

## AJUSTAR Y ADAPTAR: ACCIONES PARA ELEVAR LA SATISFACCIÓN EN CONTINUIDAD ESCOLAR EN PANDEMIA

TO FIT & TO ADAPT: ACTIONS TO INCREASE SATISFACTION DURING A SCHOOL YEAR WITH PANDEMIC

**PEDRO A. CERTAD VILLARROEL**

UNIVERSIDAD METROPOLITANA, CARACAS, VENEZUELA

[pcertad@unimet.edu.ve](mailto:pcertad@unimet.edu.ve)

<https://orcid.org/0000-0002-5936-834X>

**CRISTINA NAVARRO COLMENARES**

COLEGIO INTEGRAL EL ÁVILA, CARACAS, VENEZUELA

[cnavarro@elavila.org](mailto:cnavarro@elavila.org)

<https://orcid.org/0000-0002-7297-0108>

**JUAN C. TRABUCCO FERRO**

UNIVERSIDAD METROPOLITANA, CARACAS, VENEZUELA

[jctrabucco@unimet.edu.ve](mailto:jctrabucco@unimet.edu.ve)

<https://orcid.org/0000-0002-6212-0206>

Fecha de recepción: 23 febrero 2022

Fecha de aceptación: 16 mayo 2022

### RESUMEN

La educación del año 2020 en Venezuela, con el inicio de la COVID-19, estuvo signada por tres momentos en los que la modalidad varió. Hubo presencialidad hasta el 13 de marzo, educación a distancia asíncrona del 16 de marzo al 23 de julio y educación virtual síncrona, del 7 de septiembre al 18 de diciembre. Los actores educativos, tuvieron que adaptarse a estos cambios. El objetivo de este estudio se centró en reconocer el equilibrio entre las variables de ajuste organización-persona y adaptación persona-organización como claves para el sostenimiento de la satisfacción laboral en el personal administrativo y docente del contexto educativo venezolano. La metodología parte del enfoque cuantitativo, en un diseño de campo de nivel descriptivo con la aplicación de un instrumento previamente validado y cuyos resultados se sometieron al análisis estadístico. Los hallazgos muestran un incremento significativo entre la primera y segunda medición de la variable: ajuste organización-persona y una disminución en los constructos de: adaptación persona-organización y satisfacción del empleado, a partir de lo que se corroboró que la satisfacción del personal está más relacionada con la adaptación persona-organización que con el ajuste organización-persona. Se recomendaron cuatro estrategias para incrementar dicha satisfacción.

**PALABRAS CLAVE:** Adaptabilidad; comunidad escolar; Covid-19; Educación a distancia; educación online/educación virtual; sistema educativo.

## ABSTRACT

COVID-19 was marked in Venezuela by three moments in which the educational modality varied. In the Venezuelan educational context, there was face-to-face attendance until March 13, asynchronous distance education from March 16 to July 23 and synchronous virtual education, from September 7 to December 18. Educational actors had to adapt to these changes. The objective of this study was to recognize the balance between the variables of organization-person fit and person-organization adaptation as keys to the maintenance of job satisfaction in administrative and teaching staff in the Venezuelan educational context. The methodology is based on the quantitative approach, in a descriptive level field design with the application of a previously validated instrument whose results were subjected to statistical analysis. The findings show a significant increase between the first and second measurement of the variable: organization-person fit and a decrease in the constructs, person-organization adaptation and employee satisfaction. It was confirmed that staff satisfaction is more related to person-organization adaptation than to organization-person fit. Four strategies were recommended to increase that satisfaction.

KEYWORDS: Adaptability; Covid-19; educational system; E-learning; online education/virtual education; school community

## 1. INTRODUCCIÓN

En los albores del 2020, la humanidad enfrenta la aparición del virus SARS-CoV-2 que produce la CoViD-19 o *Coronavirus disease 2019*. Esta enfermedad es una variación del virus SARS-CoV (*severe acute respiratory syndrome*) que, en noviembre de 2002, originó una neumonía atípica en la provincia de Cantón, China. En esta oportunidad, el contagio de la CoViD-19, se inicia en la provincia de Wuhan, China. Mucho se ha especulado, pero también investigado sobre cómo pudo haber pasado el coronavirus a un humano, lo cierto es que ocurrió y hubo que atender la alerta sanitaria, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) el 11 de marzo de 2020.

Para Venezuela, la pandemia parecía ajena; sin embargo, se contemplaba con preocupación en las noticias mundiales el incremento en el registro de casos llevados por medio del portal del Centro Johns Hopkins de Ciencia e Ingeniería de Sistemas, en Estados Unidos (John Hopkins University & Medicine, 2020) y cómo la cadena de contagio se aproximaba paulatinamente a Sudamérica. El viernes, 13 de marzo de 2020 las autoridades venezolanas reportan oficialmente el primer caso diagnosticado (Elcomercio.com, 2020) y cierran totalmente escuelas, comercios, industrias, empresas, iglesias, entre otros, a partir del lunes, 16 de marzo, en seis estados venezolanos para interrumpir los posibles contagios (BBC News Mundo, 2020).

De inmediato se comenzó una investigación sobre los cambios que se debían introducir en los aspectos educativos. La recomendación de otros países como España, Alemania, Italia y de la UNESCO (Educaweb, 2020), que habían comenzado su confinamiento tiempo antes, fue determinante por lo que, en Venezuela, se prosiguió a conceptualizar y materializar un cambio en la modalidad de la educación y migrar de la educación presencial a la modalidad de educación a distancia.

La decisión tomó en cuenta la realidad venezolana para ese momento enmarcada ya en una emergencia humanitaria compleja y las precariedades en la infraestructura tecnológica, energética y de comunicación para optar por la asincronía como una característica determinante del nuevo modelo de enseñanza. Esta modalidad proporcionó cierta tranquilidad a las familias de los estudiantes y a los mismos estudiantes, pues flexibilizó la idea del horario estricto de encuentro. Así se venció de cierto modo las dificultades de conectividad por internet, la continuidad del servicio eléctrico, el número de dispositivos disponibles, además de las dinámicas inherentes de cada familia. El exhorto al inicio de la pandemia fue entonces, reducir lo más posible la sincronía y responder en todas sus dimensiones a la nueva modalidad educativa, con la que se concluyó el año escolar 2019-2020. Para el siguiente período académico, que inició en septiembre de 2020, se evaluaron las condiciones de conectividad y las necesidades de los estudiantes y se decidió cambiar a la modalidad de educación virtual, con un incremento en encuentros sincrónicos entre estudiantes y docentes, además de otros aspectos abordados, por ejemplo, en el trabajo de Portillo et. al. (2020), en el que se exponen alternativas implementadas ante la modificación de la modalidad de enseñanza durante la pandemia con el uso de computadores y dispositivos inteligentes de comunicación, un aumento en los tiempos de dedicación, incorporación de plataformas virtuales, manejo de tecnología, y otros aprendizajes experienciales.

En el caso de los docentes, sobre todo de aquellos que se estrenaban a este rol, investigaciones recientes, como la de Mecham et. al. (2021), identifican las preocupaciones más relevantes que estos cambios produjeron:

Los docentes se sintieron abrumados por el rápido cambio, la sensación de incertidumbre y la creciente lista de demandas.

Los docentes no contaron con suficiente apoyo y colaboración; a menudo enfrentaron solos los nuevos retos.

Los requisitos para la enseñanza cambiaron con frecuencia.

La tecnología se convirtió en un método de impartir instrucción y ofrecer material a los estudiantes. Sin embargo, esto se vio obstaculizado porque muchos estudiantes no tenían los recursos necesarios.

La adaptabilidad se convirtió en una habilidad necesaria ya que los docentes tenían que ajustarse y adaptarse constantemente para que su instrucción fuera exitosa y suplir las necesidades de los estudiantes.

Los padres se convirtieron en una parte integral del equipo de aprendizaje y desafiaron a los docentes principiantes a sentirse cómodos trabajando rápidamente con las familias (p. 91).

La combinación de la incertidumbre general causada por la novedad de la situación vivida, un liderazgo falto de coherencia y las dudas sobre las adaptaciones específicas que debían aplicarse para que el proceso de enseñanza y aprendizaje siguiera su curso, causó una marcada inquietud o estrés en los docentes durante este tiempo de pandemia (Mecham et. al., 2021). Así, se vuelve a confirmar lo concluido por Aydin & Kaya (2016), en cuanto a que el

estrés no ocurre automáticamente, sino que se desarrolla por el efecto de las transformaciones ocurridas en el entorno de los individuos.

En el año 2020, el ámbito de la enseñanza en Venezuela estuvo lleno de transformaciones. De acuerdo con lo descrito anteriormente, hubo presencialidad desde el 4 de enero al 13 de marzo, luego educación a distancia asíncrona del 16 de marzo al 23 de julio y, por último, educación virtual síncrona del 7 de septiembre al 18 de diciembre. En este sentido, Suganya & Sankarshwari (2020) afirman que:

La carga de trabajo de los docentes de escuela ha aumentado como nunca antes y existe una alta posibilidad de incrementar sus niveles de estrés y también agotamiento durante la pandemia. La adaptabilidad a la cultura tecnológica es, por decir lo menos, difícil para los profesores y los estudiantes. Hay un impacto tanto fisiológico como psicológico (p. 141).

Como continúan expresando Suganya y Sankarshwari (2020), “cuando la pandemia empuja a los docentes de la escuela a seguir la enseñanza moderna -tecnológica-, muchos no se dan cuenta y su nivel de satisfacción va decreciendo” (p. 141), además, en Patlán-Pérez et al. (2012) se reconoce que “si un profesor no está satisfecho con el trabajo que realiza, entonces existe una repercusión importante en su desempeño académico, particularmente en sus funciones de docencia e investigación” (p. 2). Sin embargo, se presentan otras posiciones como en el estudio de Reynoso et. al (2020) en el que se explica que en el profesorado “los niveles de satisfacción aumentan al incrementarse la disposición de dispositivos y recursos tecnológicos, el apoyo familiar e institucional y la preparación y capacitación.” (p. 229) Pareciera que para lograr la satisfacción laboral no interviene solo la actitud del maestro, sino se requiere de un clima motivador y herramientas que contribuyan a que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales esperados (Sohi, 1999 citado en Patlán-Pérez et al., 2012).

Por otro lado, durante la pandemia, los docentes, como otros profesionales, han tenido dificultades para cubrir las demandas y mantener el equilibrio familia-trabajo. Trabajar desde casa y, al mismo tiempo, apoyar el aprendizaje de sus hijos en la casa ha sido complejo. Este ha sido un fenómeno ampliamente reportado por los padres que han trabajado durante la pandemia (Ferdig et.al., 2020; citado en Mecham et. al. 2021).

Entonces, en esta situación, el impacto del clima organizacional en la percepción de equilibrio trabajo-familia, que fue previamente identificado en el estudio de Kossek, et. al. (2001), se hace más evidente. La investigación presentada por Taylor et. al. (2009) desarrolla significativamente estos argumentos, al demostrar los diferentes impactos que tienen climas organizacionales que son formal o informalmente *familiarmente responsables* o conciliadores. Por lo tanto, es posible plantear que formas específicas de climas organizacionales pueden ser considerados como construcciones valiosas dentro del mayor refinamiento de los modelos teóricos de trabajo y familia (Brough & Kalliath, 2009).

Cuando se profundiza en el constructo de equilibrio familia-trabajo desde el ámbito del trabajo, es decir, desde la escuela, se llega a nuevos conceptos, como el del ajuste. La noción general de ajuste se refiere a la calibración que va haciendo la persona en su forma de vida,

moldeando sus prioridades y personalidad en general, para adaptarse a diferentes situaciones. Este concepto ha sido estudiado en diversos ámbitos y ha dado como resultado que los individuos estarán más satisfechos, se desempeñarán mejor en sus funciones y las organizaciones serán más efectivas cuando las características personales y su situación sean congruentes (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Rothausen, 2009). Hay varios tipos de ajuste, entre los que se encuentra el ajuste persona-organización. Como lo expresan Jansen y Kristof-Brown (2006), el ajuste persona-organización enfatiza la compatibilidad entre la gente y la empresa en su totalidad. Aun cuando Christ Argyris en 1957 fue el primer autor en afirmar que las organizaciones se caracterizan por tener tipos particulares de climas y que estos juegan un papel importante en la atracción y selección de sus miembros, no fue sino hasta 1995 cuando Argyris en unión con Ben Schneider llegaron a la definición del ajuste persona-organización y determinaron sus tres dimensiones: los valores, la personalidad y las metas.

En términos de medición del ajuste persona-organización y en consonancia con la teoría del ajuste al trabajo, parece útil distinguir entre personas que por su personalidad se adaptan haciendo cambios dentro de ellas mismas y otras, que se ajustan haciendo cambios en el ambiente que las rodea (Lawson, 1993). Por esta razón en algunas investigaciones recientes, la medición del ajuste persona-organización se presenta a través de la apreciación de dos constructos relacionados pero diferenciados: el ajuste organización-persona y la adaptación persona-organización (Blanch et. al., 2010; Millán, et. al., 2013).

El ajuste organización-persona en el caso específico de esta investigación, supone la valoración que hace un maestro sobre la capacidad que tiene la escuela en donde labora, para coincidir con sus expectativas profesionales y promover en él/ella la mejor adaptación posible a la dinámica de trabajo. La adaptación persona-organización, supone el grado de valoración que tiene el maestro con respecto a su capacidad para ajustarse a la dinámica de trabajo y demás demandas de la escuela donde labora, en función a las condiciones materiales y relacionales presentes en su centro de trabajo (Millán et. al., 2013). Visto como un concepto global –ajuste persona-organización– o como dos constructos íntimamente relacionados (adaptación persona-organización y ajuste organización - persona), queda claro que a través de la consideración de este fenómeno se puede lograr una buena combinación entre los deseos, expectativas y características de los empleados y los de la organización. En este caso, se presenta un estudio del ajuste subjetivo persona-organización, pues la data recabada corresponde al juicio que reporta el empleado, realizado a través de la aplicación de un instrumento y la comparación de diversas variables en el maestro y en la organización (Kristof-Brown, et. al., 2005).

En este sentido, se realiza este estudio en el contexto venezolano, en una población de docentes del sector educativo privado, que mostró, desde el inicio de la pandemia, la capacidad para adaptarse a diferentes escenarios inciertos y cuyas características cambiaron abruptamente. Sin embargo, las dificultades de esta adaptación, además de la ansiedad y agotamiento que pudieron haber vivido por el aumento de responsabilidades en su casa, pudieron hacer que desmejorara el clima laboral y con ello, decreciera su satisfacción. Se trata de un colegio de administración privada ubicado en el municipio Sucre, del estado Miranda, Caracas, Venezuela, que ofrece educación a 614 alumnos en los niveles de

educación inicial o preescolar, primaria y bachillerato. El personal que atiende a estos niños y jóvenes está compuesto por 130 docentes y 17 administrativos.

En su investigación, Kreiner (2006) expresó que más que el uso de las políticas de conciliación era el ajuste entre el individuo y su lugar de trabajo el factor que disminuía el estrés y el conflicto, y aumentaba la satisfacción. Sus hallazgos, muestran que el ajuste permite al empleado negociar los límites entre trabajo y familia a su gusto, reduciendo tensiones y aumentando la satisfacción. De allí la importancia que está ganando el ajuste en combinación con las políticas familiarmente responsables en el logro de la conciliación familia-trabajo. Adicionalmente, en la última década ha habido una tendencia en trabajadores venezolanos de diversas líneas de negocios -incluyendo la educativa-, a percibir de manera más favorable a las organizaciones que diseñan e implementan políticas que permitan la conciliación familia-trabajo (Navarro et al., 2012; Navarro et al., 2014). Ellos están dispuestos a perder el balance sólo por tiempo limitado y sienten frustración por el esfuerzo constante que implica mantener el equilibrio entre los distintos papeles de su vida (Derr, 1986 citado en Monteferrante, 2006).

A partir de lo anterior, surge la pregunta: en un contexto de pandemia en el que maestros y escuelas han diseñado estrategias para que los roles personales y laborales se adapten a los cambios que esta situación ha causado, ¿cómo se ha visto afectada su percepción de satisfacción laboral? En consecuencia, el objetivo general de este estudio se centra en explorar el nivel de satisfacción del personal de un colegio privado, como resultado de la suma de las percepciones de ajuste organización-persona y adaptación persona-organización, durante el año 2020 cuando hubo educación a distancia asíncrona -primera medición- y luego, educación virtual síncrona -segunda medición.

## 2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En correspondencia con el objetivo planteado, esta investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación, de diseño no experimental con un nivel descriptivo, presentado en Hernández et. al. (2010) como un estudio que “*busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*” (p.92). De manera complementaria, entra en los estudios longitudinales, ya que se estudia el mismo grupo de sujetos durante un período de tiempo y explora sobre sus cambios o variaciones (Hernández et. al., 2010).

La población, entendida para este estudio como el universo total de sujetos intervinientes que concuerdan en un conjunto de especificaciones (Arias, 2012; Lepkowski, 2008), en este caso la dependencia laboral, estuvo conformada por trabajadores escolares distribuidos de la siguiente manera: 17 administrativos profesionales y 130 docentes; una población cuyo valor total estuvo conformado por 147 sujetos. En cuanto al muestreo, este fue aleatorio simple, y todos los integrantes de la población tuvieron igual posibilidad de ser seleccionados (Hurtado de Barrera, 1998; Hernández et. al., 2010). En este entendido, se precisó la configuración recomendada por medios estadísticos, en donde el valor óptimo

calculado fue superado por el valor real de respuestas válidas, tal como se observa en la Tabla 1.

*Tabla 1. Configuración de la muestra*

Personal Administrativo Profesional		Personal escolar -docentes-		Total sujetos		Valor
17		98		115		Óptimo
17		130		147		Total
Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	
17	17	122	110	139	127	Real

Para la recolección de los datos, en coherencia con los criterios de selección del modelo, se utilizó el modelo de encuestas de actitud de los empleados de la Asociación Internacional de Gestión Pública de Recursos Humanos *IPMA-HR* del 2008. Esta encuesta validada constaba de cuatro partes principales: el perfil demográfico de los encuestados; relación de supervisión; clima organizacional y la satisfacción general (Riego de Dios, 2020); para efectos de esta investigación únicamente se aplicó lo concerniente a satisfacción general. En cuanto a las dimensiones del ajuste persona- organización, se aplicó el instrumento propuesto y validado en Venezuela, en la investigación de Millán, et. al. (2013). Este instrumento, denominado Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT), fue adaptado desde su semántica al contexto escolar y prevaleció intacta su construcción en cuanto a variables y dimensiones, de tal forma que se parte de un instrumento validado.

Respecto al procedimiento llevado a cabo en la investigación, comenzó por la revisión y selección del instrumento más apropiado para el logro de los objetivos, quedando seleccionada la sección correspondiente a la noción general de satisfacción laboral del instrumento *IPMA-HR* del 2008 unido a las secciones de ajuste organización-persona y adaptación persona-organización del qCT (2013) ya descritos. Ambos cuestionarios se adaptaron, como se mencionó previamente, al ámbito escolar. Luego, se realizó una revisión final para asegurar que los ítems mantuvieran la intención del instrumento original y se decidió, en función del objetivo propuesto.

Posteriormente, luego de determinada la configuración de la muestra, se aplicó el instrumento en línea mediante la herramienta de formularios de Google en dos momentos de medición, julio de 2020 y diciembre del mismo año, luego la data recabada se exportó a una hoja de cálculo Excel donde fue procesada mediante técnicas estadísticas específicas congruentes para este nivel de investigación en el que se muestra el comparativo entre las mediciones (I) y (II). En total, se trabajó con 139 y 127 casos respectivamente. Finalmente, se interpretaron los resultados desde la teoría del ajuste persona-organización (Kristof, 1996).

Los resultados obtenidos permitieron responder a los objetivos de la investigación. Esto se expone en la discusión y las conclusiones que responden a la descripción de la satisfacción laboral a partir del fenómeno del ajuste persona-organización (Kreiner, 2006).

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados de las dos mediciones realizadas a los sujetos que participaron como muestra de la investigación. Estos resultados se dividen, primero en función de los constructos de adaptación persona-organización y ajuste organización-persona de acuerdo con el qCT validado en Venezuela por Millán, et. al. (2013) y, segundo, en cuanto a la satisfacción según el instrumento *IPMA-HR* del 2008.

De acuerdo con la tabla 2, se evidencia en los resultados de la primera medición el predominio de la estimación de: completamente de acuerdo y de acuerdo, en los ítems que corresponden a la adaptación persona-organización, sobre todo en el hecho que la organización satisface los intereses de la persona, se asumen los valores de la dirección, se interiorizan fácilmente las normas establecidas en el nivel y, se ajusta a los tiempos y ritmos del trabajo fijado. Luego, en menor porcentaje, pero en los mismos diferenciales de estimación de completamente de acuerdo o de acuerdo, hay aceptación en cuanto a cómo realizar el trabajo, identificación con el espíritu de los cambios propuestos y la aplicación del protocolo ante cualquier dilema de conciencia.

En líneas generales, durante la primera medición, el personal del colegio manifiesta haber diseñado estrategias individuales para lograr en gran medida la adaptación persona-organización. Sin embargo, durante la segunda medición, el panorama cambia un poco observándose una disminución porcentual en cuanto a la categoría de completamente de acuerdo y de acuerdo en todos los ítems, y de manera más pronunciada en: me adapto a las políticas del colegio, asumo los valores de la dirección y me ajusto a los tiempos y ritmos de trabajo fijados, lo que pone de manifiesto una disminución en el constructo adaptación persona-organización para la segunda medición en la que ya habían transcurrido seis meses de la medición anterior y nueve meses desde el inicio de la pandemia.

*Tabla 2. Adaptación persona-organización en datos porcentuales*

	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2
... me adapto a las políticas del colegio	54,7	58,3	43,9	37,8	1,4	3,9	0,0	0,0	0,0	0,0
... asumo los valores de la dirección	54,0	59,8	42,4	32,3	2,2	6,3	1,4	0,8	0,0	0,8
... acepto que me digan cómo debo hacer mi trabajo	44,6	38,6	43,2	44,1	10,1	15,0	2,2	1,6	0,0	0,8
... interiorizo fácilmente las normas establecidas en mi nivel o área	56,1	53,5	38,1	37,8	5,0	7,9	0,7	0,8	0,0	0,0
... me identifico con el espíritu de los cambios propuestos	41,7	46,5	48,2	37,0	9,4	14,2	0,7	1,6	0,0	0,8
... aplico el protocolo ante cualquier dilema de conciencia	57,6	44,9	33,8	43,3	8,6	11,8	0,0	0,0	0,0	0,0

... me ajusto a los tiempos y ritmos de trabajo fijados	52,5	50,4	38,1	41,7	7,2	7,1	1,4	0,8	0,7	0,0
---------------------------------------------------------	------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Lo que respecta a la tabla 3, se presenta en los resultados de la primera medición la predominancia de la categoría de completamente de acuerdo y de acuerdo en todos los ítems del instrumento de ajuste organización-persona a excepción del que refiere a sensación de libertad. Esto quiere decir que los sujetos consideran que la organización satisface sus intereses, les exige según sus capacidades, responde a sus necesidades, encaja con sus expectativas, se ajusta a sus aspiraciones, concuerda con sus valores, estimula su compromiso laboral, les permite trabajar a gusto y los motiva, los hace crecer personalmente y, por último, les permite desarrollar sus competencias laborales.

Así mismo, en la segunda medición se observó un aumento porcentual en cuanto a la categoría de completamente de acuerdo y de acuerdo en todos los ítems a excepción del que previamente había estado más aminorado y distinguido como sensación de libertad. Sin embargo, este presentó un incremento no significativo con respecto a la medición anterior. En cuanto a los incrementos más significativos, se identifican los ítems: concuerda con mis valores y me hace crecer personalmente.

*Tabla 3. Ajuste organización-persona en datos porcentuales*

	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2
... satisface mis intereses	38,1	35,4	49,6	44,9	12,2	15,0	0,0	4,7	0,0	0,0
... me exige según mis capacidades	42,4	38,6	46,8	44,1	6,5	10,2	4,3	6,3	0,0	0,8
... responde a mis necesidades	40,3	38,6	47,5	38,6	11,5	21,3	0,7	1,6	0,0	0,0
... encaja con mis expectativas	41,7	36,2	45,3	41,7	10,1	18,9	2,9	3,1	0,0	0,0
... se ajusta a mis aspiraciones	39,6	33,1	48,2	49,6	10,8	13,4	1,4	3,9	0,0	0,0
... concuerda con mis valores	57,6	52,0	36,0	35,4	6,5	7,1	0,0	5,5	0,0	0,0
... estimula mi compromiso laboral	55,4	49,6	37,4	36,2	5,0	9,4	2,2	4,7	0,0	0,0
... me permite trabajar a gusto	47,5	44,1	40,3	39,4	10,1	9,4	2,2	7,1	0,0	0,0
... me motiva a trabajar	48,9	45,7	42,4	37,0	6,5	13,4	2,2	3,9	0,0	0,0
... me da sensación de libertad	36,7	35,4	30,2	38,6	23,0	13,4	8,6	11,0	1,4	1,6

... me hace crecer personalmente	58,3	48,8	36,0	40,2	5,8	8,7	0,0	2,4	0,0	0,0
... me permite desarrollar mis competencias profesionales	57,6	48,8	33,8	39,4	7,2	9,4	1,4	2,4	0,0	0,0

Para finalizar, la tabla 4 exhibe los resultados de la primera y segunda medición correspondiente a la satisfacción. En la primera medición se muestra la predominancia de la categoría de completamente de acuerdo y de acuerdo en todos los ítems del instrumento de satisfacción; por lo tanto, para este momento, los sujetos, en líneas generales, mostraban un compromiso por el logro de las metas planteadas en su área o nivel, motivación a hacer un buen trabajo, sensación de productividad tanto como fuese posible, actitud positiva en relación con trabajar con su equipo y satisfacción con su trabajo.

*Tabla 4. Satisfacción del empleado en datos porcentuales*

	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2	Med. 1	Med. 2
... estoy satisfecho con mi trabajo	56,8	51,2	41,0	42,5	1,4	5,5	0,7	0,0	0,0	0,8
... me siento positivo acerca de trabajar con mi equipo	66,2	66,1	28,1	25,2	4,3	7,9	0,0	0,8	1,4	0,0
... siento que soy tan productivo como puedo serlo	57,6	49,6	31,7	43,3	6,5	6,3	4,3	0,8	0,0	0,0
... me siento motivado a hacer un buen trabajo	65,5	58,3	32,4	32,3	1,4	7,9	0,7	1,6	0,0	0,0
... estoy comprometido por lograr las metas de mi nivel o área de trabajo	81,3	79,5	17,3	18,1	1,4	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0

En la segunda medición, se observó una disminución porcentual en cuanto a la categoría de completamente de acuerdo y de acuerdo en todos los ítems. En general, la satisfacción del personal del colegio mostró una disminución con respecto a la medición anterior.

#### 4. CONCLUSIONES

Los objetivos planteados en la investigación fueron logrados. Partiendo del hecho de que la satisfacción es la suma de los constructos de adaptación persona-organización y ajuste organización-persona, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos prescritos para explorar los constructos son congruentes con el resultado de la medición de la satisfacción, lo que se evidencia en una disminución porcentual sostenida entre la primera y segunda medición. En este sentido, como una consecuencia de la afectación de la pandemia en la continuidad de la operación escolar, entre ambas mediciones pudo existir una percepción general de agotamiento del modelo virtual, hastío del uso continuo de dispositivos

por períodos prolongados y poca curiosidad e interés ante nuevos programas o aplicaciones para impartir las clases, aspectos apuntados en Suganya & Sankarshwari (2020). Ello sumado al incremento del estrés causado por la necesidad de conciliar familia y trabajo de acuerdo con los resultados de Kreiner (2006) y de Mecham et. al. (2021). Cabe aclarar que el resto de las variables influyentes, propias de la organización escolar, se mantuvieron en histórico sin variaciones importantes hasta el momento cuando aparece la pandemia. También, se determinó un incremento significativo (mayor a 5% - menor a 10%) entre las dos mediciones del ajuste organización-persona, lo que permite concluir que el personal que trabaja en el colegio percibió un esfuerzo por parte de la organización para adaptarse a sus nuevas necesidades y expectativas, aplicando diferentes estrategias e incorporando nuevas prácticas para atender a sus trabajadores.

En general, se mostró la disminución en la percepción de satisfacción laboral entre las dos mediciones. Al igual que en los hallazgos de Young & Hurlic (2007), se hace evidente que el grado de percepción de satisfacción laboral se relaciona más directamente con la adaptación persona-organización que con el ajuste organización-persona. De allí que, el porcentaje de variación de los indicadores de satisfacción sean similares a los de la adaptación persona-organización.

A partir de estos resultados y siguiendo las recomendaciones recogidas del propio personal, se plantearon cuatro estrategias para mejorar la satisfacción. La primera se refiere a la comunicación y se expresa en tres acciones: reforzar los horarios de trabajo y limitar dentro de esos horarios los tiempos atención de los docentes, regular el envío de información a los educadores dentro de los horarios establecidos y trabajar para optimizar la comunicación de las decisiones que impactan la planificación docente. La segunda corresponde a herramientas, y consiste en revisar de manera permanente los casos de problemas de conexión y equipos de trabajo a la luz de la modalidad de estudio virtual. La tercera se refiere a la salud; es decir, exigir el cumplimiento del protocolo de bioseguridad acorde con las últimas informaciones sobre la Covid-19 y conocimientos de rigor que emanen de las ciencias médicas y naturales en función de convertir la escuela en un espacio seguro. Por último, la remuneración, operacionalizándose en un incremento lineal del salario mensual para todo el personal.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta.* Ed. Epísteme.
- Aydin, B. & Kaya, A. (2016). Sources of stress for teachers working in private elementary schools and methods of coping with stress. *Universal Journal of Educational Research*, 4(12), 186-195. 10.13189
- Balestrini, M. (2001) *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial BL Consultores Asociados.

- BBC News Mundo. (2020, marzo 15). Coronavirus | *Maduro ordena la cuarentena de Caracas y de otros 6 estados de Venezuela por el covid-19*. BBC News. <https://bbc.in/2R13Qxm>
- Blanch, J., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010). Estructura factorial del cuestionario de condiciones de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 1-22.
- Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Work–family balance: theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 581-585. 10.1002/job.618
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy Management Journal*, 14, 333-349.
- Educaweb. (2020, abril 1). *Propuestas de la UNESCO para garantizar la educación online durante la pandemia*. Educaweb. Educación, formación y trabajo. <https://bit.ly/3vzTsvx>
- Elcomercio.com. (2020, marzo 13). Venezuela registra primeros casos del coronavirus Covid-19; Vicepresidenta anuncia cuarentena preventiva para viajeros. *El Comercio*. <https://bit.ly/3c4Sobl>
- Hernández, F., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5th ed.). Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). Metodología de la investigación holística. *Fundacite–SYPAL. Caracas*.
- Jansen, K. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- John Hopkins University & Medicine. (2020, enero 22). *COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)*. Coronavirus Resource Center. <https://bit.ly/3oZW0kh>
- Kossek, E., Colquitt, J. & Noe, R. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of management Journal*, 44 (1), 29-44.
- Kreiner, G. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 485-507.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lawson, L. (1993). Theory of work adjustment personality constructs. *Journal of vocational behavior*, 43, 46-57.
- Lepkowski, J. (2008). Population. *Encyclopedia of Survey Research Methods*. Sage.
- Mecham, E., Newell, E. J., Reina, L. J. & Stewart, C. (2021). Navigating pandemic schooling for novice teachers. *Educational Research: Theory and Practice*, 32(1), 90-96.

- Millán, A., Calvanese, N. & D'Aubeterre, M. (2013). Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Condiciones de Trabajo (qCT) en una muestra multiocupacional venezolana. *Revista CES Psicología*, 6(2), 28-52.
- Monteferrante, P. (2006). ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir? *Debates IESA*, 50-54.
- Navarro, C., Chinchilla, N. & Las Heras, M. (2012). Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia- trabajo en organizaciones venezolanas. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 48, 9-26.
- Navarro, C., Chinchilla, N. & Las Heras, M. (2014). Influencia de la Responsabilidad Familiar Corporativa sobre el enriquecimiento trabajo-familia en empresas de Venezuela. En *Diferentes Puntos de Vista del Desarrollo y la Sostenibilidad* (pp. 562-592). INALDE.
- Organización Mundial de la Salud. (2020, marzo 11). *Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020*. Organización Mundial de la Salud. <https://bit.ly/2SDYBUO>
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E. & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional administración & finanzas*, 5(5), 1-19.
- Portillo, S., Castellanos, L., Reynoso, Ó. & Gavotto, O. (2020). Enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en Educación Media Superior y Educación Superior. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3), e589. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.589>
- Ramírez, T. (2007) *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Editorial Panapo.
- Reynoso, O., Portillo, S. & Castellanos, L. (2020). Explanatory model of teacher satisfaction in the remote teaching period. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (15), 229–247. <https://doi.org/10.46661/ijeri.5236>
- Riego de Dios, E. (2020). Supervisory relationship, organizational climate and satisfaction of employees in a local community college. *International Journal of Academic Management Science Research*, 4(2), 164-170.
- Rothausen, T. (2009). Management work–family research and work–family fit. *Family Business Review*, 22(3), 220-234.
- Suganya, S. & Sankarshwari, B. (2020). Job satisfaction level on online teaching among higher secondary school teachers during Covid-19 pandemic. *Shanlax International Journal of Education*, 9(1), 138–145. <https://doi.org/10.34293/education.v9i1.3530>
- Taylor, B., Del Campo, R. & Blancero, D. (2009). Work–family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 643–664. <https://doi.org/10.1002/job.605>
- Young, A. & Hurlic, D. (2007). Gender enactment at work. The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 168-187.

**Pedro A. Certad Villarroel.** Postdoctorado en Filosofía y Ciencias de la Educación y Doctorado en Educación egresado de la Universidad Central de Venezuela. Licenciado en Educación con Postgrados en Gerencia de Instituciones Educativas y en Tecnología, Aprendizaje y Conocimiento - Graduado con Honores - egresado de la Universidad Metropolitana. Profesor de Química. Profesor Titular adscrito al Departamento de Ciencias de la Educación y Decano de la Facultad de Ciencias de la Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.

**Cristina Navarro Colmenares.** Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades egresada de la Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Master degree in Elementary Education, Universidad de Georgia, USA. Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Directora de Escuela de Educación (2009) y Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación (2015) de la Universidad Monteávila, Venezuela. Subdirectora del Colegio Integral El Ávila, Caracas, Venezuela.

**Juan C. Trabucco Ferro.** Doctorado en Estadística con desarrollo de la línea investigación en Análisis Multivariante de Datos, egresado de la Universidad Central de Venezuela. Maestría en Matemáticas y Licenciado en Matemáticas, egresado de la Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Coordinador del área avanzada de Matemáticas y Profesor Titular adscrito al Departamento de Matemática en la Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.