



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE POSTGRADO**

Propuestas de mejora de las prácticas orientadas al fortalecimiento de los niveles de Compromiso Organizacional Docente, que potencien el desempeño del profesorado de la escuela Islas de Chile de la Granja.

**AFE para optar al grado de Magister en Gestión Educacional**

**Juan Antonio Valle Zúñiga**

**Director(a):  
Jorge Razeto Migliaro**

**Santiago de Chile, año 2022**

**RESUMEN:**

El presente proyecto se enfoca en el desarrollo de prácticas para el fortalecimiento de los niveles de Compromiso organizacional docente, con el objetivo de potenciar el desempeño del profesorado de la escuela Islas de Chile de La Granja.

Para este estudio la muestra se compone de 25 docentes de la ya nombrada institución, la cual es parte del Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral, que presenta un nivel medio bajo de desempeño y un 89% de vulnerabilidad.

La metodología de este proyecto es Mixta, de ejecución secuencial. En este caso en particular, se estima necesario poder, en un primer momento, medir y diagnosticar los niveles de compromiso organizacional docente mediante un instrumento cuantitativo; para luego recabar información directamente desde el profesorado, con el fin de detectar problemas o deficiencias atinentes, mediante instrumentos cualitativos.

A partir de esto se espera poder desarrollar prácticas viables que aporten a fortalecer los niveles de compromiso organizacional docente, para mejorar el desempeño de estos y por consiguiente el de los estudiantes.

**PALABRAS CLAVE:** Compromiso Organizacional docente, Desempeño, educación.

**Abstract:**

This project is focused on the development of techniques to fortify the level of Teacher's organizational compromise, in order to develop the teachers' performance in Islas de Chile school located in La Granja.

For this case study, the sample is composed by 25 teachers of the already mentioned institution, which is part of "Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral" that presents a low level of achievement and a 89% of vulnerability.

The project methodology is Mixed, of sequential execution. In this particular case, it is necessary, at the first, to measure and identify the teacher's organizational compromise by means of a quantitative instrument. And then, to seek information directly from the teachers with the purpose of detecting problems or relevant deficiencies through qualitative instruments.

Based on this, it is expected to be able to develop viable practices that contribute to strengthening the Teacher's organizational compromise to improve the teachers 'performance and as a result the students' one.

**KEYWORDS:** Teacher's organizational compromise, performance, education.

Acompañantes omnipresentes, cariñosos y comprensivos,  
por siempre amor eterno a mis padres queridos.

Dedicado a mis padres y su apoyo incondicional.

## Índice

1.- Introducción.....	7
2.- Marco Conceptual .....	9
2.1 Compromiso organizacional docente.....	9
2.2 Desempeño escolar.....	11
2.3 Teoría del aprendizaje social.....	13
3.- Relevancia y pregunta de investigación .....	15
3.1 Relevancia .....	15
3.2 Pregunta de investigación .....	17
4.- Objetivos.....	18
4.1 Objetivo general.....	18
4.1 Objetivo específico.....	18
5.- Características metodológicas.....	19
5.1 Metodología.....	19
5.2 Paradigma de investigación.....	19
5.3 Tipo de investigación.....	20
5.4 Población de estudio.....	20
5.5 Tipo de muestra .....	20
5.6 Técnicas de recolección de información.....	21

5.7 Técnicas de análisis de datos.....	22
6.-Análisis de datos.....	23
6.1Análisis diagnóstico-cuantitativo.....	23
6.1.1 Preguntas referentes a la dimensión compromiso afectivo.....	24
6.1.2 Preguntas referentes a la dimensión compromiso de continuidad...29	
6.1.3 Preguntas referentes a la dimensión compromiso normativo.....	34
6.1.4 Recapitulando: Ideas relevantes obtenidas del análisis de datos diagnósticos.....	39
6.2.- Análisis cualitativo.....	40
6.2.1.-Relación con la escuela, ámbito institucional.....	42
6.2.2.-Relación con la escuela, ámbito de la cultura escolar.....	49
6.2.3.- Relaciones con la escuela desde la subjetividad, la institución y el docente.....	54
7.- Propuestas.....	67
8.- Palabras finales .....	70
9.- Referencias bibliográficas .....	71
10.- Anexos.....	73

## 1.- Introducción

En el actual contexto, después de afrontar un estallido social, sufrir los rigores de una pandemia y ad-ortas de someter a plebiscito una nueva constitución, nos encontramos con una realidad en la que las comunidades educativas evidencian grandes problemas psicológicos y de violencia.

Si bien lo más relevante siempre será el logro de un proceso educativo dirigido a los estudiantes, no debemos dejar de poner atención en cada uno de los conformantes de la ecuación. De hecho, uno de los elementos que cobra gran relevancia es el profesorado, que ante las actuales situaciones se ha visto condicionado y afectado, ya que día a día se encuentran con situaciones complejas e inesperadas tanto dentro como fuera de la sala de clases. Sabiendo esto, no podemos dejar de pensar en el impacto que esto tiene para el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que, al someterse a diversas situaciones conflictivas, con diversos actores de la comunidad educativa, los docentes podrían perder su motivación y compromiso con las instituciones en las cuales desempeñan sus labores. Y justamente es este el tema del presente trabajo, pues se considera primordial que los profesores puedan sentirse identificados, apoyados y acogidos en sus respectivas instituciones. Para esto debemos conocer algunas de las realidades que enfrentan los docentes, en este caso la vivida en la escuela Islas de Chile de La Granja; donde se intentó conocer sus percepciones, con el fin de establecer conclusiones en cuanto a los niveles de compromiso organizacional docente, que aportaron a generar propuestas para fortalecer esta variable organizacional.

En un primer momento se estableció las concepciones teóricas desde las que se comienza a ejecutar el presente proyecto, para luego aclarar la relevancia del estudio de la variable de compromiso organizacional docente, estableciendo, finalmente en este apartado, el objetivo general y los específicos que derivan del contexto que se procedió a detallar en las siguientes páginas.

Posteriormente, se explicará cual es la metodología que se empleó en el desarrollo de la investigación, para luego presentar los resultados y conclusiones emanadas del análisis de

los datos recabados en la institución educativa. Todo esto con el fin de generar un aporte en materia de compromiso organizacional docente a una comunidad educativa que ha estado sometida a diversos cambios y tensiones; debido, además del contexto actual, a desbarajustes entre diversos actores de la comunidad, que pueden interferir en los resultados del proyecto educativo de la institución y por sobre todo en el desempeño escolar.

## **2.- Marco Conceptual**

### **2.1 Compromiso organizacional docente**

Uno de los elementos que parece interesante al momento de hablar del proceso educativo, es el compromiso organizacional docente; ya que al estar vinculado específicamente con quienes educan a las nuevas generaciones, pasa a ser un factor de éxito trascendental, que puede incidir positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas (Gallegos y López, 2019).

Para entender la noción de compromiso organizacional docente tomaremos dos definiciones que al complementarse describen de forma más íntegra el concepto en cuestión. La primera lo describe desde una mirada psicológica, en la que los objetivos o fines de los docentes parecen ir en la misma dirección o se complementan con los objetivos de la institución (Meyer y Allen, 1991); es decir, hay cierta identificación por parte del profesorado con lo que busca lograr el establecimiento donde se desempeñan, lo que hace que su labor cobre mayor sentido y pertinencia.

En segundo lugar, entenderemos el compromiso organizacional docente relacionándolo con el deseo del profesor de permanecer en la institución y de estar implicado en esta. Lo anterior se vería reflejado en el esfuerzo que éste pondría en beneficio del establecimiento donde se desempeña, internalizando los valores y metas que esta propone (Porter et al., 1974). Por lo tanto, podemos decir que además de un compromiso psicológico, dentro de la definición se ve inmiscuida la efectividad, motivación y proactividad en la labor de enseñanza- aprendizaje; sumada al deseo de continuar en el mismo lugar de trabajo siguiendo unos valores u objetivos que, dependiendo del nivel de compromiso pueden estar casi amalgamados o, de lo contrario, ser totalmente dispares. En palabras de Macías (2008) el compromiso organizacional incluye el nivel de apego afectivo a una organización, las ganas u obligación de permanecer en la institución y los costos que se debería asumir si se deja el puesto de trabajo. Es decir, el compromiso organizacional esta relacionado en gran medida con la perspectiva psicológica que cada persona va generando con su institución a

lo largo del paso de los años, donde pueden existir diversos escenarios y actores que afectaran la percepción y el sentir de los docentes positiva o negativamente.

Habiendo dicho esto, es necesario mencionar que específicamente hay tres dimensiones que posibilitan el estudio del compromiso organizacional, estas son las dimensiones de compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Éstas se pueden describir de la siguiente manera:

- El compromiso afectivo, se refiere al lazo emocional que el docente desarrolla hacia la institución gracias a que sus expectativas y diversas necesidades psicológicas logran ser cubiertas. Es decir, al paso del tiempo el profesor experimenta situaciones que aportan a la creación de un sentimiento positivo hacia la institución o comunidad educativa.
- El compromiso de continuidad, será comprendido como la visión del profesional acerca del tiempo y esfuerzo que ha invertido en su trabajo y que se perdería si migra a otro establecimiento educativo, y por lo tanto asumiría un costo considerable, en tanto debería comenzar desde cero en otra institución educativa donde se hace necesario volver a ganar confianzas, construir nuevos logros y crear lazos dentro de la comunidad.
- El compromiso normativo, que está relacionado con el nivel de compromiso u obligación que experimenta el trabajador hacia la institución donde se desempeña (Estrada y Mamani, 2020), ya que su responsabilidad personal lo obliga a continuar en esta, porque se siente comprometido debido a acciones visibles, voluntarias e inapelables (Barraza, 2008)

Finalmente es necesario precisar que estas variables del compromiso organizacional docente tienen las características de simultaneidad y variabilidad en su intensidad; es decir, pueden verse las tres dentro de la institución en el mismo momento y, además, pueden variar en sus intensidades, en tanto un docente haya experimentado diversas carencias o facilidades dentro de la institución educativa que le afectaran psicológicamente.

## 2.2 Desempeño escolar

Un elemento para tomar en cuenta cuando hablamos del fortalecimiento del compromiso organizacional docente es el desempeño escolar, pues el fin último de las comunidades educativas debe ser el logro de una educación que aporte al desarrollo de personas integrales, proceso en el que el compromiso de los docentes puede ser pieza clave. De hecho, la mejora del desempeño escolar es uno de los fines de la búsqueda de estrategias o propuestas para el fortalecimiento del compromiso organizacional docente propuesto en este estudio.

Al hablar del sistema educativo surge un problema, en el actual contexto, donde contamos con gran cantidad de *ghettos* educativos provocados por la voracidad del actual sistema económico, que, guiado por el actual orden mundial, encarrila a la educación, cada vez menos autónoma, hacia el cumplimiento de las necesidades y exigencias del mercado (Espinoza, 2017), más que hacia el logro de una educación de calidad. Desde esta concepción es que se ha creado el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, que busca precisamente velar por la calidad de la educación mediante cuatro instituciones, que son el Ministerio de Educación, la superintendencia de educación, el consejo nacional de Educación y la Agencia de Calidad.

En la tarea de lograr evaluar el desempeño de forma integral u holística, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (MINEDUC, Agencia de Calidad de la Educación) ha generado una serie de objetivos estratégicos los cuales se basan en:

- La orientación de las instituciones para lograr la mejora de procesos que deriven un alza en los resultados educativos mediante el desarrollo de las capacidades de diversos actores de las comunidades educativas.
- Aportar pertinentemente la información necesaria para la toma de decisiones derivada, ya sea para las mismas instituciones a para padres y apoderados según corresponda.

- Generar un sistema de evaluación relevante a las necesidades educativas del momento, con el fin de poder determinar de manera eficaz las falencias que puede haber en las instituciones del sistema.
- Adquirir un posicionamiento valorable, en cuanto se vuelvan un insumo valioso de información para las escuelas y los integrantes de la comunidad educativa.
- Reforzar el vínculo con diversas instituciones vinculadas a la educación.
- Aumentar la participación de diversas zonas con características particulares y que requieren mejores canales de información.
- Mejora continua de sus acciones para lograr procesos de excelencia, llevando, además, sus labores de manera transparente por y para las comunidades educativas que lo necesiten.

Teniendo esto en cuenta, es inevitable no mencionar que, además, con el afán de lograr una mejoría en el sistema educativo, la Agencia de Aseguramiento de la Calidad (MINEDUC) ha establecido para la evaluación de desempeño de los estudiantes los llamados “otros indicadores de calidad” que intentan complementar la información que entregan los instrumentos vinculados a la evaluación de conocimientos académicos. Se encuentran por ejemplo indicadores que hacen referencia a la Convivencia Escolar, motivación escolar, hábitos de vida saludable o equidad de género. Es decir, el concepto de desempeño educativo debe ser comprendido desde la perspectiva más integral que ha comenzado a desarrollar el Ministerio de Educación, ya que apela a la comprensión del ser humano como un ser multidimensional que necesita crecer en variados aspectos de la vida, desarrollando las capacidades y pasiones que más se acerquen a su esencia o personalidad.

Para finalizar con este concepto, se hace necesario recalcar la idea de que no entendemos el concepto arbitrario en el que lo relevante son los resultados en las pruebas estandarizadas, las cuales, individualmente, no son más que instrumentos para garantizar el desarrollo de entes con las capacidades necesarias para pasar a formar parte de un sistema instructivo que

no necesita aún personas capaces de mirar las cosas de distintas perspectivas, sino que elementos que acaten las instrucciones que demandan los procesos productivos del sistema.

### **2.3 Teoría del aprendizaje social**

Desde la perspectiva de la teoría social debemos tener en cuenta que es fundamental que los docentes puedan estar comprometidos con la institución, su labor y los estudiantes, en resumen, con la comunidad educativa, ya que, si no cuentan con la motivación adecuada, la articulación de los objetivos comunes se hace más compleja y distante. Es decir, dentro del sistema en el que el aprendizaje se logra estando en un ambiente con condiciones apropiadas para su reproducción es primordial que los docentes puedan actuar de acuerdo con lo que la institución educativa propone.

Ante lo anteriormente escrito se hace necesario definir como entenderemos la teoría del aprendizaje social de Bandura explicada por Yarlaque (2017) quien, en su tesis, la caracteriza como un aprendizaje del que deben participar como mínimo dos personas, una que observa la conducta y otra que realiza una determinada acción que acaba siendo recompensada; es decir, este tipo de aprendizaje es solo por repetición al observar las consecuencias de ciertas acciones. Así, cada persona que observa una situación de la cual puede aprender, solo la realizará o imitará cuando la considere relevante o favorable, pero no imitará las que encuentre que no son útiles o satisfactorias. Por lo tanto, podemos decir que estas personas que actúan como modelos para otros terminan siendo una potente influencia para quienes los observan.

Según Yarlaque (2017), este aprendizaje es multifactorial en tanto hay diversos elementos que lo condicionan de diferentes maneras y en diversas magnitudes, afectando el resultado final del aprendizaje. Dentro de estos factores se observa el contexto en el cual se encuentra la persona, la subjetividad desde la cual se aborda o experimenta una situación y el comportamiento que finalmente lleva a cabo, el cual, por ejemplo, puede estar condicionado en gran medida por presiones externas o ciertos modelos de actuación como

los que se imponen o norman en los establecimientos educacionales, a modo de un actuar aún instruccional.

En lo concreto, si estamos de acuerdo con la teoría del aprendizaje social, al aplicar algunas mejoras dirigidas al fortalecimiento del compromiso organizacional docente, podríamos aportar a que entre docentes pudieran actuar en la dirección de la mejora del compromiso enfocada en el desempeño de los estudiantes; pues al observar los logros de sus compañeros y sus estímulos, harían suyos comportamientos valiosos para la institución educativa, visibilizando lo propuesto anteriormente donde se da a entender que la adquisición de aprendizajes es más por repetición que por la mera intención de obtener una recompensa.

Por otra parte, si tenemos profesores con altos niveles de compromiso organizacional, estos funcionarían como modelos para los estudiantes quienes convivirían en un ambiente donde apreciarían conductas como la responsabilidad y la motivación, pudiendo desarrollarse estas en ellos mismos y afectando positivamente en su desempeño académico y en la comunidad educativa.

### **3.- Relevancia y pregunta de investigación**

#### **3.1 Relevancia**

Es fundamental mencionar que el fortalecimiento del compromiso organizacional docente generaría un mejor desempeño de los profesores, lo que provocaría que los estudiantes recibieran una educación de mejor calidad, potenciando su aprendizaje mediante la aplicación de estrategias docentes mejor planificadas y ejecutadas. Al respecto Salvador (2017) propone que los docentes más comprometidos involucrarían mucho más a los estudiantes en el proceso educativo y les proveerían de herramientas para afrontar los problemas que puedan surgir tanto dentro como fuera del aula de clases.

Se debe comprender que dentro de la dinámica institucional hay diversos elementos que pueden hacer que el compromiso organizacional docente pueda variar, por ejemplo, podemos tomar el estudio de Salvador y Sánchez (2018) y mencionar que el liderazgo directivo incide directamente en el compromiso organizacional; más cuando surgen liderazgos autoritarios que hacen que surjan sentimientos negativos que llevan al docente a pensar que es mejor dejar la institución (Chen et al. 2019). Similares ideas proponen Gallegos y López (2019) quienes además concluyen que ante bajos niveles de apoyo hacia los docentes existiría un menor nivel de compromiso. En esta misma dirección apuntan Estrada y Mamani (2020) cuando mencionan que en los colegios nos encontramos con pocas formas de estímulo y motivación hacia la mejora docente, lo que provoca que estos no estén realmente comprometidos con la labor que deben realizar.

Por otra parte, debemos mirar la otra vereda, pues hay autores como Rua y Araujo (2016) que proponen que el líder de una institución también puede influir positivamente en el compromiso organizacional docente, primero demostrando ser una figura confiable y respetable; y segundo demostrando consideración y comprensión hacia su equipo de profesores.

Adicionalmente encontramos que el compromiso organizacional está estrechamente relacionado con la eficacia colectiva (Gallegos y López, 2019), lo que es comprobado por Chen et al. (2019) quienes más concretamente corroboraron empíricamente que la eficacia

colectiva es un mediador determinante entre el liderazgo paternalista y el compromiso de los docentes. Es decir, la variable central de este trabajo debe ser analizada tomando en cuenta variados factores que potencialmente pueden incidir positiva o negativamente en esta. Ello nos deja entrever que un estudio de esta variable implica un análisis complejo, ya que debemos tener en cuenta las características del entorno en que estamos trabajando y someter a análisis cada una de las conclusiones que se puedan obtener.

Ante lo anteriormente expuesto se hace trascendental diagnosticar los niveles de compromiso organizacional docente de las instituciones educativas para poder analizar falencias y crear estrategias que aporten al desarrollo de esta, con el fin de lograr un proceso educativo de calidad, en el que se pueda contar con trabajadores comprometidos que, como dirían Estrada y Mamani (2020) aportarían tanto eficacia como eficiencia a la institución educativa. Para esto, se debe crear una serie de medidas que apunten a mejorar el desarrollo profesional docente. En este caso tomaremos las ideas de Salvador y Sánchez (2018) que proponen que mientras más apoyo hacia el desarrollo profesional exista, más aumentará el nivel de compromiso organizacional docente, al igual que si se logra que aquellos se perciban como importantes dentro del proceso, tanto ejecutando su labor principal dentro del aula, como aportando a la construcción y desarrollo de objetivos, para que se identifiquen con la tarea que realizan y esta cobre un real significado e importancia para ellos.

En conclusión y para ser más concreto, las propuestas de prácticas que fortalezcan el compromiso organizacional docente se llevaran a cabo en la escuela Islas de Chile de la Granja, donde se implementarán procesos de investigación que incluirán un diagnóstico cuantitativo que debería arrojar resultados positivos, ya que como mencionan Estrada y Mamani (2020), las escuelas de enseñanza básica presentan un estándar alto de compromiso organizacional. Luego, se recolectarán datos mediante herramientas cualitativas, para culminar con la elaboración de propuestas de prácticas que aporten positivamente a nuestro objetivo. No está demás mencionar que la escuela cuenta con un índice de vulnerabilidad del 89% y se encuentra clasificada como una escuela en nivel de desempeño medio-bajo, por lo que se infiere que será posible encontrar campos de acción

en los que se pueda aportar para lograr fortalecer el compromiso organizacional docente enfocado en la entrega de una educación de mejor calidad.

### **3.2 Pregunta de investigación**

De lo anteriormente expuesto surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo desarrollar prácticas que fortalezcan los niveles de compromiso organizacional docente que afecten positivamente al desempeño del cuerpo docente de la escuela Islas de Chile de La Granja?

## **4.- Objetivos**

Desde el contexto descrito y desde la relevancia del concepto de compromiso organizacional docente para la escuela Islas de Chile de La Granja, se pudo determinar los siguientes objetivos para lograr las propuestas de fortalecimiento del compromiso organizacional docente:

### **4.1 Objetivo general**

Proponer mejoras en prácticas que fortalezcan los niveles de compromiso organizacional docente para mejorar el desempeño del profesorado de la escuela Islas de Chile de la Granja.

### **4.2 Objetivos específicos:**

- 1.- Diagnosticar el nivel de compromiso organizacional docente.
- 2.- Identificar las prácticas o elementos que deterioran el compromiso organizacional, para suprimirlas o modificarlas por estrategias viables.
- 3.- Detectar las prácticas potencialmente positivas que requieren ser modificadas para alcanzar una mayor efectividad.
- 4.- Sistematizar la información referente a las diversas prácticas para construir otras que subsanen los problemas o deficiencias detectadas.

## **5.- Características metodológicas**

### **5.1 Metodología**

En la búsqueda y análisis de prácticas relacionadas al compromiso organizacional docente, en este caso en particular, se estimó necesario poder, en un primer momento, medir y diagnosticar los niveles de compromiso organizacional docente mediante un instrumento cuantitativo. Posteriormente, se recabó información directamente desde el profesorado, con el fin de detectar problemas o deficiencias atinentes, mediante un instrumento cualitativo, considerando y contrastando las diferentes miradas de los docentes que se desempeñan en la escuela.

Todo esto con el fin de recabar información que fue sistematizada y sometida a análisis, para poder resolver cuáles eran las prácticas que se debían potenciar o implementar en el establecimiento educacional con el fin de fortalecer los niveles de compromiso organizacional docente orientado a la mejora del desempeño escolar. Es decir, se implementó un instrumento cuantitativo para el diagnóstico y un instrumento cualitativo para la detección de falencias o deficiencias específicas que atañen al cuerpo docente de la institución.

### **5.2 Paradigma de investigación**

Para el presente proyecto, se estimó apropiado utilizar un enfoque mixto de ejecución secuencial ya que se planificó, en un primer momento, recabar información con el método cuantitativo para elaborar un diagnóstico del nivel de compromiso organizacional del profesorado. Información que debía ser complementada para lograr una mayor eficacia. Es por esto que fue apropiado utilizar una herramienta cualitativa para apoyar la recolección de datos, ya que (Hernández et al. 2014) aportan a dilucidar elementos claves para la investigación, tomando en cuenta la mirada de quienes experimentan en su día a día la vida dentro de la escuela.

### **5.3 Tipo de investigación**

La finalidad de este proyecto fue detectar prácticas relacionadas al compromiso organizacional que se pueden potenciar o implementar en un establecimiento educativo, para esto la presente investigación fue de tipo exploratorio secuencial, ya que nos ayudará a conocer el estado de aquella variable; que, en este caso, ha sido poco estudiada y además nos permitirá indagar en los aspectos que no ha habido avance y que podrían ser potencialmente viables para su mejora en beneficio de los docentes y su labor de enseñanza-aprendizaje.

### **5.4 Población de estudio**

Para este proyecto se consideró como población de estudio a todos los docentes del establecimiento Islas de Chile de la Granja.

La escuela cuenta con reconocimiento oficial desde 1986 y actualmente es parte del Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral que hoy en día se hace cargo de 34 establecimientos educacionales.

Los docentes llevan a cabo su labor en un establecimiento que cuenta con una matrícula de 297 estudiantes considerando enseñanza parvularia y básica, lo cual nos dice que en promedio deben hacer sus clases a 24 niños por sala.

Dentro de esta descripción orientada a conocer el contexto de los docentes estudiados, no está demás mencionar que la institución se encuentra calificada con un nivel de desempeño medio-bajo.

### **5.5 Tipo de muestra**

La muestra de este proyecto es de tipo no probabilística.

En su primer momento, la intervención requiere de todos los docentes para la medición/diagnóstico de los niveles compromiso organizacional docente.

Siguiendo el carácter secuencial del proyecto, en un segundo momento que constaba de la aplicación de instrumentos cualitativos, la muestra será de casos tipo, ya que la finalidad como propone Hernández et al. (2014), es obtener información profunda y de calidad, no la estandarización de información ni la cantidad.

## **5.6 Técnicas de recolección de información**

Para el presente proyecto primero se buscó diagnosticar los niveles de compromiso organizacional docente utilizando el *Cuestionario de Compromiso Organizacional* creado por Meyer y Allen. Este consta de 15 preguntas referidas a cada una de las dimensiones del compromiso organizacional, es decir, referentes al compromiso afectivo, de continuidad y normativo, contemplando 5 preguntas de escala Likert para cada una de estas dimensiones de análisis.

Posteriormente, se recabó información directamente desde el profesorado, con el fin de detectar problemas o deficiencias atingentes. Esto se realizó mediante entrevistas semi-estructuradas. En un comienzo también se estimó como necesario un grupo focal, pero debido a la situación compleja durante el desarrollo del proyecto, no fue posible implementarlo y se trabajó solo en base de la información de las entrevistas, que, de todas formas, logró abarcar el objetivo que buscaba el grupo focal.

Las entrevistas semi-estructuradas, fueron utilizadas debido a su carácter de herramienta flexible, que se puede adaptar a las diferentes personalidades, no solo recabando datos, sino que intentando entender a profundidad al entrevistado (de Toscano, 2009). Para llevarlas a cabo se elaboró previamente un cuestionario con preguntas abiertas que tendrán como objetivo captar las deficiencias en prácticas dirigidas a potenciar el compromiso organizacional docente o la falta de estas.

No está demás mencionar que el libreto de la herramienta cualitativa fue elaborado previamente basándose en uno de los trabajos de Francisco Cisterna (2005), quien propone como medio de organización y análisis de la información recopilada, la construcción de categorías apriorísticas; es decir, que deben construirse antes de la recolección de información para mejor la sistematización. Esto no restringiría la posibilidad de que puedan sumarse otras categorías dependiendo de la información que salga a la luz y que pueda resultar relevante e inesperada, en este caso, se denominaría a estos nuevos elementos como categorías emergentes.

### **5.7 Técnicas de análisis de datos. –**

Para comenzar, durante el diagnóstico se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo, tomado en cuenta, por separado, las diferentes variables o dimensiones del compromiso organizacional.

Por otra parte, el análisis cualitativo se hizo mediante categorías apriorísticas, es decir, elaboradas anteriormente y se utilizará el análisis de contenido, técnica que según Aigner (1999) hace posible analizar los datos obtenidos desde la comunicación.

## 6.- Análisis de datos

En este apartado se analizan los datos obtenidos mediante dos tipos de instrumentos, primero el Cuestionario de Compromiso organizacional adaptado de Mayer y Allen y luego las entrevistas individuales semiestructuradas aplicadas a los docentes.

### 6.1 Análisis de datos para elaboración de diagnóstico

Para iniciar este estudio es necesario tener una concepción de los niveles de compromiso organizacional de los docentes de la escuela Islas de Chile de La Granja, ante este objetivo se aplicó un cuestionario de escala Likert con 15 preguntas, donde hay 5 reactivos de cada una de las dimensiones del compromiso organizacional docente.

Ante la convocatoria de respuesta de este instrumento solo acceden 13 de los 25 docentes de la institución, de los cuales obtenemos la siguiente información respecto de la cantidad de años que han desempeñado sus funciones en la escuela:

Rango de años	Frecuencia	Porcentaje
8 o más	9	69%
entre 4 y 5	2	15%
entre 6 y 7	1	8%
entre 2 y 3	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°1: Rango de años de trabajo en la institución educativa

Con la información que obtenemos hasta el momento podemos primero decir que solo el 52% de los docentes tuvo la disposición para responder el instrumento y que quienes lo hicieron fueron aquellos que llevaban mayor cantidad de años trabajando en el establecimiento. Esto ya nos plantea algunas preguntas que pueden ser relevantes, pues ¿cómo podemos decir que se vincula la cantidad de años con el deseo de participar en esta clase de dinámicas? ¿Por qué responden mayoritariamente aquellos que llevan mayor cantidad de años en la institución?

A continuación, revisamos cada una de las preguntas propuestas a los docentes mediante un cuestionario de escala Likert, que en este caso va desde uno a cinco, donde uno quiere decir

que están totalmente en desacuerdo, dos que están en desacuerdo, tres que no están en desacuerdo ni de acuerdo, cuatro que están de acuerdo y finalmente cinco que indica que están totalmente de acuerdo.

### 6.1.1 Preguntas referentes a la dimensión compromiso afectivo

Las preguntas de la presente sección están estrechamente relacionadas con el sentir del docente hacia la institución o parte de la comunidad educativa; es decir, podríamos caracterizar el nivel de apego emocional de los profesores hacia su comunidad de trabajo mediante un análisis descriptivo e inferencial.

En relación con el análisis inferencial debemos precisar que, como dicen Romero, Lázaro y González (2015), ante la toma de una muestra para definir la población debemos arriesgarnos a inferir, aunque esto implique bajar el nivel de precisión o tener un mayor margen de error en nuestras conclusiones.

#### **Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	7	54%
4	1	8%
3	5	38%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°2: Frecuencias y porcentajes pregunta 1, instrumento Compromiso Organizacional.

El primer reactivo hace referencia directa al sentir del docente hacia la institución, pues implica afirmar que hay cierto nivel de agrado en su puesto de trabajo. Dentro de estos primeros datos observamos que la opción mayormente seleccionada es la que establece que se está “totalmente de acuerdo” con trabajar en la institución, con un 54%. Además, podemos tomar en cuenta la opción “de acuerdo”, que si bien consta de solo un 8% (una persona), genera un porcentaje acumulado de trabajadores que mencionan estar por gusto en la institución de un 62%. A pesar de existir esta mayoría aparece bastante solicitada la

opción 3 (No están en desacuerdo ni de acuerdo), es decir, existe un 38% de trabajadores que no decantan hacia ninguno de los extremos que podría implicar este reactivo.

**Esta escuela tiene un gran significado personal para mí.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	9	69%
4	1	8%
3	2	15%
2	1	8%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°3: Frecuencias y porcentajes pregunta 5, instrumento Compromiso Organizacional.

Dentro de la siguiente pregunta es imposible no notar la gran concentración de respuestas que indican que se esta totalmente de acuerdo con la proposición (69%), que sumado a la opción de acuerdo da como resultado un 77% de las preferencias (frecuencia acumulada). Además, entrando al terreno de la inferencia, debemos remarcar la coincidencia que existe entre la cantidad de personas que seleccionan la opción 5, que son nueve y la cantidad de personas que llevan más de 8 años en la institución, que también son nueve. Lo anterior podría implicar, que hay una gran probabilidad de que varias de las personas que indican que la escuela tiene un gran significado para ellas coincidan con las personas que llevan mayor cantidad de años en la institución. En este sentido sería bueno dilucidar el por qué de este apego emocional, dilucidando si es debido al tiempo que lleva en esa comunidad u otro motivo relevante.

Por otra parte, aparecen dos personas (15%) que seleccionan la opción 3; es decir, no establecen una posición clara en cuanto al significado sentimental que tiene la escuela para ellos.

Finalmente, en este reactivo aparece una persona (8%) que no siente apego emocional por la institución, este individuo lleva entre 4 y 5 años en el establecimiento, un tiempo que no es menor y que podría evidenciar que existen algunas falencias que provocan que la persona no genere un apego sólido con su lugar de trabajo.

### Me siento como parte de una familia en esta escuela.

Posición personal	Frecuencia	Porcentaje
5	4	31%
4	4	31%
3	2	15%
2	1	8%
1	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°4: Frecuencias y porcentajes pregunta 8, instrumento Compromiso Organizacional.

En este reactivo podemos notar que las respuestas más frecuentes indican que los docentes se sienten en la escuela como parte de una familia, pero no es una respuesta tan tajante como la anterior que hablaba sobre el apego emocional. En específico, podemos presenciar una frecuencia acumulada de 62% (ocho docentes) que se sienten un apego emocional con la institución como si fuera una familia.

Es importante visibilizar que entre los docentes que presentan una inclinación a la neutralidad y al desapego, hay dos personas (15%) seleccionan la opción 3, uno (8%) selecciona la opción 2 y dos (8%) seleccionan la opción 1. Dejando entrever que, si bien la escuela puede llegar a tener un gran significado para algunos profesores, no sucede así con el nivel de sentimiento de pertenencia como si fuera una familia. De hecho podemos decir que a pesar de que anteriormente solo un docente no estaba en extremo de acuerdo con que la escuela tuviera un significado para él, en esta opción son dos los personajes que establecen que no están nada de acuerdo con la idea de que la escuela se asemeje a una familia. En específico, si analizamos la frecuencia acumulada, hay un 23% de personas que no se sienten como parte de una familia en la institución educativa y si agregamos a quienes seleccionan la opción 3, podemos decir que al menos hay un 38% de personas que no afirman sentir la escuela como un núcleo familiar. Si bien esto puede ser normal, en tanto las instituciones educativas son lugares de trabajo para algunos profesores, también podría ser un indicador de una falencia en el diario vivir institucional, ya que no se logra que los docentes, desarrollen un sentimiento por la escuela que los haga estar más comprometidos,

con sus funciones y con lo que entregan directamente a sus estudiantes y que condiciona los niveles de desempeño escolar.

**Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	3	23%
4	2	15%
3	4	31%
2	2	15%
1	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°5: Frecuencias y porcentajes pregunta 9, instrumento Compromiso Organizacional.

En la siguiente afirmación analizada notamos que la mayor frecuencia se encuentra en la opción 3, la cual consta de cuatro personas (31%) que la seleccionaron, es decir, las personas no se posicionan o son indiferentes ante esta situación. De hecho, en este caso solo el 38% de los participantes menciona sentir los problemas de la institución como propios, al contrario, nos encontramos con un 30%; pero si tomamos el análisis de la información desde la perspectiva de cuantas personas no dicen sentir los problemas como propios, podemos calcular una frecuencia acumulada de 61%, lo que dista bastante de los datos que arroja la tabla N°3, donde nueve personas (69%) mencionan que la institución tiene un gran significado personal. Aun así a la luz de los últimos datos observamos que el 61% de los docentes no siente los problemas institucionales como propios, por lo tanto surge la pregunta ¿Qué tan significativa es la institución para las personas si al haber problemas no los sienten como propios?

**Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la escuela donde trabajo.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	2	15%
4	2	15%
3	4	31%
2	3	23%
1	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°6: Frecuencias y porcentajes pregunta 12, instrumento Compromiso Organizacional.

La última tabla de esta sección nos arroja algunos datos que pueden ser bastante decisivos, pues hacen referencia explícitamente a la felicidad que les provoca a los docentes el trabajar en la institución. Y por tanto, expresa los niveles de compromiso tanto afectivo como de continuidad que estos pueden haber desarrollado durante el tiempo que se han desempeñado en el establecimiento.

En este caso las frecuencias cambian su distribución, se concentran en la opción central y en las opciones 2 y 1. En específico tenemos un 30% (frecuencia acumulada de las opciones 4 y 5) de personas que están de acuerdo con el reactivo, un 31% de personas que no toma una posición al respecto y finalmente hay un 38% de docentes que no está de acuerdo. Teniendo en consideración esta información, se hace más evidente la necesidad de comprender el por qué los profesores pueden expresar, en un gran porcentaje, que la escuela tiene un gran significado personal pero aún así no la ven como un lugar para continuar trabajando. Es decir, Por qué será que la institución se presenta como un elemento tan significativo, pero a la vez no es visto como un lugar donde se podría desempeñar una vida de trabajo ¿Serán motivaciones personales o prácticas institucionales que provocan que, a pesar de tener un apego, no permitan que los docentes se proyecten en estas?

Cerrando este apartado, podemos entrever elementos que son dignos de estudio y que pueden comenzar a dirigir nuestra atención en algunos puntos relevantes, relacionados al apego que se ha generado en los docentes a través de su experiencia diaria en el

establecimiento y con una comunidad educativa que puede implicar la creación de lazos emocionales a diferentes niveles.

### 6.1.2 Preguntas referentes a la dimensión compromiso de continuidad

Habiendo generado un breve análisis de los datos obtenidos respecto del compromiso afectivo, pasaremos a continuación a revisar los reactivos que corresponden a la dimensión de compromiso de continuidad, al igual que en la sección anterior realizando un análisis descriptivo e inferencial que nos aporte una mirada diagnóstica de la situación de los docentes en cuanto a sus deseos de continuar su carrera en la escuela Islas de Chile de La Granja.

**Una de las razones principales para seguir trabajando en la escuela, es porque otra institución educativa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.**

Posición personal	Frecuencia	Porcentaje
3	4	31%
2	3	23%
1	6	46%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°7: Frecuencias y porcentajes pregunta 3, instrumento Compromiso Organizacional.

En la presente afirmación podemos ver que los campos seleccionados por los participantes se reducen solo a tres. Aquí vemos una frecuencia agrupada entre las opciones 3, 2 y 1, ante esto podemos notar seis personas (46%) que seleccionan la opción totalmente en desacuerdo, 3 personas (23%) dicen estar desacuerdo y 4 docentes ni en desacuerdo ni de acuerdo.

A partir de los datos anteriores podemos inferir, después de calcular la frecuencia acumulada de quienes se inclinan a no estar de acuerdo (la cual corresponde al 69% de los participantes), que la mayoría de los docentes piensa que en otras instituciones podrían recibir mejores prestaciones o que las que reciben no son suficientes. Por lo tanto, es una opción que podría confirmar la idea de que los docentes trabajan en la institución más por

gusto que por necesidad, lo que vemos en la tabla N°2, la cual arroja un 62% de profesores que se inclinan a seleccionar el gusto como motivo para trabajar en la institución.

No está demás mencionar que la opción 3 (ni en desacuerdo ni de acuerdo), fue seleccionada 4 veces, lo que corresponde a un 31% de la muestra. Dejando las opciones 4 y 5 despobladas (0% de frecuencia acumulada), de lo que podríamos inferir que existe un ideario común entre los docentes en cuanto a que los sueldos o las prestaciones que reciben de la institución son alcanzables por otros establecimientos educacionales. Ahora surgen las interrogantes ¿Por qué siguen ahí estos docentes si pueden recibir los mismos sueldos o más en otro lugar? ¿Será porque existen pocas opciones de trabajo a los cuales optar o porque existe cierto nivel de apego a la institución?

**Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
3	1	8%
2	2	15%
1	10	77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°8: Frecuencias y porcentajes pregunta 6, instrumento Compromiso Organizacional.

Al pasar al siguiente reactivo podemos notar de inmediato que los datos se vuelven a agrupar en las opciones 1, 2 y 3. Arrojando específicamente un docente (8%) que selecciona la opción 3, luego dos que seleccionan la opción 2 (15%) y finalmente 10 (77%) que toman la opción 1.

A la luz de los datos es tajante la opción 1 como mayoritaria; es decir, es innegable el sentir de los docentes en cuanto a que no creen tener pocas oportunidades de conseguir un trabajo similar, como para considerar la opción de dejar la institución. Esto se vuelve más decidor si observamos que la frecuencia acumulada de personas que mencionan la opción 1 y 2 alcanza el 92 %, marcando una clara tendencia hacia el sentir de que sí hay posibilidades de encontrar un trabajo igual, y por lo tanto considerar dejar su puesto por otro. Ante esto

surge una pregunta similar a una de las anteriores y es ¿Por qué los docentes de la escuela Islas de Chile de La granja continúan trabajando en la institución, a pesar de que pueden estar considerando la idea de dejarla?

Por otra parte, continuando con el análisis, no podemos dejar de mencionar que en el reactivo sometido a análisis se aprecia que no se seleccionan las alternativas 4 y 5, aunque sí la opción 3 con una frecuencia del 8% (1 docente).

**Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi escuela, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	8%
4	1	8%
3	1	8%
1	10	77%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°9: Frecuencias y porcentajes pregunta 10, instrumento Compromiso Organizacional.

Dentro de los reactivos propuestos a los docentes, el que se muestra en esta página presenta un posible dato a comparar con alguno de los relacionados al compromiso afectivo, ya que puede descartar la opción de que los docentes se mantengan en la institución solo por que pueda ser difícil encontrar otro trabajo, abriendo la puerta a que la opción de continuar en la comunidad educativa este más ligada al componente emocional.

Considerando los resultados de las tablas dentro de la dimensión de compromiso de continuidad, apreciamos una mayor dispersión de los datos, en tanto las opciones seleccionadas son más variadas y se presentan distribuidas de la siguiente forma: la opción 5 cuenta con el 8% (un profesor) al igual que la opción 4 y 3. Dejando deshabitada la opción 2, y con la mayor frecuencia la opción 1, que cuenta con la mayoría de las preferencias con un 77% (10 profesores).

Analizando los datos anteriormente expuestos podemos notar que existe una frecuencia acumulada de un 16%, en relación a aquellas personas estiman que el motivo por el cual no

dejarían la institución es por la dificultad de obtener un trabajo similar. Es decir, si observamos las respuestas de los reactivos relacionados al compromiso de continuidad revisadas hasta el momento, podemos decir que la institución educativa no logra crear en los docentes la idea de bienestar comparado que puede hacer que ellos estén más cómodos y con intenciones de continuar trabajando con la comunidad educativo de la escuela.

Finalmente debemos mencionar que la opción 1, tuvo, al igual que el reactivo anterior un 77% de preferencias, lo que implicaría primero que los docentes no están de acuerdo con que existan pocas opciones de trabajo como para dejar de considerar migrar y, segundo, en su mayoría no toman como el principal motivo para trabajar en la escuela, el hecho de que pueda ser difícil encontrar un trabajo como el que tienen. Ahora, ¿Tendrá su decisión de permanecer en el puesto de trabajo mayor relación con el hecho de que los encuestados llevan, mayoritariamente, una gran cantidad de años trabajando en la institución o que hay acciones institucionales o una comunidad emocionalmente importante para ellos?

**Ahora mismo sería duro para mí dejar la escuela donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	8%
4	6	46%
3	3	23%
2	3	23%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°10: Frecuencias y porcentajes pregunta 13, instrumento Compromiso Organizacional.

Para este reactivo una distribución diferente a la anterior, pues las respuestas se agrupan en las posiciones centrales dejando solo una opción de los extremos. Podemos ver que las respuestas se concentraron en las opciones 2, 3 y 4.

Para ser específicos la opción 5 tiene un 8% (un profesor), la opción 4 cuenta con un 46% que equivale a 6 personas que la seleccionaron y las opciones 3 y 2 cuentan con un 23% cada una, con 3 personas en cada opción.

Con la información anterior podemos decir que, según la frecuencia acumulada, un 54% de los docentes considera que les sería duro dejar el establecimiento y solo 23 % se presenta claramente en la opción contraria. Por lo tanto, vemos que la mayoría tendría esta dificultad, lo que evidencia un cierto apego de algunos por la escuela.

Finalmente, en este ítem, me es imposible no mencionar que la opción 1, no tuvo electores, lo que remarca claramente que no hay nadie dentro de esta muestra que se oponga tajantemente a la idea de que sea duro dejar la institución, lo que hace pensar en cuales son los motivos para que esto suceda. Pues esto debe ocurrir debido a que hay algún elemento institucional o personal que logra que los docentes mantengan cierto aprecio por su puesto de trabajo o misión.

**Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la escuela.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	8%
4	1	8%
3	4	31%
2	1	8%
1	6	46%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°11: Frecuencias y porcentajes pregunta 14, instrumento Compromiso Organizacional.

Para culminar con el análisis de la dimensión de continuidad revisaremos los datos de la presente tabla que nos dice que las opciones 5, 4 y 2 presentan un 8% de personas que las seleccionan, es decir, una persona cada una. La opción 3, presenta un 31% (4 personas) y la opción 1 fue elegida por un 46% (6 docentes).

Es decir, la primera mayoría nos lleva a pensar que varios docentes no tienen sus vidas y la escuela tan conectadas, ya que no verían interrupción en sus dinámicas si la dejaran. En este caso esto puede resultar visto desde dos perspectivas, la primera que implica que el pensar que la escuela no este conectada a su vida puede indicar que debido a esto el

compromiso con la organización no sería muy alto; pero desde la otra, podríamos decir que el hecho de poder separar ambos ámbitos puede ser sano para la persona y por lo tanto beneficioso para la institución, en tanto, como un docente sano puede ser más positivo, generar mejores relaciones con la comunidad educativa y desempeñar mejor las tareas orientadas al aprendizaje de sus estudiantes. No está demás agregar que si agregamos la opción que va en la misma dirección, y calculamos la frecuencia acumulada obtendríamos un resultado de 54% de personas que entrarían dentro de esta lógica.

Es interesante también fijar nuestra atención en la selección de la opción 3, que ostenta la segunda mayoría de las elecciones y presenta una posición neutral frente al reactivo, es decir, hay cierta displicencia frente a la idea de lo que ocurriría si se deja la escuela, pudiendo ser esto una evidencia de la poca significación que se le pueda dar a la institución, en tanto no se posicionan respecto a esta.

### 6.1.3 Preguntas referentes a la dimensión compromiso normativo

La última dimensión de estudio comprende al individuo desde su sentimiento de responsabilidad, generando datos a partir de los que este hace o podría hacer debido al rol que se ha autoasignado y que siente como autoimpuesto.

**Una de las principales razones por las que continúo trabajando en el establecimiento educacional es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.**

Posición personal	Frecuencia	Porcentaje
5	3	23%
4	2	15%
3	6	46%
1	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°12: Frecuencias y porcentajes pregunta 2, instrumento Compromiso Organizacional.

El primer reactivo se vincula con la idea de continuidad apelando a la moralidad de la persona que se a comprometido con una misión por determinado tiempo. Para esta pregunta

vemos los siguientes datos: la opción 5, fue seleccionada por el 23% de los docentes (3 personas), la opción 4 y 1, fueron elegidas por dos personas cada una, lo que equivale a un 15% individualmente. La opción 3 fue seleccionada 6 veces lo que corresponde a un 46% y la posición personal 2 no fue seleccionada.

Comenzamos el análisis que los datos que se inclinan a una de las tendencias están agrupados entre las opciones 5 y 4, conformando una frecuencia acumulada de 38%, es decir, solo un poco más de un tercio de la muestra deja entrever niveles de compromiso normativo al establecer una posición ante la respuesta.

Por otra parte, es interesante observar que la opción más escogida es la neutra, agrupando casi la mitad de la muestra. Al ser una cantidad significativa, surge la pregunta de por qué no hay un posicionamiento respecto del tema, o si es necesario lograr que los docentes se posicionen en la vereda del compromiso normativo, ya que si bien puede ser un elemento positivo el hecho de que los docentes se comprometan en esta dimensión, también puede estar ligado a un compromiso que se lleva a cabo más por responsabilidad que por ganas de permanecer o pertenecer a la institución educativa. Ello implicaría una labor que podría ser ejecutada con algunas deficiencias o falencias que impacten negativamente en el desempeño escolar. Por lo tanto, esto se torna un problema relevante, a menos que, este compromiso normativo sea resultado, más que del compromiso con la escuela, de un compromiso con la labor educativa y los niños que atienden.

**Me sentiría culpable si dejase ahora la institución considerando todo lo que me ha dado.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	8%
4	2	15%
3	3	23%
2	1	8%
1	6	46%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°13: Frecuencias y porcentajes pregunta 4, instrumento Compromiso Organizacional.

En el presente reactivo podemos notar que las frecuencias alcanzan a todos los niveles de posicionamiento personal y se aprecia una clara agrupación de datos, aunque antes de especificarla, es necesario consignar la información que nos entrega el instrumento. Ello indica que la opción 5 fue seleccionada por un 8% (un docente) al igual que la opción 2. La opción 4 fue seleccionada por un 15% de la muestra que corresponde a 2 profesores, la posición número 3 la seleccionaron un 23%, lo que implica a 3 docentes y finalizamos con la opción 1 que fue seleccionada por un 46% (6 personas).

Ante estos datos es relevante calcular las frecuencias agrupadas tendientes a alguna posición, pues nos muestra un claro sentir ante el intercambio que se lleva a cabo entre un profesor y la institución en la que trabaja. Para ser específicos podemos notar que solo un 23% de la muestra dice que se sentiría culpable si deja la escuela considerando lo que le ha dado; es decir, muy pocos consideran como relevante el intercambio de su tiempo y esfuerzo, ante la retribución por parte de la institución. Esto lo podemos apoyar con los datos que se inclinan hacia la otra opción, que arroja un 54% de docentes de docentes que no se sentirían mal al dejar la escuela considerando lo que esta les ha entregado. Entonces, es muy probable que exista una falencia en este ámbito. Esta podría evidenciarse en los datos obtenidos desde los restantes instrumentos que conforman esta investigación.

**Ahora mismo no abandonaría la escuela, porque me siento obligado con toda su gente.**

Posición personal	Frecuencia	Porcentaje
4	1	8%
3	6	46%
2	2	15%
1	4	31%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°14: Frecuencias y porcentajes pregunta 7, instrumento Compromiso

Organizacional.

La información que muestra esta tabla se agrupa en cuatro opciones que no alcanzan a abarcar la opción más extrema, que implicaría el no abandonar la escuela por sentir una gran obligación con toda su gente. Es decir, comenzamos la descripción de esta

información ya teniendo un atisbo de la inclinación de los docentes, aunque nos volvemos a encontrar con una alta concentración de docentes que seleccionan la opción neutra.

En específico hay un 8% que seleccionó la opción 4 (un docente), un 46% que tomó la opción 3 equivalente a seis profesores, un 15% que elige la opción 2 (dos docentes) y finalmente un 31% que selecciona la opción 1, equivaliendo a 4 personas.

De esta información se puede inferir que el compromiso normativo puede estar un poco bajo, en tanto solo una persona se siente responsable por dejar a la comunidad educativa, seis manifiestan no tener posición ante esta relevante pregunta y otros seis (frecuencia acumulada) manifiestan no sentir esta obligación con las personas de la institución.

Si lo miramos desde una perspectiva diferente podemos también decir que hay un 92% de personas que no se posicionan dentro de los que consideran que no dejarían la institución por sentirse comprometidos con la comunidad educativa, dejando entrever que este podría ser un punto al que poner atención al momento de preparar las propuestas para la institución; ya que, contando con una gran cantidad de personas que llevan una considerable cantidad de años en la institución, no se aprecia una clara posición hacia el compromiso con quienes forman parte del diario vivir de los docentes de la escuela Islas de Chile de La Granja.

**El establecimiento donde trabajo merece mi lealtad.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	6	46%
4	5	38%
2	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°15: Frecuencias y porcentajes pregunta 11, instrumento Compromiso Organizacional.

En el presente ítem podemos apreciar una tendencia clara dirigida a la lealtad hacia el establecimiento educativo. Específicamente apreciamos que las frecuencias están acumuladas en tres opciones, la opción 5 cuenta con un 46% de electores (6 personas), la opción 4 con un 38% (5 personas) y la opción 2 con un 15% (2 personas).

Al observar los resultados podemos calcular que la frecuencia acumulada de personas que piensan que el establecimiento merece su lealtad alcanza un 84%; es decir, el número se acerca bastante a la totalidad y solo un 15% no está de acuerdo, dejando la posición extrema y neutra deshabitadas.

Con estos datos, es posible mencionar que se alinean algunas posiciones relacionadas al compromiso con el establecimiento, pues si miramos la Tabla N°4 observamos que la mayoría de las personas (62%) dice sentirse como parte de una familia en la escuela y en la Tabla N°3 vemos que un 77% plantea el establecimiento educativo tiene un gran significado para ellos. Aseveraciones que se pueden vincular con el presente reactivo, en tanto la mayoría profesa una lealtad como si fueran una familia dentro de la institución o declaran abiertamente el significado que les evoca pertenecer a la escuela Islas de Chile de La Granja.

Finalmente, no podemos dejar de notar que la elección neutra no tuvo votación y que la negativa tuvo a dos personas, que si bien son minoría podría darnos un indicio sobre algunos descontentos que podrían existir en esta comunidad educativa.

**Creo que le debo mucho a esta institución educativa.**

<b>Posición personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	2	15%
4	4	31%
3	5	38%
1	2	15%
<b>Total general</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla N°16: Frecuencias y porcentajes pregunta 15, instrumento Compromiso Organizacional.

En el reactivo final podemos notar que las frecuencias están distribuidas en la mayoría de las posiciones personales, implicando un 15% (2 docentes) que seleccionaron la opción 5, un 31% (4 docentes) que seleccionaron la opción 4, un 38% (5 docentes) que seleccionaron la opción 3, un 15% (2 docentes) que seleccionaron la opción 1 y finalmente la opción 2 se encuentra deshabitada.

Es complejo no observar los resultados de este reactivo sin pensar en la inclinación demostrada en la tabla anterior, la cual nos indica que hay un gran porcentaje de docentes que escogen opciones positivas referentes a la inclinación que tienen hacia la lealtad a favor de la institución. Pero acá notamos que hay un gran cambio en cuanto a las opciones positivas, trasladándose la mayoría a la opción neutra y manteniéndose un 15% inclinados a la opción negativa en el extremo de las posibilidades. Haciéndonos pensar cómo es posible que los docentes mencionen ser leales a la institución, pero a la vez no se posicionen como docentes que le deben mucho ¿Podría ser que la lealtad no sea debido a lo que la institución les ha entregado? sino que a otro factor de importancia para ellos como los estudiantes o algún sector o ente de la comunidad educativa.

#### **6.1.4 Recapitulando: Ideas relevantes obtenidas del análisis de datos diagnósticos**

Del análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de medición del compromiso organizacional docente en la escuela Islas de Chile de La Granja podemos obtener las siguientes ideas relevantes en cuanto al compromiso afectivo:

- Los docentes expresan en porcentaje considerable que están en la institución más por gusto que por la necesidad y que esta tiene un gran significado personal.
- Si bien la mayoría (62% de los docentes) se siente como parte de una familia en la escuela hay un 38% que no expresa esto.
- A pesar de los niveles de compromiso afectivo que se expresan en las aseveraciones anteriores los docentes, el 61% de estos no dice sentir los problemas de la institución como propios.

Continuando con esta mención de puntos a considerar también encontramos elementos del compromiso de continuidad que pueden ser relevantes durante la investigación:

- Los docentes, en un gran porcentaje estiman que hay otros trabajos con condiciones similares o equiparables, entonces ¿Por qué continúan trabajando en el establecimiento?

- Existe un 46% de docentes que no expresa que se sentiría mal al dejar la escuela, cuál será el motivo de esto si consideramos que la muestra es mayoritariamente longeva en el establecimiento y debería haber creado lazos con la institución ¿Qué falta para que esto ocurra?
- Solo un 16% de los docentes expresa que al dejar la escuela se interrumpirían sus vidas, es decir, hay un lazo que conecta estos mundos. Ahora ¿Es necesario crear esta conexión entre el mundo personal y profesional?

Finalmente veremos qué elementos del compromiso normativo pueden ser rescatables para el análisis posterior a la luz de los datos cualitativos obtenidos. Estas ideas son las siguientes:

- Un 38% de los docentes continúa en la institución por que siente la obligación moral de hacerlo y solo un 23% se sentiría culpable si deja la institución tomando en cuenta lo que le ha dado. Datos relevantes que muestran un bajo compromiso normativo expresado en las encuestas.
- Solo 8% de los docentes dice que no abandonaría la escuela por compromiso con su gente ¿Será esto una muestra de algún problema de convivencia escolar?
- A pesar de observar que varios docentes expresan lealtad al establecimiento, no se sienten en deuda con este.

Habiendo concluido el análisis de datos diagnósticos fue necesario reconocer las falencias y posibles soluciones que se pueden presentar a los elementos del Compromiso Organizacional Docente que han aparecido hasta el momento.

## **6.2.- Análisis cualitativo**

Para el siguiente apartado es necesario comenzar explicando las categorías desde las que se analiza los datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, en una muestra por conveniencia conformada por siete docentes de la escuela Islas de Chile de la granja, los

cuales se desempeñan como docentes de diversas asignaturas y han permanecido en el establecimiento educacional entre 5 y 15 años.

No está demás mencionar que las categorías de análisis son apriorísticas y se describen de la siguiente manera:

- **Relación con la escuela desde los hechos:** Este punto se refiere a los elementos o situaciones que los docentes describen que ocurren en el establecimiento y que influyen en su compromiso con la institución. Tomando en cuenta, primero, las situaciones institucionales, es decir, captando el sentir docente acerca de la normativa establecida, su aplicación y el conocimiento del entrevistado de esta. Por otra parte, el segundo punto relevante para el análisis es desde la cultura escolar, entendiéndola como todas las situaciones o rituales que se han arraigado en el tiempo y que conforman parte del quehacer diario de toda la comunidad educativa.
- **Relación con la escuela desde la subjetividad:** Estas hacen referencia a lo que cada uno de los profesores entrevistados percibe y siente del establecimiento en el que se desempeña, estableciendo dos dimensiones relevantes, primero la relación institución-docente donde se apunta a definir, desde la subjetividad, la relación de cada uno de los entrevistados con la institución y lo que los profesores piensan que esta hace en beneficio de su compromiso organizacional. Y, por otra parte, se trabajará con la relación docente- estudiantes, que intenta definir por sobre todas las cosas si el Compromiso Organizacional Docente se ve afectado por la forma en que se vinculan los profesores y los niños a quienes atienden.

Esto se resume en la siguiente tabla de categorías:

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Relación con la escuela desde los hechos</b>	Ámbito institucional
	Cultura escolar
<b>Relaciones con la escuela desde la subjetividad</b>	Relación institución- docente
	Relación docente- estudiantes

**Tabla N°17: Categorías y subcategorías para el análisis de contenido**

El siguiente análisis será guiado por las categorías aquí propuestas.

### **6.2.1.-Relación con la escuela, ámbito institucional.**

Dentro del ámbito institucional podemos encontrar como central el rol de las normas que aportan a lograr un buen funcionamiento del establecimiento apuntando a los fines que este se haya fijado; siendo fundamental que todos quienes conforman una institución puedan tanto conocerlas como practicarlas y aportar a su creación para que su labor y quehacer tenga, en el día a día un real sentido.

Teniendo esto en cuenta comenzamos a estudiar las concepciones de los docentes sobre las normas que se establecen en la escuela Islas de Chile de La Granja, en donde pudimos apreciar que los profesores tienen opiniones diversas.

#### **Normas institucionales y el Compromiso Organizacional Docente**

Dentro de las ideas relevantes que encontramos, la primera hace referencia a que las normas en general no impiden que el Compromiso Organizacional docente pueda ir creciendo en los trabajadores de la institución, más en específico se puede extraer desde las palabras de uno de los entrevistados que se está de acuerdo con lo establecido, aunque el problema estaría en que hay algunas normas que no se cumplen y esto si dificultaría la labor de los profesores que se ven agobiados debido a que:

"no se respetaban para nada las horas no lectivas, estábamos constantemente cubriendo sin ninguna esperanza de tener horas para nuestro trabajo pedagógico"(Entrevista 5, 2022)

Es decir, los docentes han tenido que estar cubriendo constantemente cursos debido a que, por el actual contexto de pandemia, se han ausentado algunos compañeros de trabajo y han tenido que asumir reemplazos durante sus horas de trabajo fuera del aula y han perdido la posibilidad de utilizar ese tiempo en labores administrativas o de preparación de material para sus venideras clases. Debemos puntualizar que esta situación para los docentes no es de menor importancia ya que el trabajo que no logran hacer durante sus horas de permanencia en el establecimiento se vuelve trabajo que deben realizar en sus hogares, donde deberían dedicarse a sus asuntos personales. Esta situación podría afectar directamente los niveles de compromiso de los docentes ya que finalmente se genera una mayor presión sobre estos, pudiendo llevarlos a sentirse agobiados y o a desarrollar un agotamiento ligado a su trabajo en la institución.

Por otra parte, si bien existen normas en la escuela, hay quienes explican que en ocasiones se llegan a acuerdos en la creación de normas, pero no logran prosperar, más en específico se dijo:

"uno ve que hay cosas que se dicen, y se diluyen en el tiempo, no se dan."(Entrevista 4, 2021)

En este sentido el entrevistado explicaba que sucedía que el director establecía algunas normas que no siempre quedaban bien claras, por lo tanto, no todos las cumplían y no lograban arraigarse en la cultura escolar. En este sentido, se mencionaba que era necesario que hubiera una mejor forma de explicar e implementar las nuevas normas, ya que era imposible que los docentes se organizaran de buena forma si desde el equipo de gestión no se traspasaba adecuadamente la información. Esto lo podemos reafirmar mediante estas palabras:

"aquí no hay mucha organización, eso incide negativamente en nosotros los docentes, en todo, organización de fechas, de información, bajada de información, no todo siempre nos llega a tiempo, lo cual impide que nosotros desde el área pedagógica hasta el área de convivencia escolar podamos tener una buena gestión y organizar mejor todo lo que se nos da." (Entrevista 6, 2021)

Completando esta idea de la dificultad en el canal informativo se establece una necesidad relacionada con el deseo de los profesores de llevar a cabo su labor de la mejor manera posible, pues se establece que:

"finalmente siempre tenemos que hacer las cosas sobre la marcha, se hace igual porque están los niños de por medio, pero pasa que a la larga del tiempo uno dice, podría ser mejor" (Entrevista 6, 2021)

Dejando entrever un claro compromiso tanto con su labor profesional como con sus estudiantes, pero más relevante para nuestro objetivo es el observar que si bien se está comprometido con los estudiantes, la falta de eficiencia en algunos procesos de gestión puede generar debilidad en el trabajo docente, y esto es expresado como una crítica constructiva desde el profesorado.

Por otra parte, es necesario mencionar que en el establecimiento hubo, durante el periodo en el que se aplicaron parte de las entrevistas algunos conflictos con la dirección anterior, a partir de lo cual se expresaron algunas falencias; la principal relacionada con la poca certeza que existía del camino a seguir, que, a pesar de la existencia de normas, no era claro y ante esto un docente mencionó:

"es difícil hablar de normas en el colegio, porque entre nosotras hablamos de que somos un barquito y no sabemos para donde vamos, nos regulamos nosotras entre los docentes" (Entrevista 7, 2021)

Es decir, los docentes acuden a su autorregulación como método para poder funcionar de buena forma cuando la norma no es clara o no logra aplicarse. Un claro indicio del compromiso con su labor, el cual podría ser mayor si no tuvieran que preocuparse, además de llevar a cabo sus funciones, clarificar la forma y fondo de algunas labores que deberían estar establecidas por lo que ellos en más de una entrevista llaman la cabeza de la institución.

Para finalizar con el tema de las normas en la institución, es preponderante también referirnos al contexto actual de pandemia que ha venido a cambiar la forma de trabajo de las comunidades educativas que han debido afrontar la situación ateniéndose a sus condiciones específicas. Desde esta situación surge una inquietud relacionada al cambio de algunas normas de evaluación que han diferenciado la dificultad y forma de aplicación de evaluaciones según las condiciones de cada estudiante, lo que es entendible, pero para algunos ha implicado una situación injusta y que provoca un sentir de poca valoración a la labor docente en tanto su trabajo de planificación finalmente es cambiado sin antes llegar a consensos que impliquen su opinión profesional. Este sentir lo podemos ver expresado en las siguientes palabras:

“es injusto que nosotros planificando tanto los instrumentos de evaluación, al final tengamos que poner notas que no se merecen los niños, y bueno, es totalmente producto de la pandemia” (Entrevista 2, 2021)

Por lo tanto, desde la perspectiva del Compromiso Organizacional Docente, como una forma de aportar a este, se debe entender la idea de que los docentes tienen una opinión profesional que necesita ser expresada, ya que así sienten ellos que se podría llevar a cabo su labor de una mejor manera, pues se consideraría elementos que, para ellos, que son quienes llevan el mayor peso de la labor educativa, son de vital importancia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Y esto lo podríamos confirmar con la siguiente opinión:

“siento que es importante que se tomen estos criterios en conjunto con los profesores, las jefas de UTP, y todos, para que uno no se sienta, así como que trabajo para nada. Que se respete lo que uno dice acerca de lo actitudinal que toma en cuenta.” (Entrevista 2, 2021)

Es decir, como elementos relevantes para aumentar el compromiso con la institución, se hace necesario primero, disponer de buenos canales de información, segundo compromiso con las normas establecidas para lograr una organización que algunos no creen que se logre e incluir a los docentes en la creación o cambios que se puedan llegar a establecer.

### **Aporte de la escuela al Compromiso Organizacional Docente**

Dentro de la relación con la escuela, aun centrándonos en el ámbito institucional, podemos también tomar como foco relevante las acciones que lleva a cabo la escuela para aumentar el compromiso de sus trabajadores con la institución educativa.

Algunos de los docentes consultados sobre las acciones que lleva a cabo la institución para fomentar el compromiso organizacional no mencionaron acciones específicas, sino que de inmediato establecieron que el compromiso era una opción personal; además de con la comunidad educativa, incluso estableciendo que los niños y sus situaciones personales son los mejores motivos por los cuales se deben sentir comprometidas. Esto lo podemos notar en intervenciones como las siguientes:

"es un compromiso conmigo misma... estoy comprometida con la comunidad y con los estudiantes, ellos también sienten esa energía" (Entrevista 1, 2021)

Además de comentar:

"¿Sabes lo que me hace comprometerme? Los niños... yo creo que todos estamos trabajando, sabiendo las condiciones que tenemos" (Entrevista 4, 2021)

Esto deja entrever que es probable que los docentes no visibilicen acciones relacionadas a la variable de Compromiso Organizacional Docente en la institución educativa, o bien que su compromiso con este actor de la comunidad, los estudiantes, sea tan intenso que pase a formar parte de lo que para ellos es una prioridad dentro de su labor profesional. A pesar de esto, si hay quién establece claramente la existencia de una debilidad en esta tarea, pero da a entender que es probable que en un futuro puedan existir más, cuando dice:

"no hay muchas propuestas, ahora se cree que va a hacer otra con el nuevo liderazgo de la escuela, el cual yo tengo harta fe que así se haga" (Entrevista 3, 2022)

Por otra parte, también hubo docentes que plantearon que se estaban implementando algunas formas de trabajar que más que estrategias podrían ser improntas que aportan a que ellos sientan que se está intentando hacer las cosas de manera más eficiente o profesional. En este sentido el primer elemento que dicen que marca un cambio, es desde el equipo de gestión, donde aparecen nuevos personajes y ha existido una mayor facilidad para resolver dudas respecto a los lineamientos a seguir. De hecho, uno de los docentes dice respecto de uno de los nuevos integrantes del equipo de gestión que ha tomado preponderancia:

"nos da muchas orientaciones cuando tenemos dudas y uno se va sintiendo más segura. El establecimiento en si no mucho, más que nada son las ganas que uno tiene de venir por los niños" (Entrevista 6, 2021)

Mostrándose lo que decíamos y la idea que reaparece sobre el compromiso con los estudiantes. Además, se plantea que al poder resolver sus dudas de los procesos a seguir también se han equiparado algunas acciones que antes habían sido mal distribuidas y provocaban una gran carga a algunos integrantes de la comunidad, en específico se menciona:

"antes no había un lineamiento... como éramos más jóvenes teníamos que aguantar todo, estoy hablando de unos años atrás, igual no tengo tanta edad, pero me refiero a

que nos tocó tapar esos hoyos del colegio a nosotros, y al resto no le importaba, el resto no lo quería hacer o los mismos directivos nos dejaban demasiadas cosas a nosotros, que éramos más jóvenes." (Entrevista 5, 2022)

Ante esto podemos deducir que es necesario siempre mantener un equilibrio en las tareas que los docentes deben cumplir, pues las injusticias claramente pueden afectar en los niveles de compromiso de los docentes, ya que se ven disminuidos por el hecho de haber sido, en algún momento, nuevos en la institución.

Además, con el comienzo de nuevas dinámicas, ligadas a la impronta, aparejado a este cambio, se puede notar que se vio afectada positivamente la forma de entender el proceso de los docentes en tanto ellos notan:

“cambios en nosotros, los que no se daban cuenta, docentes o apoyos de PIE que no estaban haciendo bien su trabajo, nos sirvió para remecernos a nosotros mismos, que no podemos dejar muchas cosas en un lado y estáticas, somos los encargados de darle movimiento a todas estas coordinaciones que se van imponiendo" (Entrevista 7, 2021)

Finalmente, respecto a las acciones que podría estar llevando el establecimiento para aumentar el compromiso de los docentes si aparecen algunas ideas que debemos mencionar:

“trabajo colaborativo enfocado en el portafolio docente, esto permitió que nos conociéramos mejor los colegas. El año pasado se instauró estos equipos de aula, y en los equipos de aula se trabajaba transversalmente... con las colegas te cambia totalmente la percepción como persona, uno piensa otras cosas de las personas antes de conocerlas, éramos bien distantes unos de otros... hubo muy buen equipo entre nosotros, y tenemos varios proyectos para el próximo año" (Entrevista 2, 2021)

¿Pero cuál es la relevancia de estas ideas que se comenzaron a llevar a cabo?, esto se relaciona en específico tanto con la posibilidad de facilitar el trabajo docente, como también con la idea de poder generar una mejor convivencia entre los docentes que hasta el momento trabajaban más bien separados, sin conocerse o como un entrevistado sugirió en sus “islas” haciendo referencia al nombre del establecimiento. Por lo tanto, comenzamos a apreciar la necesidad de crear una comunidad educativa que se conozca y comparta experiencias a la vez que mejoran el ambiente de trabajo, que es uno de los elementos a considerar al momento de hablar de compromiso organizacional, en su dimensión afectiva y de continuidad.

Luego de reflexionar en torno a estas ideas podemos decir que en primer lugar es fundamental considerar como un factor del compromiso a los estudiantes, pues más de algún docente expresa su interés y compromiso hacia ellos, pudiéndose vincular esto a las tres dimensiones del compromiso organizacional docente, pero acercándose más hacia el componente afectivo y el normativo. Además se establece que existe un cambio de mentalidad y algunos cambios que han afectado positivamente en tanto han aportado a la conformación de comunidad educativa, lo cual debemos considerar también al momento de generar estrategias que se orienten a fortalecer la variable en estudio, pues de no ser importante para los profesores, la idea de conocer mejor a su equipo de trabajo no hubiera surgido durante las entrevistas cuando hablábamos de las acciones positivas que desarrolla la escuela para lograr una mayor motivación, concepto que algunos relacionaron con el compromiso de los profesores.

### **6.2.2.-Relación con la escuela, ámbito de la cultura escolar.**

En este apartado intentamos definir qué es lo que ve el docente que presenta falencias en cuanto a lo que ocurre en el día a día del establecimiento, mencionando desde su perspectiva, las situaciones arraigadas en la comunidad que provocan debilidad de la variable de compromiso organizacional docente.

Dentro de las falencias relacionadas a la cultura escolar comenzamos mencionando un elemento que se repite en más de una entrevista, y es la necesidad de algunos docentes de

ser reconocidos por lo que hacen. Si bien buscan que esto sea expresado de diversas maneras, mediante una palabra, un gesto o hasta alguna recompensa salarial, las visiones coinciden en tanto expresan la falta de estos gestos que pueden aportar a ellos la satisfacción de saber que lo que hacen, no solo tiene frutos en sus estudiantes, sino que también es reconocido por la comunidad en la que se desempeñan, según mencionan, a pesar de las dificultades de colegio y el lugar donde se ubica. Si acudimos a las entrevistas podemos observar las siguientes opiniones:

“me afecta en este momento, es el poco incentivo y poco reconocimiento de parte de los directivos, no hay un reconocimiento... Uno no espera que le paguen más dinero, que lo anden felicitando por todos lados, no, lo que uno espera es un reconocimiento a la labor que uno hace” (Entrevista 1, 2021)

En consonancia a la idea de reconocimiento podemos extraer otra entrevista las siguientes palabras:

“bono al empleado del mes, de repente en las escuelas nos falta ese dinero... no están las condiciones para ofrecer dinero, pero si a lo mejor un reconocimiento, un día Gladys sal, te espera un desayuno rico” (Entrevista 3, 2022)

Es a partir de esto que podemos apreciar que hay una percepción de descuido institucional ante estas actitudes, que podrían ser más habituales dentro del equipo de gestión para aportar al compromiso docente, tanto para aportar en la dimensión de afectividad como en la de continuidad.

Por otra parte, a los docentes también les afecta, dentro de la rutina escolar, cuando se establecen proyectos y estos no cuentan con el seguimiento adecuado; es decir, no son monitoreados en su desarrollo por lo tanto terminan quedando de lado u olvidados, provocando que los avances que pudiera haber se pierdan y continúe la rutina funcionando de la misma manera que antes. Esto se menciona de la siguiente manera:

“hay proyectos que se han hecho, funcionan dos semanas y se acabó, nunca más se habló del tema.... por parte del director, bien directo, no hay compromiso” (Entrevista 2, 2021)

Ligado a esto se puede abordar el problema de comunicación y sistematización de trabajo que impide cumplir con las tareas de manera oportuna a los docentes, es decir, se hace todo a medida que es urgente, ya que el equipo de gestión, como dice uno de los entrevistados parece no estar en consonancia generando algunas descoordinaciones propias del difícil momento institucional que atravesaba el establecimiento. Esto lo sustentamos en las siguientes palabras:

"Que todo se hace a veces sobre la marcha, el liderazgo que tenemos que dice ser distribuido, pero no es un líder distribuido, es más desordenado" (Entrevista 6, 2021)

En este mismo sentido, rescatamos las palabras que dicen:

“Considero que todos tenemos que trabajar, tener los mismos lineamientos, eso a veces me derrumba” (Entrevista 3, 2022)

Es decir, hay una clara afectación al momento de tener que trabajar pensando en que el equipo de gestión del establecimiento no esté cohesionado, pues afecta directamente en la labor docente, que como podemos apreciar en uno de los discursos, es más que un simple trabajo ya que de este depende el futuro de los estudiantes.

Como vemos, hay docentes bastante comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes, pero también se establece que hay algunos casos preocupantes en tanto, se aprecia una desmotivación de los trabajadores. En este caso recurriremos a dos citas, la primera nos dice:

“a veces hay poco compromiso de tomar los cursos, de llegar temprano, a veces escucho, no si total estos niños no van a aprender más de lo que tienen que aprender, eso me desmotiva, me frustra.” (Entrevista 4, 2021)

Ante esta afirmación podemos notar claramente la desazón que le provoca al entrevistado la actitud de algunos de sus compañeros que no ven en sus estudiantes las posibilidades de abandonar la realidad en la que están inmersos. En el segundo caso vemos una situación que apunta a lo mismo, y dice:

“Entonces no hay compromiso, a veces tomamos 3 personas un curso, las diferenciales, y al final una termina sola batallando, porque esas personas no tienen interés, no les motiva, entonces uno ahí también se agota, y se siente afectada” (Entrevista 1, 2021)

Esto puede ser un claro reflejo de falta de comunicación, compañerismo o compromiso con su labor, y esto genera agobio y desmotivación en la persona que termina haciendo la mayor parte del trabajo. Por lo tanto, es necesario dentro del establecimiento generar un cambio de mentalidad que lleve a los docentes y al equipo de trabajo a recuperar tanto las ganas de desempeñar su labor de mejor manera, como la confianza en que los estudiantes pueden desarrollarse en todo aspecto de la vida.

Otro punto que se establece como problemático es que la escuela esta ubicada en un barrio de alta vulnerabilidad, donde los estudiantes crecen en ambientes de drogadicción, violencia intrafamiliar o alcoholismo; por lo tanto, están expuestos a constantes comportamientos inapropiados que muchos normalizan. Esto algunos docentes lo califican como un elemento que les afecta debido a que puede resultar difícil la adaptación en un comienzo a estas dinámicas diversas. De hecho, en una entrevista podemos leer lo siguiente:

"Nosotros en el entorno que trabajamos, bien sabemos que es una zona roja, donde hay... ambientes de drogadicción, alcoholismo, violencia intrafamiliar, y nosotros lidiamos con esas paredes que hay" (Entrevista 7, 2021)

También leemos:

"Nosotros estamos trabajando es zona roja, entonces también la cultura de ellos, nos hemos tenido que adaptar a su forma de ser" (Entrevista 5, 2022)

Ahora, a pesar de verbalizar esta preocupación los profesores lo toman como un problema menor, que debe ser afrontado por el hecho ser parte del contexto en el que se encuentra el colegio y los estudiantes que ahí asisten, quienes crecen inmersos en culturas que en ocasiones difieren un poco de lo que han vivido los docentes.

Dentro de este apartado parece relevante además poder tocar un tema que aparece en una de las entrevistas y que puede ser una excepción, pero que aporta a visibilizar un problema grave y nos da pie para la elaboración de alguna propuesta que aporte a fortalecer la convivencia escolar y a su vez alguna de las dimensiones del compromiso organizacional docente. Esto ya que relata una situación en la que se menciona la existencia de maltrato laboral entre docentes, siendo solo uno el objeto de los malos tratos. La persona entrevistada en específico dijo:

"Hay algunos focos de docentes que me han hecho maltrato laboral... en algún momento pensé cambiarme por esas mismas personas" (Entrevista 5, 2022)

Es relevante poder apreciar cómo el compromiso de continuidad puede verse afectado a tal manera por un hecho en particular, que si bien es grave, se liga solo a una de las dimensiones de la variable. A partir de esto es necesario poder determinar este problema como central, ya que, si bien es una situación particular, se debería estar preparado como comunidad para afrontarlo.

Al culminar este apartado podemos establecer que existen elementos de la cultura escolar como el poco incentivo a los docentes, el poco compromiso de diversos elementos de la comunidad educativa y acciones organizacionales que requieren algunas modificaciones en el camino al logro de mejores niveles de compromiso organizacional docente.

### **6.2.3.- Relaciones con la escuela desde la subjetividad, la institución y el docente.**

En este apartado comenzaremos hablando de lo que los docentes sienten que les entrega la escuela o lo que piensan que podría mejorar. A partir de este sentir podemos detectar falencias, pero además posibles aristas de mejora para el fortalecimiento de la variable en estudio.

#### **Subjetividad docente: aporte de la escuela dirigido al fortalecimiento del compromiso**

El primer elemento que mencionamos y que se repite en más de alguno de los discursos de los docentes esta relacionado con la percepción de que hay poco o casi nulo aporte al aumento del compromiso organizacional docente por parte de la escuela y sus directivos. En dos de estos casos significativos podemos notar que existe una mayor motivación debido a la vocación y compromiso con los estudiantes. Claros ejemplos de esto vemos en las siguientes palabras:

“en este momento, de parte del director, nada... Compromiso siempre por los niños no más, a mí me llena eso, siempre me ha llenado hacer las clases” (Entrevista 2, 2021)

Similar opinión leemos al consultar por el aporte del establecimiento a su compromiso como docente:

"No, a mí me motiva venir todos los días porque ya me gusta, encuentro que el colegio es como mi segunda casa, no sé, de repente uno tiene problemas familiares

y aquí se me olvidan. Y el ver a los niños, los chiquititos, ellos me levantan el ánimo” (Entrevista 4, 2021)

Palabras que pueden dejar entrever un malestar entre los profesores debido al sentir que les falta apoyo o reconocimiento, al sentir que necesitan cambios que apunten en esta dirección. En uno de los casos nos topamos con otra situación que puede ser relevante, pues en los establecimientos municipales aun es común ver profesores “a contrata”; es decir, con contratos que presentan al empleador una mayor facilidad para desvincular a un trabajador. En este sentido vemos que una persona que trabaja en el establecimiento va más allá en su sentir de poca valoración cuando menciona que hasta se sintió enferma debido a la poca valoración que le dieron a su trabajo, pues tomaron la decisión de desvincularla en algún momento a pesar de ser bien evaluada durante las observaciones de sus clases por parte del equipo de gestión del establecimiento, y culmina diciendo:

"yo sentí que mi trabajo no fue valorado por él, porque me llamó a mí por solo ser a contrata para ser despedida, así de una forma brutal, yo me sentí muy mal, entre en un momento que tuve que ir al médico, por primera vez sucumbí” (Entrevista 7, 2021)

Ahora, si bien estas opiniones no son muy alentadoras, si lo son las palabras de los mismos docentes que confían en que esto podría cambiar y mejorar, con acciones de corto o largo plazo, pero que harían, según sus palabras, que aumenten sus niveles de compromiso hacia la institución.

La primera de las propuestas es mejorar la convivencia escolar, tema que aparece más de una vez dentro de estos datos. Los docentes estiman que se debe conocer mejor a los compañeros de trabajo para lograr mejorar su desempeño. Por ejemplo, al desarrollar trabajo conjunto, para ellos ha sido beneficioso trabajar codo a codo con un par de otra asignatura, pues ha dado espacios para conocerse y cambiar las percepciones que existían anteriormente; generando un mejor ambiente de trabajo, en tanto, hay entre algunos docentes un trato más ameno y hasta se han planificado nuevas actividades a desarrollar en

un futuro, a modo de proyectos para llevar a cabo con los estudiantes de la institución. Esto podemos apreciarlo en las siguientes palabras:

“una de las cosas que tiene que incrementar el compromiso con la escuela, es la buena convivencia entre pares... una escuela, no está unida, no podemos pedir más, perdemos todos, no hay compromiso.” (Entrevista 1, 2021)

En este sentido también se establece que debe existir una buena organización para que todo pueda ocurrir de manera más eficiente y coordinada, pues cuando no es así los equipos de trabajo podrían no tener un rumbo claro y seguir avanzando, pero no hacia el mismo lugar, de hecho uno de los entrevistados expone que se debe:

"mejorar la gestión como unidad escolar, me refiero al equipo directivo en total, que sean un equipo realmente, yo creo que de ahí parte todo" (Entrevista 6, 2021)

Esto nos deja en claro que los docentes para poder desempeñar de mejor manera su labor necesitan de un trabajo coordinado, que les entregue información clara y a tiempo; pues de esa forma, en un ambiente que expresa mayor profesionalismo pueden lograr una mejor labor para sus estudiantes.

Además, como idea para mejorar el compromiso de los docentes, se genera la necesidad de crear lineamientos que salgan de lo meramente academicista, desarrollando una educación que apunte a la formación humana, consciente y más diversa. Así los docentes podrían aportar desde las ramas de sus conocimientos e intereses, para expandir las aristas de conocimiento de sus estudiantes, ligadas por ejemplo al cuidado del medio ambiente, de hecho, en una entrevista escuchamos:

"siento que falta mucho esta parte de que la comunidad tenga conciencia de lo verde, tenemos áreas verdes pero no le sacan provecho, tenemos espacio, creo que eso le hace falta al colegio, le falta humanidad en cuanto a lo que está a nuestro alrededor, no solamente matemáticas, lenguaje, le falta esa parte de hacer cosas con

lo que tenemos, el reciclado, aunque sea cliché, le falta al colegio, el ser más humano, no tan robótico” (Entrevista 5, 2022)

Teniendo esto en consideración, es fundamental saber que si bien el establecimiento desarrolla algunas actividades, algunos de los docentes mencionan que han planteado proyectos para llevar a cabo con los estudiantes pero sienten que no han sido escuchados, lo que puede causar un deterioro en la imagen que tiene el docente sobre quienes se encargan de aprobar estas ideas, en tanto, puede pensar que aquellas personas no valoran sus ideas, en tanto proyectos que requieren de tiempo para ser elaborados y disposición para ser realizados.

Al terminar de hablar sobre los aportes que podría estar haciendo la institución educativa, cabe resaltar la experiencia de una docente que menciona que si ha sentido apoyo, desde que ocurrió, en el establecimiento, un cambio en el equipo de gestión. Ya que, se le ha dado importancia al esfuerzo que ha hecho al decorar su sala, se le ha estimulado a seguir apoyándola, si bien no con recursos directamente, si haciendo actividades que puedan reportar algún ingreso económico para que pueda embellecer más aun su espacio. Esta situación la docente la expone con bastante detalle y se aprecia cierto nivel de agrado, ella expuso:

“me están apoyando en que vengan a la sala y digan: Gladys que bonita esta su sala, o Gladys vamos a juntar un jeans Day para pintar su sala porque te has puesto las pilas o Gladys vas a estar a cargo de la actividad del día del libro, porque igual lo haces bien, eres movida, con el ánimo puesto” (Entrevista 3, 2022)

Y aquí podemos volver y clarificar lo expuesto anteriormente que hacía referencia a que los docentes requieren de cierto reconocimiento, que no necesariamente debe ser una retribución económica, a veces no es más que una palabra o una acción que los haga sentir escuchados y valorados profesionalmente.

Si recapitulamos lo relacionado al aporte de la escuela en materia de compromiso organizacional podemos notar, que si bien no hay un reconocimiento de una labor de parte

del equipo de gestión que vaya en esa dirección, si podemos notar que los docentes nos entregan, dentro de su positiva actitud, algunos elementos que pueden guiar la construcción de estrategias o propuestas que aporten a nuestro objetivo.

### **Según los docentes: ¿Cómo podemos mejorar?**

Una constante dentro de las opiniones docentes ha sido la posibilidad de llevar a cabo un trabajo en conjunto, apelando a la formación de una real comunidad educativa, como medio para una mejor enseñanza, pero también para aumentar sus niveles de Compromiso Organizacional Docente. Al consultar a los profesores encontramos repuestas como las que aparecen a continuación:

“Crear actividades en la escuela, crear proyectos, que todo los documentos y proyectos que tenga que hacer la escuela no sean entre cuatro puertas, que todo lo conversemos, porque al final todos formamos una comunidad, entonces lo que yo siempre les digo a los directivos ustedes están de pasada, los que siempre quedan son los profesores” (Entrevista 1, 2021)

Es decir, hay un claro deseo de participar en el trabajo que se está pensando para el colegio y se toma en cuenta, además, que los docentes deben estar mayormente imbuidos en la institución, ya que son los que terminan estando mayor cantidad de tiempo en el establecimiento. Esta idea de comunidad se repite en más de una entrevista, aunque en otras haciendo referencia directa al trabajo colaborativo, y esto lo vemos expresado así:

"trabajar más en comunidad, que no sea solamente centrado en un área, que sea un todo, eso nos falta en este colegio, que haya esa unión de trabajo colaborativo como tal, no solamente en papel cuando se hace la evaluación docente." (Entrevista 5, 2022)

Teniendo lo anterior en cuenta, es necesario entender que es posible replantear no solo la forma de relacionarse del equipo de trabajo, sino que también puede realizarse una

reestructuración más profunda del establecimiento, que permita a los docentes sentirse mayormente compenetrados con la institución y con un proyecto acorde, tanto a sus pasiones como a su trabajo académico. Este sentir se aprecia en las siguientes palabras:

"nuestro colegio tenemos que comenzar a hacerlo de nuevo, replantear nuestra visión, nuestra misión, nuestro sello, para darle una identidad al colegio. Y de ahí podemos partir con todo, hacer un plan estratégico, de donde puedan salir diferentes indicadores de las acciones que necesitamos realmente como comunidad, pero lo real, no algo que no sea de nosotros" (Entrevista 6, 2021)

Dentro del sentir docente respecto de los posibles cambios para aumentar su compromiso con la institución, también surge la idea de contar con mejores espacios; apuntando a la posibilidad de contar con lugares confortables en los que poder desarrollar su quehacer diario. Esto lo apreciamos cuando en una de las entrevistas se menciona:

"Yo creo que la estructura física es super importante, llegar a un lugar bonito, y este año se ha logrado un poco, tú no vas a llegar bien a un lugar feo, para los docentes es importante llegar a un lugar bonito, acogedor, que tengas que ir al baño y no llegues a un lugar todo cochino" (Entrevista 4, 2021)

En este sentido se plantea la situación actual del establecimiento que pasa a ser parte de SLEP, y desde la percepción docente esto ha mermado sus condiciones de trabajo, en tanto ven mucho más burocráticos los procesos asociados a esta institución. Y establecen que:

"ahora que estamos con la SLEP parece que estábamos en la gloria con el municipio... el SLEP debería estar preparado para una licencia de 15 días" (entrevista 3, 2022)

Finalmente, desde las palabras y el sentir docente, podemos determinar que para lograr un avance en el compromiso organizacional se debe avanzar en varias aristas, centradas

algunas en la formación de comunidad escolar, infraestructura y hasta lineamientos generales de la institución.

### **Desde el profesorado ¿cuáles son las falencias que deterioran su compromiso?**

Dentro de la subjetividad docente se hace necesario conocer cuales piensan los docentes que son las debilidades en cuanto al fortalecimiento del Compromiso Organizacional del profesorado.

Un elemento de relevancia, mencionado por los docentes, es la falta de motivación de algunos de los actores de la comunidad educativa, quienes no demostrarían en sus acciones el mismo ímpetu por sacar adelante la tarea institucional. Esto es un punto de inflexión, ya que los docentes en más de una entrevista mencionan que todos deben trabajar unidos hacia un objetivo común y sin el aporte de todos esto se volvería más complejo. Parte de este sentir lo vemos reflejado en la siguiente cita:

“hay motivación de parte de algunas personas, incluso de los lideres, cuando ves que ese líder falta cuando quiere, tú tienes un compromiso y puedes estar muy enferma, pero vienes igual porque tienes una actividad con los niños y a las otras personas les da lo mismo, entonces eso afecta." (Entrevista 1, 2021)

Desde este punto debemos comprender que este sentir, se vuelve justificado en tanto los docentes de esta institución están comprometidos con el trabajo dentro de un entorno complejo, es decir, muestran una gran vocación social por la que trabajan entregando bastante de su ser, entonces al ver que hay elementos de la comunidad que no se comprometen al mismo nivel que ellos sienten que lo que están entregando no es tan efectivo como podría serlo si la comunidad trabajara unida demostrando su vocación hacia la educación pública.

Esta situación puede verse confirmada si atendemos a las palabras de un docente que menciona:

"La debilidad toda está en la gente que lidera, esa es la debilidad, los líderes son los que tienen que guiar la escuela, nosotros seguimos a los líderes. Si no existe eso no vamos para ningún lado" (Entrevista 4, 2021)

Es decir, profesionalmente los docentes pueden no sentir que su trabajo sea fructífero, ya que no se logra trabajar en conjunto siguiendo la senda de lineamientos claros; y sienten que más de alguna situación pierde sentido, ya que no se están siguiendo canales lógicos de trabajo, tanto a nivel estructural como en las situaciones que los involucran directamente. Al respecto se menciona:

“cuando va a hacer estas visitas no hace la retroalimentación, es vital recibir de parte de él lo que piensa o vio en nuestra clase, si hay cosas que mejor, o cosas que agregaría” (Entrevista 2, 2021)

Es decir, existe una clara falta de comunicación y coherencia en el trabajo entre diferentes estamentos de la comunidad, esto le quita sentido tanto a la tarea como docente como a la del evaluador, que al no llevar a cabo una retroalimentación deja al docente con la incertidumbre de saber qué podría mejorar o qué estuvo haciendo bien durante la clase. Y vemos que vuelve a surgir el tema relacionado al reconocimiento que se hace a la labor del profesorado, quien demanda y necesita conocer diversas miradas sobre su práctica docente para mejorar y sentir que su actuar es apropiado y aporta al desarrollo de sus estudiantes. De hecho, podemos volver a las siguientes palabras de un entrevistado, quien habla de posibles requerimientos:

"Reconocimiento profesional, de los docentes, de los equipos de apoyo, no sé, fue super buena la clase que tuviste o te felicito por la asistencia que tienen los niños, que no sean cosas que pasen desapercibidos, sino que cosas que te hacen crecer profesionalmente y como colegio” (Entrevista 6, 2021)

Todo esto, estableciendo como punto culmine el crecimiento tanto profesional como institucional; es decir, apreciamos que hay cierta motivación por crecer junto al establecimiento. Por lo tanto, las falencias que pueden detectar los docentes se relacionan con la falta de motivación en la comunidad educativa, la falta de apoyo hacia los docentes, las debilidades en el liderazgo de la organización y finalmente la falta de coherencia en algunos de los procesos que se llevan a cabo en la institución.

### **¿Cómo creen los docentes que se puede lograr aumentar su compromiso?**

Avanzando en el estudio es preponderante conocer cómo los docentes creen que se puede mejorar su compromiso con la institución, pues puede indicarnos que elementos son fundamentales a la hora de planear las estrategias que aporten al fortalecimiento del Compromiso Organizacional Docente.

Para comenzar, debemos aclarar que las ideas que estos tienen están relacionadas en mayor medida con el compromiso afectivo, no se mencionan cambios en medidas o creación de estas, sino que surge la necesidad de generar interacciones con los integrantes de la comunidad educativa, tanto para fortalecer los lazos existentes como para crear algunos nuevos.

De las entrevistas realizadas surgen varias que mencionan el vínculo generado con los estudiantes como la principal causa de un compromiso que ya estaría formado. Es decir, ante preguntas relacionadas a cómo creen que pueden aumentar un sentimiento positivo hacia la institución, las respuestas son tajantes y mencionan, por ejemplo:

"Yo eso lo tengo, a mí me encanta venir acá al colegio, me encanta venir a trabajar por mis niños y yo eso nunca lo he perdido, ni siquiera cuando hay problemas"  
(Entrevista 6, 2021)

Ahora, dentro de estas personas podemos notar diferentes razones para decir que ya tienen el compromiso afectivo desarrollado; yendo por ejemplo desde las personas que creen que se ha generado un vínculo por las diversas relaciones que se generan con los estudiantes, como debido al sentimiento de reciprocidad del cariño que ellos expresan hacia ellos. Esto

lo apreciamos de diferentes formas en sus discursos, primero desde la idea de reciprocidad cuando dicen:

“Tú ves las debilidades que hay, y los vas queriendo más, cada vez más... es el día a día el que te hace querer más el colegio. El cariño que existe es recíproco, cuando se sacan una buena nota, me encanta, o cuando aprenden a leer, ese logro me hace quererlo más, de querer seguir trabajando.” (Entrevista 4, 2021)

Segundo desde las diferentes interacciones diarias, expresando:

“Son los chiquillos, los niños, las vivencias, las conversaciones de repente, transmitir mi experiencia, porque no son solo clases, a veces hacemos un parolé y “chiquillos yo también hice esto, yo también viví por eso” (Entrevista 3, 2022)

Por lo tanto, notamos la gran relevancia que tiene para los docentes el componente afectivo, que no solo se dirige hacia los estudiantes, sino que además se expande hacia sus compañeros, entendiéndolos como todo aquel que trabaja en el establecimiento cumpliendo diversas funciones. En dirección a esa idea surgen las palabras de una entrevistada que propone:

“yo soy super sociable, entonces me falta ver eso en el colegio, yo sé que no todos podemos llevarnos bien, pero conocer que nos gusta, que no nos gusta, quizás podríamos llevarnos mejor.” (Entrevista 2, 2021)

Discurso que es posible encontrar en más de uno de los docentes con los que se socializó, quienes expresan la necesidad de comenzar a crear una real comunidad, que por medio de la buena relación pueda lograr mayor comunicación y progreso en las actividades académicas, extracurriculares o proyectos que puedan desarrollar mancomunadamente y que los hagan sentirse parte de un proyecto que pueda amalgamarse con sus objetivos y pasiones. Esto lo evidenciamos en el siguiente discurso:

“Que conozcan el PME, el PEI, conozcan todo el fundamento de porque estamos trabajando aquí... crear actividades que comprometan a los docentes, también que los colegas vengan con energía, motivados a trabajar" (Entrevista 1, 2021)

Es decir, desde los docentes se expresa claramente la necesidad de crear y fortalecer lazos dentro de la comunidad educativa, primero para trabajar de mejor forma para sus estudiantes y segundo para sentirse más motivados por la labor que realizan, lo que implicaría para ellos tener un mayor nivel de compromiso con la institución.

### **Docentes: ¿Qué estiman necesario para continuar trabajando en la institución?**

Tomando en cuenta los problemas administrativos entre docentes y equipo de gestión existentes durante el periodo en que se toman los datos, es más que posible adelantarse a los resultados que posteriormente arrojaron la idea de generar cambios, tanto en el equipo de gestión como en el cargo mismo de dirección. De hecho, uno de los entrevistados comentó que era necesario:

"Un cambio de gestión en el equipo completo, tenemos una super buena líder que va a todas con nosotros, pero hay parte de este equipo que no funciona de esa forma, entonces tenemos profes super comprometidos acá en el colegio que queremos hacer muchas cosas, pero nos falta la gestión." (Entrevista 6, 2021)

Mientras la idea se complementa con declaraciones como la que expresa la necesidad de:

“un líder joven, que tenga ganas de trabajar igual que yo, porque yo tengo muchas ganas, pero esas ganas se me acaban cuando llego acá, que sea un líder preparado, que cumpla con su rol, que tenga lineamientos claros, que sepa que es ser un líder, que haya estudiado, que esté preparado, que no esté inventando y tenga planes” (Entrevista 1, 2021)

Todo esto, a parte de impactar en lo netamente administrativo debería cambiarse según los docentes debido a que podría impactar positivamente en el ambiente de trabajo, pues se podría generar mayor motivación si todo funciona de forma correcta. Esto desde las palabras de un entrevistado que dijo:

“uno va con agrado a trabajar, pero hay días que realmente no quiere ir, y es netamente por la gestión del establecimiento. Yo creo que sería un buen líder y un buen grupo de gestión, que dijeran vamos a alinear todas estas cosas para que los profesores vengan a gusto a trabajar” (Entrevista 2, 2021)

Continuando, podemos notar que es relevante para los docentes que, al momento de querer continuar trabajando en la institución, se les debe otorgar una mayor libertad y confianza reconociendo así su profesionalismo. Además de otorgarles los medios necesarios para desempeñar de buena forma su labor, sin contratiempos. En pocas palabras, para que los docentes sientan una mayor seguridad para seguir en el establecimiento es necesario, adecuar los equipos de gestión o revitalizar la confianza que estos proyectan hacia sus docentes, para brindarles un ambiente de trabajo más profesional y ameno, entregándoles tanto los recursos posibles como una mayor libertad y confianza.

### **Estudiantes y el compromiso organizacional docente ¿Incide uno en el otro?**

Cuando se reúne información desde los docentes, se marcan dos tendencias claras, una minoritaria, inclinada a decir que el mal comportamiento estudiantil afecta negativamente a los docentes cuando al momento de desbordarse las situaciones, puede no existir un apoyo desde fuera del aula. Esto lo apreciamos claramente en uno de los discursos que menciona:

“si un curso se comporta mal y no me deja hacer clases, que se ha dado la situación, e inspectoría general o convivencia escolar no me coopera en el sistema, obviamente voy a caer en el desgano” (Entrevista 2, 2021)

Esta situación podría ser un claro momento en el que el actuar de quienes apoyan la labor educativa aprovecharan, tanto para aplicar los lineamientos, que más de una vez los docentes han dicho que aprueban, como para demostrar a los profesores que están siendo respaldados en sus decisiones y que son relevantes para la institución.

Adentrándonos en las otras opiniones obtenidas, podemos notar que mayoritariamente los docentes se muestran inclinados al sentir de que están igual de comprometidos, debido a que su labor va más allá del cumplimiento con la institución; sino que amalgamada a su vocación, está el compromiso por llevar a cabo su misión social, establecido casi como un compromiso tanto con ellos mismos como con la población que están atendiendo diariamente. Esto lo desprendemos de las siguientes ideas:

"siempre hay un compromiso, sea un curso bueno o uno malo, si, uno se agota más, pero eso es diferente. Tienes que ocupar más recursos, inventar más cosas, buscar más estrategias, pero las ganas siempre van a estar" (Entrevista 6, 2021)

O al mencionar:

“lo tomo como un desafío, así lo veo, he escuchado a colegas decir: No quiero ir más a este curso por esto. Yo no lo veo así, son niños, hay que saber tratarlos, conocerlos primero (Entrevista 5, 2022)

Desde este sentir, para el establecimiento podría ser un aspecto positivo el saber que cuenta con docentes que están realmente comprometidos con el proceso educativo de sus estudiantes. Ahora, es más que preponderante poder determinar cómo llegar a generar que esta dedicación que muestran los profesores se exprese además en un sentimiento por el proyecto educativo y la institución.

## 7.- Propuestas

De acuerdo con la información recabada, se pueden establecer diversas prácticas que aportan al fortalecimiento del compromiso organizacional docente en la Escuela Islas de Chile de la Granja.

En este caso las propuestas que veremos están dirigidas al equipo directivo, al profesorado y a la comunidad en general. Estas son las siguientes:

**Conformar un equipo directivo unido, con objetivos claros y buena comunicación:** Dentro de los datos recabados constantemente surge la necesidad de generar adhesión dentro del equipo directivo, pues como se menciona varias veces se debe establecer una tarea conjunta dirigida a los mismos objetivos. Teniendo antes que todo un líder que pueda asumir de buena forma la dirección del establecimiento, uniendo a sus compañeros, generando confianza y estando abierto a escuchar las propuestas de mejora que de los integrantes de la comunidad puedan surgir. Estableciendo esto, podría ser relevante la revisión conjunta del proyecto educativo institucional.

**Promover una práctica más oportuna del equipo de convivencia escolar:** Es imprescindible para los docentes la necesidad de generar instancias que aporten a la buena convivencia de la comunidad en general; pues al generar una buena convivencia y mejores relaciones interpersonales, estiman que se puede desarrollar una mejor labor educativa, ya sea por la tranquilidad que les genera un ambiente distendido como por la seguridad que generaría el trato oportuno, centrándose no solo en los problemas de los estudiantes, sino que también los que involucran a los docentes con sus pares u otros trabajadores de la institución. En este caso es necesario revisar los protocolos del manual de convivencia, tanto para establecer su idoneidad, como para generar modificaciones en el caso que sea necesario. Todo esto teniendo en cuenta, idealmente las opiniones de los diferentes entes de la comunidad del establecimiento.

**Establecer un proyecto educativo más ligado al desarrollo humano, completándolo con un protocolo de seguimiento de éste:** Dentro del presente punto se debe comprender tres acciones fundamentales: primero desarrollar un proyecto educativo que pueda abarcar la complejidad del desarrollo humano de los estudiantes valiéndose de las pasiones de los docentes que buscan aportar al crecimiento del estudiantado no solo desde sus disciplinas específicas, sino que además desde sus conocimientos y experiencias de vida, tanto ligadas al arte, a las ciencias o a habilidades necesarias para el día a día. Por otra parte, ante la necesidad anterior se debe estar abierto a las propuestas de los docentes, quienes expresaron durante las entrevistas, la necesidad y validez de crear talleres u acciones que apunten en la dirección previamente establecida, debiendo por ejemplo revisar horarios para poder establecer tiempos dedicados específicamente a nuevos talleres. Por último, al implementar estas ideas, se debe crear un protocolo de seguimiento de estos nuevos proyectos, generando en los docentes la idea de relevancia del trabajo que hacen y con el fin de evidenciar aprendizajes o desarrollo logrado por los estudiantes.

**Crear instancias de retroalimentación, llevadas a cabo no solo por directivos, sino que también entre pares.** Dentro de las necesidades de los docentes de hacer un trabajo más profesional, se estima como relevante generar instancias efectivas de retroalimentación para conocer las acciones que deben potenciar y para tener claras las estrategias que son relevantes y valiosas para el proceso educativo. Esto debería llevarse a cabo tomando en cuenta tanto la opinión de directivos como de docentes, que, dentro de todo, cuentan con la experiencia necesaria para poder aportar al trabajo de sus compañeros desde su experiencia. Esto además, se complementaría con la necesidad de afiatar las relaciones entre los docentes, pues el trabajo colaborativo aportaría a que pudieran conocerse mientras construyen aprendizajes útiles para la labor educativa.

**Creación de banco de actividades y planificaciones:** Uno de los puntos importantes para los docentes, en cuanto a poder sentirse un poco más tranquilos cuando realizan sus labores, es la necesidad de alivianar, dentro de lo posible, las labores burocráticas propias de la profesión. Tanto en la regularidad de las jornadas de trabajo, como cuando es necesario llevar a cabo reemplazos a los docentes que se puedan ausentar. Esto mediante la creación de bancos de actividades y planificaciones que permitan continuar con las clases de la forma más normal posible cuando surjan imprevistos.

Ante las propuestas establecidas es imprescindible mencionar que todas están ligadas de diferentes dimensiones del compromiso organizacional docente, y que deben ser implementadas tomando en cuenta el actual contexto del establecimiento que ha sufrido algunas variaciones y en específico entendiendo que el proceso de mejora es largo, pero puede llegar a dar réditos siempre y cuando, las modificaciones sean permanentes y complejizadas o modificadas según lo demande el contexto.

## **8.- Palabras finales**

Al terminar creo necesario poder mencionar la urgente necesidad de continuar valorando cada vez más la profesión docente, pues a lo largo de la investigación pude apreciar cómo los profesores de la institución presentan un gran compromiso con los estudiantes y la sociedad, a pesar de las dificultades que presenciamos en la actualidad, donde la violencia se ha tomado algunas instituciones y quienes deben hacerle frente, en primera instancia son los docentes que ven, además de todas las labores que deben desempeñar, una dificultad para su salud mental estando expuesto a tales situaciones.

Por lo tanto, me parece que las acciones dirigidas a mejorar el compromiso organizacional docente son necesarias y urgentes, pues nos llevan a contar con un profesorado unido, motivado, sano y comprometido con la institución y con quienes demandan del trascendental derecho a la educación.

Por último, mediante esta AFE se ha pretendido colaborar con el mejoramiento del Compromiso Organizacional Docente del profesorado de la escuela Islas de Chile de La Granja, esperando que esto también aporte al desempeño de los estudiantes y a la comunidad en general. No está demás mencionar que esto solo se pudo ser llevado a cabo gracias a quienes colaboraron y participaron de una u otra forma con la investigación, personas a las que se les agradece su disponibilidad y buena voluntad, pues sin sus ganas de aportar este trabajo no habría sido posible.

## 9.- Referencias Bibliográficas. -

- Aignerren, M. (1999). Análisis de contenido: una introducción. *La sociología en sus escenarios*, (3).
- Cerón, M. C., & Ceráon, M. C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM ediciones.
- Cisterna, Francisco(2005). "Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa." *theoria* 14.1 (2005): 61-71.
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587-603.
- de Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*, 46.
- Espinoza G., Deyby R.. "La escuela no es una empresa, ni la educación un negocio." *Praxis Pedagógica* 17.21 (2017): 65-78.
- Estrada, E., y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146.
- Hernández, C., Baptista, P., y Fernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Gallegos, V., y López, P. (2019). Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: un estudio en Chile. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 189-210.
- Macías, A. B. (2008). Compromiso organizacional de los docentes: un estudio exploratorio. *Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, (8), 20.
- Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.
- MINEDUC. Agencia de Calidad de la Educación. Recuperado 07 de mayo de <https://www.agenciaeducacion.cl/objetivos-estrategicos/>

- MINEDUC. Agencia de Calidad de la Educación. Recuperado 07 de mayo de <https://www.agenciaeducacion.cl/otros-indicadores-de-calidad/>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, R. (1974). The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Rua, O., y Araújo, J. (2016). Relacionando liderazgo transformacional y confianza organizacional:¿ Tiene el compromiso organizacional un efecto mediador?. *Cuad. Gest*, 16(1), 43-62.
- Salvador, E., y Sánchez, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124.
- Salvador E. (2017). *Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente en la red educativa* (Tesis de Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo).  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8494/Salvador\\_CEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8494/Salvador_CEM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Yarlaque, M., Marlyn (2017). *Propuesta de estrategias de habilidades sociales basada en la teoría del aprendizaje social de Bandura, para mejorar las relaciones interpersonales en las estudiantes universitarias de la especialidad de educación inicial-LEMM-FACHSE-UNPRG-2017* (Tesis de maestro en ciencias de la educación con mención en: Docencia y gestión universitaria)

## 10.- Anexos

### Test de compromiso organizacional

#### “TEST DE ACTITUDES FRENTE AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL”

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su centro laboral. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases. Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación.

Instruccionesx2:

A continuación se le presentará una serie de enunciados relacionadas con su centro laboral. Siguiendo a lo que piensa y siente acerca de la compañía para la cual trabaja, exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las oraciones.

Marque con una (X)

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni desacuerdo ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Ejemplo:

1. **Lea atentamente las siguientes afirmaciones**
2. **No existe respuesta buena ni mala ()**

Item	1	2	3	4	5
1.- Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.					
2.- Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3.- Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
4.- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
5.- Esta empresa tiene un gran significado personal para					

mí.					
6.- Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
7.- Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
8.- Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
9.- Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
10.- Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
11.- La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
12.- Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
13.- Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
14.- Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
15.- Creo que le debo mucho a esta empresa.					

## Consentimiento informado para entrevistas

### Consentimiento informado

“Propuestas de mejora de las prácticas orientadas al fortalecimiento de los niveles de Compromiso Organizacional Docente, que potencien el desempeño del profesorado de la escuela Islas de Chile de la Granja.”

Yo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “Propuestas de mejora de las prácticas orientadas al fortalecimiento de los niveles de Compromiso Organizacional Docente, que potencien el desempeño del profesorado de la escuela Islas de Chile de la Granja.”

Entiendo que este estudio busca Proponer mejoras en prácticas que fortalezcan los niveles de compromiso organizacional docente para mejorar el desempeño del profesorado de la escuela Islas de Chile de la Granja y sé que mi participación se llevará a cabo en el colegio Islas de Chile de La Granja, y consistirá en responder una entrevista semi-estructurada que demorará alrededor de 25 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de divulgación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio.

Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la entrevista, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio.

Firma participante:

## Preguntas para entrevista

Objetivos específicos	Categorías	Subcategorías	Preguntas para entrevista semi-estructurada
Identificar deficiencias o elementos que deterioren el Compromiso Organizacional Docente.	Relación con la escuela desde los hechos	Ámbito institucional	1.- ¿Qué normas institucionales inciden negativamente en su compromiso con el establecimiento? 2.- ¿Qué acción que aporta al compromiso organizacional lleva a cabo la escuela? ¿Cuál cree que es el nivel de efectividad de esta?
		Cultura escolar	3.- ¿Qué elementos de la cultura escolar cree que afectan negativamente en el compromiso de los docentes?
	Relaciones con la escuela desde la subjetividad	Relación institución-docente	4.- ¿Cómo cree usted que aporta la escuela a incrementar su compromiso? ¿Cómo podría mejorar esto? 5.- Desde su sentir ¿Qué podría mejorar para aumentar los niveles de compromiso organizacional? 6.- ¿Qué falencias presenta la escuela en cuanto al incentivo del compromiso organizacional docente? 7.- ¿Qué acciones podrían aumentar el sentimiento de pertenencia (compromiso afectivo) al establecimiento? 8.- ¿Cómo podríamos aumentar sus ganas de continuar trabajando en el establecimiento?
		Relación docente-estudiantes	9.- ¿Cómo incide en usted el comportamiento y relación con los estudiantes en sus niveles de compromiso?