

Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios

Con el fin de conocer su la forma como usted percibe su experiencia laboral en esta institucion le rogamos contestar este cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles valores de respuesta según la siguiente escala de acuerdo o aprobación. Ponga una X en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada declaración.

Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	No lo tengo definido	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Declaración	1	2	3	4	5
1. En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.					
2. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.					
3. Cuando le presentan algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.					
4. Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.					
5. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.					
6. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.					
7. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar en esta institución a ser exitosa.					
8. Fue una buena decisión trabajar en esta institución.					
9. Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.					
10. Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.					
11. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.					
12. Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.					
13. No tengo la sensación de pertenecer a la institución.					
14. Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte.					
15. Siento que no soy parte de la institución.					
16. Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar.					
17. En el momento que entre a trabajar en esta institución me sentí defraudado.					
18. Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.					
19. Para mi esta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.					
20. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.					
21. Anhelo tener un trabajo diferente.					

Escala del Grado de Compromiso de los Empleados Universitarios ASD

El compromiso con la institución

El esfuerzo por observar y medir el grado de compromiso de los profesionales respecto a su trabajo surge como una necesidad de en una época en que se valora el papel de las personas en el desarrollo y éxito de una empresa. G. J. Blau y otros (1988 y 1993) así como Michael Gordon y otros (1980) se encuentran entre los que han hecho esfuerzos por encontrar significado y forma de medir el compromiso sea con la carrera o con trabajo que se desempeña.

Según Porter (1970) el compromiso se define por tres aspectos: Un fuerte deseo de permanecer siendo un miembro de la organización, una disposición de hacer grandes esfuerzos en favor de la organización y una creencia sólida en y aceptación de los valores y objetivos de la organización. Y el nivel de compromiso se ve reflejado en varios aspectos de la vida laboral. A saber, la calidad, el rendimiento, la asistencia y permanencia.

En lo que se refiere a la calidad, los empleados se preocupan por la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la institución. Aportan con ideas creativas para mejorar productos, sistemas, servicios. Las organizaciones de calidad atraen a empleados talentosos que desean dedicarse a una institución y sentirse orgullosos de ella. Cuando el compromiso está bajo decae el interés por la calidad de los bienes y servicios de la institución (Naisbitt, 1985, p.256). Los empleados temen los riesgos se abstienen de dar sugerencias en posibles mejoras necesarias y la calidad sufre.

Rendimiento: Los empleados comprometidos se preocupan por los objetivos y metas institucionales y hacen esfuerzos adicionales, si es necesario, para aumentar el rendimiento. Cuando el compromiso es bajo el empleado se satisface con hacer un mínimo, lo suficiente para sobrevivir y no ser despedido. Las metas institucionales están muy lejos y no les importan.

Asistencia y permanencia: Los comprometidos tendrán un alto porcentaje de asistencia, las ausencias laborales son muy pocas, e incluso en presencia de otras oportunidades más lucrativas de trabajo, las desechan y permanecen en la institución. Cuando el compromiso es bajo, se produce un aumento en la inasistencia y a la primera posibilidad desertan o se retiran de la institución (Saunders, 1991).

Los empleados que están comprometidos hablan positivamente de la Institución en reuniones de trabajo, con sus amigos en la comunidad. De esta manera ayudan a mantener una reputación institucional frente a otros. Los no comprometidos desprestigian y la reputación corporativa disminuye. Los empleados comprometidos tienen la moral alta, están contentos en sus trabajos, les gusta. Esto se manifiesta en el número de enfermedades que se presentan, en la cantidad de accidentes, en las relaciones de camaradería y en el ambiente que se vive en la institución.

Cuando el compromiso disminuye, disminuye la moral, los empleados están desmotivados e incluso demuestran desinterés por ir a trabajar, se les hace una carga, aumentan las enfermedades relacionadas con las tensiones y aumentan los accidentes laborales. Se sienten oprimidos o que no se les aprecia. La atmósfera general del lugar de trabajo sufre. Si el compromiso es bajo hay una tendencia a dejar la empresa y a buscar organizaciones que fomenten la confianza y la lealtad.

Según Gordon (1980) hay cuatro factores que explican el compromiso y estos son la lealtad, la responsabilidad, la disposición hacia el trabajo y la convicción o fe en la unidad. El compromiso es observado en esta escala desde una perspectiva diferente pero con elementos equivalentes como son la lealtad, la participación en lugar de responsabilidad, identificación en lugar de disposición hacia el trabajo y pertenencia en lugar de la convicción o fe en la unidad. Se consideran de esta manera porque implican una observación desde la perspectiva de las actitudes del empleado y no de una conducta observada. A continuación una breve descripción de estos conceptos.

Lealtad

Una de las formas pasivas en que el empleado muestra su compromiso es mediante la lealtad, o la negligencia. Robbins (1994) se refiere a la lealtad en los siguientes términos relacionándola con la satisfacción: "La lealtad: La espera pasiva pero optimista para que la institución mejore. Incluye defender a la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración 'harán lo conveniente'" (p. 193). Según Traub (1990) el 57% de los trabajadores que fueron encuestados afirmaron que las compañías son menos leales a los empleados hoy que hace una década (pp.85-87).

Castro, J. (1989), señala que debido a que las empresas han demostrado menos entrega a los empleados, ha traído como consecuencia que los empleados demuestran menos entrega a las empresas. Aunque los niveles recíprocos de lealtad han disminuido, pareciera ser que las organizaciones aprecian mucho más a los empleados que están de acuerdo con la empresa. Y "es más, en algunas organizaciones, si se corre la voz de que un empleado está buscando la posibilidad de empleo en otra empresa, el empleado puede ser catalogado de desleal y quedar excluido de toda posibilidad de progreso en el futuro (Robbins, 1994 p. 148).

La negligencia viene a ser lo contrario de la lealtad, considerada como una "actitud pasiva que permite que la situación empeore. Incluye ausentismo, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos y aumento del porcentaje de errores." (Robbins 1994 p.193) Y la respecto se dice que "el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial en la que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización con la cual trabaja han sufrido una serie de cambios negativos en el curso de los últimos años". (Werther y Davis, 1995 p. 278)

Werther y Davis señalan que los empleados se sienten excluidos de las organizaciones a la cual prestan sus servicios. Por lo general los ejecutivos de las grandes empresas tienden a considerar a sus empleados con la misma actitud que consideran la decisión de adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. La empresa occidental promueve muy poco la adhesión de sus empleados; por lo que la rotación es muy alta. Muy distinto es en las empresas orientales donde el sentimiento es de intensa adhesión y lealtad a la empresa donde trabaja, y se observa muy poca rotación o prácticamente es nula.

Una de las formas de ganar la lealtad y obtener compromiso es manteniendo accesible a los planes institucionales, "el plan estratégico normalmente no es algo que deba mantenerse bajo candado y llave, al cual sólo algunos elegidos tengan acceso; puede ser una herramienta poderosa para ganar lealtad y obtener compromiso de todos aquellos que puedan contribuir a hacer que los planes se conviertan en realidad." (Morrisey, 1996, Tomo 2 p. 93)

Lealtad por parte del empleado incluye defender a la organización ante las críticas externas confiando pacientemente y con optimismo en que la administración de la institución haga lo que corresponde. Se sienten seguros en sus trabajos. En forma contraria la deslealtad o negligencia involucra una actitud pasiva en la espera de que las situaciones empeoren. Esto incluye ausencias, retrasos crónicos, una disminución de esfuerzos, un aumento de errores, inseguridad.

Participación

La consiste en permitir que el empleado se involucre en las decisiones que debe hacer la institución. Estas decisiones pueden afectar su actuar laboral o pueden afectarle a nivel personal. La participación permite contribuir, obtener una mayor comprensión, incrementar la productividad, una mayor flexibilidad, como también una mayor satisfacción y bienestar laboral que tienen como consecuencia un menor ausentismo, rotación. El interés, la motivación, la moral se ven fortalecidas, lo que los lleva a disfrutar su vida laboral.

El respecto Robbins (1994) dice : "Permita que los empleados participen en las decisiones que les afectan. Los empleados pueden contribuir a una serie de decisiones que les afectan: Establecer metas laborales, elegir sus propios paquetes de prestaciones; seleccionar los horarios de trabajo que prefieran y demás. Esto puede aumentar la productividad de los empleados, la dedicación a las metas laborales, la motivación y la satisfacción laboral" (p.279).

Quienes propician la participación señalan que hay una serie de ventajas entre las cuales se encuentran las siguientes: "Cuando a la gente se le da la oportunidad de ejercer alguna influencia sobre lo que se haga, se desarrolla un espíritu de compromiso con los fines de la organización. Por el contrario, las personas se sienten con menos poder cuando no se les permite influir sobre los hechos, y se reduce su sentido de compromiso. El empleado que está más involucrado y tiene mayor participación, aumenta la comprensión de los fines y objetivos organizacionales; también genera una mayor apreciación por el interés común y la interdependencia mutua. La participación conduce entonces a un mejor clima de relaciones industriales y a una fuerza laboral más cooperativa; se reduce la relación nosotros versus ellos". (Saunders, 1991 p. 20)

Saunders (1991) también señala que las personas que participan suelen contribuir mucho más de lo que normalmente se les pide. Los empleados que tienen participación tienen una mayor satisfacción y bienestar laboral, lo que trae como consecuencia beneficios indirectos a la organización en términos de ausentismo y rotación de personal. También mejora la imagen de la organización.

La participación también tiene algunos aspectos negativos como son el mayor uso de tiempo para desarrollar las acciones. Consultar a los subordinados requiere tiempo que se podría emplear en otras cosas, especialmente el tiempo de los administradores. Delegar ocupa tiempo, esto requiere de estar seguro y de creer que el tiempo empleado será recompensado con creces, que vale la pena. Hay situaciones en donde el estilo de gerencia participativo sería contraproducente, especialmente cuando las decisiones tienen que tomarse en forma rápida y no hay tiempo para un programa de consulta. Cuando se trata de decisiones triviales. Cuando los subordinados no tienen la información o el conocimiento necesario para tomar una decisión sólida. Cuando hay conflicto de intereses (Saunders, 1991).

Identificación

Los empleados comprometidos están dispuestos a identificarse firmemente con la institución, desean trabajar por los objetivos y misión institucionales, se adhieren a ella. Sienten que su trabajo, su contribución es importante para alcanzar los objetivos y misión institucionales. Buscan nuevos retos, desafíos con entusiasmo y cooperación. Pero medida que la organización crece, disminuye la capacidad de las personas para identificarse con los logros del grupo (Robbins, 1994 p. 325).

La Identificación se entiende como el deseo de estar involucrado con una institución en todo su accionar y desarrollo. El empleado identificado trabaja para alcanzar los objetivos y misión institucionales, sienten a la institución como algo propio donde su trabajo es una contribución importante, se sienten orgullosos de ella, comentan a otros de las bondades institucionales. Están atentos a nuevos retos, desafíos, para alcanzarlos con entusiasmo, optimismo y plena cooperación. Se preocupan por los niveles de calidad de los productos y servicios, aportan ideas creativas para el mejoramiento.

Pertenencia

El sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera afectar a la institución, la elige como el lugar para trabajar y defender, se siente partícipe y comprometido.

Conforme el tamaño aumenta, las oportunidades de participación e interacción social disminuyen, al igual que la capacidad de los miembros para identificarse con los logros del grupo. Al mismo tiempo, el hecho de tener más miembros también propicia la disensión, el conflicto y la formación de subgrupos, que hacen que pertenecer al grupo resulte menos agradable." (Robbins 1994 p.325)

La sensación de que la empresa es parte del empleado y el empleado parte de la empresa se desarrolla cuando éste tiene la oportunidad de participar en la planeación y la toma de decisiones. Al respecto White declara " Los dirigentes deben poner responsabilidades sobre otros, y permitirles planear y ejecutar proyectos, para que puedan obtener experiencia. Dadles una palabra de consejo cuando sea necesario, pero no les quiten el trabajo porque ustedes piensan que los hermanos cometen equivocaciones. Todos nuestros obreros deben tener oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción. Dios les ha dado talentos que él desea que usen. El les ha dado mentes y quiere que lleguen a ser pensadores, y piensen por

sí mismos y hagan sus planes, en vez de depender de otros para que piensen y planeen por ellos." (White, Carta del 12 de Octubre de 1885 a Butler y Haskell).

Normas de aplicación y corrección

La escala de compromiso con la institución consiste en un valor compuesto por los valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones. Se recomienda utilizar en trabajos de investigación de encuesta como una medida de actitud respecto a conjunto de personas. Su aplicación puede ser tanto en grupo como de manera individual y se espera que la persona responda conforme su realidad personal. Se recomienda que la persona que aplica el instrumento no sea un supervisor o de mando directo sobre las personas que contestan. Para una mejor efectividad al aplicar el instrumento es importante garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. El tiempo requerido para contestar es de entre 5 y 10 minutos. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles valores de respuesta según la siguiente escala de acuerdo o aprobación.

Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	No lo tengo definido	Medianamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

La puntuación de la escala es el resultado de sumar todos los puntos o grados de acuerdo anotados en las declaraciones correspondientes. Siendo que algunas de las declaraciones tienen un sentido negativo respecto al compromiso con la institución, los valores de sus respuestas deben ser recodificadas de manera que el totalmente de acuerdo el menor valor (1) y el totalmente en desacuerdo el valor más alto (5). Las declaraciones cuyas respuestas necesitan esta recodificación son: 2, 13, 14, 15, 16, 17 y la 21. Una vez recodificadas estas respuestas y hecha una suma total por individuo se deberá obtener un valor total entre 21 y 105 puntos siendo este último el mayor grado de compromiso con la institución.

Análisis de factores

Este instrumento se aplicó en 1999 a profesores y empleados de tiempo completo que trabajan en instituciones educativas de nivel superior dependientes patrocinadas por la Iglesia Adventista del Séptimo Día y ubicadas en Latinoamérica y España. Se trata de 456 administrativos, profesores y empleados de oficina relacionados con el área académica. Sus edades se ubican entre 21 y 75 años, el 56% son varones. En lo que respecta a su preparación académica el 45 % tienen licenciatura, 30 % maestría y 8 % doctorado el resto tienen preparación preuniversitaria. En lo que a tiempo de servicio se refiere el 19% estaban en sus primeros cinco años, el 42% entre seis y veinte años de experiencia y el resto son de mayor antigüedad.

Tabla No. 1

Datos estadísticos relacionados con las condiciones básicas del análisis confirmatorio.

Asunto	Estadística
Número de casos	456
Coefficiente KMO	.91867
Prueba de esfericidad Bartlett = 3189.37	Sig. = .0000

La técnica estadística utilizada fue el análisis confirmatorio de factores las tablas No. 1 y 1a contienen los datos relacionados con la prueba de adecuación de la muestra, los resultados de la prueba de esfericidad y las estadísticas correspondientes a cada factor. Después de una rotación varimax de cuatro factores y otra equamax se observó que ésta última con una pequeña diferencia parecía corresponder mejor a al análisis lógico de los factores observados. En la tabla No. 2 se presentan las cargas factoriales correspondientes

Tabla 1a

Datos estadísticos correspondientes a los factores obtenidos

Factores	No. ítems	Eigenvalue	% de varianza	% Varianza acumulada
F1. Participación	6	6.63279	31.6	31.6
F2. Identificación	6	2.05355	9.8	41.4
F3. Pertenencia	5	1.20583	5.7	47.1
F4. Lealtad	4	0.09046	5.2	52.3

Como se puede observar en la tabla No. 2 algunas declaraciones tienen cargas factoriales bastante semejantes en más de un factor. Como por ejemplo la última declaración "Anheló tener un trabajo diferente" aparece con cargas entre -.37 y -.41 en los factores identificación, pertenencia y lealtad. Un análisis lógico nos indica que el desear un trabajo diferente puede implicar falta de identificación con la institución, enajenamiento de la misma al no sentirse pertenecer a ella y alejamiento de los intereses u objetivos de la misma siendo que se está dispuesto a retirarse de las funciones que en la institución desempeña.

Tabla 2

Cargas factoriales correspondientes a cada declaración en la escala.

Declaración		F1	F2	F3	F4
1.	En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.	.81293			
2.	Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.	.77450			
3.	Cuando le presentan algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.	.77324			
4.	Aquí en esta institución no se consulta nuestra opinión.	-.73590			
5.	Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.	.69612			
6.	Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.	.53419			.37553
7.	Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar en esta institución a ser exitosa.		.70577		-.27871
8.	Fue una buena decisión trabajar en esta institución.		.63264	-.27981	
9.	Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.		.62405		
10.	Hablo sobre esta institución a mis amigos como una gran organización para trabajar.	.27322	.61186		
11.	Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.		.55094		
12.	Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.		.52800	-.28149	.38416
13.	No tengo la sensación de pertenecer a la institución.			.76056	
14.	Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte.		-.44418	.55380	
15.	Siento que no soy parte de la institución.	-.31936		.52127	
16.	Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar.		-.48636	.50824	-.26396
17.	En el momento que entre a trabajar en esta institución me sentí defraudado.			.41837	-.31546
18.	Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.			.47187	.57827
19.	Para mí esta es una de las mejores instituciones posibles para trabajar.	.27423	.39648		.50909
20.	Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.				.46941
21.	Anhelo tener un trabajo diferente.		-.37887	.39169	-.41964

Confiabilidad

Siendo que esta escala solamente se ha aplicado una vez, se presentan en la Tabla No. 3 los coeficientes de consistencia interna o Alpha de Cronbach tanto para la escala en su totalidad como por cada uno de sus componentes. Se entiende que para usos prácticos, el investigador deberá recordar que los factores que constituyen la escala están relacionados entre sí, por lo que si se el investigador considera necesario utilizar alguna de las subescalas (factores) no debe considerarlos como constructos independientes.

Tabla 3
Coefficientes de consistencia interna para la escala general y por factor

Factores	No. ítems	Número de casos	Coefficiente Alpha
Compromiso con la institución	21	456	.8660
F1. Participación	6	456	.8554
F2. Identificación	6	456	.7639
F3. Pertenencia	5	456	.6640
F4. Lealtad	4	456	.5034

Resultados obtenidos en la aplicación inicial de la escala

La escala de compromiso con la institución conformada por 21 declaraciones y aplicada a 456 empleados de instituciones de educación superior resultó en una media de 83.83 puntos y desviación estándar de 10.6 con mediana de 85. El puntaje más bajo fue 48 y el más alto 105. El sesgo de la distribución = -.5316 y la curtosis = .2001. La figura No. 1 presenta la distribución de frecuencias con la curva normal superpuesta.

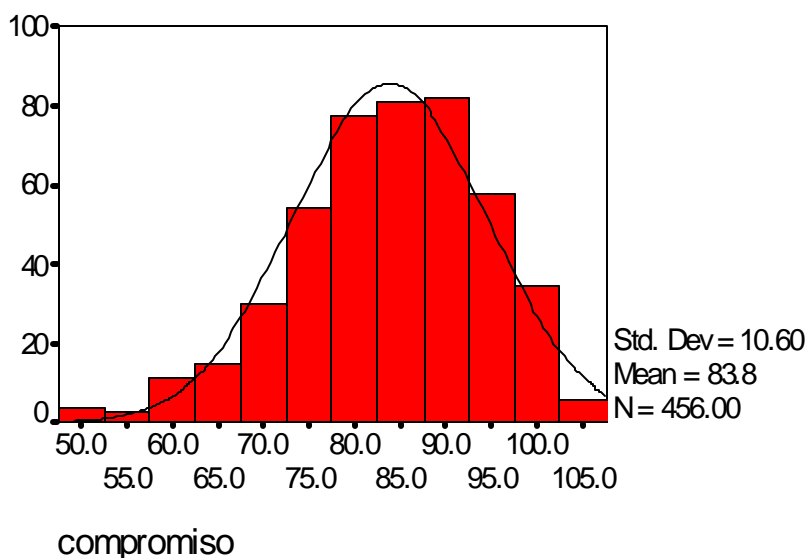


Figura 1
 Distribución de frecuencia del grado de compromiso de empleados en instituciones de educación superior

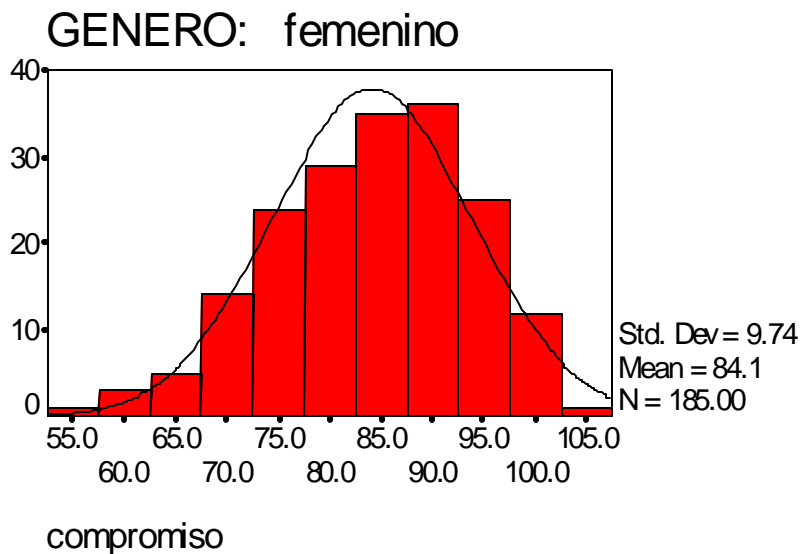


Figura 2a
Distribución de frecuencia del grado de compromiso de mujeres empleadas en instituciones de educación superior

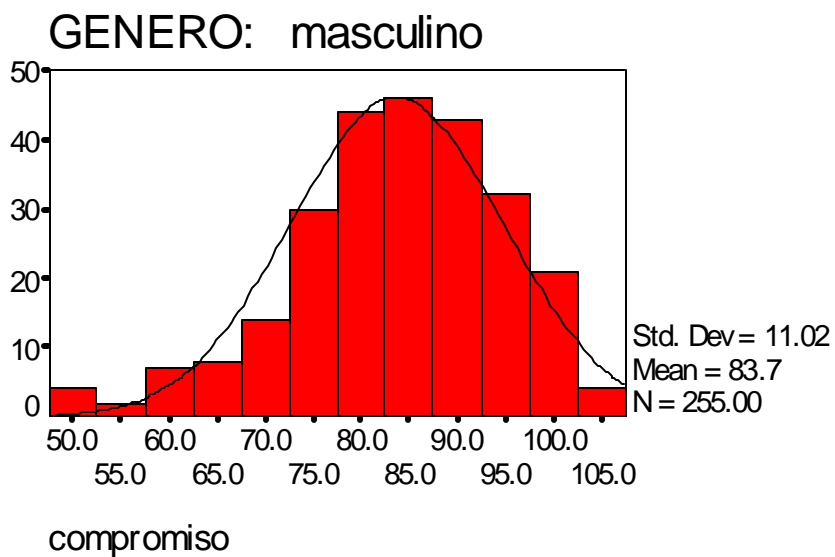


Figura 2b
Distribución de frecuencia del grado de compromiso de hombres empleados en instituciones de educación superior

Referencias

- Blau, G. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior* 32. pp 284-297.
- Blau, G et al (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior* 42. pp. 298-314.
- Castro, J. (Septiembre 11, 1989). Were did the Gung-Ho go? *Time International*. p. 53
- Gordon, Michael E. et al. (August 1980). Commitment to the union: development of a measure and a examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology Mongraph*. Vol. 65, No.4. pp.485-487.
- Morrisey, George L. (1996) *Planeación táctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Naisbitt, John y Patricia Aburdene. (1985). *Re-inventando la empresa*. Nueva York: Warner Books.
- Porter, L. W. y F.J. Smith (1979). The etiology of the initial stages of employee-organizational reactions. Unpublished manuscript. *Graduate School of Administration*, University of California at Irvine.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Comportamiento organizacional*. Sexta edición. México: Prentice-Hall.
- Saunders, Graham. (1991). *El compromiso empresarial*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.
- Traub, J. (Oct. 1990). Loyalty: A spasm of layoff and downsizing in the 1980's obliterated what was left of corporate loyalty. *Business Month*. pp. 85-87.
- Werner, William and Keith Davis. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana de México.