

Compromiso Organizacional de Funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Caracterización

Organizational Commitment of Professionals of a Chilean Municipal School: A Multidimensional Analysis According to Characterization Variables

Sebastián C. Araya-Pizarro 

Universidad de La Serena, La Serena, Chile
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5857-8441>

Karen V. Díaz 

Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional de la Corporación Municipal Gabriel González Videla, La Serena, Chile
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5057-9642>

Luperfina E. Rojas-Escobar 

Universidad de La Serena, La Serena, Chile
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9062-8261>

Received 03-24-20 Revised 05-30-20 Accepted 07-07-20 On line 12-04-20

*Correspondence

Email: saraya@userena.cl

Cite as:

Araya-Pizarro, S., Díaz, K.V., Rojas-Escobar, L. (2020). Compromiso Organizacional de Funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Caracterización. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), e428. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8n3.428>

Resumen

El artículo analiza el nivel de compromiso organizacional presente en un colegio municipal de Chile, en base al sexo, edad, cargo y antigüedad laboral de sus funcionarios. Mediante la aplicación del cuestionario tridimensional de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), a una muestra de 60 colaboradores, se reveló la existencia de un nivel promedio de compromiso organizacional moderado y homogéneo (compromiso afectivo= 3.38, compromiso de continuidad= 3.24, compromiso normativo= 3.19), encontrándose solo diferencias significativas para el componente normativo según la edad del funcionario, que evidenció un nivel más alto de compromiso moral de parte de los trabajadores de mayor rango etario [$F(2, 57) = 7.88, p < 0.001$]. Se concluye sobre la necesidad de establecer estrategias transversales que potencien la adhesión emocional, el deseo de permanencia y de reciprocidad de los funcionarios hacia la institución, lo que podría conseguirse mediante la generación de un plan de vida organizacional, que logre conectar los objetivos personales con los del establecimiento educativo.

Palabras Clave: Compromiso organizacional; Compromiso afectivo; Compromiso de continuidad; Compromiso normativo; Educación pública.

Summary

The article analyzes the level of organizational commitment present in a public school in Chile, based on the sex, age, position and seniority of the employee. Through the application of the three-dimensional questionnaire of Organizational Commitment of Meyer and Allen (1991), to a sample of 60 collaborators, the presence of a level of moderate and homogeneous organizational commitment was revealed (affective commitment= 3.38, continuity commitment= 3.24, normative commitment= 3.19), finding only significant differences ($p < 0.05$) for the normative component according to the age of the official, who evidenced a higher level of moral commitment on the part of workers of greater age range [$F(2, 57) = 7.88, p < 0.001$]. It concludes about the need to establish transversal strategies that enhance emotional adhesion, the desire for permanence and reciprocity of officials towards the institution, which could be achieved through the generation of an organizational life plan, which manages to connect personal goals with those of the educational establishment.

Keywords: Organizational commitment; Affective commitment; Continuity commitment; Normative commitment; Public education.

Introducción

En las últimas décadas, el sistema de educación pública en Chile, ha sido objeto de importantes reestructuraciones, enmarcadas en un contexto crítico de demandas sociales por acceso a una educación gratuita, inclusiva, equitativa y de calidad (Ministerio de Educación, 2016).

Hoy, los establecimientos educacionales públicos, han tenido que ajustarse a cambios sustanciales, donde la política educacional que promulga el desarrollo integral del estudiantado y el derecho a desarrollarse bajo una formación laica y pluralista (que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad), ha repercutido directamente en dos sentidos. Primero, en la operación de los establecimientos educativos, que han debido incorporar nuevos métodos, recursos y capacidades idóneos para asegurar el

cumplimiento de los lineamientos estratégicos asociados al nuevo sistema de educación público chileno. Y, segundo, en el bienestar de los trabajadores, puesto que las nuevas exigencias demandan un alto grado de compromiso y esfuerzo, que intrincan la adhesión emocional del colaborador hacia la institución (en especial, su motivación y sentido de pertenencia) y el deseo de permanecer en ellas (que impactan en la rotación de personal y el absentismo). Como relatan Oviedo y Oviedo (2017) la forma de actuación del profesorado frente a las necesidades que han ido planteando las reformas educacionales, ha demandado diferentes capacidades que los docentes no desarrollan frecuentemente, llevándolos, incluso, a un escenario de crisis en el ejercicio de su profesión.

Así, el compromiso organizacional, entendido como aquella fuerza concerniente a la identificación y el involucramiento que posee un individuo hacia una organización particular (Barraza, Acosta & Ledesma, 2008), constituye un aspecto crítico para alcanzar el éxito de las reformas educativas, cuyo cumplimiento necesita de profesores altamente comprometidos, dispuestos a contribuir con su esfuerzo adicional para lograr la visión y las metas escolares (Selamat, Nordin & Adnan, 2013).

Lo anterior, toma aún más relevancia, si se entiende que un establecimiento educacional es un espacio de interacción social, en que sus respectivas comunidades, compuestas por estudiantes, apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación y equipos docentes directivos, deben interactuar enfocados hacia el cumplimiento de metas comunes. Esto implica para la organización, el desafío de contar con funcionarios dispuestos a actuar en forma coordinada, lo que encumbra al compromiso de los trabajadores, como factor clave para dar cumplimiento a lo propósitos planteados. Pues, como diferentes investigaciones advierten, una institución que cuenta con colaboradores comprometidos puede mejorar la calidad de las funciones desarrolladas, favorecer la eficiencia y eficacia del equipo de trabajo, y con ello optimizar los resultados y el impacto en el usuario (Castro, Martínez, Robledo & Sierra, 2014; Eliyana, Ma'arif & Muzakki, 2019; Pitombo, de Aguiar Rodrigues & Galvão de Albuquerque, 2014). Tales argumentos cobran sentido si se considera que el compromiso en los miembros de un equipo es definido, por algunos autores, como el motor de una organización (Mañas, Salvador, Boada, González & Agulló, 2007), fuente de ventaja competitiva (Loli et al., 2015) y un activador de las buenas prácticas laborales dentro de una organización (Ruiz del Alba, 2013).

Cabe señalar, sin embargo, que si bien son variadas las investigaciones recientes que se han abocado a examinar el compromiso organizacional de los trabajadores (Cao, Liu, Liu, Yang & Liu, 2019; Chiang, Gómez & Wackerling, 2016; Labrague et al., 2018; Lambert, Keena, Leone, May & Haynes, 2019; Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017; Ojeda, Talavera & Berrelleza, 2016; Peña, Díaz, Chávez & Sánchez, 2016), todavía se evidencia una escasez de estudios del fenómeno en el ámbito de la educación pública, puntualmente en establecimientos de educación escolar chilenos, donde la evaluación de los estándares indicativos de desempeño de la gestión escolar (Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia y Gestión de recursos) han sido evaluados, de manera crítica, con niveles de desarrollo débil e incipiente (Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Bajo este contexto, y con el propósito de explorar el nivel de compromiso de los trabajadores del sector de la educación pública estatal de Chile, la presente investigación se planteó por objetivo analizar el compromiso organizacional de los funcionarios y funcionarias de un colegio municipal chileno (La Serena).

Es importante indicar que el estudio utiliza el modelo tridimensional del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993), uno de los enfoques más utilizados y destacados en el campo de medición del compromiso organizacional (Barraza et al., 2008; Castro et al., 2014; Chiang et al., 2016; Jiménez, Acevedo, Salgado & Moyano, 2009; Neves, Graveto, Rodrigues, Marôco & Parreira, 2018; Ruiz del Alba, 2013; Zamora, 2009; Zurita et al., 2014). Se destaca la posibilidad que brinda el modelo de obtener resultados más completos, al definir el tipo de compromiso que experimentan y predecir la posible reacción por parte de los trabajadores ante determinados estímulos (Manríquez, Téllez & Ferrer, 2010).

El artículo se organiza en tres apartados: primero, se describe la fase metodológica de la investigación; luego, se dan a conocer los principales resultados obtenidos; y culmina con las discusiones derivadas del estudio.

Método

Diseño.

El estudio fue de tipo descriptivo, enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal.

Participantes.

El universo de estudio abarcó a 67 funcionarios del colegio, organizados en dos estamentos: docentes, y asistentes de la educación.

Dentro del estamento de docentes se hallaron colaboradores que cumplían funciones de trabajo en aula, como son; los profesores jefes y los docentes de asignaturas complementarias, y también se encontraron los pedagogos del área de integración escolar, cuyas funciones eran efectuadas tanto en aula común, como en aula de recursos, es decir, apoyando a los estudiantes desde un abordaje diferencial de las necesidades de educación. Igualmente, se integraron docentes que cumplían funciones dentro del equipo directivo, quienes asumen un rol resolutivo en el área estratégica, pedagógica y formativa de la institución. Y, dentro del estamento de asistentes de la educación, se encontraron funcionarios profesionales y no profesionales, que desempeñan labores de carácter profesional (no afectos al Estatuto Docente); de paradocencia (personal técnico, que complementa la labor educativa); y de servicios auxiliares, abocados a las labores de cuidado, protección y mantención del establecimiento.

El tamaño de la muestra resultante fue de 60 trabajadores, cuya selección se realizó bajo un muestreo aleatorio simple. Su cómputo consideró un porcentaje de error esperado del 4.2%, un nivel de confianza de 95% y una heterogeneidad de 50%.

Recolección de datos.

La recolección de datos, se realizó mediante el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), adaptada y validada en su versión española en México y España por Arciniega y González (2006), y aplicada en Chile por Chiang et al. (2016). El instrumento se

conformó de 18 preguntas medidas bajo una escala Likert de 5 puntos (1 muy en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 indiferente; 4 de acuerdo; y 5 muy de acuerdo), donde cada dimensión quedó integrada por seis ítems.

La encuesta fue aplicada, mayormente, de manera presencial y una fracción menor (15%) se desarrolló de forma electrónica (vía e-mail), esto con el fin de encuestar a aquellos trabajadores que no se encontraban disponibles (por licencia médica o permisos particulares). Cabe indicar que todos los participantes fueron informados del objetivo del estudio y del carácter anónimo y confidencial de sus respuestas. Además, se contó con la autorización y colaboración de la Dirección de Gestión del colegio. Por lo demás, el cuestionario incluyó una sección para la caracterización del encuestado que constó de cuatro preguntas (sexo, edad, estamento en el que laboran y antigüedad contractual). Al respecto, es preciso señalar, que existen estudios que señalan que el análisis del compromiso organizacional puede estar asociado a aristas de caracterización de los colaboradores (Messner, 2017).

En concreto, el estudio buscó responder cuatro hipótesis de estudio: (1) Existen diferencias significativas en el grado de compromiso dependiendo del sexo del funcionario; (2) Existen diferencias significativas en el grado de compromiso dependiendo de la edad del funcionario; (3) Existen diferencias significativas en el grado de compromiso dependiendo del tipo de cargo del funcionario y (4) Existen diferencias significativas en el grado de compromiso dependiendo de la antigüedad del funcionario en el establecimiento.

La fiabilidad del instrumento se obtuvo por medio del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó índices moderados y aceptables (global: $\alpha=.80$; afectividad: $\alpha=.75$; continuidad: $\alpha=.57$ y normatividad: $\alpha=.60$). Asimismo, cabe mencionar que la investigación incluyó un pilotaje previo aplicado a 30 colaboradores de diferentes establecimientos educacionales públicos de la zona, como también contó con la validación de juicio de tres expertos del ámbito de la educación y la gestión.

Procedimiento de análisis.

El análisis de los datos, incluyó el uso de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Conjuntamente, con la construcción de tablas de frecuencia y cálculos de medidas de tendencia central y dispersión, se realizaron diversas pruebas de hipótesis sobre igualdad de medias, normalidad, homogeneidad y de asociación de variables. Todas ejecutadas con un nivel de significancia del 5%.

En específico, se aplicó el *Test de Shapiro Wilk*, para verificar la normalidad de los datos; el *Test de Levene* para confirmar la homogeneidad de varianzas; la *prueba T* y el test no paramétrico de *Wilcoxon–Mann–Whitney*, para la comparación de medias (dos grupos); la prueba de correlación *R de Pearson* para medir la asociación entre variables; y para el contraste entre más de dos medias, se realizó un análisis de varianza (ANOVA). Igualmente, se aplicó la prueba de *Kruskal–Wallis* en los casos en que no se cumplieron los supuestos de normalidad. Además, para medir la independencia entre variables categóricas se utilizó el test *Chi-Cuadrado*.

Finalmente, queda indicar que todos los cálculos estadísticos fueron obtenidos mediante el software IBM SPSS versión 24 para Windows.

Resultados

Caracterización de la Muestra.

La muestra en estudio, se constituyó mayoritariamente por funcionarios de sexo femenino (78.3%), con edades superiores a los 31 años (83.3%), que desempeñan labores docentes (53.3%) y que llevan entre 1 y 5 años trabajando en el colegio (58.3%). Véase la Tabla 1.

Tabla 1.

Caracterización de los funcionarios del establecimiento (n=60)

Variable	Indicador	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sexo	Masculino	13	21.7
	Femenino	47	78.3
Edad	30 años o menos	10	16.7
	Entre 31 y 50 años	29	48.3
	Más de 50 años	21	35.0
Cargo	Docente	32	53.3
	Asistente de educación	25	41.7
	Directivo	3	5.0
Antigüedad	Entre 1 y 5 años	35	58.3
	Más de 5 y menos de 10 años	10	16.7
	10 años o más	15	25.0

Compromiso organizacional.

A nivel global los resultados mostraron niveles de compromiso organizacional moderados, con promedios cercanos a tres, donde no se percibieron diferencias notorias entre las dimensiones de estudio: compromiso de afectividad (3.38), compromiso de continuidad (3.24) y compromiso normativo (3.19), lo que evidencia la inexistencia una tendencia clara en cuanto a que los funcionarios permanecen en el colegio por gusto, necesidad o deuda moral.

Por otro lado, el examen de las correlaciones de los componentes de compromiso organizacional, confirmó las relaciones positivas y altamente significativas entre las diferentes dimensiones ($p < .001$) con valores que oscilaron entre 0.56 y 0.63 (Véase la Tabla 2), siendo la asociación más fuerte, la hallada entre los componentes continuo y normativo ($r = .63$, $p < .001$).

Tabla 2.

Correlación de los componentes de compromiso organizacional

Componente	Estadístico y significancia	Componente		
		Afectivo	Continuo	Normativo
Afectivo	Correlación de Pearson	1	0.58	0.56
	Sig. (bilateral)	-	0.00	0.00
Continuo	Correlación de Pearson	0.58	1	0.63
	Sig. (bilateral)	0.00	-	0.00
Normativo	Correlación de Pearson	0.56	0.63	1
	Sig. (bilateral)	0.00	0.00	-

Compromiso organizacional según variables de caracterización.

La revisión de los puntajes promedios de los componentes de compromiso organizacional según las variables de caracterización de los trabajadores, se sintetizan en la Tabla 3.

Tabla 3.

Promedios por tipo de compromiso organizacional según variables de caracterización

Variable	Indicador	Compromiso		
		Afectividad	Continuidad	Normativo
Sexo	Masculino	3.44	3.40	3.30
	Femenino	3.36	3.21	3.16
Edad	30 años o menos	3.47	3.17	3.12
	Entre 31 y 50 años	3.26	3.13	2.91
	Más de 50 años	3.50	3.45	3.62
Cargo	Docentes	3.42	3.24	3.16
	Asistentes de la educación	3.26	3.22	3.18
	Directivos	3.94	3.57	3.61
Antigüedad	Entre 1 y menos de 5 años	3.47	3.28	3.14
	Entre 5 y 10 años	3.52	3.22	3.18
	Más de 10 años	3.07	3.20	3.32

En general se aprecian valoraciones homogéneas, donde la principal diferencia se da en el componente normativo según la edad del colaborador. Cabe denotar que es en la dimensión normativa donde se presenta el promedio más bajo (inferior a 3) de compromiso y que justamente se produce en el grupo etario con mayor participación relativa en la muestra, es decir, en funcionarios que tienen entre 31 y 50 años de edad (0.483). Por el contrario, las menores brechas (en términos absolutos) se encuentran al comparar los promedios obtenidos según el sexo del trabajador, en que se aprecia, especialmente en el caso de las mujeres, resultados más uniformes. La Figura 1 ilustra las desviaciones (brechas) de los promedios de compromiso organizacional de las variables de caracterización con respecto al promedio global de cada dimensión.

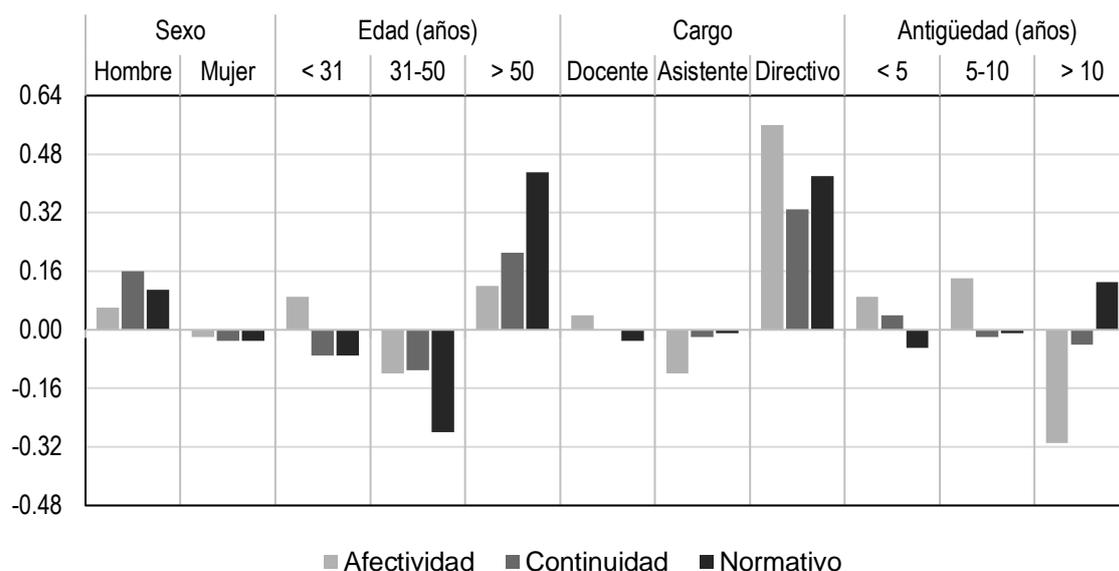


Figura 1. Desviaciones de los promedios de compromiso organizacional de las variables de caracterización con respecto al promedio global de cada dimensión

Compromiso organizacional según sexo.

Las medias de los tipos de compromiso organizacional difieren levemente en relación al sexo, exhibiéndose una mayor valoración para todas las dimensiones de parte de los funcionarios de sexo masculino, especialmente, en el componente de continuidad. Sin embargo, la aplicación de la prueba T, para la comparación de medias (véase la Tabla 2), descartó la existencia de diferencias estadísticamente significativas ($p > .05$), lo que concuerda con lo hallado por otros estudios donde el género no se presentó como una variable que afectara el nivel de compromiso organizacional (Castro et al., 2014; Chiang et al., 2016; Zurita et al., 2014).

Por tanto, se concluye que los tipos de compromiso afectivo, continuidad y normativo son similares entre funcionarios y funcionarias del establecimiento educativo; observándose niveles moderados de compromiso organizacional.

Tabla 2.

Pruebas de normalidad, de igualdad de varianzas y de medias para el sexo

Compromiso	Sexo	Normalidad		Igualdad de varianzas		Medias	
		Test Shapiro Wilks	Valor p	Test de Levene	Valor p	Test T	Valor p
Afectivo*	Masculino	0.94	0.41	5.33	0.02	0.24	0.81
	Femenino	0.95	0.07				
Continuo	Masculino	0.97	0.94	1.35	0.25	0.98	0.33

	Femenino	0.98	0.41				
Normativo	Masculino	0.94	0.47	2.47	0.12	0.60	0.55
	Femenino	0.95	0.06				

*se aplicó test –T de varianzas distintas

Compromiso organizacional según edad.

En cuanto a la edad de los encuestados, las personas de mayor rango etario presentaron, en promedio, mayor compromiso organizacional en todas sus dimensiones (afectiva, de continuidad y normativa). La aplicación del análisis de la varianza, empero, evidenció diferencias estadísticamente significativas solo para el componente normativo (véase la Tabla 3).

Tabla 3.

Pruebas de normalidad, de igualdad de varianzas y de medias para la edad

Compromiso	Edad	Normalidad		Igualdad de varianzas		Medias	
		Test Shapiro Wilks	Valor p	Test de Levene	Valor p	Test F	Valor p
Afectivo	< 31 años	0.99	1.00				
	31-50 años	0.95	0.14	0.55	0.58	0.68	0.51
	> 50 años	0.95	0.29				
Continuo	< 31 años	0.99	0.99				
	31-50 años	0.97	0.63	0.20	0.82	1.75	0.18
	> 50 años	0.97	0.67				
Normativo	< 31 años	0.95	0.64				
	31-50 años	0.95	0.20	1.36	0.26	7.88	0.00
	> 50 años	0.93	0.13				

Es interesante denotar que la aplicación de la prueba de independencia chi-cuadrado reveló que existe una asociación estadísticamente significativa entre la edad del funcionario (menos de 30 años, entre 31 y 50 años y más de 50 años) y los años de permanencia en la institución (1-5 años, 5-10 años y más de 10 años), $\chi^2 = 10.62$, $p = .031$. De este modo, se evidencia que los funcionarios de más edad son quienes han ejercido funciones de forma estable en el colegio (véase la Figura 2), contando con una situación contractual concreta (contratación indefinida), que influiría en un mayor compromiso moral hacia el establecimiento educativo.

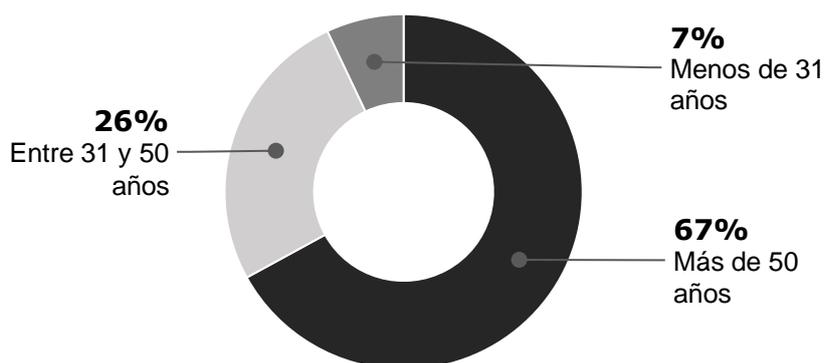


Figura 2. Porcentaje de funcionarios con 10 o más años en la institución según edad (n=15)

Compromiso organizacional según cargo.

El examen del compromiso organizacional según los tipos de cargos de los funcionarios del colegio, mostró que los colaboradores que pertenecen al estamento directivo, perciben, en promedio, mayor compromiso con la organización que los demás trabajadores en todas las dimensiones, mientras que los asistentes de la educación, de forma opuesta, manifestaron en promedio, las menores puntuaciones.

No obstante lo anterior, el análisis de medias (véase la Tabla 4), determinó que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de compromiso y el cargo que ejercen los funcionarios del colegio. Por consiguiente, la variable cargo, no constituye un factor que determine el mayor o menor grado de compromiso organizacional demostrado por los colaboradores de la institución.

Tabla 4.

Pruebas de normalidad, homogeneidad de varianzas y de medias para el cargo

Compromiso	Cargo	Normalidad		Igualdad de varianzas		Medias	
		Test Shapiro Wilks	Valor p	Test de Levene	Valor p	Test F K-W	Valor p
Afectivo	Docente	0.94	0.06				
	Asistente	0.96	0.39	0.17	0.85	1.16	0.32
	Otro	0.87	0.29				
Continuo	Docente	0.97	0.45				
	Asistente	0.97	0.68	0.65	0.52	0.40	0.67
	Otro	0.98	0.73				
Normativo*	Docente	0.95	0.15	0.87	0.42	0.56	0.57

Asistente	0.92	0.04
Otro	0.98	0.73

*se aplicó test de *Kruskal-Wallis* (K-W)

Compromiso organizacional según antigüedad laboral.

El examen de los resultados obtenidos entre los tipos de compromisos y la antigüedad laboral del encuestado presentaron puntuaciones similares a las obtenidas por la variable edad, donde destaca los menores grados de compromiso afectivo y de continuidad de aquellos colaboradores que llevan más años en la institución.

La comparación de los promedios resultantes develó, sin embargo, que no existen diferencias estadísticamente significativas ($p > .05$) entre los tres grupos evaluados (véase la Tabla 5), demostrando, así, que el compromiso de los funcionarios del colegio no está supeditado a la antigüedad que mantengan los integrantes del grupo de trabajo.

Tabla 5.

Pruebas de normalidad, homogeneidad de varianzas y de medias para la antigüedad laboral

Compromiso	Antigüedad	Normalidad		Igualdad de varianzas		Medias	
		Test Shapiro Wilks	Valor p	Test de Levene	Valor p	Test F K-W	Valor p
Afectivo*	1 - 5 años	0.93	0.02	0.69	0.51	4.30	0.12
	6 - 10 años	0.95	0.67				
	> 10 años	0.91	0.12				
Continuo	1 - 5 años	0.97	0.55	2.50	0.09	0.09	0.92
	6 - 10 años	0.90	0.24				
	> 10 años	0.95	0.61				
Normativo*	1 - 5 años	0.94	0.08	0.01	0.99	0.49	0.78
	6 - 10 años	0.93	0.43				
	> 10 años	0.85	0.02				

*se aplicó test de *Kruskal-Wallis* (K-W)

Con el fin de profundizar los hallazgos, se realizó una reagrupación de la antigüedad laboral en dos estratos: 10 años o menos y Más de 10 años, la cual, si bien (en base a la prueba T) no mostró diferencias significativas al 5% para ninguna de las dimensiones de compromiso organizacional, sí lo hizo al nivel del 10% para el componente de tipo afectivo ($t = 1.85, p = .07$). Este resultado evidencia una relación inversa entre las variables antigüedad y el componente

afectivo. Es decir, los funcionarios con un mayor índice de compromiso afectivo son quienes llevan menos de 10 años trabajando en el establecimiento educacional.

En síntesis, de los resultados anteriores, se revela que las variables de sexo, cargo, y antigüedad no son representativas de un mayor o menor compromiso organizacional exhibido por el personal que opera en la institución, encontrándose solo diferencias importantes entre el nivel de compromiso normativo de acuerdo a la edad de los funcionarios del establecimiento educacional. Véase la Figura 3.

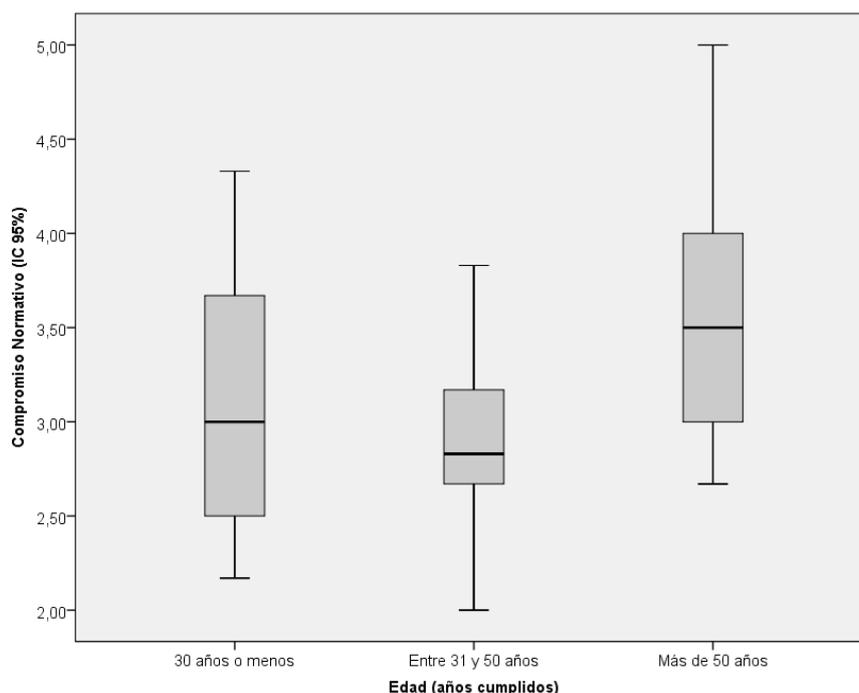


Figura 3. Comparación de medias del Compromiso Normativo por rango etario

Discusión

Con base a los resultados se establece que los funcionarios del colegio municipal mantienen un grado de compromiso organizacional moderado y homogéneo, donde todas las dimensiones de compromiso estudiadas (afectiva, continua y normativa) presentaron promedios análogos. Dado que el sector educativo depende en gran medida de sus colaboradores (docentes y asistentes de la educación), las jefaturas deben prestar atención en considerar estrategias para mejorar los niveles de compromiso organizacional, de manera transversal. Para ello deben evaluarse los sistemas de compensación existentes y de reconocimiento profesional; motivar a los empleados mediante la asignación de tareas significativas y crear un ambiente de trabajo inspirador que entusiasme a los funcionarios, poniendo especial énfasis en aquellas acciones orientadas al aumento del sentido de reciprocidad de los funcionarios con la organización (Bibi, Khalid & Hussain, 2019; Cheah, Chong, Yeo & Wei Pee, 2016; Raza & Bashir, 2015).

El análisis del compromiso organizacional de acuerdo al tipo de cargo ejercido, mostró que los colaboradores del estamento directivo perciben, aunque no significativo estadísticamente, un mayor compromiso que los otros trabajadores en todas las dimensiones medidas, mientras que los asistentes de la educación, manifestaron, de forma opuesta, las menores evaluaciones. Estas

brechas podrían relacionarse a la naturaleza de sus cargos, que determina sus posiciones de liderazgo y nivel de retribuciones salariales. Así, podría suponerse que los trabajadores son capaces de exhibir mayor compromiso con la organización, mientras el cargo les represente expectativas claras de desarrollo y participación en la institución. En relación con esto, Hanaysha (2016) comprobó, en base a una versión adaptada del cuestionario de compromiso organizacional de Mowday, Steers y Porter (1979), los efectos positivos y significativos de la participación laboral, el aprendizaje organizacional y el entorno laboral en el compromiso organizacional de académicos y directivos de universidades públicas del norte de Malasia. En línea con lo previo, Raza y Bashir (2015), aplicando el test de Meyer et al. (1993) en el sector de las tecnologías de la información de Pakistán, demostraron que la compensación, capacitación y desarrollo del profesional, y el apoyo del supervisor se correlaciona significativamente con el compromiso de la organización.

Por otra parte, los resultados revelaron diferencias mínimas en la evaluación de las dimensiones de compromiso organizacional según la edad, destacando que el personal de más edad, presenta mayores niveles de compromiso normativo que los más jóvenes. De esta manera, se advierte que los funcionarios de más edad son quienes presentan un grado de lealtad moral más alta hacia el establecimiento educativo. Cabe señalar, que otras investigaciones, en el ámbito educativo, han obtenido resultados similares (Maldonado, Ramírez, García & Chairez, 2014; Ojeda et al., 2016).

Igualmente resaltó, aunque en menor medida ($p < .10$), que los funcionarios que llevan menos años trabajando en el establecimiento (menos de 10 años) muestran mayores niveles de compromiso afectivo y, por tanto, de vínculos emocionales. Esto podría deberse a que son estos empleados los que, dada su menor estadía en la institución, todavía poseen el ánimo y motivación de crecer dentro de ella y por tanto se sienten más comprometidos, manteniendo su vínculo emocional con la organización. Al respecto, Zamora (2009), en un estudio sobre la relación de los compromisos organizacionales que establecen profesores chilenos de enseñanza básica con sus escuelas, concluyeron que los docentes del sector municipalizado basan su decisión de permanencia laboral, en criterios de tipo afectivo, en congruencia con los hallazgos resultantes.

De lo anterior, se obtienen diversas inferencias que resultan interesantes profundizar en estudios posteriores: (i) identificar la influencia del sentido de pertenencia en el compromiso organizacional de los funcionarios del establecimiento educativo (que se estima bajo), pues como indican otros autores, la identidad que desarrolla el personal de una institución, se manifiesta en su compromiso hacia la organización (Bustamante-Ubilla, Grandón & Lapo, 2015); (ii) determinar el impacto del estilo de liderazgo ejercido por las jefaturas en el compromiso organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios, donde se ha demostrado que un liderazgo transformacional posee una influencia positiva (Eliyana et al., 2019; Selamat et al., 2013); (iii) analizar el rol de la comunicación interna en el desarrollo del compromiso organizacional de los diferentes estamentos, ya que hay estudios que definen correlaciones positivas entre estrategias de comunicación interna y el sentido de pertenencia del personal (Jaquinet-Espinosa, Nogueira-Rivera & Frías-Jiménez, 2018); (iv) investigar el efecto de la inclusión de estrategias de planes de vida organizacional en los colaboradores, lo cual también ha sido sustentado por autores que expresan que estos representan mecanismos con los que las jefaturas pueden conciliar los objetivos organizacionales y personales, aumentando, así, la motivación e identidad con los logros corporativos (Jiménez Rodríguez, Vargas, Vera & Gamboa, 2019); (v) evaluar variables de caracterización con mayor nivel de predictibilidad para

la valoración del compromiso organizacional, tales como: tipo jornada laboral, tipo de contrato, remuneraciones, nivel educativo, cantidad de hijos, entre otras.

Como limitaciones del estudio, se subrayan las siguientes observaciones: (i) el estudio se ha realizado en un contexto geográfico específico, lo que puede afectar a las relaciones laborales y coartar la generalización de las conclusiones obtenidas a otros ámbitos; (ii) el estudio es de corte transversal, por lo que no se puede apreciar la evolución del compromiso organizacional a través del tiempo, ni tampoco registrar como cada variable del modelo tridimensional influye en él; (iii) el estudio solo aborda el caso de un colegio municipal, por lo que sería recomendable replicarlo en otros establecimientos, que otorguen una mayor garantía de los resultados obtenidos; (iv) Sería recomendable profundizar el estudio de las diferencias en el desarrollo del compromiso organizacional normativo según la edad del trabajador de la institución, en base al empleo de técnicas cualitativas, como los grupos focales y entrevistas en profundidad.

Finalmente, se espera que los hallazgos del estudio, impulsen a los administradores de las instituciones de educación a desarrollar estrategias que potencien el compromiso organizacional de sus colaboradores, mediante la adopción de prácticas efectivas de gestión de recursos humanos, que en última instancia podrían conducir a un mayor rendimiento de toda la institución.

Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación. (2017). *Panorama de la Gestión Escolar ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren?* Recuperado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/libro_panorama_web.pdf
- Arciniega, L. & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35–50. Recuperado de https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/125409/1/2006_Arciniega_y_González.pdf
- Barraza, A., Acosta, M. & Ledesma, Z. (2008). Compromiso Organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 8, 20–35. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/1bb3/26c84ae9af7c7236c1fb71fe966e81e2931c.pdf>
- Bibi, A., Khalid, M. & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848–859. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0365>
- Bustamante-Ubilla, M., Grandón, M. & Lapo, M. (2015). Caracterización del clima en hospitales de alta complejidad en Chile. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 432–440. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.003>
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M. & Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(3), 309–314. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2019.05.004>
- Castro, D., Martínez, F., Robledo, D. & Sierra, E. (2014). Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región Organizational Commitment in Employees of the Mining Field at the IV Region. *Revista de Psicología - Universidad Viña Del Mar*, 3(6), 34–51. Recuperado de

- <http://sitios.uvm.cl/revistapsicologia/revista/06.07.compromiso.pdf>
- Cheah, C., Chong, V., Yeo, S. & Wei Pee, K. (2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 167–174. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.002>
- Chiang, M., Gómez, N. & Wackerling, L. (2016). Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la Provincia de Nuble, Chile. *Ciencia & Trabajo*, 18(56), 134–138. doi: <https://doi.org/10.4067/s0718-24492016000200010>
- Eliyana, A., Ma'arif, S. & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Jaquinet-Espinosa, R., Nogueira-Rivera, D. & Frías-Jiménez, R. (2018). Variables organizacionales en la Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 184–195. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/841/840>
- Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, A. & Moyano, E. (2009). Cultura Trabajo-Familia Y Compromiso Organizacional en Empresa de Servicios. *Psicología Em Estudio, Maringá*, 14(4), 729–738. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122129013>
- Jiménez Rodríguez, L., Vargas, R., Vera, C. & Gamboa, R. (2019). Plan de vida organizacional como catalizador en la reinención del desarrollo competitivo de empresas manufactureras de arcilla. *Económicas CUC*, 40(1), 105–122. doi: <https://doi.org/10.17981/econuc.40.1.2019.07>
- Labrague, L., McEnroe – Petite, D., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. & Gloe, D. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lambert, E., Keena, L., Leone, M., May, D. & Haynes, S. (2019). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, 9. doi: <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lizote, S., Verdinelli, M. & Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, 51(6), 947–967. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F., Del Carpio, J., Navarro, V. & Llacho, K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación En Psicología*, 18(1), 105–123. doi: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11781>
- Maldonado, S., Ramírez, M., García, B. & Chairez, A. (2014). Compromiso Organizacional de los Profesores de una Universidad Pública. *ConCiencia Tecnológica*, (47), 12–18. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=944312970020ACómo
- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395–400. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72719306>0ACómo
- Manríquez, M., Téllez, M. & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103–125. Recuperado de

- <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>
- Messner, W. (2017). The role of gender in building organisational commitment in India's services sourcing industry. *IIMB Management Review*, 29(3), 188–202. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2017.07.004>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Ministerio de Educación. (2016). *La Reforma Educacional está en marcha*. Recuperado de <http://sitios.mineduc.cl/Cuenta P/files/assets/common/downloads/Cuenta P.pdf>
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J. & Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the meyer and allen questionnaire for portuguese nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26(e3021), 1–11. doi: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>
- Ojeda, M., Talavera, R. & Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13(1), 66–71. Recuperado de [http://www.iiiisci.org/journal/CV\\$/risi/pdfs/XA510QF15.pdf](http://www.iiiisci.org/journal/CV$/risi/pdfs/XA510QF15.pdf)
- Oviedo, J. & Oviedo, E. (2017). Culturas de profesores y reformas educativas. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 7(14), 1–29. doi: <https://doi.org/10.23913/ride.v7i14.278>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A. & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105. Recuperado de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Pitombo, N., de Aguiar Rodrigues, A. & Galvão de Albuquerque, L. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 476–495. doi: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014276>
- Raza, S. & Bashir, S. (2015). IT-expert retention through organizational commitment: A study of public sector information technology professionals in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*, 11(1), 60–75. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aci.2011.11.001>
- Ruiz del Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1(1), 67–86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5089649.pdf>
- Selamat, N., Nordin, N. & Adnan, A. (2013). Rekindle Teacher's Organizational Commitment: The Effect of Transformational Leadership Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90(InCULT 2012), 566–574. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.127>
- Zamora, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(3), 445–460. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3097029.pdf>
- Zurita, M., Ramírez, M., Quesada, J., Quesada, M., Ruiz, B. & Manzano, J. (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada. *ReiDoCrea*, 3(3), 17–25. Recuperado de

<http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31291/ReiDoCrea-Vol.3-Art.3-Zurita-Ramirez-Quesada-Quesada-Ruiz-Manzano.pdf;jsessionid=D32302A1E8CFBD65769D5E29F261A922?sequence=1>