



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**FACTORES LABORALES QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DE  
PERTENENCIA EN LA PLANA DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR  
ANDREA MONSERRAT MASÍAS SALCEDO**

**ANDREA ETCHIKA ZÚÑIGA RUIZ**

**ASESORA:  
JUAN JOSÉ PUGA POMAREDA**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**Reconocimiento - No comercial – Sin obra derivada  
CC BY-NC-ND**

Las autoras sólo permiten que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TESIS**

**FACTORES LABORALES QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DE  
PERTENENCIA EN LA PLANA DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**

**PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

**BACHILLER ANDREA MONSERRAT MASÍAS SALCEDO  
BACHILLER ANDREA ETCHIKA ZÚÑIGA RUIZ**

**ASESOR:**

**JUAN JOSÉ PUGA POMAREDA**

**LIMA, PERÚ**

**2017**



A nuestros padres, gracias por su apoyo, dedicación y por estar a nuestro lado cuando más los necesitábamos. Su compañía ha sido el motivo de nuestra constancia durante este largo pero gratificante viaje de formación profesional y personal. Somos quien somos por ustedes.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos al profesor Juan José Puga Pomareda, nuestro asesor de esta última etapa de desarrollo de nuestro trabajo de investigación. Es gracias a él, a su tiempo, paciencia y constancia que logramos culminar el presente trabajo.

También agradecemos a los directivos y plana docente de la institución educativa que nos abrió las puertas desde un inicio para poder llevar a cabo nuestro trabajo de campo en su organización; su apoyo, amabilidad y acogida facilitaron nuestra labor e hicieron de ésta una gran experiencia profesional. Es gracias a ustedes que pudimos obtener toda la información necesaria para nuestra investigación, la cual no se puede percibir de igual manera en libros o artículos, una perspectiva distinta con sentimientos inmersos que dieron un valor agregado a nuestro trabajo de campo.

Finalmente, nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que nos apoyaron y confiaron en nuestro trabajo, nuestras familias y amigos, quienes nos dan una razón más para seguir adelante.

## Tabla de contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción.....	9
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Objetivos de la investigación .....	13
1.3. Impacto potencial .....	14
1.4. Justificación de la investigación.....	15
1.5. Limitaciones de la investigación.....	15
1.6. Viabilidad de la investigación.....	16
<b>CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes .....	17
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	17
2.1.2 Antecedentes internacionales .....	23
2.2 Bases teóricas .....	32
2.2.1 Infraestructura y herramientas de trabajo .....	33
2.2.1.1 Relación con el trabajo docente .....	33
2.2.2 Reconocimiento.....	37
2.2.2.1 Definición .....	37
2.2.2.2 Importancia .....	38
2.2.2.3 Efectos.....	38
2.2.2.4 Claves del éxito de sistemas de reconocimiento.....	38
2.2.3 Sueldos competitivos.....	39
2.2.3.1 Concepto de remuneración.....	39
2.2.3.2 Tipos de remuneración .....	41
2.2.3.3 Equidad salarial.....	41
2.2.4 Desarrollo.....	42
2.2.4.1 Definición .....	42
2.2.4.2 Objetivos .....	44
2.2.4.3 Impacto en el trabajo del docente .....	45
2.2.5 Círculos de calidad.....	46
2.2.5.1 Definición .....	46
2.2.5.2 Características.....	47
2.2.6 Bienestar .....	48
2.2.6.1 Bienestar en centro educativos.....	48
2.2.7 Compromiso Organizacional.....	52
2.3 Hipótesis.....	53
2.3.1 Hipótesis general.....	53
2.3.2 Hipótesis específicas .....	53
<b>CAPÍTULO III. MÉTODO .....</b>	<b>54</b>
3.1 Diseño.....	54

3.2 Población y muestra .....	54
3.3 Instrumentación .....	55
3.4 Procedimiento .....	58
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>62</b>
4.1 Resultados de la investigación .....	62
4.1.1 Determinar la incidencia de la infraestructura y herramientas en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa .....	64
4.1.2 Determinar la incidencia del reconocimiento en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa .....	66
4.1.3 Determinar la incidencia de los círculos de calidad en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.....	68
4.1.4 Determinar la incidencia de la remuneración en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.....	69
4.1.5 Determinar la incidencia del desarrollo profesional en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.....	71
4.1.6 Determinar la incidencia del bienestar en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa .....	72
4.1.7 Determinar la incidencia de la identificación y compromiso en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa .....	74
4.2 La discusión y análisis de resultados .....	75
Conclusiones y Recomendaciones.....	82
REFERENCIAS .....	84
APENDICES .....	88

## Resumen

El problema es identificar los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia de la plana docente de una institución educativa; la elección de este tema partió del análisis del clima laboral actual de los docentes, consecuencia de la falta del área de recursos humanos en los centros educativos. Para lo cual nos planteamos como objetivo y método de la investigación realizar una encuesta a toda la plana de docentes de nivel primario y secundario del Colegio Parroquial San Juan María Vianney, para poder medir el grado de compromiso y de identificación con el centro educativo, asimismo se realizaron entrevistas a 5 docentes tanto de nivel primaria como secundaria, quienes nos dieron su punto de vista acerca de la institución educativa y qué tanto apuestan por ellos.

Los resultados nos informaron que los docentes del centro educativo, cuentan con las herramientas y/o materiales necesarios y suficientes para realizar su trabajo sin dificultad, asimismo, los invitan continuamente a participar de charlas, cursos, talleres, entre otros eventos para conocer o actualizar sus conocimientos, por otro lado, entre los docentes se reúnen voluntariamente para intercambiar opiniones sobre nuestro desempeño laboral. De igual manera, nos mencionan que se sienten identificados con el colegio y saben la misión que tienen como institución educativa, por último, sienten que los empoderan y confían en su buen trabajo.

Para lo cual concluimos que los factores más influyentes en los docentes han sido el desarrollo de personas y el compromiso, sin embargo, el factor que nos llamó más la atención fue el de círculos de calidad ya que se practica de una manera continua.

**Palabras clave:** compromiso, identificación, desarrollo personal, círculos de calidad, sentido de pertenencia, factores laborales.

## Abstract

The problem is identify occupational factors that affect the sense of belonging of the teaching staff of an educational institution; the choice of this topic started from the analysis of the current working environment of teachers, consequence of the lack of human resources area in schools. That's why we ask ourselves as objective and method of the investigation to take a survey of all flat elementary school teachers from Parish St. John Vianney College, so we could measure the degree of commitment and identification with the school, also we conducted interviews of both teachers, from primary and secondary level, who gave us their point of view about the school and how much they bet on themselves.

The results indicated that the school teachers have the tools and / or materials that are necessary and enough to perform their work without difficulty, also they are continually invited to participate in lectures, courses, workshops and other events to learn or update their knowledge, on the other hand, we could see that the teachers voluntarily meet to exchange views on their work performance. Likewise, they mentioned that they identify with the school and know their mission, finally teachers feel that they are empowered and the organization trusts on their good job.

We could realize that the most influential factors in teachers have been development of people and commitment, but the factor that caught our attention the most was the quality circles as it is practiced constantly.

**Key words:** commitment, identification, development, quality circles, sense of belonging, occupational factors.

## **Introducción**

La investigación se llevó a cabo en el Colegio Parroquial San Juan María Vianney, ubicado en el distrito de Magdalena del Mar; es una institución que brinda servicios educación a nivel primario y secundario. La plana docente está conformada por 15 profesionales en educación, quiénes fueron partícipes del trabajo de campo realizado.

El sentido de pertenencia y logro de objetivos organizacionales se encuentran estrechamente relacionados, siendo el primero un aspecto importante de toda relación laboral entre empleador-colaborador. Es así, que hoy en día las instituciones educativas no son ajenas al desarrollo de la identidad del colaborador para con la organización, siendo así el docente la clave del éxito al brindar un servicio tan importante como es el de la educación. Es gracias a la entrega, dedicación y compromiso que se podrán lograr alcanzar los objetivos que como institución anhelamos, sin dejar de lado el desarrollo personal.

Al hablar de los factores laborales que influyen en el sentido de pertenencia, hemos podido abordar temas como herramientas e infraestructura de los docentes, donde hemos podido identificar en qué medida influye al realizar su trabajo y si puede ayudar a mejorar el desempeño al momento de trabajar. Asimismo, hablamos de círculos de calidad, un tema que nos sorprendió mucho al momento de realizar nuestro trabajo de campo, ya que nos dimos cuenta que la retroalimentación es constante en la institución investigada, lo cual permite que el docente conozca sus fortalezas y oportunidades de mejora. De igual manera, abordamos el tema de los salarios competitivos, de manera que se pudo conocer la opinión del docente con respecto a la incidencia de su sueldo en su trabajo, si es acorde al mercado o no, si cumple con sus expectativas, entre otros aspectos. Continuamos con el reconocimiento, factor a medir según la identificación y comunicación del buen desempeño, cómo lo premian y motivan a partir de éste. Finalmente, el tema de desarrollo personal ya sea mediante capacitaciones y/o talleres internos o externos para el desarrollo personal y profesional generan compromiso, el sentirse parte de la institución, el saber aplicarlo y llevarlo de una manera continua, es una buena práctica que debemos de realizar para tener buenos resultados.

El objetivo de este estudio fue identificar cuáles son los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia para el logro de objetivos organizacionales; para ello hemos realizado encuestas y entrevistas, para poder recabar la información pertinente y medir los factores previamente explicados, en los docentes de nivel primario y secundario de un colegio.

El tema abordado es muy importante, porque nos ha permitido conocer los factores más resaltantes e influyentes en el desarrollo de sentido de pertenencia, asimismo, comparar la bibliografía estudiada y con los resultados del trabajo de campo y la información de investigaciones anteriores sobre el tema.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera, en el primer capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema general y específico, con los objetivos y la justificación, definiendo la motivación detrás del trabajo realizado; en el segundo capítulo se señalan los antecedentes bibliográficos, la base teórica y el glosario de términos, asimismo, se definen la hipótesis general y las hipótesis específicas; en el tercer capítulo se desarrolló el diseño de investigación, se precisa la población estudiada en la investigación, además, se indican los instrumentos que se utilizaron y las técnicas de procesamiento y análisis de datos, en el cuarto capítulo se señalan los resultados de la investigación, por último, se enumeran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos, los cuales complementan el estudio desarrollado.

## CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

El sentido de pertenencia en las organizaciones se refiere a la aptitud de considerarse y sentirse miembro de un grupo de personas, hoy en día es clave fundamental para el desarrollo de las responsabilidades y funciones específicas del puesto de trabajo así como la consecución de metas y objetivos organizacionales previamente planteados.

Es así que este factor cumple un rol importante también en los centros educativos de nuestro país, organizaciones que cumplen el rol de educar, los cuales dividen a los estudiantes en nivel inicial, primario y secundario. Es por ello que en la presente investigación se identificaron y analizaron los diversos factores laborales que influyen en la identidad y compromiso organizacional.

La necesidad del desarrollo del sentido de pertenencia organizacional radica en la importancia de comprometer y generar compromiso entre sus miembros, en este caso en los docentes, es decir, transmitirles que son parte de la institución y como miembros indispensables para ésta son valorados, así como demostrarles el trabajo arduo de la dirección y coordinación por satisfacer y cumplir con sus expectativas. Una vez identificadas las necesidades de las personas se pueden plantear objetivos y estrategias para lograr su cumplimiento, de esta manera poder tener un mejor ambiente de trabajo, es así que nos referimos al clima laboral.

Es por ello que primero se identificaron los factores críticos que inciden en el sentido de pertenencia, con el fin de determinar cuáles son los que influyen en mayor magnitud de acuerdo a la opinión de los docentes de un centro educativo.

El sentido de pertenencia se puede analizar bajo siete variables, estrechamente relacionadas con la motivación del personal y sentido de pertenencia, las cuales son el reconocimiento, desarrollo, infraestructura y herramientas de trabajo, sueldos competitivos, círculos de calidad, bienestar y compromiso organizacional; se ha podido

observar casos en los que la infraestructura y herramientas en las instituciones educativas son deficientes en algunos países de América Latina; asimismo, cómo el desarrollo y los programas de capacitación que lo promueven son necesarios para la actualización del docente en un contexto constantemente cambiante y exigente de acuerdo a los intereses de la sociedad.

Por otro lado, el reconocimiento debe ser enfocado en cómo lo logró y no tanto qué, identificando comportamientos concretos, actitudes y estrategias.

García y Forero (2005) citando a Perry y Wise, 1990, consideran que “...un nivel óptimo de motivación en los empleados implica una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y resultados obtenidos...” p.121. Cada trabajador como persona tiene necesidades a satisfacer, una de ellas es en cuanto al aspecto laboral, si bien la organización espera un buen desempeño y por ende, logro de objetivos de parte de sus trabajadores, éstos también esperan que la organización les retribuya; no basta con la remuneración que percibe el trabajador por el trabajo realizado, aunque es importante, sino que también de otros factores motivacionales.

Es por ello que se considera importante la elaboración de un plan de comunicación interna en los colegios, ya que puede crear una ventaja competitiva, como señalan Banegas y Aizpún (2010), los cuales pueden identificarse como:

- Tener criterios de comunicación unificados y conocidos por todos.
- Disponer de una herramienta básica que exprese sistemática y claramente cómo poner en marcha procesos de comunicación interna y externa.
- Informar a los grupos de interés, lo cual logra mayor satisfacción con los procesos y una mayor implicación en la consecución de objetivos.
- Mejorar la imagen del colegio ante la sociedad.

Por ello, la presente investigación pretende identificar y analizar los factores críticos que inciden en el sentido de pertenencia y logro de objetivos organizacionales en la institución

educativa indicada basando nuestro estudio en la plana docente del nivel primario y secundario.

El trabajo de campo en este contexto se llevó a cabo en el “Colegio Parroquial Privado San Juan María Vianney”, ubicado en el distrito de Magdalena del Mar; esta institución educativa está dirigida al nivel socioeconómico B y C.

Esta investigación se llevó a cabo en el transcurso de los meses de julio y agosto de año 2015 con el fin de poder recabar la información necesaria que nos permita identificar los factores laborales que influyen en el sentido de pertenencia de los docentes.

Así, ante la realidad problemática planteada podemos formular la siguiente la pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa?*

A su vez, nos planteamos dos problemas específicos, presentados a continuación:

1. ¿Existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa?
2. ¿Existe relación entre el compromiso y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

Objetivo general:

Identificar cuáles son los factores que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.

Los objetivos específicos:

1. Determinar la relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.

2. Determinar la relación entre el compromiso y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.

### **1.3 Impacto potencial**

#### **Impacto en el conocimiento**

El impacto en el conocimiento radica en que la presente investigación aportará a las instituciones educativas información referida a cuáles son los factores que inciden en el sentido de pertenencia en su plana docente, de manera que reconozcan los factores claves para su desarrollo, comprueben si se cumplen las expectativas de sus colaboradores mejorando los que ya están en la organización, en caso contrario definir estrategias, planes de acción para llevarlos a cabo.

Es así que podrán potenciar dichos factores de acuerdo a las necesidades y expectativas de su personal, mediante su identificación y análisis. Una vez que se cumplan con satisfacer a los docentes, se podrá hablar de motivación, lo cual influencia directamente en la productividad y consecución de objetivos organizacionales.

#### **Impacto en la práctica**

Mientras que el impacto en la práctica se basa en que beneficiará a los directores de la institución educativa ya que deseamos comprometer a todo el personal a alcanzar la visión de la organización, de igual manera beneficia a los padres de familia del centro de estudios porque van a poder ver los frutos de este compromiso en sus hijos que son los estudiantes y clientes finales midiendo su nivel educativo actual con respecto al pasado; beneficiará a los docentes, ya que sabiendo qué esperan de la organización podremos determinar planes de acción para hacerlo realidad.

La utilidad que vamos a generar en esta institución educativa es tener colaboradores comprometidos que den su mayor esfuerzo para alcanzar la productividad deseada.

Los problemas que vamos a resolver son los del clima laboral, la equidad en los pagos de los colaboradores, los beneficios dependiendo su desempeño, mejora de la infraestructura de la institución y las herramientas que estos pueden utilizar, tener más programas de capacitación con el fin de mejorar la enseñanza brindada, entre otras. Problemáticas a solucionar según los resultados del trabajo de campo.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación se llevó a cabo con el fin de definir los factores más importantes que influyen en la formación del sentido de pertenencia de los docentes, como clientes internos, dentro de la institución educativa en la que radican, para así ver el estado actual de la organización y en base a tal tomar medidas que mejoren la relación docente – centro educativo, buscando el “ganar - ganar” de ambas partes, de esta manera crear o consolidar el sentido de pertenencia en base los factores más influyentes, buscando así la atracción, retención y desarrollo del talento humano dentro de la institución.

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Dentro de las limitaciones se puede mencionar la dificultad para poder acceder al centro educativo en el cual se realizó el trabajo de campo, a causa de los permisos y aprobaciones de los directivos. Asimismo, se tuvo dificultad al momento de realizar las coordinaciones, porque teníamos un cruce de horarios, ya que las clases se dan en la jornada de mañana tarde al igual que nuestros horarios de trabajos.

Los instrumentos estadísticos empleados fueron la recopilación de los resultados obtenidos y registrados en un cuadro Excel para poder colocarlos en un gráfico de barras que nos permita visualizarlo más sencilla y dinámica.

#### **1.6 Viabilidad de la investigación**

La investigación realizada fue viable en su totalidad, ya que contamos con los recursos económicos, humanos y materiales para llevarla a cabo, a pesar de las limitaciones mencionadas anteriormente, se pudo concretar gracias a la disposición de los docente de participar el trabajo de campo, respondiendo asertivamente a nuestras interrogantes y apoyándonos con las flexibilidad horaria para poder asistir a las reuniones coordinadas.



## CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

Existe escasa información sobre los factores críticos laborales considerados como el desarrollo de personal y el compromiso, que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de instituciones educativas; aún más tratándose a nivel nacional, ya que en el Perú este tema no ha sido profundizado.

La información que se ha podido recabar trata más el tema de motivación laboral de los docentes de forma general, mas no detalla cada uno de los factores a profundidad. Los que han sido más desarrollados son los de capacitación, infraestructura y bienestar, tratando el tema con mayor detalle, dando hincapié al campo de la educación escolar.

#### 2.1.1 Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional encontramos la investigación de Murillo y Román (2012) sobre la insatisfacción de los docentes en América Latina, en donde se resalta al Perú como el país cuyos docentes están más insatisfechos. En el que se muestra que nuestro país es uno de los países con menor cantidad de mujeres enseñando en el nivel primario, en los países de la región representan un 70.3%, mientras que en Perú son solo el 60.4% como en Guatemala, México y Colombia; caso que difiere en Argentina, Brasil y Nicaragua con más del 75%. Los datos también son diversos según el tipo de escuela: público, privado urbanos o rural.

Por lo que se puede afirmar que nuestro país requiere de un programa de incentivos tanto remunerativos como no remunerativos, de parte del empleador para satisfacer al trabajador, siendo la institución educativa y el docente respectivamente.

El Estado Peruano es uno de los organismos responsables de brindar una educación de calidad a la sociedad, planificando y destinando un monto del presupuesto nacional a dicho sector, con el fin de asegurar a la población de centros educativos, herramientas de trabajo y con aún mayor importancia de docentes calificados que puedan dar un buen servicio, no solo en cuanto conocimientos sino también valores para la formación integral de los estudiantes y futuros ciudadanos.

Es así que en la Tabla N° 1 observamos la evolución año a año del gasto destinado al sector de educación en nuestro país, el cual ha incrementado significativamente en los últimos veinte años, la cual denota una diferencia en este periodo de tiempo de S/. 15 779 363, observando que en el año 1994 el monto destinado era de S/. 4 730 637 y en el 2014 de S/. 20 510 000.

Tabla N°1: Gasto público del Perú del sector educación (1994 – 2014)

(Miles de nuevos soles)

<b>Año</b>	<b>Total</b>	<b>Sector Público</b>	<b>Sector Privado 1/</b>
1994	7 118 789	2 388 152	4 730 637
1995	8 646 542	3 238 914	5 407 628
1996	9 699 414	3 679 204	6 020 210
1997	10 862 990	3 930 347	6 932 643
1998	11 916 852	3 966 841	7 950 011
1999	12 895 330	4 313 784	8 581 546
2000	13 855 752	4 663 781	9 191 971
2001	14 487 828	4 667 018	9 820 810
2002	15 447 737	5 174 792	10 272 945
2003	16 554 304	5 566 921	10 987 383
2004	18 016 748	6 212 893	11 803 855
2005	19 148 605	6 671 259	12 477 346
2006	20 594 313	7 155 354	13 438 959
2007	22 267 618	7 822 020	14 445 598

2008	23 501 106	8 138 678	15 362 428
2009	25 274 746	8 692 965	16 581 781
2010	26 674 049	8 892 900	17 781 149
2011	24 722 000	9 091 000	15 631 000
2012	26 911 000	9 867 000	17 044 000
2013	29 323 000	10 992 000	18 331 000
2014	32 980 000	12 470 000	20 510 000

Fuente: INEI 2015

La tabla N° 2 nos indica que la mayor población de docentes en el Perú, se encuentra en el nivel de educación básica regular y modalidad primario, contando con un total de 198 907 docentes en el año 2015, a pesar de ver que año tras año su evolución ha variado, ya que en el año 2014 aumentó el recurso humano en comparación del último señalado en la tabla.

Adicionalmente, podemos observar que en las otras modalidades la cantidad de docentes es menor a la de nivel primario lo cual es consecuencia de la oferta laboral del mercado actual; además que permite al docente abordar y desarrollar una variedad de temas de la malla curricular, facilitándole desempeñarse en distintas materias haciendo de su trabajo uno más dinámico y satisfactorio.

Tabla N° 2: Cantidad de docentes en el Perú según nivel educativo (2005 - 2015)

Nivel / modalidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	447 453	468 823	476 122	455 517	483 521	496 195	489 000	474 662	510 474	549 307	523 304
<b>A. Educación básica regular</b>	<b>403 805</b>	<b>419 672</b>	<b>426 211</b>	<b>423 563</b>	<b>427 497</b>	<b>438 865</b>	<b>440 292</b>	<b>429 041</b>	<b>459 507</b>	<b>493 284</b>	<b>470 635</b>
Educación inicial	49 341	52 510	55 246	54 851	60 543	63 918	65 155	67 285	78 541	91 684	86 678
Educación primaria	189 525	193 788	195 303	194 271	196 775	200 572	200 288	191 537	200 983	211 292	198 907
Educación secundaria	164 939	173 374	175 662	174 441	170 179	174 375	174 849	170 219	179 983	190 308	185 050
<b>B. Educación no universitaria</b>	<b>27 207</b>	<b>29 678</b>	<b>28 167</b>	<b>9 475</b>	<b>26 583</b>	<b>26 864</b>	<b>22 780</b>	<b>21 586</b>	<b>24 164</b>	<b>27 182</b>	<b>25 938</b>
Formación magisterial	8 337	8 224	7 176	5 669	4 504	3 587	2 805	2 683	3 115	3 284	3 062
Educación tecnológica	17 599	20 207	19 597	2 655	20 996	22 231	18 888	17 986	20 072	22 850	21 855
Educación artística	1 271	1 247	1 394	1 151	1 083	1 046	1 087	917	977	1 048	1 021
<b>C. Educación especial</b>	<b>3 645</b>	<b>3 739</b>	<b>3 620</b>	<b>3 524</b>	<b>3 672</b>	<b>3 776</b>	<b>3 571</b>	<b>3 564</b>	<b>3 344</b>	<b>3 547</b>	<b>3 780</b>
<b>D. Educación técnico productiva</b>	<b>12 796</b>	<b>14 274</b>	<b>13 900</b>	<b>13 846</b>	<b>13 809</b>	<b>12 717</b>	<b>10 869</b>	<b>9 576</b>	<b>10 953</b>	<b>12 286</b>	<b>10 740</b>
<b>E. Básica alternativa</b>	<b>0</b>	<b>1 460</b>	<b>4 224</b>	<b>5 109</b>	<b>11 960</b>	<b>13 973</b>	<b>11 488</b>	<b>10 895</b>	<b>12 506</b>	<b>13 008</b>	<b>12 211</b>

---

Fuente: INEI 2015

Durante este proceso de indagación, se encontraron diversos trabajos de investigación en el campo de la educación escolar, como lo fue el de la autora Delia Vargas en el año 2010, quien investigó sobre “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos” para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación, tuvo como objetivos primero, caracterizar el sistema organizativo y el estilo de gestión de la institución educativa, segundo, analizar la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente en la institución educativa y, por último, diagnosticar los logros y dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes.

La población de la investigación son los grupos docentes del “Colegio Parroquial San Norberto”, de la cual se tomó una muestra de 70 docentes, conformada por 66 docentes y 4 directivos de los niveles de inicial, primeria y secundaria.

Las conclusiones de la tesis fueron que la institución educativa cuenta con un proyecto educativo institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo, es así que la política institucional y estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y capacitación para un mejor desempeño. La segunda conclusión confirma que los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo-institucional positivo; la tercera conclusión indica que el estilo de gestión pedagógica en la institución educativa promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de objetivos institucionales.

La cuarta conclusión se afirma que en el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos; por último, la quinta conclusión señala que las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes se expresan en limitaciones a la ejecución del proceso de evaluación y monitoreo a los docentes por las autoridades; el

uso indebido del tiempo destinado a horas efectivas de aprendizaje en la preparación de numerosas actividades institucionales; la falta de iniciativa en el desarrollo de las investigaciones, limitaciones a la investigación y la falta de comunicación de resultados de estas investigaciones. Mientras que los logros de la gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos son: la reflexión sobre la práctica para el mejoramiento de los procesos de gestión pedagógica, el desarrollo del clima y de la cultura institucional.

Otro gran aporte al presente trabajo es el de Doris Díaz y Miguel Delgado en el año 2014, autores de “Competencias Gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socio formación” para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, planteó como objetivo principal diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación.

La población estuvo constituida por 185 docentes y la muestra estuvo conformada por 123.

Las conclusiones de esta investigación afirman que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema vigente actualmente, por lo que la sociedad tiene la necesidad de contar con instituciones y personas competentes que puedan generar cambios positivos; asimismo, los directivos y profesores de la muestra sólo tienen el título profesional y grado de Bachiller en un 50%; los directivos evidencian carencias agudas en la competencia del manejo de dirección. También se concluyó que el modelo sobre las competencias gerenciales se fundamenta en los modelos de calidad, por lo que se aspira que los directivos aporten calidad, siendo necesario el desarrollo de competencias gerenciales claves. Por último, concluyeron en que el modelo teórico está conformado por cinco competencias gerenciales que deben tener los directivos: manejo de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio y capacidad de comunicación.

Por último, podemos mencionar a Dilma Zárate, autora de “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”, tesis para optar el Grado Académico de Magíster. Esta investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del nivel primaria, el cual fue investigado en el distrito de Independencia, Lima.

La población estuvo conformada por los directores, docentes y alumnos de 23 instituciones educativas primaria, es decir, 5823, contando con una muestra de 729 personas en total.

Las conclusiones obtenidas fueron que los docentes tienen un alto grado de aceptación de la relación entre liderazgo directivo y desempeño, asimismo, están de acuerdo con el estilo de liderazgo autoritario, democrático y situacional de las funciones de los directores de las instituciones educativas. De igual manera se concluye la existencia de un alto grado de correlación entre el liderazgo directivo y desempeño de los docentes.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

En el caso de antecedentes internacionales podemos encontrar a Cantón & García (2012) quienes realizaron una investigación en un centro educativo en Buenos Aires, lugar en el cual se realizaron una serie de preguntas a los miembros de la institución sobre qué entendían ellos por comunicación y cómo creían que ésta se relacionaba con los distintos acontecimientos o procesos organizacionales; de igual manera, se les preguntó qué dispositivos o mediante qué herramientas se comunicaba y cuáles eran los objetivos que perseguían. El tema de comunicación interna se relacionó con la cultura organizacional, motivo por el cual se indagó igualmente sobre el conocimiento de los docentes con respecto a su relación con el mismo.

El trabajo de campo realizado partió desde el nivel infantil hasta el bachillerato, utilizando ambas variables:

- a. Cualitativos: Para comprender significados subjetivos de la comunicación interna y su relación con los protagonistas. Para lo cual se utilizaron instrumentos de recolección como entrevistas, observación y análisis de documentos.
- b. Cuantitativos: Con el fin de indagar sobre la importancia de las opiniones de los docentes de la organización; se utilizaron encuestas por cuestionario.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron:

- a. Observación. Se llevó a cabo de forma participativa como no participativa durante actividades tanto planificadas como espontáneas propias del centro educativo, mediante el cual se siguió la vida cotidiana de cada docente en un contexto o entorno natural; se analizó la interacción social e interpersonal, es decir, el comportamiento existente entre dos o más personas, con el fin de identificar aspectos importantes sobre la cultura y vida organizacional.
- b. Entrevista. Se entrevistó a los propietarios con respecto a los objetivos que perseguían mediante el uso y difusión de documentos de comunicación como folletos publicitarios, videos institucionales, instrucciones a profesores, etc. Es así que se buscó conocer las percepciones de cada persona, lo que indicaría cómo el personal percibía e interpretaba cada medio de comunicación y su repercusión en el logro de objetivos.

Los aspectos que se entrevistaron fueron la fortaleza de la cultura organizacional, clima interno, comunicación informal, estilo directivo, papel de la comunicación en relación a las personas y su contribución institucional.

Luego de recabar y analizar la información obtenida, pudieron concluir que el concepto de comunicación y su importancia en la organización era difuso, es decir, que no todo el personal tiene claro qué es, para qué sirve o cuál es su fin.

Esto se debe a que cada nivel del centro educativo, primaria, secundaria y bachiller, ha desarrollado una subcultura de acuerdo a las pautas que transmite cada directora encargada del nivel; la división se ha dado, también, según el tiempo que llevan los

docentes en la institución educativa, quienes tienen una larga trayectoria laborando en el colegio comparten las mismas ideas y valores adoptados por el propietario y dirección; por su parte quienes llevan menos tiempo de labores se ven influenciados por sus colegas y directora de nivel.

Es así que también podemos identificar a dos grupos, en el que el de los jóvenes, tienen más claro los niveles de discrepancia, caracterizados por tener un desempeño parcial por una menor carga horaria. El segundo grupo es de quienes aceptan el modo en que se hacen las cosas.

Finalmente, indican que la cultura de la organización no tiene a la comunicación como un valor y no su concepto no es compartido por los niveles previamente señalados. Esto causa la carencia de cohesión e integración.

Este estudio muestra la vinculación de la falta de comunicación de objetivos organizacionales que pueda, a su vez, potenciar los aspectos de capacitación de personal, bienestar, mejora de infraestructura y estructura salarial, entre otros.

Por otro lado, Escalera (2014) nos habla en principio sobre la comunicación formal y no formal, definiendo a la comunicación como uno de los aspectos más importantes de las organizaciones, más aún en instituciones educativas, ya que éstas se rigen por la planificación y estandarización de normas, programas y procedimientos, es decir que siguen un plan previamente definido con el fin de ser eficientes; la prioridad es la estructura institucional, dejando de lado los elementos subjetivos como lo son los valores, intereses y percepciones.

Las instituciones educativas se rigen bajo un esquema de comunicación burocrático en el que es necesaria una notificación escrita firmada por la persona indicada, según jerarquía, para proceder a actuar, lo cual causa demora en los procesos a realizarse. Es más, en muchas instituciones no es suficiente hacer llegar la comunicación vía electrónica, sino que se requiere de la impresión de ésta, muestra que la tecnología no es de gran ayuda en este tipo de organizaciones cuando de comunicación interna se trata. Más aún en centro

educativos grandes, en los que el pase de la información en físico solo convierte la comunicación en una impersonal y tardía.

Esta burocracia ha traído consigo la creación de comunicados que no comunican, así como la emisión de mensajes bajo una estructura definida por el centro educativo, en la que no se puede distinguir el contenido importante, es decir, lo que verdaderamente se desea transmitir.

Por su parte, los sistemas de comunicación adquirieron un carácter unidireccional, ya que la dirección informa hacia abajo a la base operativa, dando como un hecho que el mensaje ha sido comprendido; esto refleja un gran problema para la comunicación efectiva, ya que la burocracia en sí misma no considera importante la retroalimentación, solo se cumple con informar. Pero, ¿cómo saber si entendieron el mensaje?

Carnicero (2005) señala que es importante el intercambio comunicativo y de información entre las personas de las instituciones educativas, para así determinar juntos los objetivos y procedimientos de la organización, ya que permite potenciar el sentido de pertenencia del personal para con la organización. Asimismo, es importante la autonomía en la toma de decisiones de cada miembro de la organización, de acuerdo a su rol, participando activamente en la organización y aportando a ésta. Es así como se favorece al clima de relaciones, ya que cada persona podrá no solo dar a conocer sus intereses, opiniones, expectativas, sino que también ser partícipe de un grupo que persigue un mismo objetivo, el cual ya no solo es organizacional, sino que se convierte en uno personal. A esto le llamamos cultura institucional, ya que integra, motiva, desarrolla el sentido de pertenencia y da a conocer y poner en práctica valores.

La comunicación es vista como un recurso corporativo de gestión, en el que las instituciones educativas son sistemas de información, en el que encontramos como proceso de convertir la información en acción basado en la teoría de la decisión, en el que la información es el input o entrada relevante y máximo interés institucional, de la cual se tomará una decisión y actuará.

Las instituciones educativas buscan lograr las metas y objetivos institucionales, por lo que la comunicación puede contribuir en este aspecto incidiendo en la mejora de toma de decisiones al fijar las estrategias de acción, elaborar planes, informar sobre procesos, coordinar acciones, etc.; así como potenciando el desarrollo de un proyecto educativo propio, el cual se refiere a la orientación de la acción educativa en base a un diagnóstico y análisis FODA.

Adicionalmente, tratamos el tema de comunicación interna para poder utilizarlo como herramienta para cubrir las necesidades de acuerdo a los factores. Puchol (2007) define la Comunicación Interna como dispositivos de gestión, es decir, herramientas, las cuales promueven la comunicación de una empresa con su personal con el fin de organizar las relaciones de trabajo, lo que traerá consigo cohesión interna y un mejor rendimiento.

Es así que podemos identificar que la comunicación interna tiene como objetivos específicos los siguientes (Puchol, 2007):

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino también para motivar.
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de la empresa.

Líneas arriba podemos ver cuáles son los objetivos que consideramos más importantes según lo que el autor expone; la elección de éstos se debe a la gran importancia en la transmisión de un mensaje correcto que dé a conocer tanto la situación actual de la organización como su visión, alineando al personal a ésta mediante la definición de objetivos, los cuales debes comunicarse a todos por igual; es de esta forma que lograremos, a su vez, motivar a nuestros colaboradores para alcanzar sus metas y cumplir

con lo planteado. Asimismo, la comunicación interna permitirá que el personal se identifique con la organización y se sienta parte de ésta, aumentando su compromiso e interés por su mejora continua.

En la actualidad, los colegios en Lima, no cuentan con un plan de comunicación interna y esto se debe a que el área de recursos humanos que podemos encontrar en los colegios se basan simplemente en hacer las planillas y entrevistas para el ingreso de los nuevos docentes; muchas veces los colegios no cuentan con el área de recursos humanos sino que con una contadora dedicada a la realización de las planillas y documentos de cese como liquidaciones. En el caso de la selección, ésta se lleva a cabo bajo la responsabilidad de la dirección y profesores encargados del área que requiere personal de acuerdo al puesto vacante y al perfil previamente definido; dicha información fue recopilada del testimonio de los docentes entrevistados en el centro educativo en donde se realizó el trabajo de campo que se detallará más adelante.

Al hablar de la comunicación interna dentro del centro del trabajo, nos estamos refiriendo a cómo llegar al colaborador, cómo transmitir todo lo que está sucediendo dentro de la organización de la manera más factible para que él se sienta dentro de esta. Según Retos Directivos (25 de agosto del 2014), nos indica que la comunicación interna es fundamental para que la empresa funcione a la perfección, así mismo la comunicación interna mejora la efectividad de la empresa, ya que al tener un empleado mayor información sobre la vamos a lograr que este más comprometido en con esta, vamos a estar informados sobre los cambios que se van a realizar, vamos a poder reaccionar más rápido ante los posibles cambios que se pueda dar en la organización, crea en los colaboradores un sentido de pertenecía; cómo podemos ver la comunicación interna va a fidelizar al colaborador con la organización, en el caso de las instituciones educativas es muy importante que el docente se sienta fidelizado con la organización ya que su función es transmitir sus conocimientos a los alumnos y cuanto más informa el este va a poder realizar su labor de la manera más efectiva, logrando mayores resultados.

Figueiredo, Lustosa & Pereira (2013) afirman que:

*“Evaluation about their experiences of emotional tension, depression, anxiety, somatic symptoms, insomnia, social skills and skills to cope with adverse situations. Quality of life, in turn, is understood as individuals’ perception of their position in life in the context of the culture and value systems in which they live and in relation to their goals, expectations, standards and concerns, reduced satisfaction levels on these two indicators significantly affect the way teachers practice their functions”.*

*(traducción propia: la evaluación sobre sus experiencias de tensión emocional, depresión, ansiedad, síntomas somáticos, insomnio, destrezas sociales y habilidades para hacer frente a situaciones adversas. La calidad de vida, en cambio, es entendida como la percepción del individuo de su posición en la vida en el contexto de la cultura y sistemas de valor en las que viven y en relación a sus metas, expectativas, normas y preocupaciones, la reducción de niveles de satisfacción de estos dos indicadores afectan la manera como los profesores ejecutan sus funciones.)*

Este estudio nos demuestra que los problemas que tienen los docentes en su vida personal, afectan al momento que ellos van a realizar sus funciones y esto se debe a que cada persona capta los problemas de una manera distinta, generando en ellos distintas reacciones generando en ellos bajos niveles de rendimiento.

Adicionalmente, Otero-López, Villardefrancos, Castro and Santiago (2014) señalan que:

“The scientific literature has demonstrated that the adverse conditions of teaching, responsible for the drop in teachers’ levels of well-beings and quality of life, are distributed across different categories, including: (1) administrative (high work demand; low autonomy; low participation in the school’s administrative decisions; little time to accomplish tasks); (2) financial (low wages and needs of several jobs); (3) ergonomic (excessive noise in the classroom; low luminosity; inappropriate quantity of students per classroom) and (4) social (lack of social prestige; violence; drugs in the school context; deteriorated relation with colleagues), among others.” (traducción propia: se

ha demostrado que las condiciones adversas de la enseñanza , responsables de la caída en los niveles de bienestar seres y la calidad de vida de los docentes , son distribuido a través de diferentes categorías, incluyendo : ( 1 ) administrativa (demanda de trabajo de alta , baja autonomía, bajo participación en las decisiones administrativas de la escuela ; poco tiempo para realizar las tareas ) ; ( 2 ) financieros ( bajos salarios y las necesidades de varios puestos de trabajo ); ( 3 ) ergonómicos ( ruido excesivo en el aula; baja luminosidad ; cantidad inadecuada de alumnos por aula ) y (4) sociales (falta de desarrollo social prestigio ; violencia; drogas en el ámbito escolar ; deteriorado relación con los colegas ), entre otros)

El bienestar y la calidad de vida de los docentes es un factor que influye en la vida de ellos, ya que muchos de ellos llevan trabajo a casa y esto genera que no tiene el tiempo necesario para desarrollas las tareas en la institución, asimismo no los hacen partícipes de las decisiones que está tomando la organización, es necesario para el docente el tema de los sueldos, ya que es un factor que influye al momento de realizar sus actividades, la infraestructura del ambiente de trabajo es importante para el buen desempeño de este, así mismo es importante detallar la ergonomía generando una mejor condición y facilita el trabajo de los docentes, otro punto importante es la cantidad de alumnos al momento de enseñar.

Así como en los antecedentes nacionales encontramos trabajos de investigación de otros autores relacionados al tema estudiado, a nivel internacional también podemos citar algunos ejemplos como es el caso de Olga Martínez y Joaquín Gairin, autores del trabajo de investigación “El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional”, para optar el grado de Doctor, determinó como objetivos, primero, describir y relacionar los factores internos como actitud y satisfacción, y externos como grado académico y trabajo colaborativo, con el desarrollo profesional del docente; luego, describir la influencia de las variables de actitud, satisfacción y grado académico en el trabajo colaborativo; finalmente, construir, adoptar o adaptar instrumentos necesarios para poder analizar la incidencia de los factores previamente mencionados en el desarrollo profesional.

La población total de las 19 escuelas de Barcelona investigadas fue de 520 docentes, es así que la muestra final de 273 docentes.

Mediante esta investigación se concluyó que el desarrollo profesional es la actividad realizada por el docente con visión en la enseñanza e investigación de su práctica, trayendo consigo beneficios personales, de grupo y colectivos; es así que se determinó que las relaciones más fuertes de las variables propuestas se dan entre la actitud y grado de satisfacción, es decir, que a mejor actitud, mayor satisfacción laboral; adicionalmente, se pudo determinar que el grado académico no muestra relación significativa con las variables del factor interno.

Asimismo, podemos referirnos a Adriana Builes, Ana Muñoz, Gisela García, Mirian Muñoz y Sara Muñoz, autoras de “Estrategias gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la institución educativa Santa Sofía, Dosquebras”, tesis realizada para obtener la especialización en Gerencia Educativa.

El objetivo de la tesis es diseñar un plan o propuesta que pueda generar en la totalidad de los docentes del centro educativo el fortalecimiento del sentido de pertenencia y asimismo, poder potenciar en los docentes la motivación, la participación continua y la satisfacción.

La población total de la institución educativa fue de 60 docentes

Se pudo concluir que el sentido de pertenencia en el centro educativo era bajo y eso se debe a que el cambio de la estructura organizacional afectó el clima organizacional, trayendo como consecuencia la desmotivación de su personal y la poca satisfacción de los docentes de la institución.

Los planes y programas que tiene la institución educativa deben de ser realizados con los docentes para que ellos se puedan sentir partícipes de ellos y sentirse más comprometidos al momento de realizarlos, generando una participación más amigable y generando placer al momento de ejecutarlas, de esa manera ellos no van a sentir que se los están imponiendo y solo deben de ser cumplidos

La cultura de la organización debe ser trazada a raíz de la participación de los docentes ya que con ello se les podrá involucrar en la misión y la visión de la institución generando el compromiso por poder cumplir el objetivo de la organización.

El recurso más valioso que tiene una organización es el capital humano, si nosotros invertimos en ellos vamos a poder lograr grandes resultados y eso lo podemos generar con capacitaciones, línea de carrera, promoción, oportunidades de crecer tanto personal como profesionalmente generando la entrega y compromiso del docente por el apoyo brindado hacia su persona.

Finalmente, mencionamos a Hilda Hidalgo y Rosa Funderburk, autores de “El sentido de pertenencia en la observación de la práctica docente”, trabajo cuyo objetivo es fomentar el desarrollo profesional continuo mediante la práctica de observar y ser observado, buscando la integración de los docentes y el aprendizaje implementando procesos que buscan cambios.

La muestra estuvo conformada por 4 docentes de la Universidad autónoma del estado de Hidalgo, México; tras esta investigación se pudo concluir que un trabajo colaborativo genera dejar a un lado del trabajo individual y poder contribuir a un trabajo de equipo buscando tener docentes más comprometidos con la institución y así mismo hacer a los docentes responsables de las acciones que realiza, logrando que uno pueda aprender de la otra persona, ya que estamos evaluando a nuestro compañero de equipo para poder sacar lo mejor de él y lograr desarrollarlo tanto personal como profesionalmente con las recomendaciones que le vamos a dar.

## **2.2 Bases teóricas**

A continuación, se desarrollan los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia de los docentes de una institución educativa, basándonos en las bases teóricas de cada apartado según la bibliografía encontrada. Es así, que explicaremos cada uno de los factores, definiéndolos y mostrando sus aspectos más importantes según los libros y artículos que abordan los temas indicados.

Primero, es necesario definir sentido de pertenencia, el cual según Brea (2014) es un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o ambiente determinado, es decir, la vinculación que una persona desarrolla en cierto medio con un grupo humano, es así que podemos identificarlo en un ambiente laboral en la relación que forja un trabajador para con otros situado en la organización.

Es así que Maslow (1943) también menciona el sentido de pertenencia en el segundo escalón de la pirámide de necesidades humanas, producto de las necesidades psicológicas y de seguridad, que una vez satisfechas traen consigo necesidades de amor, afecto y pertenencia. (Maslow, 1954 citado en Brea, 2014)

De esta manera podemos afirmar que el sentido de pertenencia se desprende de conceptos básicos como la identificación, integración y vinculación, los cuales surgen a partir de las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en un espacio definido.

Segundo, definir factor laboral, la Real Academia Española (RAE) define factor como un elemento o causa, el cual actúa junto con otros, por lo que podemos asegurar que factores laborales son aquellos que influyen o contribuyen en producir un resultado, en este caso en un ambiente de trabajo.

Los factores investigados son los siguientes:

1. Infraestructuras y herramientas
2. Reconocimiento
3. Sueldo competitivo
4. Desarrollo
5. Círculos de calidad
6. Bienestar
7. Compromiso organizacional

### **2.2.1 Infraestructura y herramientas de trabajo**

#### **2.2.1.1 Relación con el trabajo docente**

Rodríguez (2012) asegura que la situación material y social del trabajo de los docentes son parte del clima escolar, factores decisivos para el logro del aprendizaje; se trata de identificar los factores del aula, escuela y contexto, destacando estudios que puedan encontrar la relación entre aspectos escolares y el rendimiento académico de los alumnos, lo cual incluye clima escolar, recursos y actuación del docente; es decir que mediante la investigación realizada por la autora, se pretendía entender qué influye en la educación y no solo en los alumnos sino en los profesores, qué es lo mínimo que deben tener a su disposición en cuanto a condiciones laborales para poder desempeñarse adecuadamente en un ambiente que le permita educar de acuerdo a las exigencias y expectativas de la sociedad.

Las condiciones de trabajo, como el escenario en donde se establecen las relaciones sociales, personales y físicas son importantes de comprender, más aún porque es el lugar, contexto en el que el docente se desenvuelve, si éste es adecuado se podrán obtener buenos resultados en los estudiantes. (Rodríguez, 2012, citando a Robalino, 2005).

La Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2005) realizó estudios en América Latina sobre las condiciones de trabajo y salud de los docentes desde 1970; estos estudios se llevaron a cabo en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

Tabla N° 3: Grado de exigencia percibida en América Latina (2005)

País	Grado de exigencia percibido		Principales factores de exigencia ergonómica
	Alto (%)	Muy alto (%)	
ARGENTINA	41	26	Estar de pie toda la jornada Forzar la voz Mantener postura inadecuada
CHILE	35	38	Ambientes ruidosos Forzar la voz Estar de pie toda la jornada
ECUADOR	33	28	Estar de pie toda la jornada Forzar la voz Ambientes ruidosos
MEXICO	25	5	Estar de pie toda la jornada Forzar la voz Ambientes ruidosos
PERU	31	23	Estar de pie toda la jornada Forzar la voz Temperaturas inadecuadas
URUGUAY	16	23	Forzar la voz Ambientes ruidosos Temperaturas inadecuadas

Fuente: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2005)

Según la Tabla N°3, en el caso de las condiciones materiales de trabajo e infraestructura, se identificaron tendencias similares de déficit, en cuanto a la falta de espacios para que los docentes pudieran preparar sus clases y materiales, falta de espacios propios y reservados de descanso así como de servicios de saneamiento como lo son servicios higiénicos, comedores y cocinas. La deficiencia de las condiciones laborales indicadas trae como consecuencia que el trabajo del docente se traslade al hogar, es decir que no siga laborando en casa, lo cual dificulta que se halle el equilibrio entre el aspecto laboral y personal, el cual hoy en día está en boga y es uno de los factores decisivos en la elección de un trabajo.

El siguiente expone las áreas de déficit por país con respecto al material de apoyo para el trabajo del docente, teniendo en cuenta la opinión de los profesores.

Tabla N°4: Área de déficit de los centros educativos en América Latina (2005)

País	Áreas de déficit	Opinión de los profesores acerca de los materiales de trabajo		
		Insuficiente (%)	No pertinente (%)	Aportado por profesores (%)
ARGENTINA	Salas para ramos técnicos	80	34	83
	Salas para artes			
CHILE	Espacios Educación física	89	41	50
	Salas para artes			
ECUADOR	Salas para ramos técnicos	92	40	63
	Salas para artes			
MEXICO	Salas para ramos técnicos	71	30	52
PERU	Salas para ramos técnicos	96	48	32
	Salas para artes			
	Útiles aseo			
URUGUAY	Salas para ramos técnicos	84	35	69
	Salas para artes			

Fuente: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (2005)

Como observamos en la Tabla N°4, el Perú es el país con mayor porcentaje de insuficiencia, indicado en cuanto a salas de ramos técnicos, salas para artes y útiles de aseo. Así mismo, observamos que algunos materiales son aportados por los mismos docentes, tal es el caso con 83% de Argentina, seguido por Uruguay con un 69%.

Así mismo, se estudiaron las exigencias ergonómicas, físicas y mentales. Este análisis partió de la pregunta de cuánto de la adaptación forzada a realizar se podía aminorar o eliminar rediseñando el trabajo, con el fin que la tarea, el puesto de trabajo se adapte al trabajador mas no al revés. (Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, 2005) Claro está que las consecuencias serían la prevención de la salud, mejorando la igualdad de acceso al trabajo y aumentando la eficiencia de resultados, ya que un trabajador con herramientas, materiales de trabajo, y en sí condiciones ergonómicas en general, podrá laborar con mayor comodidad y de acuerdo a sus propias características, por ejemplo que su asiento en la sala de profesores sea de acuerdo a sus medidas antropométricas y se amolde o ajuste a su postura y le permita movilizarse y tener a su alcance todos materiales que necesita para poder preparar sus planes de trabajo, como la computadora, apuntes, cronogramas, entre otros.

Los resultados de las encuestas realizadas sobre este tema en los centros educativos, fueron los que se encuentran líneas abajo, indicando los grados de exigencia percibidos por país y los principales factores. El porcentaje más alto es el de Chile con un 38%, seguido por Ecuador con un 28%, en los cuales se determinan como principales factores los ambientes ruidosos, forzar la voz y estar de pie toda la jornada.

Cuando nos referimos a ergonomía, no podemos dejar de hablar de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo dictada por el Estado peruano, la cual claramente indica que el empleador debe garantizar, en el centro de trabajo, el establecimiento de medios y condiciones que protejan la vida, salud y bienestar de los trabajadores y de todo aquel que preste servicio al empleador; así como informar y capacitar en materia de seguridad y salud ocupacional, estableciendo mecanismos de cooperación y promoviendo la consulta y participación, entre otros aspectos, de manera que los trabajadores cuenten con un estado de vida saludable, física, mental y social, bajo dos condiciones, las cuales son que el trabajo se desarrolle en un ambiente seguro y saludable y que las condiciones de trabajo sean compatible con el bienestar y dignidad, ofreciendo posibilidades para el logro de objetivos personales de los colaboradores, según nos indica la ley N° 29783.

El objetivo principal de la ley señalada es promover una cultura de prevención de riesgos laborales en nuestro país, para lo cual se debe contar con el compromiso de prevención del empleador, rol de fiscalización, ya que es necesario realizar visitas continuas para revisar que la norma se esté aplicando correctamente, y la participación de trabajadores y sus organizaciones sindicales, para velar así por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa.

## **2.2.2 Reconocimiento**

### **2.2.2.1 Definición**

El reconocimiento es definido como una forma económica y eficaz para motivar, más aún en el contexto económico en el que nos encontramos, en el cual no se están aumentando los salarios. (Jacobe, 2003 citado en Delgado, 2013) Asimismo, podemos afirmar que puede ser no económico, es decir, sin otorgar un monto dinerario de por medio.

Es así que el reconocimiento como tal, consiste en agradecer o destacar acciones, esfuerzos, comportamientos o desempeño de un empleado, es decir, apreciar su buen performance en su puesto de trabajo, no solo identificar qué hace bien y cómo, sino que hacerle saber que lo valoramos por ello. De esta manera responder a una necesidad psicológica intrínseca, lo que se refiere a aquella que se hace por una satisfacción personal. (Worldatwork, 2011, citado en Delgado, 2013).

Por otro lado, la Asociación de Buenos Empleadores define el reconocimiento como:

*“...un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentran alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.” (P. 1).*

Lo que indica que mediante el reconocimiento identificamos comportamientos que contribuyen al logro de objetivos de la organización, los cuales se dan a conocer al resto de colaboradores para así no solo reforzarlos en quienes ya los practican, sino que otros los adopten, para que así sean más productivos.

#### 2.2.2.2 Importancia

La importancia del reconocimiento radica en que los trabajadores que sean reconocidos, se sentirán apreciados, mostrando así una actitud positiva y mayor confianza en su persona; lo cual se traduce un mayor compromiso con la empresa en

la que laboran, favoreciendo el crecimiento, rentabilidad y productividad. (Asociación de Buenos Empleadores, 2015)

#### 2.2.2.3 Efectos

Los efectos de un sistema de reconocimiento bien implementado son, según Delgado citando a Bersin (2012), obtención de resultados relevantes en el negocio, en el ambiente laboral, alineamiento y compromiso de los trabajadores; así mismo, reduce las tasas de rotación no deseada, incrementa la productividad, calidad de servicio y fidelización de clientes. Una vez que reconocemos a nuestros trabajadores y su desempeño y/o actitudes, demostramos que son importantes para la organización y que son parte de ésta, es por lo cual el reconocimiento es una herramienta eficaz para el alta rendimiento de la empresa.

Delgado citando a Luthen (2000) indica que es mucho más potente reconocer los “cómo” que los “qués”, ya que al reconocer comportamientos concretos llegamos más a las personas y no solo nos centramos en logros cuantitativos, esto significa que no solo valoramos qué logró sino cómo lo hizo, qué estrategias siguió, qué decisiones tomó, qué actitud tiene frente al trabajo; cuando se reconocen estos comportamientos específicos se crea la cultura y alinea a las personas a los valores y objetivos corporativos, una vez que reconocen e interiorizan qué espera la organización de ellos es que se incrementa el desempeño tanto del individuo como del equipo de trabajo.

#### 2.2.2.4 Claves del éxito de sistemas de reconocimiento

Delgado (Abril, 2013) afirma que las claves del éxito de los sistemas de reconocimiento eficaces son:

Enlazar el reconocimiento a los valores, competencias y objetos corporativos. Así creamos sentido de pertenencia y compromiso entre la organización y los trabajadores.

Reconocer comportamientos específicos, más que solo resultados. Con el fin de identificar los “cómos”, reconociendo a la persona como tal.

Posibilitar el reconocimiento social en red. Éste hace referencia al reconocimiento profesional de colegas y jefes abiertamente en tiempo real, lo cual tiene un impacto motivacional.

Facilitar un reconocimiento a tiempo, frecuente y fácil. Es decir que es necesario que se lleve a cabo en el momento adecuado, no a destiempo; ser constante, por lo menos semanalmente, y amigable y acorde a la persona que va a ser reconocida, ya que el reconocimiento debe ir de acuerdo a las características de cada trabajador, no a todos les agrada ser reconocidos públicamente, por ejemplo, o quizás unos prefieran un premio a un bono.

Compartir las "historias de reconocimiento". Dar a conocer casos en los que se ha valorado el trabajo de otros, con el fin de motivar a otros a esforzarse para ser igualmente reconocidos.

Destacar a los mejores, compatible con reconocer a cada empleado.

Estrategia de reconocimiento en 3D. Referido a tener un sistema en red para el día a día, la práctica informal de la dirección y sistema de componentes formales non-cash.

### **2.2.3 Sueldos competitivos**

#### **2.2.3.1 Concepto de remuneración**

Cáceres (2015) indica que la remuneración, es la retribución que se le da al colaborador por la prestación debida del trabajo realizado, el trabajador que es subordinado por un empleador tiene la obligación de realizar distintas actividades según su puesto de trabajo y su funciones, estas le van a requerir fuerza laboral, esfuerzo y dedicación, la remuneración entonces viene a ser la retribución que este presta al momento de laborar, asimismo, nos indican que la remuneración es la

retribución que se debe dar al colaborador por el trabajo prestado, con el fin de ser recompensado, este trabajo prestado debe ser efectivamente realizado, además de ello se debe cumplir un contrato de contrato de trabajo.

Boletín de economía Laboral (2002) menciona que la remuneración económica en nuestro país es una variable de suma importancia a nivel nacional, esto se da de esta manera porque la remuneración es el medio por el cual las familias de los colaboradores pueden satisfacer sus necesidades.

Derecho del trabajo y Seguridad Social (2011) afirma que la remuneración, es un derecho que no puede ser renunciado, insustituible, ya que este es de carácter fundamental porque genera el bienestar tanto espiritual y material del trabajador y su familia.

TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL D. LEG. N° 728, LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR 27/03/1997 \* Artículo 6.- Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición. Las sumas de dinero que se entreguen al trabajador directamente en calidad de alimentación principal, como desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena, tienen naturaleza remunerativa. No constituye remuneración computable para efecto de cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza laboral el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto. \* Artículo modificado por el Artículo 13 de la Ley N° 28051 del 02-08-2003

Los sueldos competitivos en los docentes va a generar un mayor desempeño en cada uno de ellos, esto se debe a que su esfuerzo se va a ver reflejado en su labor, causando en los docentes motivación, porque podrán ver que si ellos cumplen su labor alcanzando objetivos organizacionales será mejor recompensados que el docente que no le da un valor agregado a su trabajo.

International Journal of Good Consience (2009) Expone que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera que puede hacer que los empleados sean leales a su empleo. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y saber qué es lo que motiva realmente a cada uno de sus trabajadores.

#### 2.2.3.2 Tipos de remuneración

- Remuneración en dinero: Modalidad remunerativa otorgada en dinero o signo que lo represente; efectivo, cheque, abono en cuenta.
- Remuneración es especie: Modalidad remunerativa otorgada mediante la entrega o el pago de bienes o servicios. Aquello que no constituye entrega de dinero directamente al trabajador.

#### 2.2.3.3 Equidad salarial

Vega, E. (2015) afirma Un estudio recientemente elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) muestra que hay brechas salariales entre hombres y mujeres que prestan servicios en el Estado. Sin embargo, el estudio concluye que ha existido una mejora gradual y sostenida en los últimos años, pues la brecha salarial se ha reducido de un 24% en el 2008 a un 15% en el 2014.

Más aún, dicha brecha es significativamente menor a la registrada en el sector privado formal (32%) y disminuye, en términos generales, conforme se incrementa el nivel educativo. No en vano la proporción de mujeres con educación superior universitaria en el Estado creció de 37% a 50% desde el 2008.

## Presencia laboral en el sector público

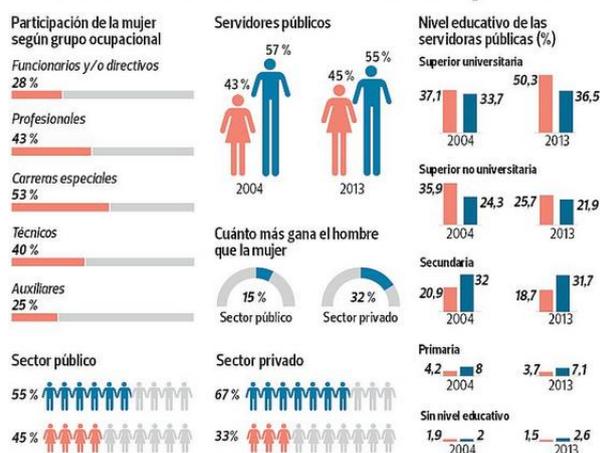


Figura N°1: Brecha salarial entre hombre y mujeres en el sector público en el Perú

Fuente: INEI

En la Figura N°1, podemos ver como las mujeres hoy en día, están obteniendo más puestos salariales, logrando disminuir la brecha que tenemos por nuestra condición, esta brecha en los próximos años va hacer eliminada y esto se debe a que cada día que va pasando podemos ver el empeño de más mujeres por sacar a su familia adelante, por demostrar que no son menos que nadie.

La equidad se tiene que dar, un género no puede ser más que el otro, es necesario poder cambiar esto, es por ello la búsqueda de eliminar la brecha que tenemos hoy en día.

## 2.2.4 Desarrollo

### 2.2.4.1 Definición

Aterrizaremos en el factor desarrollo bajo la premisa de la capacitación, como herramienta educativa para la adquisición y desarrollo de conocimientos de los colaboradores; la definimos según Siliceo (2004) como “... una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” P. 25 Es

decir, que mediante la capacitación se podrán identificar en primera instancia de las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de una organización, en nuestro caso de los docentes; de manera que se puedan definir programas con el fin que el adiestrado, capacitado o desarrollado desempeñe bien sus funciones, de acuerdo a la brecha identificada entre lo que debería de hacer y lo que hace el trabajador, lo que se puede remitir a la descripción y especificación de puestos, en el que indican las funciones que debe realizar la persona comparándolo con la realidad.

Adicionalmente, podemos definir la capacitación como un proceso que permite a la organización desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores, de acuerdo a las demandas del contexto, es decir, las necesidades de capacitación que encontramos en el lugar y momento en el que se haga el diagnóstico. Todo este proceso se realizará a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a la acción, lo que indica que no solo debe quedar en enseñar aspectos teóricos sobre lo que se debe y lo que no realizar, sino que se tiene que aplicar en el puesto que cada persona desempeña. (Guiñazú, 2004)

La capacitación en los docentes, es un proceso que se va a dar a corto tiempo, donde vamos a utilizar un procedimiento en el cual vamos a educar al docente, haciéndolo adquirir conocimientos, habilidades con el fin que los docentes puedan lograr las metas organizacionales con eficacia al momento de realizar su función. La capacitación es importante porque con ello nosotros vamos a tener a nuestro personal con un continuo conocimiento, asimismo, los docentes podrán darse cuenta que la organización se preocupa por sus conocimientos y habilidades y están pendientes de continuo crecimiento de su persona.

Forero, Ricón & Velandia (2008) nos indican que la capacitación está determinada por la satisfacción de la necesidad de la capacitación y la toma de conciencia de los trabajadores (as) y supervisores (as) frente beneficios organizacionales y personales que se logran mediante un buen desempeño de las labores en la empresa.

Es decir, al brindar capacitaciones vamos a lograr que el docente tome conciencia que la organización está velando por su desempeño y desarrollo, asimismo, muestra interés hacia su persona.

#### 2.2.4.2 Objetivos

Herdoiza (2005) indica que los objetivos de la capacitación engloban a personas tanto directa como indirectamente responsables del proceso educativo, algunos de éstos son:

Desarrollar una actitud de mayor compromiso con el mejoramiento cualitativo de la educación. Capacitar es formar, dar la oportunidad al docente de adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades, los cuales serán puestos en práctica en la organización, traduciendo su desempeño en resultados cuantitativos; puesto que es la misma institución que les brinda la formación, los docentes se sentirán valorados generando compromiso e identificándose con ésta.

Orientar el proceso educativo en función de las necesidades, intereses y expectativas del educando y de la comunidad. El docente debe responder a lo que la currícula solicita de acuerdo a las áreas designadas, lo cual satisface a los alumnos como clientes externos y quienes reciben el servicio directamente, así como a la comunidad en la que repercute la educación de cada individuo.

Evaluar continuamente la calidad de la oferta educativa y el funcionamiento institucional. Un paso previo a ejecutar el plan de capacitación es, como se ha mencionado anteriormente, realizar un diagnóstico, mediante el cual se evaluará y comparará el nivel de la educación brindada mediante la plana docente, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades del plantel y buscar acciones de mejora.

Intercambiar experiencias que contribuyan a mejorar la calidad de la educación y la calidad de vida de alumnos (as), familias y comunidad. Es importante capacitar para poder contribuir a los involucrados del proceso educativo con una mejor educación; ¿Cómo lo logramos? Lo logramos potenciando al personal, sea en cuanto a

conocimientos, capacidades, actitudes, uso de nuevas herramientas como softwares o equipos que sirven para brindar una mejor educación.

#### 2.2.4.3 Impacto en el trabajo del docente

Los docentes, según Camargo et al (2004), ejercen un rol protagónico en la educación, porque son los encargados de la transmisión y reconstrucción del conocimiento; la institución y sus aulas de clase son reconocidas como espacios materiales y simbólicos en los que se distribuye y recrea el saber, es decir en donde se educa, se transmite conocimiento sobre diversas materias de acuerdo a un plan educativo establecido según el grado de enseñanza; motivo por el cual el docente debe ser autónomo, capaz de resolver demandas y exigencias de una sociedad y contexto cambiantes, como experimentamos en el día a día, nos encontramos en un mundo globalizado en el que la información, la tecnología, métodos, procesos, entre otros cambian continua y rápidamente, por lo cual los docentes, responsables del proceso educativo, deben estar a la vanguardia de dichas variables, con el fin de brindar una educación de calidad y actualizada. Es por ello que es necesaria la capacitación o formación, la cual es definida como un proceso de actualización que posibilita al docente a llevar a cabo la práctica pedagógica y profesional significativamente, siendo ésta pertinente y adecuada al contexto en el que se desempeña, consecuente a las exigencias y expectativas de la sociedad, a la cual podemos referirnos no solo al Estado u otras instancias u organizaciones que determinan ciertos estándares educativos y de sus profesionales, sino que de los estudiantes y familias, los clientes finales de la educación brindada por los colegios. De esta forma, la formación se ve relacionada al ejercicio de la práctica pedagógica y formas de entenderla dentro de un contexto social, concibiendo así al docente como un profesional capacitado, es decir idóneo para la reconstrucción del conocimiento pedagógico.

Por ello, se debe valorar la importancia de conocer, describir y comprender la visión del docente con respecto a su formación, vacíos y necesidades del entorno cambiante. De esta manera, realizar un diagnóstico de las necesidades de

capacitación, comparando lo que el docente sabe y lo que debería saber identificando así una brecha, diseñar el plan de capacitación y ejecutarlo, teniendo en cuenta las consecuencias e implicancias de la formación en el ejercicio profesional.

Camargo et al (2004) afirman que en la formación del docente confluyen varios aspectos, el primero referido a las disciplinas, es decir los contenidos a transmitir y recrear, las áreas y asignaturas que enseñará en el aula; segundo, el saber pedagógico como instrumento teórico y práctico, basada en el dominio de reglas, operaciones, modelos y estrategias que orientan la toma de decisiones, lo que significa de qué modelos pedagógicos o enfoques se valdrá para educar, el cómo lo hará y a través de qué instrumentos, como contenidos, recursos, evaluaciones, materiales e interacciones. El tercer aspecto es la práctica pedagógica, el investigar, indagar y comprender, para así poder responder a necesidades prácticas que surjan y requieran de cierto conocimiento. El último aspecto es destacar como eje orientador del proceso, cerciorando que la cualificación del docente está en relación con la teoría – práctica, ya que la formación a recibir debe no solo entenderse conceptualmente sino que ponerse en práctica.

### **2.2.5 Círculos de calidad**

#### **2.2.5.1 Definición**

Hernández, M. (2015) indica que los Círculos de Calidad son grupos de personas de la organización que, voluntariamente y durante largos períodos de tiempo, trabajan conjuntamente durante unas horas semanales para mejorar y perfeccionar sus procesos de trabajo. Habitualmente sus actividades incluyen detectar problemas, analizarlos, proponer soluciones y llevarlas a la práctica. Los círculos de calidad se forman con la idea de perdurar en el tiempo. Aunque el primer círculo de calidad tuvo lugar en Japón en 1949, en España fueron introducidos por la compañía Ford en 1980.

#### 2.2.5.2 Características

Hernández, M. (2015) Lo objetivos y tareas deben explicarse de tal modo que queden comprendidas por todos. Debe alcanzarse un compromiso de los miembros del equipo con los objetivos.

La comunicación entre los integrante del equipo debe ser abierta, precisa y eficaz, intercambiando ideas y sentimientos.

Debe lograrse confianza, aceptación y apoyo entre los miembros del equipo.

El equipo debe aprovechar las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades de cada uno de sus miembros. La participación en las tareas debe resultar equitativa.

Ante posibles enfrentamientos hay que saber conducir la situación y fomentar soluciones constructivas.

Gutiérrez (2004) indica que los Círculos de Calidad son grupos de personas de la organización que, voluntariamente y durante largos períodos de tiempo, trabajan conjuntamente durante unas horas semanales para mejorar y perfeccionar sus procesos de trabajo. Habitualmente sus actividades incluyen detectar problemas, analizarlos, proponer soluciones y llevarlas a la práctica. Los círculos de calidad se forman con la idea de perdurar en el tiempo.

El sentido de pertenencia de las instituciones educativas, va a generar un vínculo entre el docente y la institución educativa así mismo, generar la integración entre los docentes, buscar el involucramiento con la organización, buscando obtener buenos resultados en la organización, y tener docentes mucho más motivados con su trabajo diario.

Es necesario mencionar a de Taiichi Ohno, ingeniero de producción de Toyota, quien implanta una serie de equipos con el objetivo de buscar la mejor forma de realizar operaciones desde otra perspectiva, tras ver que la producción en masa no calzaba con la realidad japonesa. Es así que son conocidos como los precursores de los círculos de calidad y los equipos kaizen, relacionados a la mejora continua,

la cual involucra a todos, gerente y trabajadores, así mismo afirma que esto implica una participación de los empleados generando un medio para que puedan contribuir al desarrollo de la compañía. (Vilena, J., 2011).

Hernández (2013) indica el sentido de pertenencia en las organizaciones es un activo fundamental, el cual se debe desarrollar de manera que quienes pertenecen a ella se vinculen y hagan propio su puesto de trabajo y su organización como un todo.

## **2.2.6 Bienestar**

### **2.2.6.1 Bienestar en centro educativos**

En las instituciones educativas como lo son colegios, entre los docentes se dan interacciones sociales, en las que podemos ver la lucha, relaciones de poder y emociones para conseguir los premios que la institución ofrece, las cuales pueden ser tanto materiales como inmateriales; cargos académicos, especialidades más atractivas, horarios entre otros ejemplos se refieren al primer tipo de premios, mientras que la proximidad y estima del equipo directivo es el inmaterial. (Tahull y Montero, 21 de marzo de 2015, citando a Ball, 1989)

Asimismo, Tahull y Montero (21 de marzo de 2015) citando a Longás y Martínez, 2012, indican que luego de realizar un amplio estudio del bienestar del profesorado de Cataluña, comunidad española, pudieron determinar que el bienestar se puede medir según características como la autonomía en el trabajo, nivel de influencia en la organización, dar la oportunidad de utilizar y desarrollar habilidades personales, es decir que desenvolverse como docentes de acuerdo a las competencias que tiene cada uno, lo cual se traduce en potenciar sus talentos dentro de la institución educativa, lo cual le da un valor agregado a ambas partes; de igual forma la capacidad que tiene el centro educativo para proponer retos y objetivos; las relaciones sociales, la retribución económica, confort, apoyo de equipo directivo, perspectivas de promoción y equidad en la organización. Como vemos, todo lo relacionado a estas características de la institución educativa, que

puedan ofrecer a sus docentes en determinados niveles, serán cruciales para generar bienestar, es decir, un clima laboral adecuado a las características y necesidades del grupo humano que conforma la organización.

Serio, Jiménez y Rosales (2012) afirman que parte del éxito escolar de los alumnos depende del bienestar de los profesores en su entorno laboral, pues claro, personal satisfecho y motivado tiene un desempeño elevado, en este caso, el centro laboral que cumpla con otorgar a los docentes todo lo necesario y más para ejecutar su trabajo de educar con éxito, tendrá un performance sobresaliente, reflejado en el aprendizaje de sus alumnos.

Por otro lado, Serio, Jiménez y Rosales (2010) señalan que los problemas psicosociales representan una preocupación en las sociedades desarrolladas; dentro del campo educativo, investigaciones se han centrado en el malestar profesional o el síndrome del quemado, también conocido como Burn out, referidas al estrés laboral, con el fin de reconocer los factores que lo causan. Los autores se han enfocado en la satisfacción o bienestar de los docentes, centrándose en las competencias, ya que las habilidades y actitudes son más fáciles de modificar o moldear.

Cuando hablamos de Burnout nos referimos al síndrome de “quemado”, es decir el agotamiento y desgaste profesional, considerado como una fase avanzada de estrés profesional, según Marrau (2004) al desequilibrar las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Es importante estudiar este aspecto por la obligación hoy en día de toda organización de preocuparse por la calidad de vida que ofrecen a su personal a cargo, englobando los dos aspectos: salud física y mental, la cual si es gestionada adecuadamente obtendrá resultados óptimos en el rendimiento de sus colaboradores, evitando problemas como el ausentismo, rotación, disminución de productividad o calidad, entre otros.

Las etapas de la aparición y desarrollo de la enfermedad se dan en 4 fases, iniciando con el exceso de trabajo, luego el sobre esfuerzo como causa de estados de ansiedad y fatiga, tercero la desmoralización y pérdida de ilusión y finalmente la pérdida de vocación y decepción de los valores hacia los superiores. Como vemos el “burnout” es causado en un comienzo por la excesiva carga laboral y por ende, el aumento de auto exigencia del docente para con su trabajo ocasionando estados emocionales cambiantes que desembocan en el desánimo y desmotivación, causando que la productividad disminuya.

En el caso del trabajo docente, Marrau (2004) afirma que existe una gran diferencia entre éste y cualquier otro trabajo, ya que el docente no es realizado solo en la Institución o centro educativo y durante el horario de clases; sino que continua en casa, horas de trabajo que no son reclamadas o exigidas por éstos como extras.

Hué (2009) argumenta que existen más razones para el bienestar que para el malestar entre los docentes, destacando como principal la generación de emociones y sentimientos positivos para poder así incrementar la satisfacción en ambos ámbitos: personal y profesional, repercutiendo en la mejora del clima de la clase y progreso en el aprendizaje del alumnado. Como vemos, un docente motivado y satisfecho con su trabajo y con el centro educativo para el cual labora será un mejor profesional, su trabajo es el de educar, por lo que se verán los resultados de su labor en el aprendizaje de sus alumnos.

Entre las razones de malestar del profesorado, destacamos al “burnout” (desgaste profesional, estrés), anteriormente mencionado, para el cual nos basamos en el Estudio del Defensor del Pueblo del año 2007, según Hué (2009), que indica que casi el 50% del alumnado ha podido observar en alguna ocasión agresiones hacia los docentes.

Asimismo, un estudio realizado por el Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo de la Fundación Santa María, explica las opiniones negativas percibidas

por sus encuestados, las cuales son que un 71% piensa que la situación en la docencia ha empeorado, 58% refiere como principal problema la disciplina en clase, 57.1% indica la falta de esfuerzo de los alumnos, así como el 52% expresa la falta de respeto y un 34% su fracaso en motivar al alumno. Destaca, aún más, con un 80% la falta de valoración social y con 80.6% por parte de la Administración.

Para esto, se afirma que el malestar docente tiene como orígenes:



Figura N°2: Orígenes del malestar de los docentes

Fuente: Elaboración propia basada en Hué.

En la Figura N°2 se señalan los orígenes del malestar de los docentes, como los cambios sociales y culturales se refieren al aumento de inmigraciones, incorporación de la mujer en el mundo laboral así como el desarrollo de canales de información y poder la imagen sobre la palabra. (Hué citando a Bazarra, 2004)

Cuando nos referimos a la transformación de la familia, son las nuevas características que éstas han adoptado con el pasar de los años y las costumbres

adoptadas; por último, las nuevas exigencias sociales se deben a la llamada hiper responsabilidad del docente en la educación de los niños y jóvenes, lo que trae consigo exceso de trabajo.

Consecuencias del malestar laboral son, según Esteve, 1994 citado por Hué, “...desconcierto, insatisfacción, peticiones de traslado, deseos de abandono, absentismo laboral, agotamiento, estrés, auto culpabilización, neurosis reactivas, depresiones, ansiedad, etc.” P.89

Si no preservamos el bienestar de nuestros colaboradores, éstos llegarán a esta situación, lo que no solo afecta la productividad del trabajador sino que en su salud, trayendo daños colaterales.

Sin embargo, Hué (2009) también nos indica las razones para incrementar el bienestar, como que la docencia es valorada por la sociedad, es creativa, permite la independencia mediante la libertad de cátedra, permite el disfrute de vacaciones y tiempo libre, ofrece posibilidades de formación, entre otras.

### **2.2.7 Compromiso Organizacional**

El compromiso es un concepto que tiene varias definiciones, esto se debe a que dicho concepto tiene que satisfacer a los académicos y a los investigadores por igual, podemos decir que uno de los conceptos más apropiados sería, que es *la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización* (Mowday, citado por Lagomarsino, 2003, p. 79). Sin embargo podemos decir que el compromiso es tener la camiseta del lugar donde nos encontramos, así mismo es la integración que uno puede tener con el centro donde está trabajando, ya sea por las tradiciones, la cultura organizacional o así mismo por el clima laboral que se genera.

El compromiso del colaborador se va a dar en medida de la relación que este va a mostrar con su organización, en este caso sería con los directivos, los coordinadores, sus pares y los alumnos, también vamos a ver dicho compromiso

con la organización cuando el docente contribuya y genere un bien ya sea con los alumnos, con sus pares de trabajo o con la plana de directivos.

Asimismo, el compromiso es el deseo de poder contribuir con la organización con el fin que esta alcance sus metas y objetivos propuestos, generando una aspiración para poder ser parte importante de la organización, ser valorados y que nuestro esfuerzo sea recompensado, por otro lado, es identificarnos tanto con los objetivos y con los valores de la organización.

Por otro lado, el compromiso de los docentes se va a ver reflejado con la educación que va a recibir el alumno, es decir, el profesor debe estar implicado en la tarea educativa con el fin de poner ir más allá y no solo transmitir conocimientos si no también generar proyectos con la organización generando el bien común.

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis general**

Los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa son: La infraestructura y las herramientas, el reconocimiento, el sueldo competitivo, el desarrollo, los círculos de calidad y el compromiso organizacional.

### **2.3.2 Hipótesis específicas**

1. Sí existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.
2. Sí existe relación entre el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.

## CAPÍTULO III. MÉTODO

### 3.1 Diseño

La presente investigación es aplicada por que aporta a la gestión de la institución educativa. Su diseño es “descriptivo simple y correlacional”; simple porque tiene como características la recolección de datos más o menos limitados, acorde a grupos relativamente amplios, hechos para poder describir con mayor precisión una realidad, abocados más a la amplitud y precisión que a la profundidad y correlacional porque abarca determinan el grado de relación entre variables, en las que se encuentran los factores laborales como variables independientes y el sentido de pertenencia como variable dependiente, entre las cuales existe una estrecha relación, es decir, que una depende de otra.

Este diseño es importante ya que nos permitirá obtener información más precisa y cuantitativa, que podremos medir con mayor facilidad y precisión, así como graficarla y analizarla.

Es así, que la investigación está basada en la identificación y análisis de los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa y la relación entre algunas de ellas, por lo que este diseño de investigación es el indicado, ya que lograremos estudiar las variables que describen al grupo de docentes, con el fin de definir qué factores influyen en su trabajo y, por ende, en su productividad y resultados.

### 3.2 Población y muestra

En esa investigación se utilizará una población de quince docentes del nivel primario y secundario, independientemente del grado y área que enseñan en la institución educativa, por lo que no fue necesario determinar una muestra probabilística, ya que se toma la totalidad de la población.

El personal a encuestar se caracteriza por ser profesionales docentes con gran interés en la materia asignada, acorde a sus competencias y experiencia previa.

Igualmente, podemos indicar que el tiempo de los docentes laborando en la institución es distinto entre ellos, ya que encontraremos a personal con muchos años de trabajo así como nuevos integrantes de la plana docente.

En nuestra investigación se va a analizar a toda la población de docente de nivel primaria y secundaria de una institución educativa ubicada en el distrito de Jesús María, Lima.

La población está conformada por docentes que tienen los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- Grado de instrucción: Licenciado, Magister o Doctor
- Tiempo de servicio: de 1 a 5 años, de 5 a 10 años o de 10 años a más
- Cargo que desempeña: docente y/o tutor
- Nivel: primaria o secundaria
- Condición laboral: contratado o nombrado

El tamaño de la población, la cual será la muestra para la aplicación del diseño de investigación a utilizar: descriptivo simple, asciende a quince docentes especialistas en nivel primario y secundario de la institución educativa, se tomará toda ella para el estudio, por lo que no se necesita obtener una muestra de manera estadística.

En caso de las entrevistas realizadas, éstas tuvieron la participación de cinco docentes de grados indistintos, incluyendo a las coordinadoras de primaria y secundaria.

### **3.3 Instrumentación**

En la presente investigación se empleará el instrumento de cuestionario estructurado y entrevistas perteneciente al diseño descriptivo simple y correlacional.

El cuestionario estructurado, uno de los principales instrumentos cuantitativos, usado para poder medir y registrar situaciones y contextos a través de preguntas con alternativas previamente definidas; valioso instrumento para poder cuantificar la información.

El objetivo del cuestionario será identificar los factores, indicados con anterioridad, que tiene el centro educativo y en qué medida los ha ido desarrollando entre sus colaboradores, de acuerdo a preguntas estándar que tengan como opciones indicar números que representen el grado de implicancia o presencia en el centro educativo, de manera que se pueda medir con mayor facilidad.

Luego, de identificar los factores y su presencia en la organización se determinará cómo inciden en el sentido de pertenencia y logro de objetivos mediante los dos instrumentos señalados líneas arriba.

Tabla N° 5: Indicadores del instrumento a aplicar según factores

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS</b>	Herramientas y/o materiales.
		Aula de clases.
Iluminación del aula.		
Equipos multimedia.		
Inmuebles ergonómicos.		
Infraestructura del centro educativo.		
Espacios recreativos.		
<b>FACTORES LABORALES</b>	<b>RECONOCIMIENTO</b>	Reconocimiento intrínseco.
		Reconocimiento de logros.
		Reconocimiento de desempeño.
	<b>SUELDO COMPETITIVO</b>	Remuneración acorde al puesto.
		Remuneración acorde al mercado.
		Remuneración por encima del mercado.
		Sueldo según expectativas.
<b>CÍRCULOS DE CALIDAD</b>	Seguimiento del coordinador.	
	Retroalimentación sobre desempeño.	
	Retroalimentación entre pares.	
	Reunión para detectar y resolver problemas laborales.	

	<b>BIENESTAR</b>	Horario laboral.
		Trabajo en casa.
		Tiempo para la familia.
	<b>DESARROLLO</b>	Educación y aprendizaje del personal.
		Oportunidad de participar en charlas, cursos, talleres, etc.
		Inversión del centro educativo en desarrollo personal y profesional.
	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Identificación con la institución educativa.
		Empoderamiento.
		Asignación de nuevos retos y responsabilidades.
		Claridad en objetivos organizacionales.
		Cultura y valores organizacionales.
		Trabajo en equipo.
<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>		Educación y aprendizaje del personal.
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	<b>DESARROLLO</b>	Oportunidad de participar en charlas, cursos, talleres, etc.
		Inversión del centro educativo en desarrollo personal y profesional.
		Identificación con la institución educativa.
	<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Empoderamiento.
		Asignación de nuevos retos y responsabilidades.
		Claridad en objetivos organizacionales.
		Cultura y valores organizacionales.
		Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

A fin de completar la información empírica, se aplicó la entrevista, un instrumento exploratorio cuantitativo y cualitativo, el cual nos permitió conocer el punto de vista del docente a profundidad, con la facilidad que nos proporciona este instrumento de poder repreguntar de acuerdo a las respuestas en el momento de la entrevista, así el entrevistado se pudo explayarse en el tema.

El objetivo de la entrevista fue comparar los resultados obtenidos del cuestionario y recabar mayor información de distintos docentes, los cuales pertenecen a ambos niveles: primaria y secundaria.

La fiabilidad fue analizada mediante la fiabilidad por concordancia de inter-observadores, porque estamos usando instrumentos cuantitativos y cualitativos, y de la misma manera

el análisis fue de acuerdo a la evaluación realizada. Asimismo, los instrumentos de investigación como fuente de medición fueron sometidas a la prueba de confiabilidad “Alfa de Cronbach”, mediante el cual se determinó la fiabilidad de la misma (grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto, objeto u situación, produce iguales resultado).

De igual forma, se analizará por fidelidad a las fuentes y publicidad en el registro, porque son datos fieles a las fuentes originales, en este caso son datos obtenidos por los docentes.

La validez se analizó mediante la validez de contenido, esto se debe a que se midieron indicadores de acuerdo al juicio de expertos, en este caso se seleccionaron a expertos en el tema de logro de sentido de pertenencia y alcanzar los objetivos deseados, para lo cuál se preparó un formato donde se evaluaron todos los instrumentos a utilizar, una vez obtenidas las respuestas de los expertos se procedió a analizar y comparar de tal manera que podamos perfeccionar nuestro instrumento.

### **3.4 Procedimiento**

La presente investigación se realizó ejecutando el siguiente procedimiento:

#### **Objetivos específicos**

1. Determinar la relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.
2. Determinar la relación entre el compromiso y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.

#### **Instrumentos pertinentes**

Para la investigación se empleó los siguientes instrumentos:

- Cuestionario estructurado

#### **Medición**

**a. Cuestionario estructurado**

Con este instrumento mediremos con mayor precisión el grado de influencia de los factores que inciden en el desarrollo del sentido de pertenencia y logro de objetivos organizacionales de los docentes de un centro educativo; información importante para poder cuantificar y analizar mejor dichas variables de investigación.

**b. Entrevista**

Mediante la entrevista se constató los resultados del cuestionario realizado a los docentes, ya que el primer instrumento es más limitado en cuanto a las respuestas a obtener, es así que por medio de la entrevista podremos profundizar más las características de los factores que se pueden o no visualizar en la institución educativa. Daremos prioridad en la capacitación, círculos de calidad y compromiso, ya que se aprecia que son los aspectos más resaltantes en el cuestionario.

**Muestra**

No se cuenta con muestra, ya que se trabajó con la totalidad de la población: docentes del nivel primario y secundario de una institución educativa.

**Procedimiento**

**a. Cuestionario estructurado**

Una vez formuladas las preguntas del cuestionario sobre los factores que inciden en el sentido de pertenencia y logro de objetivos organizacionales en los docentes de nivel primario y secundario, se procedió a organizarlas en un formato en el que primero, se presentará el cuestionario y su fin, luego se colocará la información personal de cada uno de los encuestados (mas no nombres y apellidos) y las preguntas sobre la investigación, las cuales tendrán cuatro opciones para poder ser respondidas según el grado de satisfacción, las cuales serán: Nunca, A veces, Casi Siempre y Siempre.

Una vez terminados los cuestionarios, se entregaron a los encuestados de forma simultánea para que procedan a responder a las preguntas indicadas; en un tiempo aproximado de 20 a 25 minutos.

Al terminarse el tiempo establecido, se recogieron las hojas con los cuestionarios para ser revisados y vaciar la información en cuadros en Excel para así poder ver la información cuantitativamente y en gráficas, que permitan un mejor entendimiento del entorno.

#### **b. Entrevista**

Al cabo del análisis de los resultados del cuestionario, se procedió a realizar entrevistas a docentes de los niveles de primaria y secundaria; es así que se llevarán a cabo en los docentes con más años laborando en el colegio y los más recientes en pertenecer a la plana de docentes, para poder comparar la percepción de ambos.

Se inició conociendo su nombre, grado que enseña y antigüedad en la institución, para luego proceder con las preguntas referentes a los factores que obtendrán un mejor resultado en el cuestionario.

Cada una de las entrevistas duró un máximo de 5 minutos aproximadamente, dándole la oportunidad al docente para que comente qué tan identificado está con la institución.

Al culminar el tiempo de la entrevista, se le agradeció al docente por su tiempo y la información brindada.

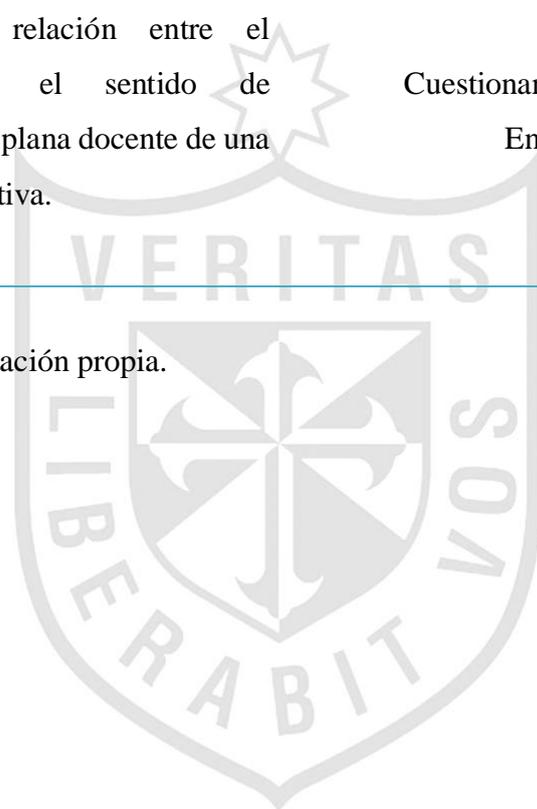
Tabla N°6: Diseño de investigación según objetivos

**TIPO DE INVESTIGACIÓN: APLICADA**

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: DESCRIPTIVO SIMPLE**

OBJETIVO	INSTRUMENTOS
<p>1. Determinar la relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.</p>	<p>Cuestionario estructurado Entrevista</p>
<p>2. Determinar la relación entre el compromiso y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.</p>	<p>Cuestionario estructurado Entrevista</p>

Fuente: Elaboración propia.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados de la Investigación

En este capítulo se presentan los principales resultados de la investigación realizada mediante la aplicación de una encuesta a los docentes de nivel primario y secundario de una institución educativa, con el fin de identificar los factores que inciden en el sentido de pertenencia, compromiso e identidad de estos para con la organización; de manera que se pueda medir y analizar su impacto en el logro de objetivos organizacionales.

Para ello se han tomado en consideración siete factores, que mediante la formulación de preguntas específicas nos darán a conocer cuáles tienen un mayor impacto en el vínculo entre el personal y la institución educativa en la que laboran.

La encuesta utilizada como instrumento de medición fue sometida a la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach, mediante el cual se determinó la fiabilidad de la misma, según lo indica la siguiente tabla:

Tabla N°7: Estadística de la prueba de Alfa de Cronbach

	Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Herramientas y/o materiales necesarios.	15	3	4	3,40	,507	,257
Aula amplia y organizada.	15	1	4	3,27	,799	,638
Iluminación en aula.	15	3	4	3,60	,507	,257
Equipos informáticos y apoyo visual.	15	2	4	3,33	,617	,381
Inmobiliario ergonómico.	15	1	4	2,80	1,014	1,029
Infraestructura es adecuada.	15	1	4	3,07	,884	,781
Espacios recreativos.	15	1	3	2,40	,632	,400
Felicitan el buen desempeño.	15	2	4	2,87	,743	,552
Reconocimiento de esfuerzo y logros.	15	2	4	2,80	,775	,600

Premiación buen desempeño.	15	1	3	2,47	,743	,552
Remuneración acorde al puesto.	15	2	3	2,47	,516	,267
Sueldo acorde al mercado.	15	2	4	2,53	,743	,552
Sueldo encima del mercado.	15	1	3	1,67	,724	,524
Sueldo responde expectativas.	15	2	3	2,20	,414	,171
Educación y aprendizaje continuo.	15	2	4	3,07	,704	,495
Actualización de conocimientos.	15	1	4	3,07	,799	,638
Inversión en desarrollo personal y profesional.	15	1	4	2,40	,737	,543
Seguimiento de trabajo diario.	15	2	4	3,27	,704	,495
Retroalimentación sobre desempeño.	15	2	4	2,80	,676	,457
Reuniones intercambio de opiniones.	15	1	4	2,67	,724	,524
Detección y resolución de problemas.	15	1	4	3,00	,926	,857
Horario de trabajo.	15	2	3	2,67	,488	,238
Llevo trabajo a casa.	15	1	4	2,40	,910	,829
Tiempo familiar.	15	2	4	2,67	,617	,381
Identificación con la institución.	15	3	4	3,67	,488	,238
Empowerment.	15	2	4	3,13	,516	,267
Nuevos retos y responsabilidades.	15	1	4	2,93	,799	,638
Objetivos claros.	15	2	4	3,53	,640	,410
Comparto cultura y valores.	15	3	4	3,53	,516	,267
Miembro importante del equipo.	15	2	4	3,20	,676	,457
suma	15	64,00	98,00	86,8667	9,44054	89,124
N válido (por lista)	15					

Fuente: Elaboración propia.

En el presente trabajo de investigación se utiliza el programa SPSS, en el cual se importaron todas las preguntas de la encuesta en un archivo Excel, en el cual figuraban las 30 preguntas escritas en cuatro palabras claves en cada columna, en las filas se colocaron las respuestas de los encuestados indicando “Nunca” con el número 1, “Casi nunca” con el 2, “Casi siempre” con el 3 y “Siempre” con el 4. Al cargar el archivo y procesarlo en el sistema nos da como resultado el Alfa de Cronbach, fórmula que indica la fiabilidad del instrumento. En este caso, el resultado obtenido fue el de 0.732, el cual indica que es fiable, ya que cuánto más se acerque al número 1 es más fiable.

Tabla N° 8: Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,732	31

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se asegura la confiabilidad de los resultados obtenidos de la encuesta y la veracidad de la investigación realizada.

#### 4.1.1 Determinar la incidencia de la infraestructura y herramientas en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en base a las encuestas dirigidas a los docentes con respecto al impacto que tiene la infraestructura y herramientas que brinda la institución educativa como apoyo para el trabajo diario de su personal y su importancia para estos.

Tabla N°9: Infraestructura y herramientas

	NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>1</b> Tengo las herramientas y/o materiales necesarios y			<b>9</b>	<b>6</b>

	suficientes para realizar mi trabajo sin dificultad.				
2	Mi aula de clases es amplia y organizada.	1		8	6
3	Cuento con una buena iluminación en mi aula.			6	9
4	Dispongo de equipos informáticos y apoyo visual para dictar mis clases con mayor facilidad.		1	9	5
5	Cuento con un escritorio espacioso y silla cómoda de acuerdo a mis medidas antropométricas.	2	3	6	4
6	La infraestructura es adecuada a la cantidad de alumnado y personal docente y otros trabajadores.	1	2	7	5
7	Contamos con gran variedad de espacios de recreación y aprendizaje.	1	7	7	

Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla N°7, la gran mayoría de docentes de esta institución educativa considera que sí se les proporciona un espacio físico adecuado y con las condiciones necesarias para el desempeño de sus labores diarias, en las cuales tenemos en consideración la iluminación, equipo de informática, área de recreación, medida del aula según la cantidad de alumnado, entre otros factores.

Asimismo, lo podemos observar en el siguiente gráfico:

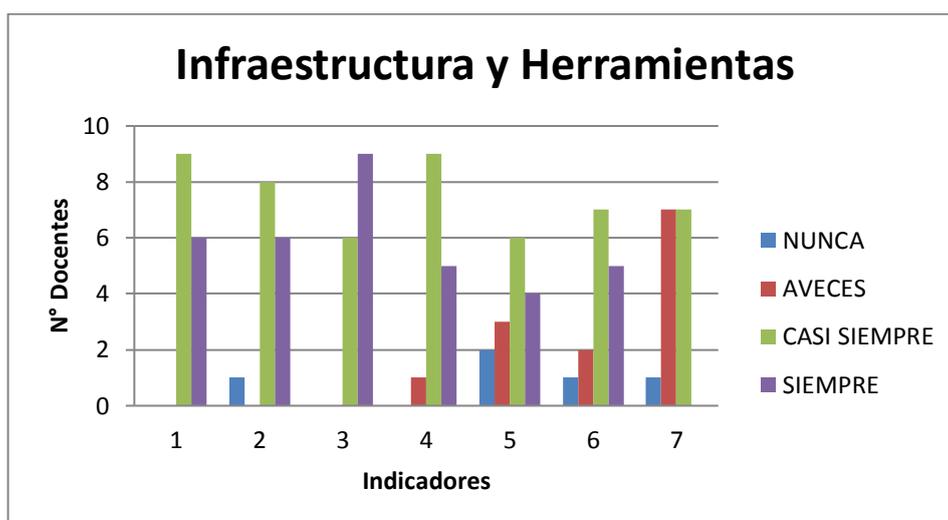


Figura N°3: Infraestructura y herramientas

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Determinar la incidencia del reconocimiento en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

A continuación, en la Tabla N°8 se observan los resultados obtenidos en las preguntas 8 a la 10, las cuales describen la situaciones de reconocimiento de logros obtenidos por los docentes durante el lapso de tiempo que ofrecen sus servicios a la institución, a manera de detectar si verdaderamente se le da importancia a este aspecto, ya que es una iniciativa de los directivos felicitar y premiar a sus colaboradores con el fin de motivarlos a seguir siendo productivos brindando una educación de calidad que influencia en el futuro de sus estudiantes.

Tabla N°10: Reconocimiento

	NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>8</b> Cuando realizo un buen trabajo me felicitan.		5	7	3

	Reconocen mi esfuerzo y logros dentro del centro educativo.			
<b>9</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>10</b>	Premian el logro de objetivos y buen desempeño.	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

Elaboración: Propia

Es así como podemos observar en el siguiente gráfico que los docentes, en su mayoría consideran que casi siempre se les felicita por un buen trabajo realizado así como que premian el logro de objetivos y buen desempeño acordes a la misión y la visión organizacional. Por otro lado, nos indican que a veces reconocen su esfuerzo y logro; por lo cual podemos ver que existe un sesgo, el cual podría darse por las diferentes perspectivas de los docentes que conforman la institución.

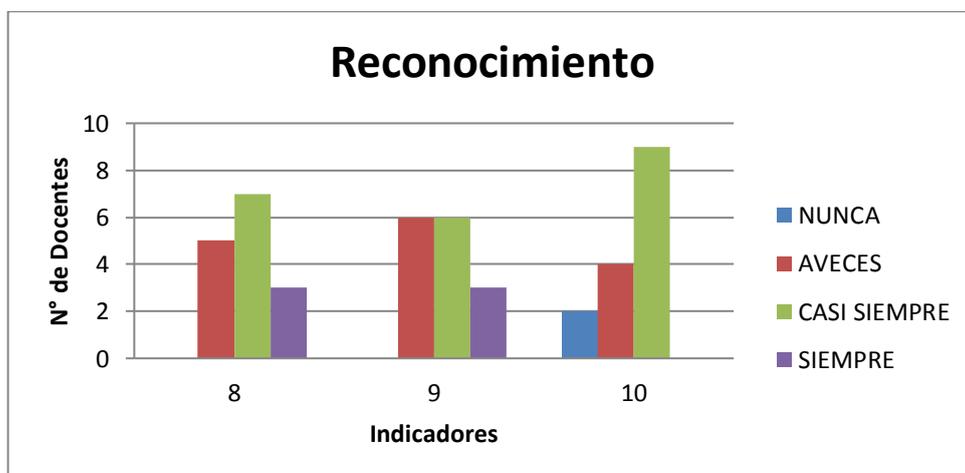


Figura N°4: Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3 Determinar la incidencia de los círculos de calidad en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

Tal como muestra en la Tabla N° 9 los resultados que hemos obtenido en las preguntas 18 al 21, las cuales describen de qué manera los docentes reciben una retroalimentación sobre su trabajo de parte de sus superiores y pares, la retroalimentación es una herramienta de mejora continua en base a un diagnóstico de una situación actual se le da las recomendaciones para un futuro inmediato.

Tabla N° 11: Círculos de calidad

		NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>18</b>	El coordinador académico del nivel primario hace un seguimiento de mi trabajo diario.		2	7	6
<b>19</b>	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño constantemente.		5	8	2
<b>20</b>	Mis compañeros de trabajo y yo nos reunimos voluntariamente para intercambiar opiniones sobre nuestro desempeño laboral.	1	4	9	1
<b>21</b>	Nos reunimos para la detección y resolución de problemas dentro del área de trabajo.	1	3	6	5

Elaboración: Propia

Nos indican que casi siempre se realizan reuniones de trabajo, estas la mayoría de veces se dan de manera voluntaria por parte de los colaboradores para poder intercambiar

opciones de acuerdo a su desempeño laboral; de igual manera la retroalimentación que reciben por su desempeño se brinda de manera constante.

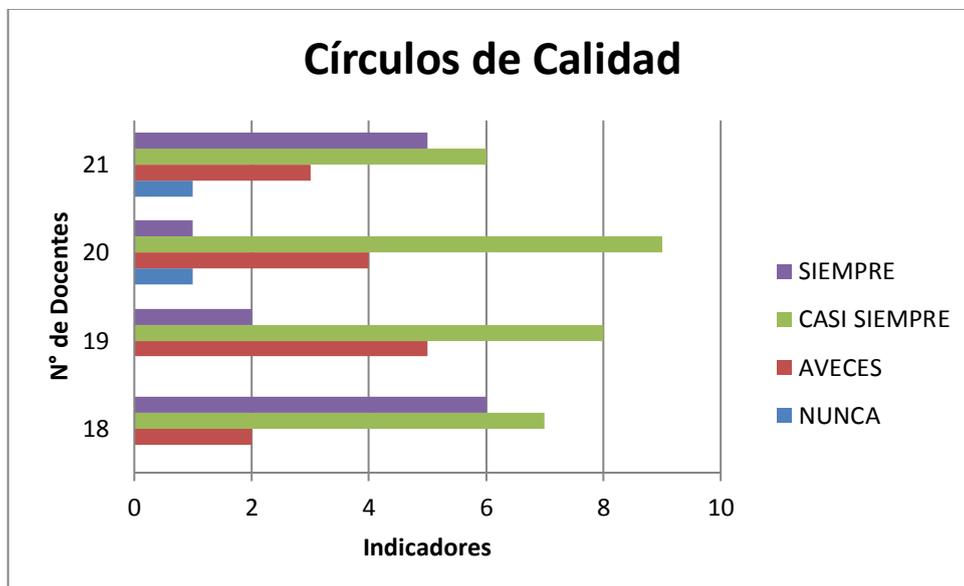


Figura N°5: Círculos de calidad

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4 Determinar la incidencia de la remuneración en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

La recompensa económica que recibe una persona a cambio de prestar sus servicios es un factor determinante en toda relación laboral, ya que es el monto valorado que representa su trabajo, resultado de las funciones y responsabilidades que tiene designadas; de esta manera medimos qué tan importante es la remuneración en el docente y cómo lo percibe con respecto a factores como si es coherente al perfil y puesto, pregunta número once, en la cual vemos que las respuestas se dividen entre “a veces” y “casi siempre”.

En el caso de la evaluación y comparación con respecto al mercado, la gran mayoría considera que “a veces” la remuneración es acorde a lo que el resto de instituciones educativas ofrece por un mismo puesto; por otro lado, muchos consideran que el sueldo no está por encima del mercado, por lo cual podemos decir que está dentro el promedio.

La gran mayoría respondió “a veces” si su remuneración cumple o responde con sus expectativas, es decir que no están satisfechos en este campo.

Tabla N° 12: Remuneración

		NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>11</b>	La remuneración que percibo es coherente con las funciones que desempeño día a día.		8	7	
<b>12</b>	Mi sueldo es acorde al mercado.		8	4	2
<b>13</b>	Mi sueldo está por encima del mercado.	7	6	2	
<b>14</b>	El sueldo que percibo responde a mis expectativas.		12	3	

Elaboración: Propia

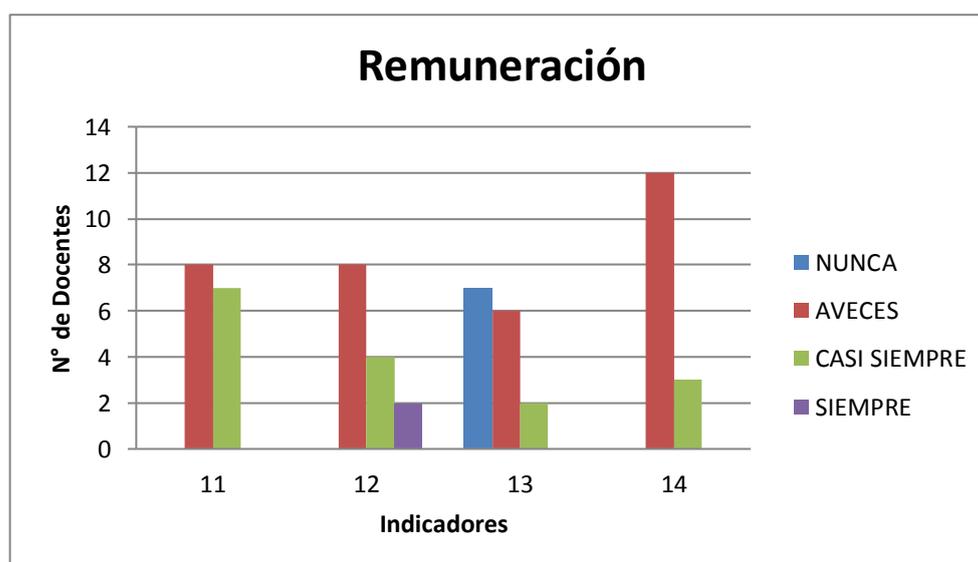


Figura N°6: Remuneración

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.5 Determinar la incidencia del desarrollo profesional en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

El desarrollo profesional va de la mano con la capacitación que comprenden cursos, talleres, entre otras actividades que generan en el colaborar una persona más competitiva por cantidad de conocimientos y habilidades que van adquiriendo y desarrollando durante el transcurso de dichos procesos de aprendizaje.

Podemos apreciar que la institución educativa “casi siempre” se preocupa por la educación y el aprendizaje continuo de sus colaboradores, de igual manera constantemente le hacen las invitaciones para que ellos sean partícipes de charlas, cursos, talleres entre otros eventos con el fin de actualizarlos y mejorar los conocimientos de una forma continua.

Por otro lado, indican que solo “a veces” la institución educativa invierte en el desarrollo de los docentes tanto de manera personal como profesional, con ello podríamos llegar a la conclusión que las capacitaciones que reciben los colaboradores son de manera interna, lo que sería bueno mejorar y comenzar a invertir más en el personal, porque con ello los docentes podrán darse cuenta que la institución si tiene preocupación en su desarrollo tanto profesional como personal.

Tabla N° 13: Desarrollo profesional

	NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
15		3	8	4
El centro educativo se preocupa por nuestra educación y aprendizaje continuo.				
16	1	1	9	4
Nos invitan continuamente a participar de charlas, cursos, talleres, entre otros eventos para conocer o actualizar				

nuestros conocimientos sobre  
un tema en específico.

17	El colegio invierte en mi desarrollo personal y profesional.	1	8	5	1
----	--	---	---	---	---

Elaboración: Propia

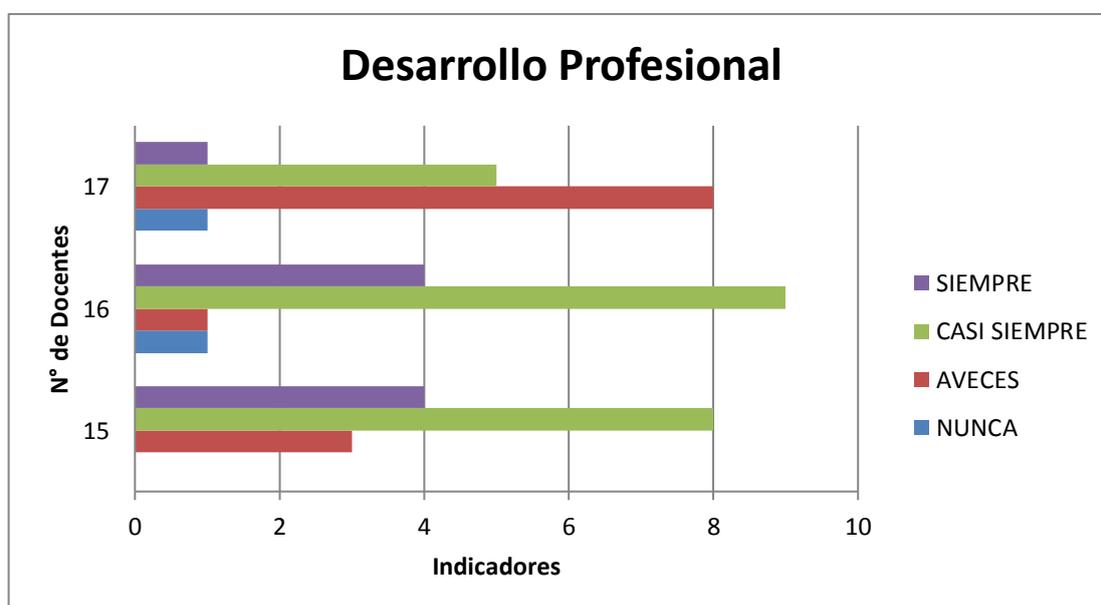


Figura N°7: Desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.6 Determinar la incidencia del bienestar en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

El equilibrio entre la vida personal y profesional es indispensable actualmente, es por ello que mostramos en la Tabla N°12 los resultados a tres preguntas de la encuesta que tratan sobre la carga laboral y su influencia en el hogar.

Podemos ver que la mayoría de docentes considera que “casi siempre” el horario de trabajo es suficiente área poder culminar con sus tareas y responsabilidades; un gran

porcentaje del personal indica que “a veces” lleve a casa trabajo, punto en el cual debemos tener en consideración que algunos docentes contestaron que “siempre” lo hacen, por lo cual podemos decir que se requiere una mejora en cuanto a la carga laboral asignada o a cómo distribuye cada persona sus tiempos para poder culminar a tiempo y no tener la necesidad de llevar a casa su trabajo.

Asimismo, podemos ver que las respuestas se dividen en “a veces” y “casi siempre” en cuanto si tienen tiempo para su familia, esto enfocado a las horas dedicadas a cada ámbito.

Tabla N° 14: Bienestar

		NUNCA	AVECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>22</b>	El horario de trabajo es suficiente para terminar con mis responsabilidades y tareas asignadas.		5	10	
<b>23</b>	Llevo trabajo a casa.	1	10	1	3
<b>24</b>	Tengo tiempo para mi familia.		8	7	

Elaboración: Propia

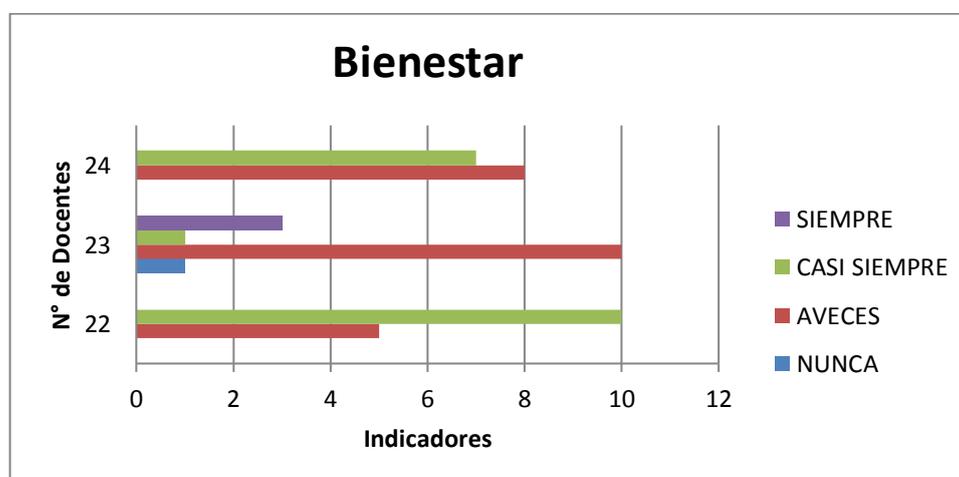


Figura N°8: Bienestar

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.7 Determinar la incidencia de la identificación y compromiso en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa

La identificación y el compromiso de los docentes va a depender de grado de satisfacción que tenga este con la institución educativa, acorde al cumplimiento de los factores identificados, medidos y analizados anteriormente con respecto a lo que la organización brinda o no a sus colaboradores con el fin, no solo de atraer talento, si no retenerlo y desarrollarlo durante la relación laboral.

En la Tabla N° 15 podemos ver que los docentes sienten identificación con el colegio y con su misión de educar, asimismo, que lo empoderan, es decir, que pueden participar de la toma de decisiones mediante la delegación de tareas, ya que confían en su personal y manera de cómo le van asignando retos progresivamente, a su vez, tienen claros los objetivos definidos por la institución educativa lo cual hacen que ellos puedan formar una cultura con valores y principios de manera conjunta influyendo en el trabajo en equipo y logro de resultados.

Tabla N° 15: Identificación y compromiso

	NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
25			5	10
26		1	11	3

27	Me asignan nuevos retos y responsabilidades acorde a mi desempeño.	1	2	9	3
28	Tengo claros los objetivos de la organización.		1	5	9
29	Comparto la cultura organizacional y los valores que lo conforman.			7	8
30	Me considero un miembro importante del equipo de trabajo.		3	7	5

Elaboración: Propia

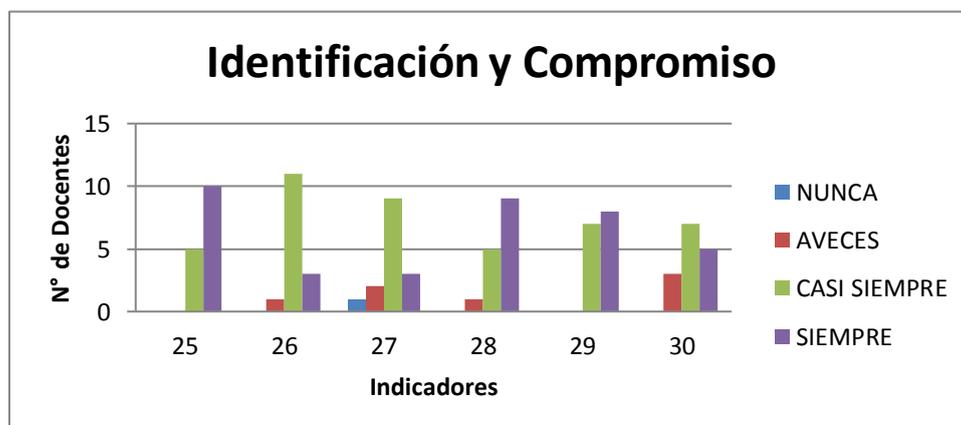


Figura N°9: Identificación y compromiso

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 La discusión y análisis de resultados

Habiendo identificado una institución educativa como fuente de información sobre los factores laborales que influyen directamente en la identificación del docente con su centro de trabajo, hemos podido comparar la opinión y percepción de los profesores del colegio con nuestras hipótesis y las investigaciones previamente realizadas por expertos

en la materia, generando discusión y detectando las similitudes y diferencias entre lo teórico y lo práctico.

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de entrevistas y encuestas a los docentes del centro educativos investigado, quedando registro de las actividades mencionadas por medio de fotografías, encuestas llenadas y filmaciones realizadas.

En el caso de las herramientas utilizadas, éstas fueron sometidas al criterio tres expertos en la materia quienes observaron y recomendaron mejoras en la encuestas para así obtener resultados más precisos. Las técnicas empleadas no han permitido analizar con mayor fiabilidad, validando los resultados obtenidos.

Los resultados que se obtuvieron corresponden a la investigación realizada en el colegio San Juan María Vianney, en el cual se pudo constatar la importancia de la infraestructura y herramientas, desarrollo de los docentes, círculos de calidad y finalmente su compromiso con la institución, factores clave para el desarrollo del sentido de pertenencia. Los aspectos mencionados fueron los que obtuvieron un mayor puntaje en la encuesta realizada en las alternativas de “casi siempre” y “siempre”. En base a lo cual podemos afirmar que son factores laborales influyentes por el cual todo centro educativo tiene que velar, para ofrecer así las mejores condiciones a su personal lo que lo hace más competitivo y atractivo en el mercado laboral.

En las entrevistas realizadas se ha podido detectar que los docentes muestran un gran grado de satisfacción con el centro educativo independientemente de la cantidad de años laborando en la institución, y esto es generado por el compromiso que el colegio muestra al momento de realizar sus actividades, ellos se preocupan por capacitar a su personal, en temas de su propio interés generando un valor agregado al docente, asimismo, se ha podido observar que los docentes realizan círculos de calidad, lo que es muy bueno y nos sorprendió, ya que ellos en su día a día, buscan mejorar apoyándose los unos a los otros, sin importar la materia que enseñen, lo cual genera un buen clima laboral en el centro educativo, por otro lado, que poco a poco se van implementando las aulas, generando una mayor comodidad y facilidad al momento de educar.

Se pudo generalizar la metodología de investigación, puesto que las herramientas que se utilizaron: encuesta y entrevista nos han servido para obtener mayor y veraz información en los factores laborales investigados con el fin de poder constatar que estos son realmente influyentes en el sentido de pertenencia, en especial el desarrollo laboral y el compromiso organizacional. La encuesta nos ayudó a obtener información según las afirmaciones con las cuales hemos obtenido respuestas cerradas, las cuales se han complementado con las entrevistas en base a preguntas abiertas que han permitido que los docentes entrevistados expongan su punto de vista y nos den a conocer un poco más sobre su realidad laboral actual.

La información recopilada puede ser utilizada para otras instituciones educativas, similares a la investigada, ya que resultados obtenidos en el trabajo de campo representan la opinión y grado de satisfacción de los docentes de muchas instituciones educativas, ya que tienen características similares y, la encuesta fue aplicada en un colegio promedio, como lo son muchos de Lima con condiciones similares. De esta manera, se puede decir que la información recabada es extensiva a otros centros educativos.

Tabla N° 16: Análisis de resultados

OBJETIVOS	HIPOTESIS	RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO DE CAMPO	ANTECEDENTES	BASES TEORICAS	ANALISIS
<b>Identificar cuáles son los factores que inciden en el Sentido de Pertenencia en la plana docente de una institución educativa.</b>	Los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa son: La infraestructura y las herramientas, el reconocimiento, el sueldo competitivo, el desarrollo, los círculos de calidad y el compromiso organizacional.	En el trabajo de campo pudimos constatar que los factores que inciden en el sentido de pertenencia son los planteados al inicio de nuestra investigación, los cuales se mostraron al realizar las entrevistas y las encuestas al personal del centro educativo.	Intercambio comunicativo y de información entre las personas de las instituciones educativas, para así determinar juntos los objetivos y procedimientos de la organización, ya que permite potenciar el sentido de pertenencia del personal para con la organización.	Un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o ambiente determinado, es decir la vinculación que una persona desarrolla en cierto medio con un grupo humano, es así que podemos identificarlo en un ambiente laboral en la relación que forja un trabajador para con otros situado en la organización.	En los últimos años se han estudiado los posibles factores que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de un centro educativo, definiendo a este como el sentimiento de identificación del individuo dentro de un grupo o ambiente, es decir lograr el máximo potencial del docente, el cual se traducirá en resultados cuantificables para la organización. En este trabajo de investigación se estudiaron siete variables las cuales permitieron analizar cuáles son las más relevantes desde el punto de vista de los docentes, es así que mediante el trabajo de campo se pudo constatar la información recabada.
<b>Determinar si existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana</b>	Sí existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de	Al realizar las entrevistas y encuestas en el centro educativo se afirmó que los docentes le dan gran importancia a las capacitaciones brindadas por la institución, sean dentro o fuera de la institución educativa, apoyados	Fidelizar al colaborador con la organización, en el caso de las instituciones educativas es muy importante, ya que su función es transmitir sus conocimientos a los alumnos y cuanto más informado el	La capacitación como un proceso que permite a la organización desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus colaboradores, de acuerdo a las demandas del contexto, es decir, las	El desarrollo del personal se traduce en las capacitaciones que éste recibirá con el fin de adoptar, modificar y potenciar conocimientos, habilidades y actitudes, de manera que el perfil del docente calce con el deseado

**docente de una institución educativa.**

una institución educativa.

El desarrollo está estrechamente ligado al sentido de pertenencia de cada los docentes, ya que ésta se traduce en capacitaciones, las cuales son necesarias para la actualización del docente en un contexto constantemente cambiante. Cuando la organización otorga a su personal la oportunidad de formarse, adquiriendo nuevos conocimientos o potenciándolos, demuestra cuán importantes son para el centro educativo, formando así una

de especialistas. Ya que eso les genera un valor agregado como profesionales.

este va a poder realizar su labor de la manera más efectiva, logrando mayores resultados.

Gracias a las tesis revisadas, afirmamos que el desarrollo profesional es la actividad realizada por el docente con visión en la enseñanza; de igual manera definir planes y programas que involucre a los docentes y les haga partícipes de la misión y visión de la institución, lo cual se puede lograr incluyendo al personal en programas educativos que desarrollen sus competencias, ya que este beneficio es percibido positivamente por el individuo.

necesidades de capacitación que encontramos en el lugar y momento en el que se haga el diagnóstico. Todo este proceso se realizará a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a la acción, lo que indica que no solo debe quedar en enseñar aspectos teóricos sobre lo que se debe y lo que no realizar, sino que se tiene que aplicar en el puesto que cada persona desempeña.

de por la institución educativa, reduciendo o eliminando brechas y al mismo tiempo fidelizando al colaborador, ya que lo aprendido genera un valor agregado tanto a nivel personal como profesional, lo cual contribuye a la formación de una línea de carrera exitosa. En el estudio realizado verificamos que la información encontrada sobre las capacitaciones era acorde a la realidad, ya que en el trabajo de campo los docentes afirmaron que la institución se preocupaba por su desarrollo profesional, brindándoles programas educativos y flexibilidad horaria para permitir que se concreten. Es así, que también afirmaron la satisfacción de laborar en una organización comprometida con su desarrollo.

relación de ganar-ganar, en la cual el docente aprende, volviéndose más competente y competitivo, y la empresa se beneficia con la aplicación de lo aprendido en su labor diaria.

**Determinar si existe relación entre compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.**

Sí existe relación entre el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.

El compromiso organizacional es fundamental para el desarrollo del sentido de pertenencia y la identificación del docente con el centro educativo, ya que es el deseo de poder contribuir con la organización mediante

Al analizar las encuestas, los resultados confirmaron que el centro educativo sí desarrolla el compromiso en sus colaboradores; sin embargo, los círculos de calidad tomaron protagonismo durante el trabajo de campo, ya que las constantes reuniones de retroalimentación y búsqueda de mejora continua fueron mencionados por la mayoría de docentes, rescatando su importancia y la utilidad del mismo.

Es importante la autonomía en la toma de decisiones de cada miembro de la organización, de acuerdo a su rol, participando activamente en la organización y aportando a ésta. Es así como se favorece al clima de relaciones, ya que cada persona podrá no solo dar a conocer sus intereses, opiniones, expectativas, sino que también ser partícipe de un grupo que persigue un mismo objetivo, el cual ya no solo es organizacional, sino que se convierte en uno personal. En las tesis analizadas podemos ver la importancia de las competencias gerenciales en los directivos de los centros educativos, ya

El compromiso es el deseo de poder contribuir con la organización con el fin que esta alcance sus metas y objetivos propuestos, generando una aspiración para poder ser parte importante de la organización, ser valorados y que nuestro esfuerzo sea recompensado, por otro lado, es identificarnos tanto con los objetivos y con los valores de la organización.

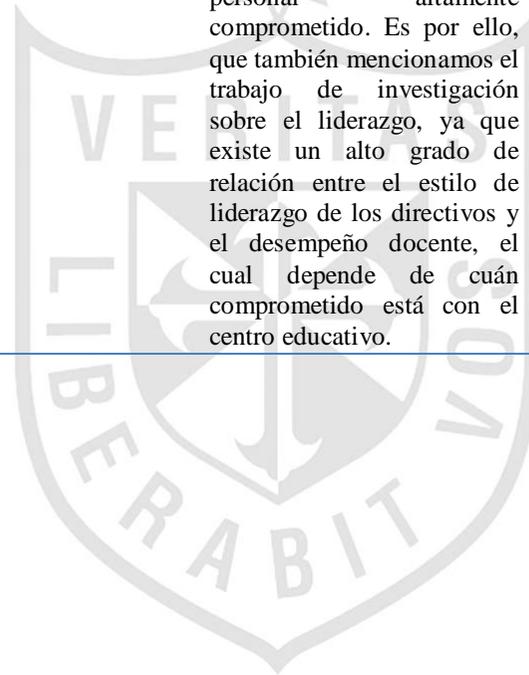
El compromiso del docente para con la institución educativa genera en ellos un mayor involucramiento en la misión y visión de la organización, alineando los objetivos personales con los organizacionales, de manera que se asegure el cumplimiento de metas propuestas. De igual manera el compromiso trae como consecuencia un grato clima laboral, ya que los colaboradores comparten mismos ideales, fortaleciendo la cultura. En el trabajo de campo se obtuvo que el compromiso es el resultado del trabajo diario en el centro educativo, consecuencia de los círculos de calidad, los cuales generan una constante retroalimentación sin importar la jerarquía, la materia de

el logro de objetivos y metas trazadas, según las aspiraciones y relaciones establecidas con el personal con el cual labora.

que la sociedad exige personal competente que genere cambios, es así que las competencias gerenciales se basa en el modelo de calidad, aspirando así a lo mejor en la institución, lo cual solo se puede lograr con personal altamente comprometido. Es por ello, que también mencionamos el trabajo de investigación sobre el liderazgo, ya que existe un alto grado de relación entre el estilo de liderazgo de los directivos y el desempeño docente, el cual depende de cuán comprometido está con el centro educativo.

especialización y/o nivel educativo.

Fuente: Elaboración Propia



## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusión general:**

De acuerdo a los resultados de la investigación podemos afirmar que los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia de los docentes son los propuestos en nuestra hipótesis general, la cual es que los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa son: La infraestructura y las herramientas de trabajo, el reconocimiento, los círculos de calidad, la remuneración, el desarrollo, el bienestar y compromiso organizacional.

### **Conclusiones específicas:**

- a. Sí existe relación entre el desarrollo del personal y sentido de pertenencia, ya que éste es uno de los dos factores más influyentes, el cual habíamos propuesto antes de la investigación realizada, la cual se ha podido visualizar tanto en la encuesta como en las entrevistas realizadas en el momento que los docentes ponían énfasis en la preocupación del colegio por tener cursos/ talleres de la actualización tanto internos como externos.
- b. Sí existe relación entre el compromiso y el sentido de pertenencia, lo cual se puede constatar mediante el trabajo de campo realizado; es así que se puede afirmar que el desarrollo del compromiso centro educativo – docente fortalece la relación entre ambos, partiendo de los beneficios que la institución le puede ofrecer hasta el clima laboral que se construye entre ambas partes.

### **Recomendación general:**

1. Formar equipos de trabajo conformados por dos docentes de cada nivel con el fin de asignarles a cada uno de éstos un factor en medida que ellos se involucren con éste, y propongan actividades a realizar para mejorar cada factor investigado. Para lo cual deberán presentar un plan de trabajo bimestral a coordinación, siendo éste aprobado podrán proceder a su ejecución, invitando a los demás docentes a ser partícipes de las actividades propuestas relacionado a los factores con menor puntaje, con el fin armar un plan de trabajo de mejora para el centro educativo y satisfacer sus necesidades como cliente interno.

### **Recomendaciones específicas:**

1. La relación entre desarrollo y sentido de pertenencia se consigue al realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los docentes al culminar el año académico, de tal manera que al iniciar el nuevo año escolar se tenga preparado un plan de capacitación para que todos los docentes sean partícipes de dichas capacitaciones, dando oportunidades de desarrollo de competencias e implementación de nuevas tendencias en la materia reduciendo o eliminando la brecha entre los conocimientos y habilidades del docente actual y de la expectativa de la institución educativa.
2. La relación entre compromiso y sentido de pertenencia resulta al asignar una comisión o comité de docentes elegidos por ellos mismos, quienes deben cumplir con lineamientos determinados por la institución educativa referentes al perfil de los integrantes del comité, quienes deben ser líderes orientados a resultados y al cliente interno, así como tener un buen desempeño, con el fin que participen de la toma de decisiones del plan estratégico de la institución educativa, de tal manera comprometerlos no solo con su labor diaria sino que también con la visión y objetivos. Esto logrará que influyan en sus compañeros de trabajo, para un mejor desempeño de equipo de trabajo.

## REFERENCIAS

1. Asociación de Buenos Empleadores (2015) *Programa de reconocimiento*. Recuperado de [http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA\\_ABE\\_RECONOCIMIENTO.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_RECONOCIMIENTO.pdf)
2. Banegas, A. & Aizpún, C. (2010) *Desarrollo del plan de comunicación en un centro escolar*. *Indivisa*, (11), 81-98.
3. Barragán, José; Castillo, J. & Guerra, P. (2009) *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
4. Barraza, A., Acosta, M. & Ledesman, Z. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
5. Brea, L. (2014) *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Murcia: Universidad de Murcia.
6. Builes, A., Muñoz, A., García, G., Muñoz, M., y Muñoz, S. (2011). Estrategias gerenciales para fortalecer el sentido de pertenencia en los docentes de la Institución Educativa Santa Sofía, Dosquebradas. (Especialización en Gerencia Educativa). Universidad Católica de Manizales. Colombia.
7. Cáceres, J. (2015) *La remuneración como derecho fundamental*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/boletin/documentos/boletin\\_41/doc\\_boletin\\_41\\_1.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/boletin/documentos/boletin_41/doc_boletin_41_1.pdf)
8. Camargo, M., Calvo, G., Franco, M., Vergara, M., Londoño, S., Zapata, F. & Garavito, C. (2004). Las necesidades de formación permanente del docente. *Educación y educadores*, (7), 79-112.
9. Cantón, I. & García, A. (2012). La comunicación en los centros educativos: un estudio de caso. *Tendencias pedagógicas*, (19), 107-130.
10. Carnicero, P. (2005). *La Comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas*. Madrid: WK Educación.
11. Congreso de la República (20 de Agosto del 2011) Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 29783) Diario El Peruano.

12. Congreso de la República (27 de Marzo de 1997) Ley de productividad y competitividad laboral (Ley N° 728) Diario El Peruano.
13. Delgado, A. (2013) Para ganar en tiempos de crisis, reconoce el valor de tus empleados. *Capital Humano*, (275), 72-75.
14. Díaz, D., y Delgado, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación. (Grado de Magister). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lima.
15. Escalera, I. (2014) *Las instituciones educativas y su cultura*. Madrid: Narcea S.A.
16. Figueiredo, B., Lustosa, R. & Pereira, J. (2013). Meaning in Life, Psychological Well-Being and Quality of Life in Teachers. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 23(54), 73-82.
17. Forero, M., Rincón, X. y Velandia, M. (2008) Motivación Liderazgo y Sentido de Pertenencia. Clima Organizacionales Flores La Valvanera Ltda. (Tesis de licenciatura) Universidad de La Salle. Bogotá. 80 pp.
18. García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17 (31), 120-142.
19. Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio: Revista de investigación académica*, (12), 103-116.
20. Gutiérrez, A. (2004) Aplicación de los círculos de calidad en una organización. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Aplicacion%20de%20os%20circulos%20de%20calidad.pdf>
21. Herdoiza, M. (2005) Capacitación docente. Perú: USAID.
22. Hernández, K. (2013) *Fortalecimiento del Sentido de pertenencia de los empleados de la fundación Universitaria Autónoma de las Américas – Sede Pereira*. Recuperado de <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/1927/KATHERINE%20HERN%C3%81NDEZ%20URIBE.pdf?sequence=3>
23. Hernández, M. (2015) *Equipos de Mejora y Círculos de Calidad*. Recuperado de [http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2264/mod\\_resource/content/1/Modulo\\_1/Equipos\\_de\\_Mejora\\_y\\_Circulos\\_de\\_Calidad.pdf](http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/2264/mod_resource/content/1/Modulo_1/Equipos_de_Mejora_y_Circulos_de_Calidad.pdf)

24. Hidalgo, H. y Funderburk, R. (2011). El sentido de pertenencia en la observación de la práctica docente. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
25. Hué, C. (2009). *Razones para el bienestar docente*. España: Cuadernos de Pedagogía, 390, 88-91.
26. Marrau, C. (2004). *El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente*. Argentina: Fundamentos en humanidades, (10), 53-68.
27. Martínez, O., & Guarín, J. (2007). El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional. (Grado Doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.
28. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2002). Boletín de economía Laboral. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_22-24.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_22-24.pdf)
29. Murillo, J. & Román, M. (2012). *Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú*. Perú: Revista Peruana de Investigación Educativa, 7-42.
30. Oficina regional de educación para América Latina y el Caribe. (2005) *Estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay*. Chile: UNESCO.
31. Otero-López, J., Villardefrancos, E., Castro, C., & Santiago, M. J. (2015). *Stress, positive personal variables and burnout: A path analytic approach*. European Journal of Education and Psychology, 7(2).
32. Puchol, L. (2007) *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ª Ed.) Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA333&dq=comunicacion+interna+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=UYK4VPOoEY\\_ksATm\\_IA4&ved=0CD4Q6AEwBg#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20recursos%20humanos&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA333&dq=comunicacion+interna+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ei=UYK4VPOoEY_ksATm_IA4&ved=0CD4Q6AEwBg#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20recursos%20humanos&f=true)
33. Ramírez, E. (2011). *El compromiso ético del docente*. México: Revista Iberoamericana de Educación, versión digital, (55/2).
34. Ramos, M., Sieglin, V. & Zúñiga, M. (2013). *La intransparente transparencia... La asignación de sueldos y niveles académicos al profesorado en una universidad del norte de México*. Perfiles educativos, 35(141), 26-45.
35. *Real Academia Española* (2016) Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=HTiXnHN>

36. Rodríguez, L. (2012). *Condiciones de trabajo docente: aportes de México en un estudio latinoamericano*. México: Diálogos educativos, (24), 18-27.
37. Rodríguez, M. & Ordóñez, R. (2012) *Modelo de gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía*. España: Profesorado.
38. Serio, A., Rosales, M. & Jiménez, H. (2012) *Estilos de pensamiento en docentes con bajo y alto bienestar profesional*. Madrid: Universidad de la Laguna.
39. Siliceo, A. (2004) *Capacitación y desarrollo de personal*. (Ed. 4a) México D.F.: Editorial Limusa.
40. Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos (Grado de Magíster)*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
41. Vera, E. (2015) *Brecha Salarial entre hombres y mujeres se redujo en el mercado*. El comercio
42. Vilana, J. (2011) *Fundamentos del Lean Manufacturing* Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:75259/componente75258.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75259/componente75258.pdf)
43. Zárate, D. (2011) *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Grado de Magíster). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Matriz de coherencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General
<b>¿Cuáles son los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa?</b>	Identificar cuáles son los factores que inciden en el Sentido de Pertenencia en la plana docente de una institución educativa.	Los factores laborales que inciden en el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa son: La infraestructura y las herramientas, el reconocimiento, el sueldo competitivo, el desarrollo, los círculos de calidad y el compromiso organizacional.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
<b>1. ¿Existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa?</b>	Determinar si existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.	Sí existe relación entre el desarrollo y el sentido de pertenencia en la plana docente de una institución educativa.
<b>2. ¿Existe relación entre el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia</b>	Determinar si existe relación entre compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la plana	Sí existe relación entre el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia en la plana

**en la plana docente de** docente de una institución docente de una institución  
**una institución educativa.** educativa. educativa.  
**educativa?**



## Apéndice 2. Encuesta

### FACTORES LABORALES QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA PLANA DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Estimado docente, a continuación leerá un cuestionario que tiene como objetivo conocer su opinión sobre diversas condiciones laborales que le ofrece la institución educativa y esto como influye en el desarrollo de sentido de pertenencia y logro de objetivos de la organización. Dicha información es completamente anónima, por lo cual solicito responda las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a lo vivido día a día.



#### I. DATOS GENERALES: Por favor, marque con una X su respuesta.

##### Grado de instrucción

- Licenciado
- Magister
- Doctor

##### Tiempo de servicio

- De 1 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 10 años a más

**Cargo que desempeña**

Docente

Tutor

Docente y/o tutor

**Nivel**

Primaria

Secundaria

**Condición laboral**

Contratado

Nombrado

CUESTIONARIO PARA MEDIR: FACTORES LABORALES QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA PLANA DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

**II. Indicación:** Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente que describa su opinión

ENCUESTA AL DOCENTE		NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Tengo las herramientas y/o materiales necesarios y suficientes para realizar mi trabajo sin dificultad.				
2	Mi aula de clases es amplia y organizada.				
3	Cuento con una buena iluminación en mi aula.				

4	Dispongo de equipos informáticos y apoyo visual para dictar mis clases con mayor facilidad.				
5	Cuento con un escritorio espacioso y silla cómoda de acuerdo a mis medidas antropométricas.				
6	La infraestructura es adecuada a la cantidad de alumnado y personal docente y otros trabajadores.				
7	Contamos con gran variedad de espacios de recreación y aprendizaje.				
8	Cuando realizo un buen trabajo me felicitan.				
9	Reconocen mi esfuerzo y logros dentro del centro educativo.				
10	Premian el logro de objetivos y buen desempeño.				
11	La remuneración que percibo es coherente con las funciones que desempeño día a día.				
12	Mi sueldo es acorde al mercado.				
13	Mi sueldo está por encima del mercado.				
14	El sueldo que percibo responde a mis expectativas.				
15	El centro educativo se preocupa por nuestra educación y aprendizaje continuo.				
16	Nos invitan continuamente a participar de charlas, cursos, talleres, entre otros eventos para conocer o actualizar nuestros conocimientos sobre un tema en específico.				
17	El colegio invierte en mi desarrollo personal y profesional.				
18	El coordinador académico del nivel primario hace un seguimiento de mi trabajo diario.				
19	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño constantemente.				

20	Mis compañeros de trabajo y yo nos reunimos voluntariamente para intercambiar opiniones sobre nuestro desempeño laboral.				
21	Nos reunimos para la detección y resolución de problemas dentro del área de trabajo.				
22	El horario de trabajo es suficiente para terminar con mis responsabilidades y tareas asignadas.				
23	Llevo trabajo a casa.				
24	Tengo tiempo para mi familia.				
25	Me siento identificado con el colegio y su misión como institución educativa.				
26	Siento que me empoderan y confían en mi buen trabajo.				
27	Me asignan nuevos retos y responsabilidades acorde a mi desempeño.				
28	Tengo claros los objetivos de la organización.				
29	Comparto la cultura organizacional y los valores que lo conforman.				
30	Me considero un miembro importante del equipo de trabajo.				

### Apéndice 3. Ilustraciones

Ilustración sala de profesores



Ilustración aula dictando clases





Ilustración panorámica del centro educativo



Ilustración de un recreo



Entrevistas a docentes

