearon una escala tipo Likert, cada uno con una escala del 1 al 7 puntos.

Análisis del Compromiso Organizacional

A efectos de esta investigación cada puntaje de la escala refleja un nivel que se expresa de la siguiente manera:

Puntuación promedio	Nivel de compromiso
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio bajo
4	Medio
5	Medio alto
6	Alto
7	Muy alto

Muy alto Compromiso Organizacional (7 puntos): Se refiere a una muy alta identificación del miembro de la organización con la misma.

Alto Compromiso Organizacional (6 puntos): Se refiere a una identificación alta del miembro de la organización con la misma.

Medio alto Compromiso Organizacional (5 puntos): Se refiere a una identificación medianamente alta del miembro de la organización con la misma.

Medio Compromiso Organizacional (4 puntos): Se refiere a una identificación media del miembro de la organización con la misma.

Medio bajo Compromiso Organizacional (3 puntos): Se refiere a una identificación débilmente baja del miembro de la organización con la misma.

Bajo Compromiso Organizacional (2 puntos): Se refiere a una identificación baja del miembro de la organización con la misma.

Muy bajo Compromiso Organizacional (1 puntos): Se refiere a una identificación muy baja del miembro de la organización con la misma.

Compromiso Organizacional y departamento

Departamento	Media	Mediana	Moda	Desviación Est.	Nivel de compromiso
Preescolar	4	4	1	2,45	Medio
Básica	5	6	7	2,50	Medio alto
Inglés	5	6	7	2,25	Medio alto
Psicología	5	6	7	2,16	Medio alto
Administración	5	7	7	2,35	Medio alto
Bachillerato	5	6	7	2,20	Medio alto

Esta muestra presenta la variable departamento, según la división laboral de la organización. Con respecto a los resultados que arrojó el estudio, se observa que el departamento de Preescolar tiene una puntuación mediana de 4 puntos y una

media también de 4 puntos que corresponde a una opinión “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y refleja un nivel de Compromiso medio. Este departamento es el que refleja un Compromiso más bajo dentro de la Institución.

Asimismo, los departamentos de Básica, Inglés, Psicología y Bachillerato, muestran las puntaciones promedios similares de 5 puntos y una mediana de 6. La mediana concuerda con el señalamiento que muestra una distribución de las puntuaciones hacia arriba, mientras que las puntuaciones promedio se ubican en un nivel medianamente alto.

Por su parte, el departamento de Administración presentó una puntuación igual que los tres departamentos anteriores con respecto a la media (de 5 puntos), el cual expresa un Compromiso medio alto, pero con una variación hacia arriba con el puntaje más alto de la escala de 7 puntos de su mediana, que muestra una distribución de los puntajes de las respuestas un poco más hacia arriba para este departamento comparado con los tres anteriores.

Compromiso Organizacional y jornada laboral

Jornada Laboral	Media	Mediana	Moda	Desviación Est.	Nivel de compromiso
Medio Tiempo	5	5	7	2,42	Medio alto
Tiempo Completo	5	6	7	2,45	Medio alto
Por horas	5	6	7	2,20	Medio alto

Esta muestra presenta la variable Jornada Laboral dividida en tres, según la forma que son contratados los empleados: Medio tiempo, tiempo completo y por horas. Aquí se observa que los miembros de la organización que trabajan medio tiempo, tiempo completo y por horas tienen una puntuación media de 5 (débilmente de acuerdo) que expresa un nivel de Compromiso medio alto. Sin embargo, la mediana ligeramente hacia arriba de los dos últimos turnos mencionados (6

puntos), muestra que estos tienen una distribución del puntaje de sus respuestas un poco más hacia alta que el manifestado por el personal de medio tiempo.

Asimismo, se puede apreciar cómo la distribución es un poco más dispersa para el personal que trabaja por horas.

Compromiso Organizacional por sujetos

En el presente cuadro se muestra el promedio de Compromiso Organizacional por individuo. La puntuación promedio más baja es de 3 y la más alta es de 6 puntos. Los promedios oscilan entre esos dos valores.

Sujeto	Promedio de C.O	Nivel de C.O
1	4	Medio
2	3	Medio bajo
3	4	Medio
4	3	Medio bajo
5	4	Medio
6	3	Medio bajo
7	5	Medio alto
8	4	Medio
9	4	Medio
10	3	Medio bajo
11	5	Medio alto
12	5	Medio alto
13	4	Medio
14	6	Alto
15	6	Alto
16	5	Medio Alto
17	4	Medio
18	4	Medio

19	6	Alto
20	6	Alto
21	6	Alto
22	4	Medio
23	4	Medio
24	4	Medio
25	5	Medio Alto
26	4	Medio
27	6	Alto
28	4	Medio
29	5	Medio Alto
30	5	Medio Alto
31	6	Alto
32	4	Medio
33	4	Medio
34	6	Alto
35	3	Medio bajo
36	6	Alto
37	6	Alto
38	5	Medio Alto
39	6	Alto
40	6	Alto
41	5	Medio Alto
42	4	Medio
43	6	Alto
44	4	Medio
45	6	Alto
46	5	Medio Alto
47	4	Medio

Porcentajes obtenidos por nivel de compromiso

A continuación se observa en esta tabla de frecuencia por individuos que un 38% de los encuestados (18 personas), expresa un nivel medio de Compromiso con la institución; un 30 % refleja un nivel alto de Compromiso (14 personas); mientras que un 21% (10 personas) indica un nivel medio alto de Compromiso Organizacional y un 11% (5 personas) muestra un nivel medio bajo de Compromiso Organizacional.

Frecuencia	Nivel de compromiso	Porcentaje
5	Medio bajo	10,64
18	Medio	38,30
10	Medio bajo	21,28
14	Alto	29,79

Compromiso Organizacional por ítems

El siguiente cuadro muestra la puntuación promedio de Compromiso Organizacional para cada ítem del instrumento implementado. La puntuación promedio más baja que se observa aquí es de 2 puntos, que refleja un nivel bajo, en las respuestas a los ítems 1, 5, 16; asimismo, los ítems 2, 3 tuvieron una puntuación promedio de 3 que refleja un nivel medio bajo; los ítems 6, 7, 11 y 17 obtuvieron una media de 4 que expresa un Compromiso medio; los ítems 10 y 13 tienen una puntuación promedio de 5 que expresa un nivel medio alto de Compromiso Organizacional.

Item	Planteamiento	Media	Nivel de compromiso
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	2	Bajo
2	Aunque fuera ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización	3	Medio bajo

	ahora.		
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	3	Medio bajo
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	6	Alto
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	2	Bajo
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	4	Medio
7	Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.	4	Medio
8	Esta organización merece mi lealtad.	6	Alto
9	Realmente siento los problemas de la organización como propios.	6	Alto
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	5	Medio alto
11	Yo no renunciaría a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella.	4	Medio
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	6	Alto
13	Le debo muchísimo a mi organización.	5	Medio Alto
14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	6	Alto
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	6	Alto
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	2	Bajo

17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	4	Medio
18	No me siento emocionalmente vinculado con la organización.	6	Alto

Compromiso Organizacional por dimensiones

COMPROMISO AFECTIVO				
Ítem	**Planteamiento**	**Media**	**Moda**	**Nivel de compromiso**
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	4	7	Muy alto
9	Realmente siento los problemas de la organización como propios.	6	7	Muy alto
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	6	7	Muy alto
14	No me siento como parte de la familia en mi organización.	6	7	Muy alto
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	6	7	Muy alto
18	No me siento emocionalmente vinculado con la organización.	6	7	Muy alto
	Media del compromiso afectivo	**5,95**		

COMPROMISO CONTINUO				
Item	**Planteamiento**	**Media**	**Moda**	**Nivel de compromiso**
1	Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	2	1	Muy bajo
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	3	1	Muy bajo
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	6	7	Muy alto

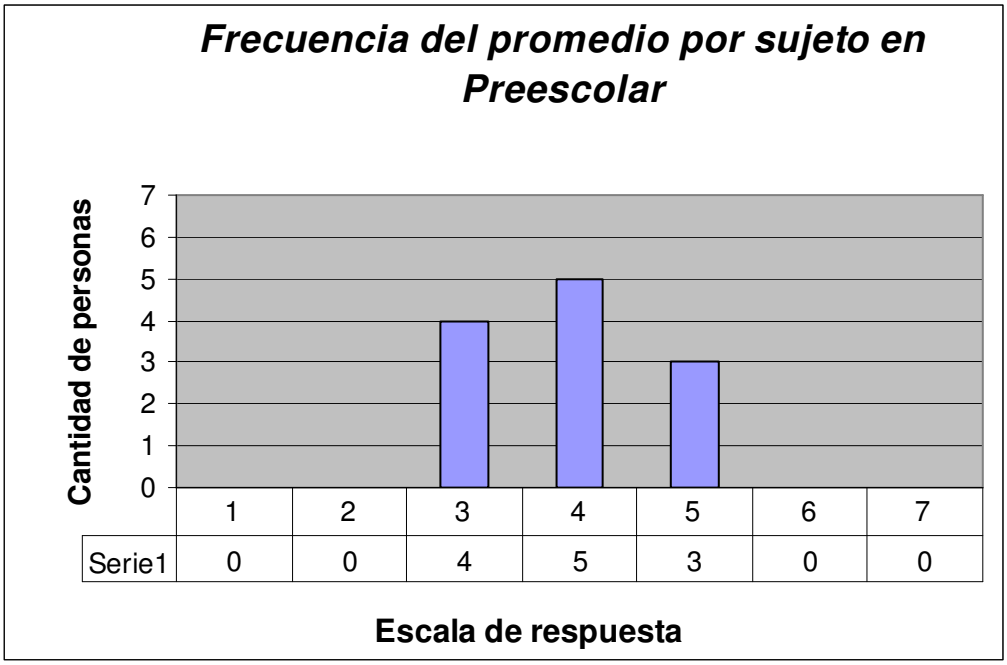
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	2	1	Muy bajo
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	2	1	Muy bajo
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	4	7	Muy alto
	Media del compromiso continuo	**3,40**		

COMPROMISO NORMATIVO				
Ítem	**Planteamiento**	**Media**	**Moda**	**Nivel de compromiso**
2	Aunque fuera ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	3	2	Medio bajo
7	Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.	4	1	Muy bajo
8	Esta organización merece mi lealtad.	6	7	Muy alto
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	5	7	Muy alto
11	Yo no renunciaría a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella.	4	1	Muy bajo
13	Le debo muchísimo a mi organización.	5	7	Muy alto
	Media del compromiso normativo	**4,80**		

Al comparar la puntuación promedio de las medias de las tres dimensiones consideradas en el instrumento: Compromiso afectivo, continuo y normativo se observa que existen diferencias con respecto al Compromiso Organizacional de esos tres grupos. Con respecto al continuo se refleja allí un nivel medio bajo, de 3 puntos, y menor que los otros dos componentes. El Compromiso normativo expresa un nivel medio alto (5 puntos) y el afectivo es el que se muestra más fuerte con un nivel alto de compromiso (6 puntos), según el promedio de su media.

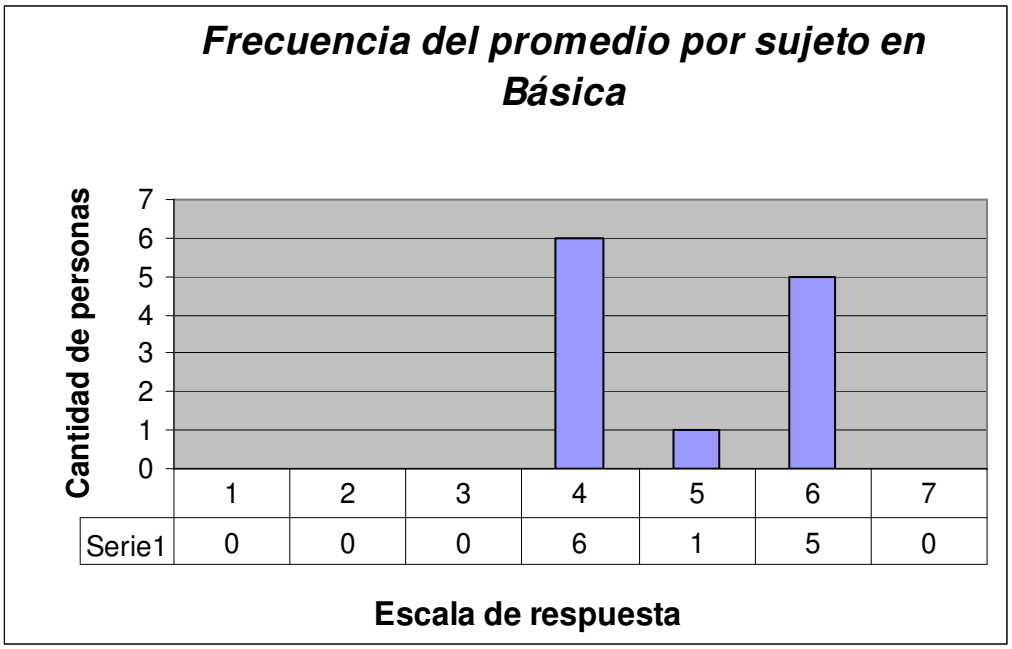
Gráficos del compromiso organizacional

Frecuencia del promedio por sujeto en preescolar



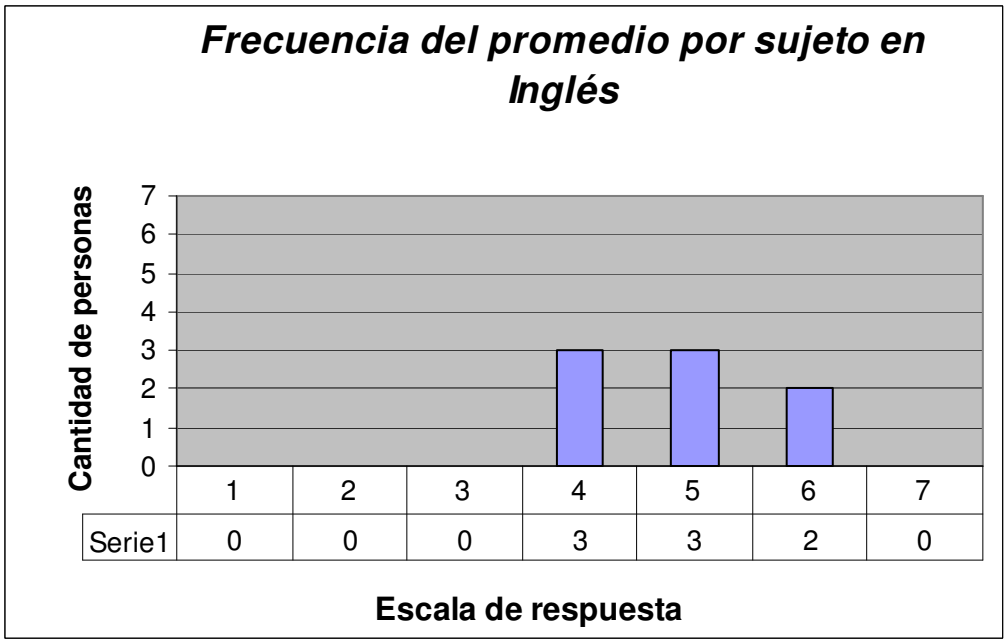
El gráfico anterior nos muestra que, considerando el departamento de Preescolar de la muestra, las medias reflejan un Compromiso Organizacional que oscila entre 3 y 5, con una frecuencia un poco mayor en la escala de 4 puntos. Es decir, que las respuestas de quienes laboran en ese departamento están poco dispersas y varían entre un débil desacuerdo (3 puntos), un Compromiso medio (4 puntos) y un compromiso medio alto (5 puntos).

Frecuencia del promedio por sujeto en básica



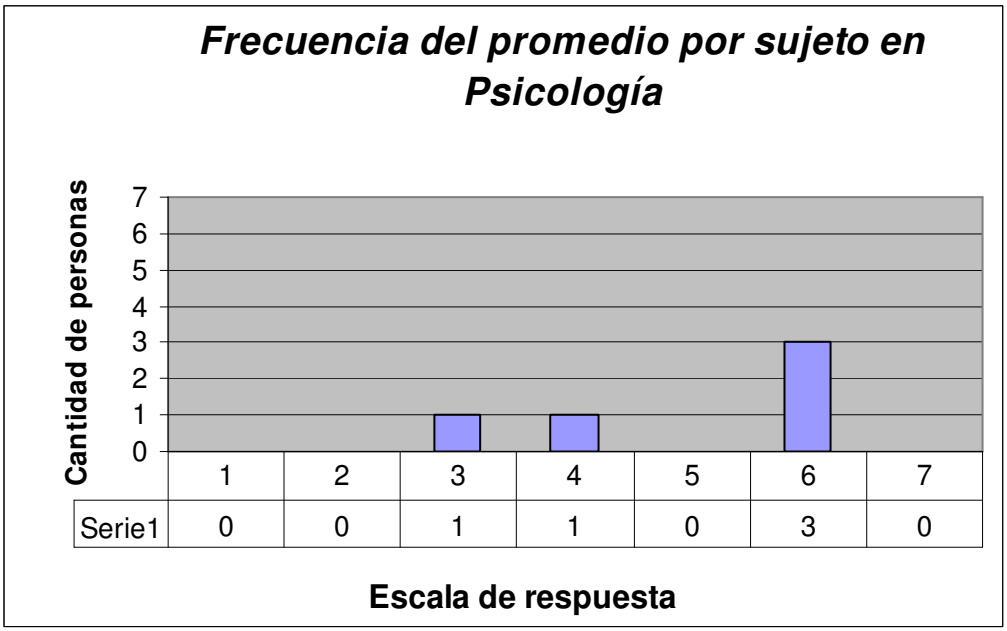
El gráfico muestra que el promedio de las respuestas de los empleados de básica manifiesta un Compromiso que se ubica entre el nivel medio (valor 4) y un Compromiso alto (valor 6). No se observan valores extremos en puntuaciones más bajas o mayores a esos valores.

Frecuencia del promedio por sujeto en inglés



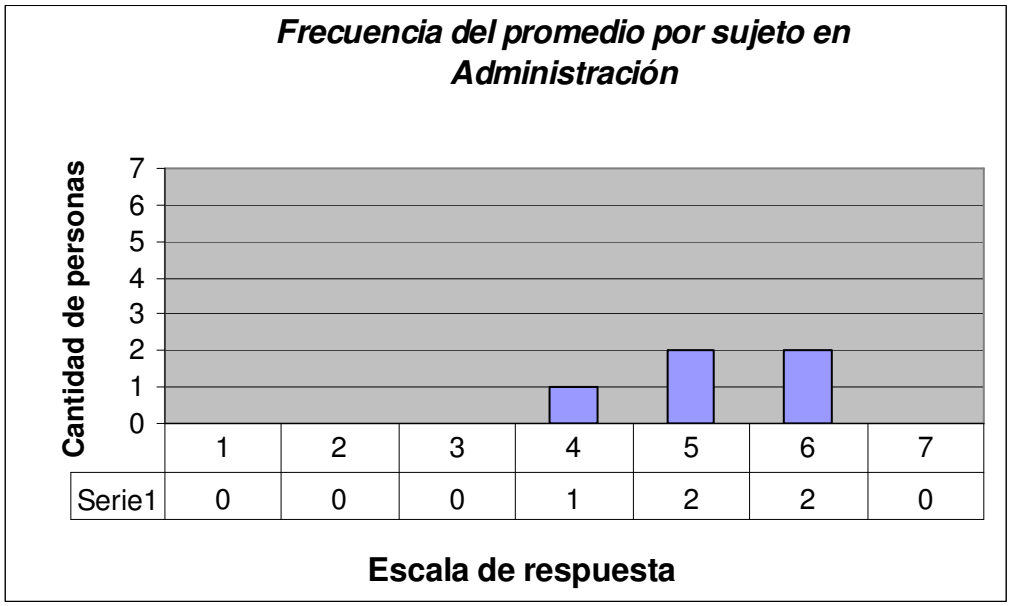
El siguiente gráfico muestra que la media de las respuestas de los empleados del departamento de inglés no es muy dispersa y se distribuye entre el nivel medio (valor 4) y un Compromiso alto (valor 6). No se registran valores extremos por encima y por debajo de esos números.

Frecuencia del promedio por sujeto en psicología



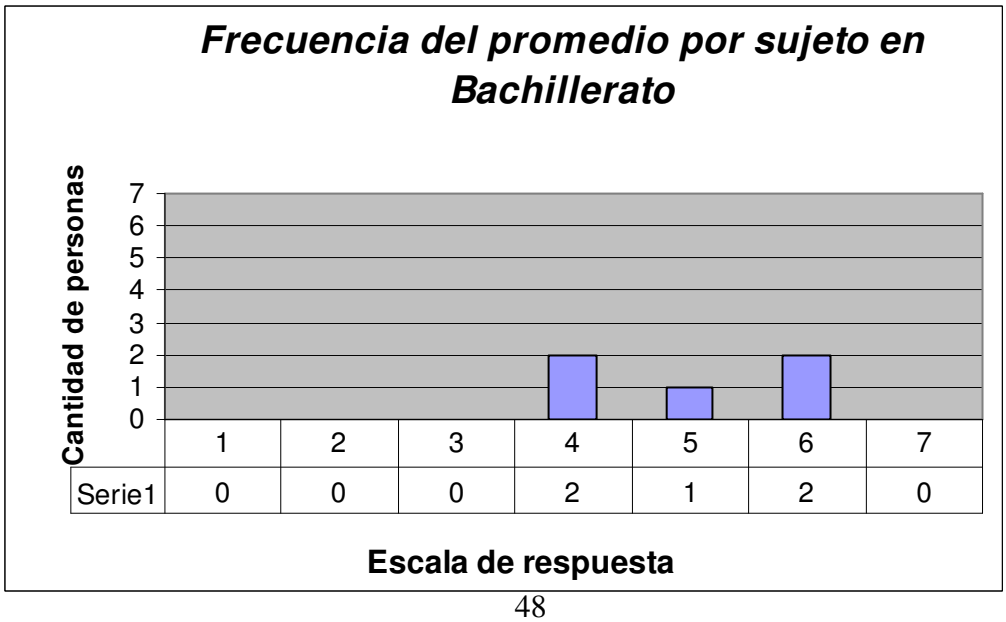
El gráfico anterior nos muestra que, considerando la frecuencia del promedio de las respuestas de la muestra del departamento de Psicología, los miembros de la organización manifiestan un Compromiso Organizacional en su mayoría en un nivel de Compromiso alto (valor 6) con una pequeña dispersión en los valores 4 de Compromiso medio y 3 de Compromiso medio bajo.

Frecuencia del promedio por sujeto en administración



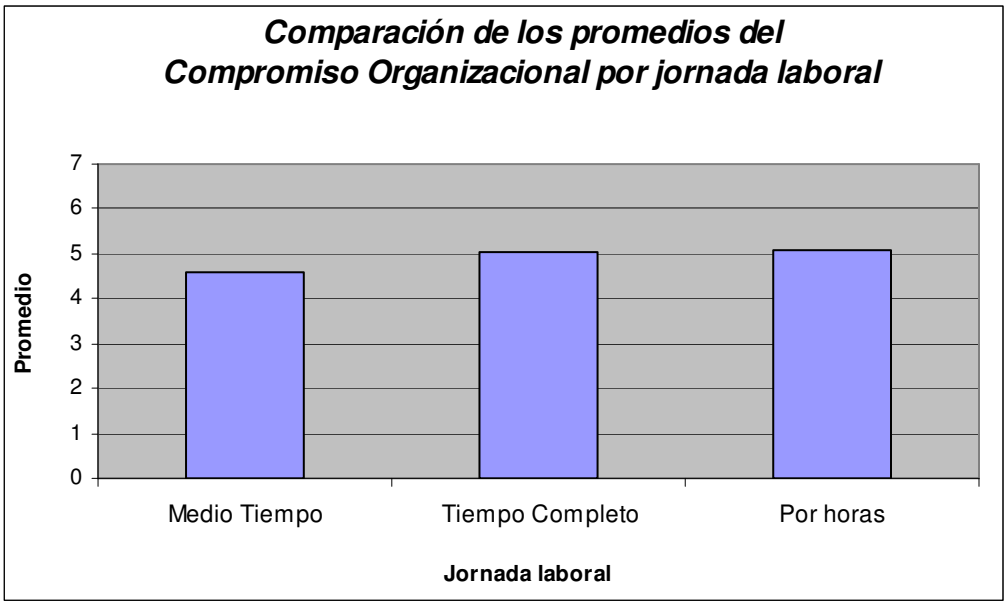
Este gráfico nos muestra que las medias por sujeto manifestada por los miembros que trabajan en el departamento de administración están ubicados en tres niveles, medio (valor 4), medio alto (valor 5) y alto (valor 6). Se observa que presentan una mayor frecuencia en los dos últimos valores. No se aprecian posiciones extremas hacia los valores más bajos.

Frecuencia del promedio por sujeto en bachillerato



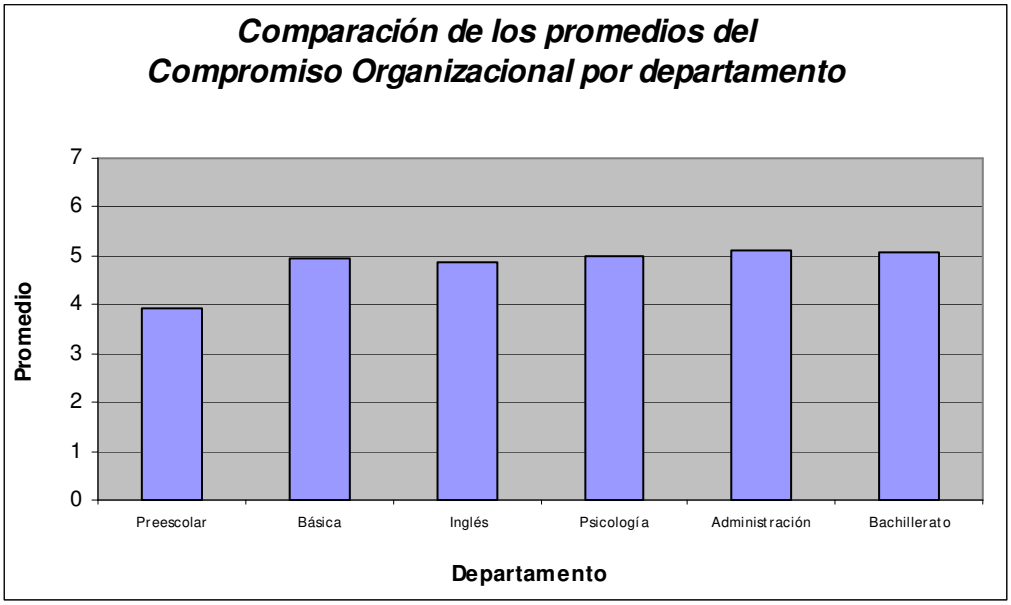
En relación al Compromiso Organizacional en el departamento de Bachillerato, el gráfico demuestra que el valor de las medias se distribuye entre 4 y 6. Es decir, que los empleados manifiestan un apoyo medio, alto y muy alto en cuanto a su Compromiso con el Colegio. No se observan casos extremos ni por encima ni por debajo de esos valores señalados.

Comparación de los promedios del compromiso organizacional por jornada laboral



Se observa homogeneidad en las respuestas sobre el Compromiso Organizacional según la Jornada laboral de medio tiempo, tiempo completo y por horas, en los puntajes promedios de cada distribución; lo que nos permite señalar que no existen, en ese sentido, diferencias marcadas con respecto al Compromiso Organizacional de esos tres grupos.

Comparación de los promedios del compromiso organizacional por departamento



En relación al Compromiso Organizacional y el cargo, el gráfico demuestra que el valor de las puntuaciones promedio es 5 para todos los departamentos, denotando un nivel de Compromiso medio alto con la institución educativa, menos el departamento de Preescolar que refleja una media un poco más baja (4 puntos) lo que expresa un nivel de Compromiso medio.

Análisis de la satisfacción laboral

Satisfacción laboral según las variables

Puntuación promedio	Nivel de Satisfacción
1	Muy insatisfecho
2	Bastante insatisfecho
3	Algo insatisfecho
4	Indiferente
5	Algo satisfecho
6	Bastante satisfecho
7	Muy satisfecho

Para la medición de la Satisfacción Laboral en la institución educativa en estudio, se empleó el cuestionario de los autores Meliá y Peiró (1.989) quienes emplearon un instrumento con una escala tipo Likert que va del 1 al 7. A efectos de esta investigación cada puntaje de la escala refleja un nivel que se expresa de la siguiente manera:

Muy satisfecho (7 puntos): refleja el máximo nivel de satisfacción que tiene el miembro de la organización con la misma.

Bastante satisfecho (6 puntos): refleja una alta satisfacción del miembro de la organización con la misma.

Algo satisfecho (5 puntos): refleja una satisfacción medianamente alta del miembro de la organización con la misma.

Indiferente (4 puntos): refleja la indiferencia del miembro de la organización con la misma en relación a su nivel de satisfacción.

Algo insatisfecho (3 puntos): refleja un nivel de satisfacción medianamente bajo del miembro de la organización con la misma.

Bastante insatisfecho (2 puntos): refleja un nivel bajo de satisfacción del miembro de la organización con la misma.

Muy insatisfecho (1 puntos): refleja un nivel de insatisfacción del miembro de la organización con la misma.

Satisfacción laboral y departamento

Departamento	Media	Mediana	Moda	Desviación Est.	Nivel de compromiso
Preescolar	5	6	7	1,84	Algo satisfecho
Básica	6	7	7	1,19	Bastante satisfecho
Inglés	6	6	7	0,84	Bastante satisfecho
Psicología	6	7	7	0,97	Bastante satisfecho
Administración	6	7	7	2,23	Bastante satisfecho
Bachillerato	6	6	6	1,16	Bastante satisfecho

Como se mencionó anteriormente, esta muestra presenta como una de las variables de estudio, el departamento según la división laboral de la organización. Con respecto a los resultados que arrojó el estudio en cuestión, se observó que el departamento de Preescolar tiene una mediana de 6 puntos y una puntuación media de 5 puntos que corresponde a una opinión de “algo satisfecho” reflejando un nivel de Satisfacción medianamente alto. Este departamento es el que manifiesta el nivel de Satisfacción más bajo del estudio realizado.

Asimismo, los departamentos de Básica, Inglés, Psicología, Administración y Bachillerato, muestran las puntaciones promedio en 6 puntos, una mediana entre 6 y 7 puntos y una moda de 7, a excepción de bachillerato quien presenta una moda de 6 puntos.

La media de estos departamentos concuerda con el señalamiento de “bastante satisfecho“ lo que indica que un elevado grupo de empleados tanto administrativos como docentes se encuentran en un alto nivel de Satisfacción Laboral dentro de la institución.

Por otra parte, se puede observar que la moda de prácticamente todos los departamentos es de 7 puntos (muy satisfecho), a excepción de bachillerato quien presenta una moda de 6 puntos reflejando un nivel de satisfacción alto.

La desviación estándar de los departamentos de Preescolar (1,84), Básica (1,19), Inglés (0,84), Psicología (0,97) y Bachillerato (1,16) muestra que los datos suministrados por los encuestados se encuentran cerca de la media, representando esto homogeneidad en las respuestas de los individuos. Sin embargo, la desviación estándar del departamento de Administración, presentó una desviación estándar mayor a los otros departamentos (2,23), indicando mayor heterogeneidad en las respuestas de los encuestados.

Satisfacción laboral y jornada laboral

Jornada Laboral	Media	Mediana	Moda	Desviación Est.	Nivel de compromiso
Medio Tiempo	6	6	7	0,55	Bastante satisfecho
Tiempo Completo	6	7	7	0,74	Bastante satisfecho
Por horas	6	6	6	1,16	Bastante satisfecho

Este cuadro presenta la variable Jornada Laboral, la cual fue dividida tomando en cuenta la forma en que fueron contratados los empleados: medio tiempo, tiempo completo y por horas.

Aquí se observa que los miembros de la organización que trabajan medio tiempo, tiempo completo y por horas tienen una puntuación media de 6 (bastante satisfecho), el cual expresa un nivel de Satisfacción alto con la organización. Sin embargo, la mediana ligeramente hacia arriba del turno tiempo completo (7 puntos), muestra que los miembros constituyentes de esta jornada tienen una distribución del puntaje de sus respuestas un poco más elevado que el resto de los dos turnos mencionados anteriormente. Asimismo, se puede apreciar como la distribución es un poco más dispersa para el personal que trabaja por horas.

Satisfacción Laboral por sujetos

En el siguiente cuadro se muestra el promedio de Satisfacción Laboral obtenido por cada uno de los individuos.

Sujeto	Promedio de S.L	Nivel de S.L
1	4	Indiferente
2	4	Indiferente
3	4	Indiferente
4	6	Bastante satisfecho
5	7	Muy satisfecho
6	6	Bastante satisfecho
7	7	Muy satisfecho
8	6	Bastante satisfecho
9	6	Bastante satisfecho
10	5	Algo satisfecho
11	5	Algo satisfecho
12	5	Algo satisfecho
13	5	Algo satisfecho
14	6	Bastante satisfecho
15	7	Muy satisfecho
16	6	Bastante satisfecho
17	5	Algo satisfecho
18	6	Bastante satisfecho
19	7	Muy satisfecho
20	7	Muy satisfecho
21	7	Muy satisfecho
22	6	Bastante satisfecho
23	6	Bastante satisfecho
24	6	Bastante satisfecho

25	6	Bastante satisfecho
26	6	Bastante satisfecho
27	7	Muy satisfecho
28	7	Muy satisfecho
29	6	Bastante satisfecho
30	6	Bastante satisfecho
31	7	Muy satisfecho
32	6	Bastante satisfecho
33	6	Bastante satisfecho
34	6	Bastante satisfecho
35	6	Bastante satisfecho
36	7	Muy satisfecho
37	7	Muy satisfecho
38	5	Algo satisfecho
39	7	Muy satisfecho
40	7	Muy satisfecho
41	2	Bastante insatisfecho
42	6	Bastante satisfecho
43	7	Muy satisfecho
44	6	Bastante satisfecho
45	6	Bastante satisfecho
46	6	Bastante satisfecho
47	6	Bastante satisfecho

En resumen, se puede concluir lo siguiente:

Frecuencia	Nivel de compromiso	Porcentaje
1	Bastante insatisfecho	2,13
3	Indiferente	6,38
6	Algo satisfecho	12,77
23	Bastante satisfecho	48,94
14	Muy satisfecho	29,79

La mayoría de los encuestados, es decir un 48,94% de la muestra, coinciden en estar bastantes satisfechos con el ambiente físico, la supervisión y las prestaciones, que fueron las dimensiones medidas en el instrumento. Luego, un 29,79% de los miembros se encuentran muy satisfechos, mientras que el 12,77% de la muestra poblacional siente un nivel de Satisfacción medianamente alto.

Por otra parte, un 6,38% de la muestra manifiesta un nivel de Satisfacción de indiferencia hacia cada una de las dimensiones evaluadas en la encuesta y sólo un 2,13% refleja un nivel de satisfacción muy bajo.

Satisfacción laboral por ítems

En el siguiente cuadro se encuentra la puntuación promedio de la Satisfacción Laboral para cada ítem del instrumento implementado.

Ítem	Planteamiento	Media	Nivel de compromiso
1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	5	Algo satisfecho
2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	5	Algo satisfecho
3	El entorno físico del que dispone en su	5	Algo satisfecho

	lugar de trabajo.		
4	La temperatura de su lugar de trabajo.	6	Bastante satisfecho
5	Las relaciones personales con sus superiores.	7	Muy satisfecho
6	La supervisión que ejercen sobre usted.	6	Bastante satisfecho
7	La proximidad o frecuencia con que es supervisado.	6	Bastante satisfecho
8	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	6	Bastante satisfecho
9	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	6	Bastante satisfecho
10	El apoyo que recibe de sus superiores.	7	Muy satisfecho
11	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	6	Bastante satisfecho
12	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	6	Bastante satisfecho

Como se mencionó anteriormente, el instrumento empleado para medir la Satisfacción Laboral de los miembros de la organización en estudio constó de un total de 12 ítems. Para cada uno de estos ítems, se obtuvo el promedio de las respuestas de cada uno de los encuestados, donde el 58,33% de los ítems reflejan una alta satisfacción, el 25% muestra un nivel de satisfacción medianamente alto, mientras que en el 16,66% de los ítems se demostraron un elevado nivel de Satisfacción.

Satisfacción laboral por dimensiones

A continuación se presentan los ítems que fueron incluidos en cada una de las dimensiones consideradas en el instrumento: satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la supervisión y satisfacción con las prestaciones.

SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO				
Ítem	Planteamiento	Media	Moda	Nivel de compromiso
1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	5	6	Algo satisfecho
2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	5	7	Algo satisfecho
3	El entorno físico del que dispone en su lugar de trabajo.	5	7	Algo satisfecho
4	La temperatura de su lugar de trabajo.	6	7	Bastante satisfecho

Media de la satisfacción con el ambiente físico: 5,53

SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN				
Ítem	Planteamiento	Media	Moda	Nivel de compromiso
5	Las relaciones personales con sus superiores.	7	7	Muy satisfecho
6	La supervisión que ejercen sobre usted.	6	7	Algo satisfecho
7	La proximidad o frecuencia con que es supervisado.	6	7	Algo satisfecho
8	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.	6	7	Algo satisfecho
9	La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.	6	7	Algo satisfecho
10	El apoyo que recibe de sus superiores.	7	7	Muy satisfecho

Media de la satisfacción con la supervisión: 6,21

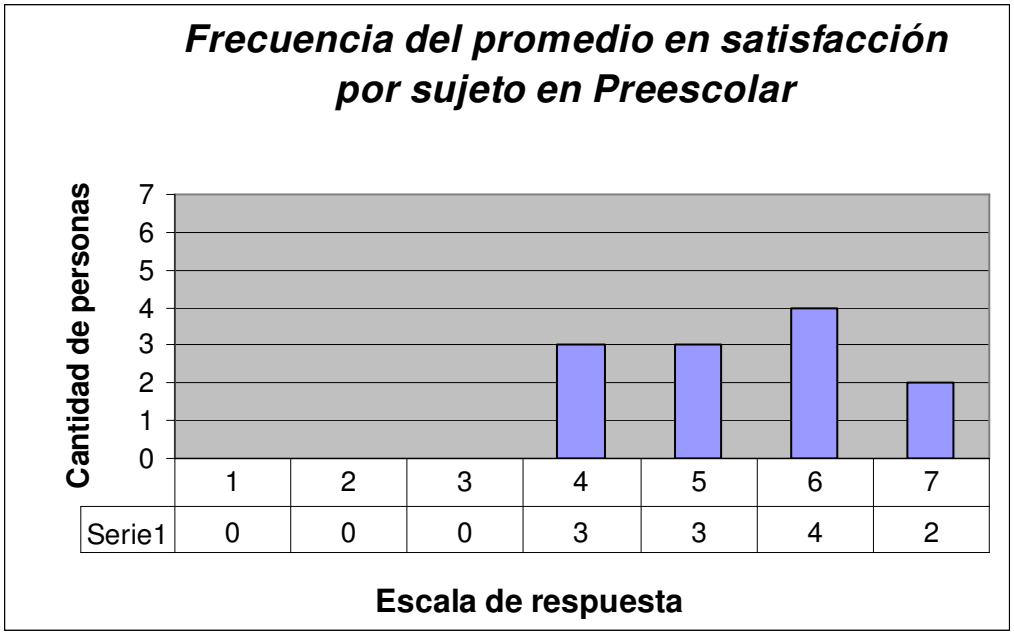
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES				
Ítem	**Planteamiento**	**Media**	**Moda**	**Nivel de compromiso**
11	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	6	7	Algo satisfecho
12	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	6	7	Algo satisfecho

Media del compromiso normativo: 5,93

Al comparar la puntuación promedio de las medias de las tres dimensiones se observa que existen muy pocas diferencias entre estos tres grupos. La dimensión que presenta el menor promedio (5,53) pertenece a la Satisfacción con el ambiente físico, seguido de la Satisfacción con las prestaciones (5,93) que expresa al igual que la dimensión anterior una Satisfacción alta. Con respecto a la última dimensión en estudio, la Satisfacción con la supervisión, se puede observar que obtuvo el promedio más elevado (6,21) con respecto a las otras dos dimensiones, sin embargo la diferencia entre ellas es muy poca, ya que este promedio representa al igual que las dimensiones anteriores una Satisfacción alta.

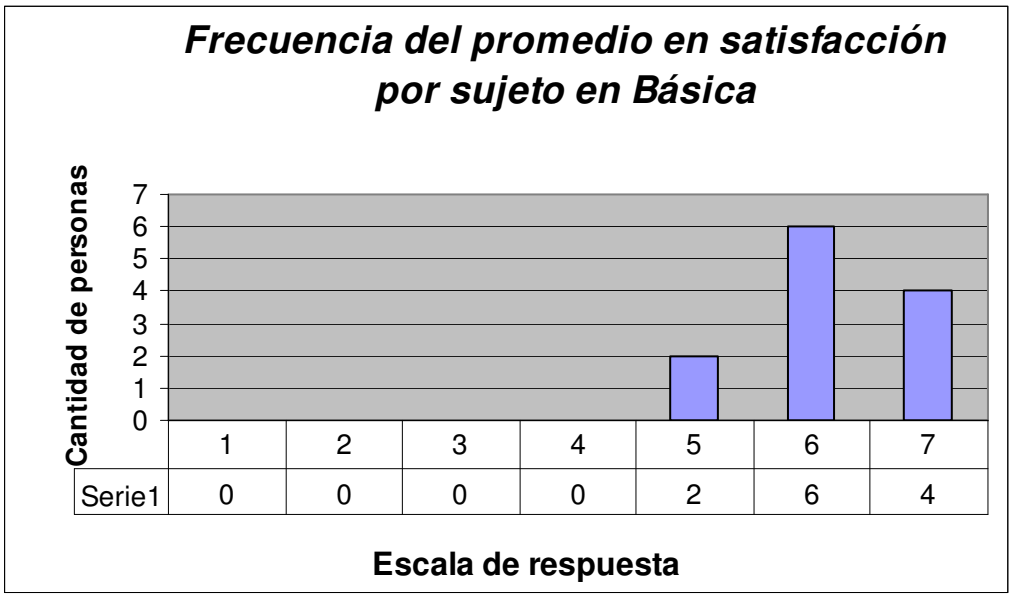
Gráficos de la Satisfacción Laboral

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en preescolar



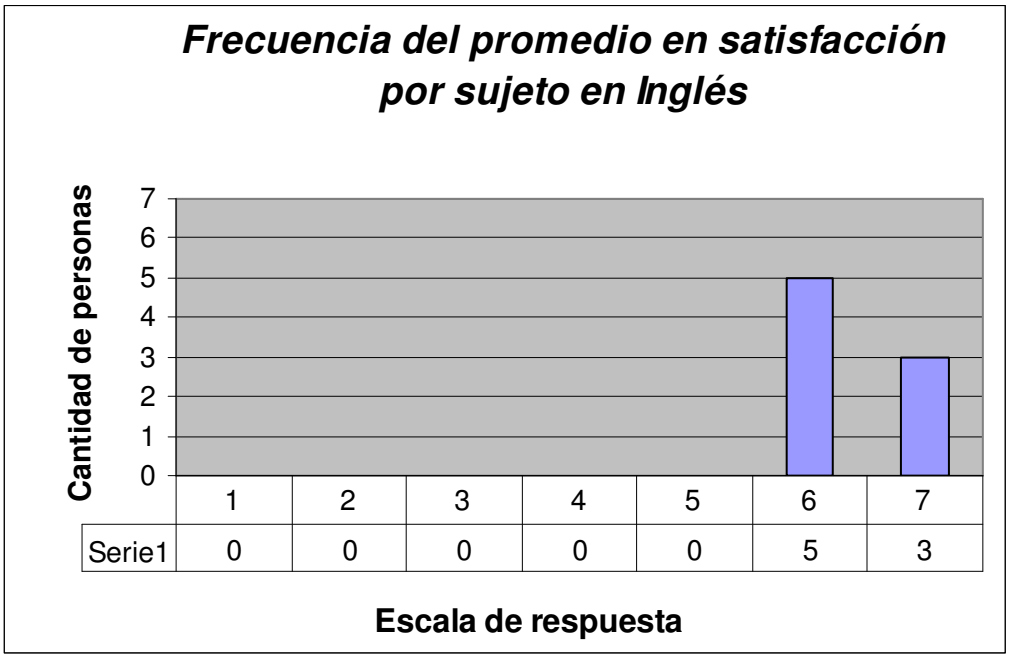
Como se muestra en el gráfico anterior, las medias reflejan una Satisfacción Laboral que oscila entre 4 y 7 puntos, recibiendo una frecuencia un poco mayor la escala de 6 puntos. Es decir, que las respuestas de quienes laboran en este departamento están poco dispersas y varían entre una indiferencia hacia la Satisfacción Laboral (4 puntos) hasta el nivel más alto de Satisfacción (7 puntos).

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en básica



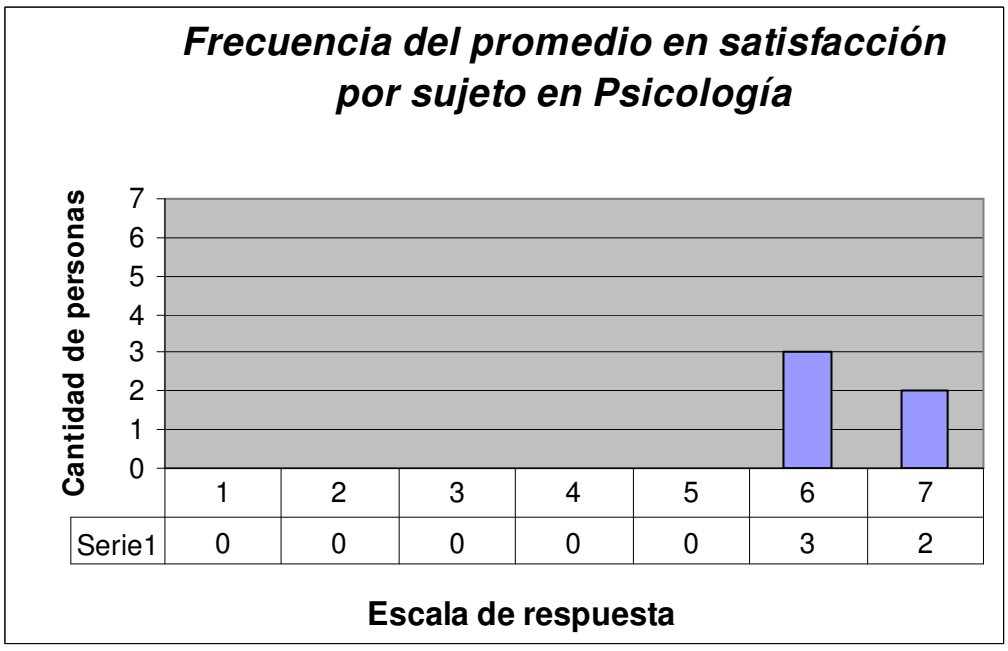
En este gráfico se muestra cómo el promedio de las respuestas de los empleados de Básica se encuentran concentradas en el extremo más elevado del nivel de Satisfacción, ubicándose cada uno de los individuos encuestados entre el nivel medianamente alto de Satisfacción (valor 5) y una alta Satisfacción (valor 7). No se observan valores extremos en puntuaciones más bajas.

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en inglés



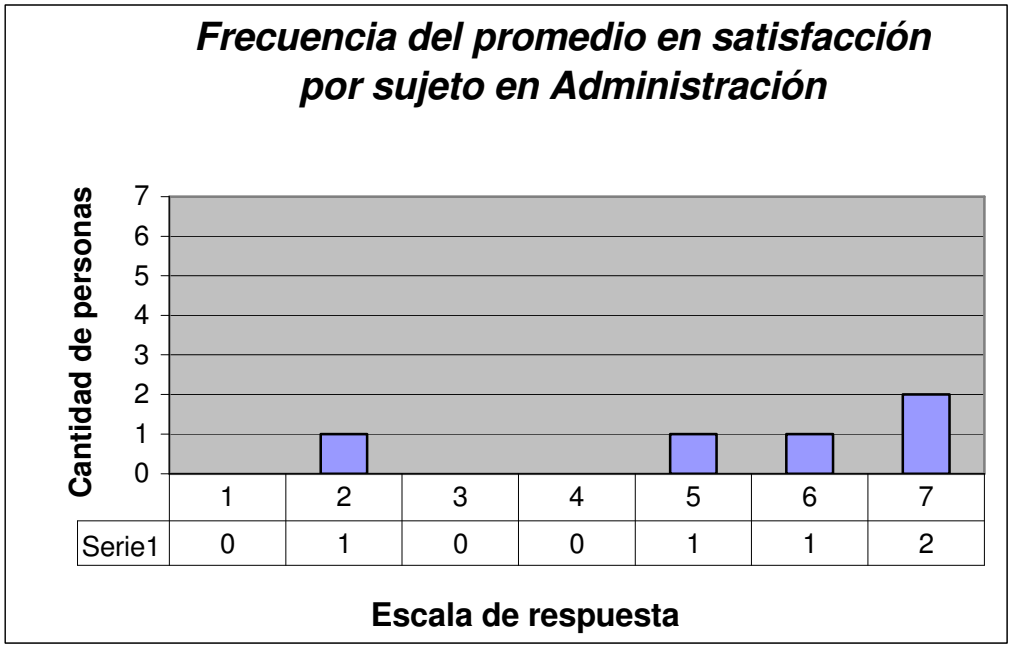
Como se puede observar en este gráfico, la media de las respuestas de los empleados del departamento de inglés se distribuyen entre los valores más elevados de Satisfacción, representados por el nivel alto (valor 6) y el valor máximo (valor 7). No se registran valores extremos por debajo de esos números.

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en psicología



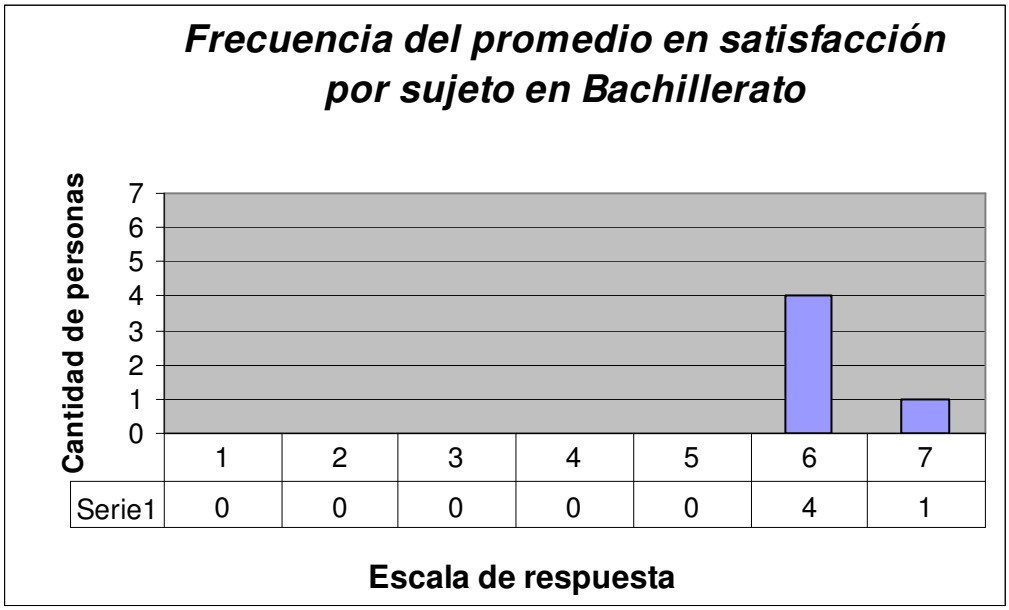
En este gráfico se muestra al igual que en el gráfico anterior, que el promedio de las respuestas de los empleados del departamento de Psicología se encuentran concentrados en el valor extremo más elevado, lo que significa que los empleados de este departamento se encuentran altamente satisfechos y muy satisfechos con las dimensiones estudiadas.

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en administración



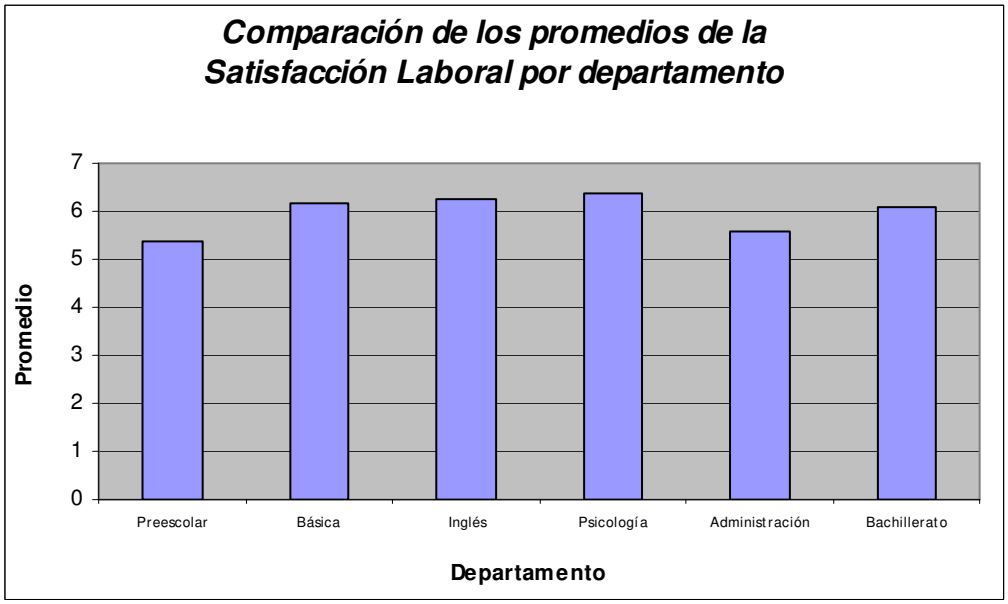
Este gráfico muestra que las medias de los sujetos que trabajan en el departamento de administración están ubicadas en cuatro niveles: bastante insatisfecho (valor 2), algo satisfecho (5 puntos), bastante satisfecho (6 puntos) y muy satisfecho (valor 7). Además se observa que el último valor es el que presenta mayor frecuencia. Es en este departamento donde aparece por primera vez el valor 2 dentro de la media de los sujetos encuestados.

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en bachillerato



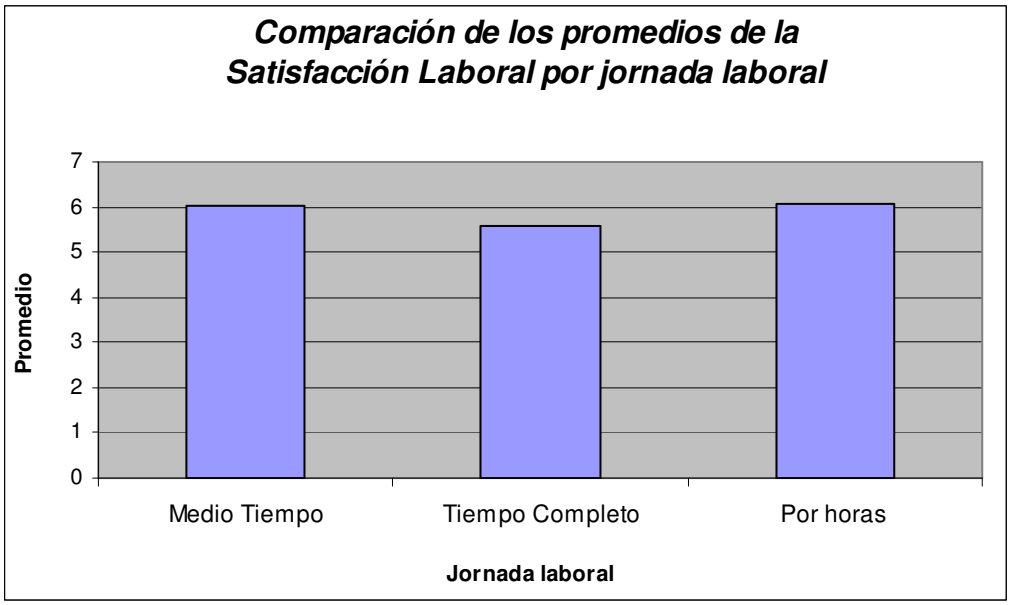
En relación a la Satisfacción Laboral del departamento de Bachillerato, el gráfico presenta una distribución de las medias entre los valores 6 y 7. Es decir, que los empleados manifiestan una Satisfacción Laboral alta y muy alta con el Colegio. No se observan casos extremos por debajo de esos valores señalados.

Frecuencia del promedio en satisfacción por sujeto en departamento



En relación a la Satisfacción Laboral de cada uno de los departamentos se puede observar que el valor de las puntuaciones promedio está sobre los 5 puntos para todos los departamentos, observándose un nivel de Satisfacción menor en el departamento de preescolar. Asimismo, se puede observar que el departamento que se encuentra con un nivel de Satisfacción mayor dentro de la institución es el de Psicología con un promedio de 6,4 puntos.

Frecuencia del promedio en satisfacción por jornada laboral



Cuando se hace la comparación de los promedios según la Jornada laboral de cada uno de los miembros de la institución educativa, el gráfico muestra cierta homogeneidad en las respuestas sobre la Satisfacción Laboral de los que trabajan medio tiempo y por horas con un valor sobre los 6 puntos, lo cual indica que se encuentran bastantes satisfechos con el ambiente físico, la supervisión y las prestaciones. En cuanto al personal que labora tiempo completo, se puede decir que fueron quienes presentaron un promedio menor con una media de 5,58 puntos, sin embargo este valor no se encuentra tan alejado de los puntajes promedios del resto de las jornadas laborales; lo que nos permite señalar que no

existen, en este sentido, diferencias tan marcadas con respecto a la Satisfacción Laboral de esos tres grupos.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico

El propósito de esta investigación es realizar un análisis descriptivo del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral, considerando las variables de departamento y forma de contratación dentro del Colegio Integral El Ávila, cuyos resultados darán lugar a la aplicación de un modelo de competencias.

Para llevar a cabo el diagnóstico del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral se aplicó el modelo sistémico, enfocado en los procesos administrativos y humano social de la institución.

Mediante la realización de las reuniones con el cliente y la aplicación de los instrumentos implementados, se pudo aplicar el modelo de Sistema Abierto, al caso específico del Colegio Integral El Ávila.

Como se ha señalado con anterioridad, el Compromiso Organizacional fue definido por Allen y Meyer (1991) como “El estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones por la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización”. Esta definición ya denota la relevancia que tiene para una organización contar con empleados comprometidos con ella.

Dentro del Compromiso Organizacional se tomaron en cuenta, para realizar la investigación diagnóstica, los componentes afectivo, normativo y de continuidad propuestos por Allen y Meyer (1991). Para la Satisfacción Laboral se consideraron las tres dimensiones con la supervisión, con el ambiente físico y con las prestaciones recibidas del modelo de Meliá y Peiró (1989).

Asimismo, mencionamos en este estudio que la Satisfacción Laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. (Davis y Newstrom, 1999, citado por Vázquez, 2001). Según lo muestran investigaciones llevadas a cabo, la Satisfacción puede afectar aspectos como el ausentismo o la rotación, aunque existen otros factores que también los impactan.

Luego de haber llevado a cabo el análisis del Compromiso Organizacional, de la Satisfacción Laboral y de la aplicación del modelo sistémico dentro del Colegio Integral el Ávila, se presentan algunos aspectos resaltantes y "áreas" de posibles mejoras o fortalecimiento que se exponen a continuación.

Los resultados del estudio diagnóstico permiten presentar los valores que alcanzaron las variables. Con respecto a los valores promedios, se observa que al estudiar el nivel de Compromiso Organizacional en el colegio, considerando la variable según el Departamento en el que laboran los empleados, el personal del departamento de Preescolar es el que tiene el nivel más bajo de Compromiso dentro de la organización, el cual se ubica en un nivel medio (4 puntos). Por su parte, los departamentos de Básica, Inglés, Psicología, Bachillerato y Administración, presentan una puntuación promedio marcada hacia un nivel medio alto (5 puntos) de Compromiso.

Asimismo, se observa que los miembros de la organización que trabajan medio tiempo, tiempo completo y por horas tienen una puntuación promedio de 5 que expresa un nivel de Compromiso medio alto (5 puntos).

Con respecto al Compromiso normativo, continuo y afectivo, se observa que existen diferencias con respecto al Compromiso Organizacional de esos tres grupos para el total de los 47 empleados del Colegio que respondieron el instrumento. Con respecto al continuo se refleja allí un nivel medio bajo (de 3 puntos) y menor que los otros dos componentes. El Compromiso normativo

expresa un nivel medio alto (5 puntos) y el afectivo es el que se muestra más fuerte con un nivel alto de compromiso (6 puntos), según el promedio de su media.

Por otra parte, los resultados del estudio diagnóstico en cuanto a la medición de la Satisfacción Laboral de cada uno de los departamentos, mostraron en general un nivel de Satisfacción alto, lo que demuestra que esta institución educativa, cuenta con un personal que se encuentra conforme con el ambiente físico, la supervisión y las prestaciones recibidas, que fueron las dimensiones evaluadas en esta encuesta. Sin embargo, de todos los departamentos estudiados, el único que presentó un promedio por debajo de los 6 puntos fue el de preescolar con una media de 5 puntos, el cual representa un nivel de satisfacción medianamente algo, es decir, que son los que menos satisfechos están con estas dimensiones evaluadas.

De igual forma, se observó que los miembros de la organización que laboran medio tiempo, tiempo completo y por horas, tienen una puntuación promedio de 6 puntos el cual expresa un nivel de Satisfacción alto. Esto quiere expresar que la forma de contratación de los empleados no influye en el nivel de Satisfacción que estos puedan sentir dentro de la institución y un nivel de 6 puntos es bastante para cualquier organización.

Tomando en consideración cada una de las dimensiones estudiadas en el instrumento para medir la Satisfacción Laboral, se puede decir que la dimensión “Satisfacción con el ambiente físico” fue la que menor puntuación el cual presentó un total de 5,53 puntos. Adicionalmente, la dimensión “Satisfacción con las prestaciones recibidas” obtuvo un nivel de satisfacción un tanto mayor que el anterior con un total de 5,93 puntos y la dimensión “Satisfacción con la supervisión” fue la dimensión que mayor puntaje obtuvo con un total de 6,21 puntos.

Según el estudio implementado de Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral utilizando como base dos procesos del modelo sistémico (el administrativo y humano social) se hacen las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se darán a conocer los resultados a nivel de coordinación y dirección de tal manera que puedan valorar estos resultados arrojados y así llevar a cabo posibles decisiones y considerar las recomendaciones sobre posibles cambios que se puedan realizar.

Se realizará un informe sobre los hallazgos encontrados y las conclusiones, de tal forma que los miembros de la organización puedan apreciar los resultados obtenidos y observen la importancia que la empresa otorga a sus recursos humanos, es decir, a sus trabajadores.

En este sentido, la empresa consultora propone realizar un análisis descriptivo del Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral, considerando las variables de departamento y forma de contratación dentro del Colegio Integral El Ávila, cuyos resultados darán lugar a la aplicación de un modelo de competencias que se iniciará con el personal docente del Preescolar. Asimismo, se recomienda aplicar posteriormente este modelo de competencias, elaborado por Martha Alles, al resto del personal de la institución educativa.

La empresa consultora recomienda realizar una intervención en la organización que busque lograr el fortalecimiento del Compromiso de Continuidad de todo el personal de la organización y con particular atención al departamento de Preescolar, para generar un cambio no sólo en el comportamiento individual, sino que éste se traduzca en un resultado dentro de la organización.

Si bien el nivel de Compromiso Organizacional general por departamento y por jornada laboral, tomando en cuenta los tres componentes o dimensiones medidos en el instrumento utilizado, arrojó un nivel medio alto (promedio de 5 puntos), mayor que el alcanzado por el Compromiso de Continuidad, se recomienda

intervenir para reforzar y potenciar aún más el Compromiso Organizacional ya manifestado por el personal docente y administrativo del Colegio.

Asimismo, se propone realizar entrevistas con algunos sujetos de la muestra que permitan conocer con detalle su nivel de insatisfacción con el ambiente físico de la institución educativa y así poder realizar las mejoras que sean necesarios en este aspecto.

Por otra parte, se propone como objeto de futuras investigaciones realizar una encuesta sobre el estilo de supervisión impartido en la organización, así como los mecanismos que utilizan para el manejo de personal (retroalimentación, refuerzos, etc) y permitir plasmarlo en un documento que quede para los futuros líderes de la organización y continuar con esta fortaleza que se presenta dentro de la institución.

De la misma manera, se sugiere llevar a cabo también, en futuras investigaciones, el estudio sobre la Satisfacción Laboral teniendo en consideración las variables edad y tiempo de servicio.

Y por último se recomienda, realizar este tipo de diagnósticos por lo menos cada dos años de tal forma que se puedan apreciar los cambios que se establezcan para el bien de los trabajadores y de la organización

BIBLIOGRAFÍA

Allen N y Meyer J. (1991): A three-component conceptualizations and occupations; extensión and test of a three component conceptualization. Journal of Applied Psycology. Vol 78. N 4

Allen, N., Meyer, J. Y Smith, C., (1993): Commitment to organizations and ocupations: extensión and test of a three component conceptualization. Journal of Applied Psychology, n˚ 78. Vol 4,p.538-551.

Allen N y Meyer J. (1997): Commitment in the workplace, (theory, research and application).Sage Publication. England.

Best , J. (1961): Cómo Investigar en Educación. Ediciones Morata, España.

Davis y Newstrom J., (1999): Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, Décima Edición. México.

French, W. Y Bell, C. (1995): Desarrollo Organizacional Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Pearson Education. México.

Meliá, J.y Peiró J., (1989): El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol 4 p. 179-187.

Petit, R. (2006): Modelo de sistemas de trabajo (no publicado). UCAB. Venezuela

Vázquez, S.: Compromiso Organizacional y Satisfacción laboral: Predoctores de la intención del empleado de dejar la organización, (2001); Tesis para optar al título de magíster en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO A

Instrumento empleado para medir el Compromiso Organizacional

Indique con una X la opción que más se ajusta a su opinión sobre cada planteamiento que se muestra a continuación.

1. - Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.
2. - Aunque fuera ventajoso para mí yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.
3. - Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.
3. - Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.
4. - Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.
5. - Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.
6. - Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.
7. - Esta organización merece mi lealtad.
8. - Realmente siento los problemas de la organización como propios.
9. - No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.
10. -Yo no renunciaría a mi organización porque me siento obligado con la gente en ella.
11. - Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.
12. - Le debo muchísimo a mi organización.
13. - No me siento como parte de la familia en mi organización.

14. - No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.

15. - Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.

16. - Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.

17. - No me siento emocionalmente vinculado con la organización.

ANEXO B

Instrumento empleado para medir la Satisfacción Laboral

Marque con un X la opción que más se ajuste a su opinión sobre el grado de satisfacción o insatisfacción con respecto a las opiniones de cada una de las afirmaciones expresadas a continuación.

1. - Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
2. - La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
3. - El entorno físico del que dispone en su lugar de trabajo.
4. - La temperatura de su lugar de trabajo.
5. - Las relaciones personales con sus superiores.
6. - La supervisión que ejercen sobre usted.
7. - La proximidad o frecuencia con que es supervisado.
8. - La forma en que sus superiores juzgan su tarea.
9. - La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.
10. - El apoyo que recibe de sus superiores.
11. -El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
12. -La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

ANEXO C

Tabla de Especificaciones del Instrumento de Compromiso Organizacional

Ítems	**Compromiso Afectivo**	**Compromiso de Continuidad**	**Compromiso Normativo**
	6	1	2
	9	3	7
	12	4	8
	14	5	10
	15	16	11
	18	17	13
Subtotal	6	6	6
Total	18		

Tabla de Especificaciones del Instrumento de Compromiso Organizacional

ANEXO D

Tabla de Especificaciones del Instrumento de Satisfacción Laboral

Ítems	**Satisfacción con el ambiente físico**	**Satisfacción con la supervisión**	**Satisfacción con las prestaciones**
	1	5	11
	2	6	12
	3	7	
	4	8	
		9	
		10	
Subtotal	4	6	2
Total	12		

Tabla de Especificaciones del Instrumento de Satisfacción Laboral