



**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN**

**PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y SU RELACIÓN CON EL SENTIDO DE PERTENENCIA A UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA OFICIAL DE ITAGÜÍ. COLOMBIA, 2019**

SARA MELISSA GONZÁLEZ PALACIO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN – GESTIÓN EDUCATIVA  
MEDELLÍN, 2019

**PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y SU RELACIÓN CON EL SENTIDO DE PERTENENCIA A UNA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA OFICIAL DE ITAGÜÍ. COLOMBIA, 2019**

SARA MELISSA GONZÁLEZ PALACIO

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Educación

Asesora:

Dra. Solbey Morillo Puente

Asesor temático

Iván Neftalí Ríos Hernández Ph.D.

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN – GESTIÓN EDUCATIVA  
MEDELLÍN

2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios todo poderoso por permitirme hacer parte de esta bella profesión que es la educación y fue quien me acompañó en este arduo proceso.

A mis dos asesores la Doctora Solbey Morrillo y el Doctor Iván Neftalí Ríos quienes guiaron con su conocimiento la elaboración de esta investigación y me motivaron para no desfallecer.

A mi mamá Silvia, mi compañero de vida John y mi hermana Natalia que sufrieron conmigo este largo camino.

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>14</b>
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Objetivo general .....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
<b>1.3 Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Viabilidad de la investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Evaluación de las deficiencias en el conocimiento .....</b>	<b>21</b>
<b>1.6 Consecuencias de la investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>23</b>
<b>ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Estado del arte.....</b>	<b>23</b>
2.1.1 Investigaciones sobre clima organizacional .....	23
2.1.2 Investigaciones sobre sentido de pertenencia.....	34
2.2.1 Tendencias en la gestión de las organizaciones .....	39
2.2.2 Clima organizacional.....	42
2.2.3. Dimensiones del clima organizacional.....	48
2.2.4 Sentido de pertenencia .....	50
2.2.5 Dimensiones del sentido de pertenencia .....	53
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>55</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>55</b>

<b>3.1. Tipo y diseño de investigación:</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2. Población y muestra</b> .....	<b>55</b>
3.3. Técnicas de muestreo .....	55
3.4. Sistema de variables e hipótesis .....	55
3.4.1. Variable independiente Clima organizacional: .....	55
3.4.3. Variables sociodemográficas.....	57
3.4.4. Variables académicas: .....	58
3.4.5. Hipótesis.....	58
<b>3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	<b>58</b>
3.5.1. Escala de Percepción del Clima organizacional .....	59
3.5.2. Escala de Sentido de Pertenencia .....	59
3.5.3. Validez .....	60
3.5.4. Confiabilidad.....	62
<b>3.6. Técnicas de análisis de datos</b> .....	<b>62</b>
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>64</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1. Análisis descriptivo</b> .....	<b>64</b>
4.1.1. Características generales de la muestra .....	64
<b>4.1.2. Características académicas de los docentes</b> .....	<b>65</b>
4.1.3. Edad y Tiempo de antigüedad en el cargo .....	66
4.1.4. Clima organizacional.....	67
4.1.5. Sentido de Pertenencia .....	70
<b>4.2. Análisis inferencial</b> .....	<b>72</b>
4.2.1 Sentido de pertenencia según Sexo .....	72
4.2.3. Sentido de pertenencia según Nivel educativo en el que se desempeña el docente .....	75
<b>4.2.4 Relación entre Clima organizacional y Sentido de pertenencia</b> .....	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>85</b>



## **Listado Figuras**

<b>Figura 1:</b> Tendencias ordenadas según nivel de importancia.....	40
<b>Figura 2.</b> Relación cultura y compromiso .....	41
<b>Figura 3.</b> Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.....	47

## Listado Tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de la variable independiente clima organizacional (Dimensiones e indicadores y puntuación).....	56
<b>Tabla 2.</b> Definición teórica, dimensiones e indicadores de la variable independiente clima Organizacional.....	57
<b>Tabla 3.</b> Criterios de valoración de los ítems del instrumento dados a los jueces evaluadores. ....	60
<b>Tabla 4.</b> Coeficiente de Validez de Contenido de las variables clima organizacional y sentido de pertenencia, total y por dimensiones.....	61
<b>Tabla 5.</b> Coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad de las escalas clima organizacional y sentido de pertenencia total. ....	62
<b>Tabla 6.</b> Tabla resumen de las características generales de los docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019. ....	64
<b>Tabla 7.</b> Características académicas de los docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019.....	65
<b>Tabla 8.</b> Estadísticos descriptivos de las variables Edad del docente, Tiempo de antigüedad en la Institución y Tiempo de antigüedad como docente de la de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019. ....	66
<b>Tabla 9.</b> Estadísticos descriptivos del clima organizacional discriminados por dimensiones y puntaje total. Docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019. ....	70
<b>Tabla 10.</b> Estadísticos descriptivos de la variable sentido de pertenencia, discriminados por dimensiones y puntaje total. Docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019.....	71
<b>Tabla 11.</b> Prueba t de comparación de medias de sentido de pertenencia según sexo de los docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019. ....	73
<b>Tabla 12.</b> Prueba t de comparación de medias de sentido de pertenencia según Nivel de estudio de Docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019. ....	75
<b>Tabla 13.</b> Prueba t de comparación de medias de sentido de pertenencia según Nivel educativo en el que se desempeña el Docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019.....	76
<b>Tabla 14.</b> Correlación entre Percepciones del clima organizacional y el sentido de pertenencia de los Docentes de la I.E María Josefa escobar. Itagüí, Colombia, 2019.....	76



## RESUMEN

Se buscó responder a la pregunta: ¿Existe relación entre las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su sentido de pertenencia hacia la institución?, por medio de una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal, descriptivo e inferencial en la que se aplicó a los docentes (n=48) de la Institución Educativa María Josefa Escobar del Municipio de Itagüí un cuestionario validado mediante juicio de expertos.

Las dimensiones de la variable Clima Organizacional, entre las que se encuentran Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Norma, Conflicto e Identidad, así como para las dimensiones de la variable Sentido de Pertenencia: Compromiso, Identificación y Motivación fueron analizadas a nivel descriptivo mediante promedio y desviación típica y los resultados muestran que los promedios de las variables superaron la media teórica, es decir se registraron altos puntajes de clima organizacional y sentido de pertenencia.

Estos hallazgos sugieren que los docentes perciben un clima organizacional adecuado y poseen un buen sentido de pertenencia por la institución e indican que los docentes están de acuerdo con los canales de organización de la institución, que tienen autonomía para tomar decisiones a nivel institucional y que se encuentran satisfechos con los estímulos y recompensa recibida por ejecutar sus labores.

De igual modo, los docentes están de acuerdo en que hay condiciones de alianza, amistad y apoyo dentro de la institución, así mismo, que el colegio tiene altos niveles de exigencia y se enfatiza en realizar bien las labores; lo anterior hacer referencia a la variable clima organizacional.

Con respecto a la variable sentido de pertenencia, el resultado de cada una de las dimensiones dio cuenta del acuerdo que se desprende de las percepciones de los docentes en relación con sus objetivos personales y en que estos están alineados con los institucionales. Además, se destacó que los docentes están muy motivados para ejecutar las labores y que no necesitan recompensa para ejecutarlas.

Por otra parte, para determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y del sentido de pertenencia, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman Brown, a un nivel de significación del 5%, obteniendo como resultado una correlación positiva muy baja, que no es estadísticamente significativa ( $r = 0.128$ ;  $p = 0.387$ ). lo cual, quiere decir que para la muestra analizada de docentes no existe relación significativa entre sus percepciones del clima organizacional y el sentido de pertenencia hacia la institución.

Finalmente, para futuras investigaciones es pertinente ampliar la gama de dimensiones con sus respectivos ítems, ya que esto puede permitir un análisis más amplio de las variables trabajadas en este estudio.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha convertido en una necesidad de las instituciones educativas, esto implica permitir el desarrollo profesional del docente, garantizar buenas condiciones de trabajo, velar por el adecuado clima organizacional y generar sentido de pertenencia por la institución. Es por esto que para efectos de esta investigación se quiso conocer la percepción que tienen los docentes de un institución educativa oficial de Itagüí con respecto al clima organizacional y si dicha percepción está relacionada con su sentido de pertenencia a la institución donde laboran. De este modo, se buscó responder la pregunta ¿Existe relación entre las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su sentido de pertenencia hacia la institución?

Para dar respuesta a la anterior pregunta, se llevó a cabo una investigación con una metodología cuantitativa en la que se seleccionaron unos docentes y se indagó sobre las variables de interés y se presenta en varios capítulos.

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos. En este se exponen la problemática que dio origen a la investigación, las razones por las cuales se realizó el estudio, los objetivos que se pretenden alcanzar con el mismo y por qué es importante e innovadora la investigación.

El Capítulo II, abarca un recorrido por el estado de la técnica sobre algunas investigaciones realizadas alrededor de las variables clima organizacional y sentido de pertenencia. Se presentan diferentes autores, metodologías y conceptos que fueron de gran importancia y apoyo para la ejecución de la presente investigación; así mismo, en este capítulo se expuso el marco teórico conceptual en el que se abarcaron las teorías que son la base fundamental de las variables en estudio y algunas tendencias en la gestión de las organizaciones, además, los conceptos de clima organizacional y sentido de pertenencia con sus respectivas dimensiones. En el Capítulo III, se plantea la ruta metodológica para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y los tres objetivos específicos. Finalmente, el Capítulo IV integra el análisis descriptivo e inferencial de cada una de las

variables. Igualmente, muestra las conclusiones, limitaciones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.



# **CAPÍTULO I**

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En los últimos años en Colombia se han dado una serie de reformas educativas que han tenido como centro las instituciones educativas pensando en la calidad educativa y su medición, así como en “la evaluación de los resultados del aprendizaje, la referenciación con estándares, los esfuerzos por mejorar la capacidad de gestión de los rectores y la aplicación de estrategias como la integración institucional para mejorar la equidad y el rendimiento interno del sistema educativo” (Ministerio de Educación Nacional, s.f., p. 7). La descentralización que tuvo lugar en la década de los ochenta, la Constitución Política de Colombia (1991) y la Ley General de Educación (1994) llevó al Ministerio de Educación Nacional (MEN) a establecer los lineamientos de política y la supervisión del sector educativo. Como consecuencia, los establecimientos educativos dejaron de ser instituciones cerradas y aisladas y comenzaron a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas, lo cual demanda “nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI” (MEN, 2008, p. 27).

Con estas nuevas formas de gestión, el MEN se está refiriendo a la gestión institucional, la cual se encarga de cuatro áreas o dimensiones de gestión, a saber, la directiva, la administrativa y financiera, la académica y la de comunidad, cada una con propósitos bien definidos pero cohesionados con las demás. En particular, la gestión administrativa y financiera se encarga de dar “soporte al trabajo institucional y tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable” (MEN, 2008, p. 27).

Si bien la gestión administrativa y financiera tiene a su cargo el talento humano, es decir su manejo, y asume su cumplimiento dirigido a aspectos como los suministros de materiales para la realización de actividades, la asistencia, trámites parafiscales, entre otros, para efectos de la presente investigación se estudian las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional como uno de los aspectos de la gestión del talento humano,

entendiendo este último como las condiciones asociadas al ejercicio estratégico del talento intelectual, a su proyección y capacitación estratégica, a la formación del personal de la organización educativa y a las formas como dicha institución se vincula con el entorno, a sus construcciones colectivas: misión y visión que redunden en el crecimiento organizacional de manera profesional, individual y colectiva, bajo principios de colaboración y mutuo apoyo, dirigidos al desarrollo de la organización (Alzate y Ríos, 2013).

De acuerdo con las políticas actuales en Colombia, la gestión estratégica del talento humano para el cuatrienio 2019-2022 expresa que “estará orientada al desarrollo integral (mente, cuerpo y emoción) para el auto reconocimiento del saber, del querer y del poder de cada servidor y su impacto en el desempeño, el ambiente y la cultura” (MEN, 2019, p. 19). La referencia a la repercusión en el desempeño, el ambiente y la cultura, deja ver la finalidad que se busca tras la gestión del talento humano. Finalidad que para Much (2008, citado en Orizaga, 2011) está enfocada en: “Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad, promover un clima organizacional adecuado, mejorar la calidad de vida de los integrantes y de la organización, incrementar la motivación y por consecuencia la productividad y la calidad” (p. 11).

De lo anterior se desprende que uno de los propósitos de la gestión del talento humano es promover un clima organizacional adecuado. Según Litwin y Stringer (1968, citado en Contreras y Matheson, 1984) el clima organizacional es "un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y comportamiento" (p. 84). En este orden de ideas, en la institución educativa objeto de estudio de esta investigación, en el registro consecutivo del buzón de Sugerencias, Quejas y Felicidades (SQF) se han registrado diversos reportes que son indicadores del clima organizacional, entre ellos resalta un aparente maltrato verbal a los estudiantes por parte de los docentes, procesos de seguimiento disciplinar a directivos por maltrato a docentes, reportes de acoso laboral en la Secretaría de Educación, ausencia de los docentes por incapacidades médicas motivadas por estrés y solicitud de traslado por parte de algunos docentes que se encuentran desmotivados.

Por otra parte, en el año 2018 se encuestaron 39 docentes de la institución sobre aspectos del clima organizacional y se encontró que el 67% indicó sentirse bien con el trato que reciben del jefe, y que tenían buena relación con este; también, el 65% se sentían satisfechos en alguna medida con el liderazgo del rector. El estudio mostró además, que de cada 10 docentes, ocho se sienten satisfechos con la relación que tienen con sus compañeros. De igual modo, la mitad de los maestros expresó satisfacción con las condiciones de trabajo, dicho de otro modo, de cada 10 docentes, cinco están insatisfechos con las condiciones laborales, lo que deja entrever dificultades en el clima organizacional o que no todos perciben un clima adecuado.

Un clima organizacional adecuado requiere de la interacción de varios aspectos tales como: la comunicación, la motivación, la confianza, el liderazgo, las recompensas o estímulos, entre otros (Polanco, 2014). Cuando la integración de estos aspectos es excelente, se logra un adecuado clima organizacional el cual, en el propósito de cumplir satisfactoriamente las metas trazadas por la organización, puede modificar comportamientos (Polanco; Álvarez, 2017). Por el contrario, la existencia de un clima organizacional inadecuado puede generar desmotivación para desempeñar labores, rotación del personal docente, ineficiencia en los procesos, falta de efectividad, poca celeridad para realizar tareas, incumplimiento de objetivos institucionales, bajos resultados en indicadores internos, bajo rendimiento académico, actitud negativa para hacer tareas e impuntualidad, por ejemplo (Álvarez). Algunos de estos factores están presentes en la institución que es objeto de estudio en esta investigación y, según la literatura, no favorecen los ambientes de trabajo y pueden obstaculizar el buen funcionamiento del plantel educativo. Por el contrario, el hecho de tener un buen clima organizacional, que es el ideal de toda organización, deviene en resultados positivos que se pueden convertir en fortalezas institucionales; al respecto, Mendoza (2012, citado en Álvarez, 2017) afirma que el clima organizacional de una institución educativa:

se mide sin duda por muchos factores, el hecho que los profesores sientan que la institución educativa les brinde condiciones favorables en cuanto a estabilidad, remuneración, ambientes físicos apropiados, las facilidades para correlacionarse con los compañeros de trabajo hacen que permitan una mejor aptitud frente al trabajo, a



pesar que en algún momento el docente pueda pasar por alguna situación personal, por ello el profesor al presentarse ante los alumnos en las mejores condiciones, se correlaciona con el rendimiento académico de ellos. (pp. 9-10)

Por lo tanto, un adecuado clima organizacional permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles que pueden surgir, por ejemplo, en los círculos de calidad. También cabe resaltar que muchos beneficios son percibidos por los empleados como parte de la motivación laboral sin que estos sean políticas o estrategias motivacionales establecidas concretamente por la organización. En este sentido, la ausencia de estos factores motivacionales, como lo expone Chiavenato (1999), se aleja de la confianza y la autoestima como factores más predominantes en la asertividad. Un clima organizacional adecuado podría generar en la organización un ambiente laboral en condiciones de adaptabilidad, satisfacción, productividad y es probable que se incremente el sentido de pertenencia por parte de los miembros de la organización (Newstrom, 2011; Espejo, 2013). El sentido de pertenencia es considerado como una faceta de la identificación organizacional o de la identidad social en el ámbito organizacional (Harris y Cameron, 2005, citados en Dávila de León y Jiménez, 2014). Se define además, como el sentido de implicación o identificación de una persona en un sistema social. Siendo esta, una implicación integral por parte de la persona a ese sistema en particular (Anant, 1966, citado en Dávila de León y Jiménez).

Dicha identificación o integración por parte de una persona a una organización, de acuerdo con Muñoz (2014, citado en Chaves López, Grijalba, Bárcenas, Matabanchoy y Zambrano Guerrero, 2017) corresponde al sentido de pertenencia o a la aptitud de considerarse y de sentirse parte integrante de un grupo en la organización, lo que se puede identificar como la relación empresa – trabajador, que equivale en esta investigación a escuela – docente respectivamente. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.

Cabe anotar que para Chiavenato (1999) una organización o empresa tiene unos objetivos naturales encaminados a satisfacer necesidades básicas, ofreciendo bienes y servicios, proporcionando empleo y bienestar a la sociedad y racionalizando los recursos. Por su parte, los objetivos individuales corresponden a las necesidades que todo individuo espera poder satisfacer, es decir, que para entender cuáles pueden ser los objetivos individuales que se quieren alcanzar es necesario recurrir a la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow (s.f., citado en Chiavenato, 1999). En este sentido, todo individuo tiene: a) necesidades fisiológicas, denominadas también necesidades biológicas o básicas; b) necesidades de seguridad; c) necesidades sociales o necesidades de afiliación, asociación, de pertenencia, participación, manifiestas en la amistad, el afecto y el amor y, la relación entre colegas; d) necesidades de autoestima que se refieren a la seguridad y confianza en sí mismo, a la necesidad de aprobación y reconocimiento social. Y, por último, se encuentran las necesidades de autorrealización, las cuales no se satisfacen mediante recompensas externas como las anteriores, sino que dependen del talento y potencial individual.

En consecuencia, la realización de los objetivos organizacionales e individuales, permite hablar de una relación de pertenencia e identidad hacia la organización, lo cual responde a una relación en doble vía, de reciprocidad mutua; en la medida en que la organización produce bienestar a sus miembros, estos retribuyen con su responsabilidad, capacidad y entrega al cumplimiento de la misión establecida por la organización, tal como lo expresan Chaves López et., al. (2017). También sugieren que:

Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva a las actividades que ejecuta, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización. (p.81)

Siguiendo lo antes expuesto, se plantea realizar una investigación para analizar cómo los docentes de una institución educativa oficial perciben el clima organizacional de la institución en la que laboran y su posible relación con el sentido de pertenencia a la misma. Para ello, se aplicó a estos docentes un cuestionario que aborda sus percepciones del clima organizacional y su sentido de pertenencia, con el fin de analizar la relación entre estas variables y responder la siguiente pregunta: ¿Existe relación entre las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional y su sentido de pertenencia hacia la institución?.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar la relación entre las percepciones de los docentes respecto al clima Organizacional y su sentido de pertenencia a la institución educativa en el año 2019.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Describir las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional de la institución educativa.
- Conocer el sentido de pertenencia a la institución que tienen los docentes.
- Establecer la existencia de relación entre las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional y su sentido de pertenencia a la institución.
- Determinar la influencia del sexto, nivel de instrucción y nivel educativo donde labora el docente, en el sentido de pertenencia a la institución.

## **1.3 Justificación**

Esta investigación se inscribe en la línea de gestión educativa, específicamente en la gestión administrativa y financiera que se encarga de la gestión del talento humano y entre sus aspectos contempla el clima organizacional. Adquiere relevancia teórica, en tanto que puede constituirse un aporte disciplinar al analizar aspectos relativos a la línea temática clima organizacional y analizar su relación con el sentido de pertenencia en una institución educativa. También abre nuevas líneas de investigación que se desprenden del tema tratado, cuya pertinencia contribuye al desarrollo investigativo enfocado en la calidad de la educación.

De manera práctica los resultados podrían aportar a la reconfiguración de las gestiones administrativas institucionales con el fin de propiciar un clima organizacional adecuado que contribuya a elevar el sentido de pertenencia en aras de mejorar la calidad en todas las instancias de la gestión organizacional de la institución educativa.

Metodológicamente, el estudio empleó métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos que, aunque han sido utilizados de algún modo en otras investigaciones, los ajustes realizados al contexto de este estudio, podrían ser de utilidad para estudios similares en el futuro.

En el contexto educativo, cabe resaltar que cada vez son más las instituciones académicas que están apostando a un nuevo direccionamiento estratégico centrado en el área de gestión humana, implementando acciones que les permiten alimentar su escenario para emprender procesos de calidad y mejoramiento continuo. De allí, que el clima organizacional al igual que el sentido de pertenencia que profesen los docentes de la institución estudiada, son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo, por tanto, su estudio aportará a la mejora de la calidad de la educación.

#### **1.4 Viabilidad de la investigación**

La presente investigación cuenta con los criterios suficientes para ser útil y funcional ya que se cuenta con los recursos económicos, humanos y técnicos para concluir con éxito el estudio. La institución objeto de estudio se encuentra interesada en conocer los resultados de la investigación debido a las posibilidades que provee para el mejoramiento de su gestión educativa. El rastreo bibliográfico ha permitido identificar que este tipo de investigación relacionada con la gestión educativa y en la que se atienden los conceptos de clima organizacional y sentido de pertenencia, representan insumos importantes para la elaboración de futuras investigaciones que consideren dichas variables como parte del análisis.

Se puede identificar que las variables trabajadas en la investigación cuentan con suficiente bibliografía que permite darle mayor sustento a la misma. Es importante destacar que la investigadora cuenta con fácil acceso a la población en estudio lo que permite que se pueda distribuir sin inconvenientes y de manera presencial o en línea el instrumento de medición desarrollado.

### **1.5 Evaluación de las deficiencias en el conocimiento**

Como se mencionó anteriormente, la bibliografía frente al concepto de clima organizacional y sentido de pertenencia es extensa, pero hacer referencia en su mayoría al contexto empresarial. Esto representa una oportunidad para llenar de alguna manera el vacío que existe actualmente en el desarrollo de estudios que atiendan las variables que se atienden en la investigación presente, pero en el contexto educativo. Atender estas variables en el contexto educativo puede proveer una mirada crítica y reflexiva de manera innovadora y transversal redundando probablemente en la aportación de nuevo conocimiento.

Para este proceso de investigación se logra percibir otra deficiencia, la cual es la escasez de instrumentos para medir la percepción del clima organizacional y el sentido de pertenencia en instituciones educativas. Esto permite que el instrumento de medición que se utilizará para la investigación pueda ser considerado y utilizado como un elemento de apoyo en investigaciones futuras similares.

### **1.6 Consecuencias de la investigación**

Con el siguiente estudio se conocerán las percepciones de los docentes frente al clima organizacional y el sentido de pertenencia que tiene ellos por la institución. Se estima que los resultados obtenidos permitan a los directivos analizar situaciones o tomar acciones de mejora para el plantel educativo a tono con la misión y visión de la institución.

Esta investigación será realizada con transparencia dentro de la institución y con los estándares éticos exigidos para el desarrollo de observaciones empíricas que requieran la participación de individuos de una población. Los datos suministrados por la población objeto de estudio serán analizados estrictamente con propósitos académicos y total confidencialidad.



## **CAPÍTULO 2**

### **ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Estado del arte**

Este estado del arte indaga y analiza la manera como han sido abordadas las variables clima organizacional y sentido de pertenencia desde diferentes concepciones teóricas, distintos objetivos, metodologías, resultados y conclusiones.

En vías de ampliar la comprensión de este tema y sustentar la importancia que tiene para las instituciones educativas comprender las variables en análisis, por su posible influencia en los procesos de gestión educativa contemporánea, se realizó un rastreo bibliográfico de investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional en la búsqueda por consolidar y apropiar conocimiento acumulado hasta el momento acerca del tema objeto de este estudio.

Las investigaciones que se presentan a continuación nutren la presente investigación de aspectos metodológicos, que permiten el trabajo de las variables clima organizacional y sentido de pertenencia. Los acercamientos utilizados por los autores referenciados pueden proveer una adecuada contextualización del tema de la investigación acorde con los objetivos esbozados.

#### **2.1.1 Investigaciones sobre clima organizacional**

En los últimos años, muchos autores se han encargado de investigar el concepto de clima organizacional y su incidencia en el comportamiento del talento humano de las

empresas, para efectos de esta investigación se logró identificar una serie de trabajos que abordan este tema desde perspectivas empresariales y algunas desde el contexto académico.

Entre los que se dieron a la tarea de analizar dicha variable fueron Semper et al. (2019), quienes evaluaron el clima organizacional en una institución hospitalaria cubana. El estudio considerado descriptivo transversal, hizo énfasis en las dimensiones relacionadas con el comportamiento organizacional, la estructura organizacional y el estilo de dirección. Mediante la aplicación del instrumento “Evaluación del Clima Organizacional en Salud por Segredo” (ECOS-S) encontraron que, de acuerdo con las estimaciones puntuales, la dimensión más afectada del clima organizacional fue la estructura organizacional. Así mismo, estimaron que la categoría condiciones de trabajo, tuvo una afectación muy alta, dado el alto flujo laboral, la falta de condiciones físicas y de cumplimiento de los estándares de seguridad del hospital. Concluyeron que el clima organizacional en el contexto evaluado y la población objetivo, no tiene las mejores condiciones, dadas las falencias que presentan las dimensiones estudiadas. Teniendo en cuenta esta investigación de Semper et al., se resaltan las dimensiones estudiadas como parte fundamental del presente proyecto de investigación, en el cual se tendrá en cuenta la dimensión estructura dentro del instrumento de medición a utilizar.

Ahora, desde un punto de vista educativo, Leal y Cortés (2019) exploraron la aplicación de la pedagogía dialogante como estrategia pedagógica para mejorar el clima organizacional al interior de una empresa de telecomunicaciones. Realizaron talleres secuenciales y utilizaron herramientas didácticas tradicionales, asimismo, emplearon la encuesta como técnica para realizar dicha exploración. Los mecanismos aplicados se centraron en mejorar el trabajo en equipo a través del fortalecimiento de las competencias socio afectivas y a su forma de aprender. Los resultados revelan que los empleados de la empresa realizan mejor sus labores cuando se sienten en un buen ambiente laboral.

El estudio anterior provee un enfoque metodológico interesante que puede servir de apoyo para la comprensión sustantiva e identificación de estrategias pedagógicas que pueden ser utilizadas en la observación empírica del clima organizacional.



Por su parte, Arias, Muñiz y Munyon (2018) analizaron la relación entre el clima organizacional y la gestión del conocimiento conforme una revisión sistemática de la literatura. Mediante las bases de datos Web of Science y Scopus, utilizaron como descriptores "clima organizacional" y "gestión del conocimiento". Hallaron un consenso en la literatura referido al clima organizacional favorable, cuando se da consecuente a variables como la motivación, la satisfacción, la comunicación y el liderazgo, entre otras, que promueven beneficios en la gestión del conocimiento y viceversa.

El presente estudio, tiene una estrecha relación con las variables trabajadas por Arias et al. (2018) y en ambas se establecen entre las dimensiones principales la motivación y el liderazgo como constructos importantes para el análisis del clima organizacional.

Así mismo, Chirinos, Merino y Martínez (2018) analizaron el clima organizacional en el emprendimiento sostenible, con el objetivo de identificar la influencia del ambiente laboral en el desarrollo del emprendimiento, así como el éxito que se puede obtener, considerando la importancia que tiene la interacción entre los empleados como sujetos del clima organizacional en sus áreas de trabajo. Para ello, recurrieron a una investigación descriptiva, transversal, de campo y emplearon un método cuantitativo. Los resultados indican que el clima organizacional es bajo y que esto incide negativamente en el desarrollo del emprendimiento sostenible. Esta investigación soporta, desde un punto de vista teórico, la relación existente entre el clima organizacional y el comportamiento del empleado en su trabajo. Dicha relación conlleva a establecer la importancia que tiene un clima organizacional adecuado para que se cumplan los objetivos igualmente organizacionales. Resultados que pueden ser de utilidad, a la hora de considerar los objetivos trazados por la presente investigación.

Por otro lado, Díaz y Carrasco (2018) realizaron un estudio que exploró algunos factores de clima laboral y riesgos psicosociales, así como la manera en que ambos factores afectan a la felicidad organizacional. Con el ánimo de lograr dichos objetivos, midieron tres variables (felicidad, clima laboral y riesgos psicosociales). En la realización metodológica implementaron tres instrumentos: la Escala de Felicidad Subjetiva (EFS) de Lyubomirsky y Lepper (1999), adaptado en Chile por Moyano y Ramos (2007) y dos cuestionarios adicionales, uno que medía felicidad y otro, los riesgos psicosociales. Para conocer los

riesgos psicosociales emplearon el SUSESO ISTAS 21: Cuestionario para medir riesgos psicosociales en Chile basado en la traducción y validación del Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). La información correspondiente al clima Organizacional se obtuvo mediante el cuestionario de Koyts y Decottis (1991). Para establecer las relaciones entre las variables de clima organizacional y riesgos psicosociales, emplearon el modelo probit binomial.

Encontraron que cuando el trabajador está sujeto a altas jornadas con retribuciones o compensaciones que no son sentidas emocionalmente, sumado a las presiones psicológicas, se afecta la felicidad organizacional. Por el contrario, los empleados perciben que cuando trabajan en un adecuado clima organizacional y una baja presión es decir, con liderazgo asertivo, se logra el llamado alineamiento organizacional, en el cual los empleados se direccionan en el mismo sentido de la organización, por lo tanto, dicha sinergia estimula la felicidad de sus colaboradores.

La importancia de la felicidad organizacional para cualquier organización, constituye en un factor estratégico que debe ser implementado por el área de recursos humanos. Para el caso de la presente investigación es importante conocer la percepción que tienen los docentes de la institución educativa sobre el clima organizacional, por lo que ello puede implicar dentro de la institución la proyección de un buen liderazgo y la orientación por parte del rector del plantel educativo.

Ahora bien, con el objeto de determinar la importancia del clima organizacional desde la perspectiva de la satisfacción en el trabajo, Pedraza (2018) realizó un estudio con enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y explicativo, en el que aplicó un cuestionario al personal de varias organizaciones que participaron como sujetos de la investigación. Enfatiza en sus hallazgos que los cambios realizados para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa, generaron un buen ambiente de trabajo, mejores condiciones y se puede obtener resultados satisfactorios de manera eficiente.

Se deduce, extrapolando lo anterior al contexto educativo y, para efectos del presente estudio, que el recurso humano es el que determina los niveles de calidad de una organización

o institución y ello podría depender de factores como el clima organizacional en el cual se desenvuelven estos.

Lapo-Maza y Bustamante-Ubilla (2018) realizaron una investigación cuantitativa exploratoria aplicada a una muestra aleatoria de 583 trabajadores de hospitales de Ecuador con el objetivo de conocer la incidencia de las dimensiones del clima organizacional y las actitudes laborales en el comportamiento prosocial. Determinaron que el clima organizacional tiene una incidencia directa y marcada sobre la variable mediadora actitudes laborales, y por consiguiente en el comportamiento prosocial de los colaboradores. Según sus hallazgos, el clima organizacional es una plataforma hacia el éxito organizacional, pues de su nivel depende directamente la productividad de la organización. Concluyeron que las categorías de clima organizacional y actitudes laborales se fusionan como un sistema interrelacionado estimulando el comportamiento prosocial.

Con respecto a lo anterior, y al conocer que la variable sentido de pertenencia puede estar estrechamente relacionada con el comportamiento prosocial, el estudio de Lapo-Maza y Bustamante-Ubilla (2018) abre la puerta para ampliar los análisis que consideren de manera yuxtapuesta algunas de las dimensiones y las variables atendidas en el presente estudio.

Otro importante tema relacionado con el clima organizacional es el concepto de liderazgo, fundamental en los logros organizacionales por parte de los equipos de trabajo y la participación del líder. En este sentido, Gonzáles, Paredes, Núñez, Paredes y Paredes (2018) analizaron la incidencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional en la empresa, mediante una investigación cualitativa llevada a cabo en una empresa de Ambato en Ecuador. Utilizaron como técnicas de recolección de información encuestas (entrevistas) y observación directa, dirigidas a los empleados y gerentes. Los resultados permitieron concluir que una mala percepción del espacio y las condiciones del trabajo son factores que inciden en el desempeño de los empleados.

El estudio de González et. al., (2018) se relaciona con la investigación en curso ya que para identificar la percepción que tienen los docentes frente al clima organizacional es necesario conocer la percepción que tienen los docentes del liderazgo de los directivos.

En la investigación realizada por Chiang, Fuentealba y Nova (2018), cuyo objetivo era analizar la relación entre clima organizacional, y *engagement*, con un diseño

metodológico correspondiente a una investigación de campo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, concluyeron que ante un alto nivel de compromiso los colaboradores de dos instituciones sociales sin ánimo de lucro, potencializaron todas sus competencias y habilidades para lograr los objetivos organizacionales, lo cual es producto de la asociación entre las variables clima organizacional y *engagement*. Aunque los hallazgos permiten hablar de compromiso entre los miembros de cada institución objeto del estudio, no conlleva a conclusiones generalizadas para ambas variables: clima organizacional y *engagement*.

Esta investigación aporta elementos nuevos de análisis, incluyendo los cuestionarios utilizados, puesto que se desarrollan dimensiones como apoyo y reconocimiento que son propias y aptas para medir el clima organizacional.

Retomando la relación entre clima organizacional y liderazgo, Juárez (2018) midió el clima organizacional de una institución de salud mediante el método observacional, transversal y descriptivo, con una muestra de 264 empleados de las diversas áreas. El instrumento incluía cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Encontró que el clima organizacional fue valorado de forma positiva, con énfasis en el liderazgo que vienen logrando los superiores y por los programas de motivación que han propiciado un mayor empoderamiento por parte del personal. El liderazgo enfocado a la motivación, reciprocidad y participación, es un componente que incide de forma positiva, entre los miembros de una organización. Esto, sin duda, constituye en un referente teórico esencial para la presente investigación.

Otra interesante relación, es la que presentan Sotelo y Figueroa (2017) buscaban determinar la existencia de relación entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores en una institución educativa de nivel medio superior. En el desarrollo metodológico, aplicaron una encuesta validada para medir clima organizacional por parte de las entidades públicas. Concluyeron que existe alta correlación entre las variables clima organizacional y la calidad en el servicio en un mundo cada vez más globalizado y de competencias perfectas. Este estudio contiene aportes que permiten situar el objetivo inmerso

en la presente investigación, ya que toda institución educativa debe enfocarse en desarrollar un adecuado clima organizacional que conlleve hacia la calidad educativa, respuesta esencial a las exigencias de un mundo cada vez más competitivo.

Considerando la heterogeneidad de género que normalmente se presenta en las organizaciones, Meza (2017) analizó la existencia del comportamiento diferenciador entre hombres y mujeres, es decir las diferencias de género en relación con la satisfacción laboral y el clima organizacional en el sector industrial. Así, con un estudio de tipo cuantitativo y un alcance descriptivo-comparativo con una muestra de 132 trabajadores de una empresa del sector industrial y mediante la prueba t de Student de muestras independientes, obtuvo como resultado que el sector empresarial, sin importar tamaño, sector ni la actividad en el cual se desempeña una organización, el clima organizacional no difiere según el género y, además, que los programas motivacionales se constituyen en factor relevante para lograr un acertado desempeño laboral del cliente interno en cualquier área y competencia al interior de la organización. Esto podría implicar el logro de los objetivos básicos de toda organización que se orientan a lograr altos estándares de calidad y productividad, los cuales están asociados, en gran parte, a los niveles de motivación con los cuales los empleados y trabajadores de todo nivel y de cualquier género ejecutan su labor. De igual forma, para los docentes el género no debe constituirse en un diferenciador de competencias pedagógicas y, además, en el contexto educativo que es el que rige la investigación en curso, se podría inferir que la motivación es eje transversal para el desarrollo de las labores académicas, por lo que es necesario conocer esta dimensión desde el instrumento que mide el clima organizacional.

Hernández y Ponce (2016) desarrollaron una investigación que pretendió analizar la pertinencia del clima organizacional en una institución de educación superior, bajo los siguientes factores: personales, grupales, organizacionales objetivos, organizacionales subjetivos. A través de un estudio de campo, descriptivo, analítico de tipo cuantitativo, que aplicó 1289 encuestas a profesores de distintas unidades académicas y centros de investigación que representaban el 66.2% del total de la población objeto de la investigación. Los resultados indican que el clima organizacional de la universidad evaluada es regular; recomienda que es necesario conocer la percepción de clima de los administrativos y estudiantes por sectores específicos. Con los resultados del instrumento de Lawshe (1975)

utilizado para medir el clima se pueden generar estrategias de mejoramiento para la institución evaluada. Se puede decir que dicha investigación se relaciona con el actual estudio en el empleo del instrumento de Litwin y Stringer, específicamente en las dimensiones identidad, motivación, apoyo y conflicto.

Camacho y Mayorga (2017) concluyeron en un estudio cualitativo bajo el método deductivo aplicado a población vulnerable mujeres, migrantes y miembros de la comunidad LGTB, que promover un clima organizacional adecuado, genera un doble beneficio, pues se construye una sociedad más tolerante y respetuosa donde se garantiza la salud de los trabajadores, pero también las empresas obtienen beneficios propios. Es por esto que recomiendan “que se dé igual oportunidad e igual trato a todos, con políticas dirigidas dentro de la colectividad” (p. 169), ya que inconscientemente las empresas propician o influyen en la incubación de un mal clima organizacional. Afirman, que entre los factores que generan condiciones inadecuadas se encuentran “la precarización laboral, infraestructura inadecuada, líderes autoritarios o políticas internas” (p. 170). En consecuencia, recomiendan a las empresas activar protocolos y llevar a cabo procedimientos que permitan identificar la aparición de conflictos y, así mismo, promover la inclusión bajo la consigna de los valores respeto, igualdad y tolerancia con y entre todos sus miembros. Este estudio permite reconocer la importancia de las dimensiones conflicto, infraestructura y liderazgo como elemento de análisis en el clima organizacional de la institución educativa, en caso de que estas se encuentren por debajo de los estándares estipulados podría llegarse a concluir que el clima laboral no es óptimo.

Menéndez, Peña-Suárez, Fonseca-Pedrero y Muñiz (2017) en una investigación cuantitativa establecieron que los Tests Adaptativos Informatizados (CAT) son un gran avance en el campo de la evaluación de las ciencias sociales y de la salud, cuya incorporación metodológica en la psicología organizacional permite una evaluación útil y precisa del clima organizacional en contextos igualmente organizacionales. Con la aplicación de este instrumento se puede igualmente, realizar una evaluación detallada del clima organizacional, aunque da a conocer las percepciones que se tienen frente a la variabilidad como es el caso de la investigación en curso. En este sentido, es importante resaltar que dicha investigación

adolece de esta importante consideración para la evaluación del clima organizacional, lo que advierte sobre la necesidad e importancia de incorporarla al análisis del comportamiento organizacional desde las percepciones de sus miembros, tal como lo asume el presente estudio.

Cabe destacar como parte de este estado del arte que la investigación de Paredes y Grimaldo (2017), buscó estimar la relación entre valores y clima organizacional en docentes de una institución de educación superior de la ciudad de Lima, a partir de un estudio cuantitativo y un diseño correlacional con una muestra conformada por 100 docentes (44% hombres y 56% mujeres) entre 30 y 65 años y con la utilización de instrumentos como el Portrait Values Questionnaire de Schwartz y Cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stinger. Los resultados revelan que existe una correlación entre los valores: autodirección, estimulación y universalismo con las dimensiones del clima organizacional. Reportan que hay una correlación inversa entre tradición, poder y clima organizacional lo cual significa que cuando los valores de una variable aumentan, disminuyen los valores de la otra variable; en este caso, a mayor puntajes en las dimensiones de tradición y poder, menor puntaje se observó en la variable clima organizacional. En relación con el clima organizacional, hallaron los puntajes más altos en las dimensiones: estructura, recompensa y cooperación, denotando por tanto, una percepción sobre el clima organizacional adecuado, donde priman las buenas relaciones entre la comunidad educativa.

Aclaran, que “una limitación está dada por la amplitud de la escala Likert que pudo llevar a confusión de los participantes en lo que respecta a identificar la intensidad, lo cual sugiere realizar futuros estudios orientados a la revisión de este instrumento o específicamente al replanteamiento de las alternativas de respuestas. Además, el tamaño de la muestra y el muestreo intencional, que no permite generalizar los resultados” (p. 186). Para efectos del presente trabajo se toma como recomendación eliminar una de las opciones de respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” en la que se podría general ambigüedad a la hora de realizar el análisis.

La investigación de Arenas (2017) orientada a analizar los factores del clima organizacional en el desempeño laboral exitoso de los docentes de una Unidad Educativa, se

sustentó en la Teoría del Clima Organizacional desarrollada por Likert (1997) y las Necesidades Humanas de Maslow (1943), se orientó bajo el enfoque cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva mediante un trabajo de campo que utilizó la encuesta como técnica. Los resultados dejan ver que existe una alta relación entre las variables clima organizacional y la satisfacción laboral que presentan los docentes. Así mismo, hallaron un liderazgo participativo y no autoritario, así como algunos factores determinantes del clima organizacional y el desempeño laboral exitoso de docentes. Con estos hallazgos se podría dar continuidad a futuro al proceso de investigación dentro de la institución objeto de estudio; identificando el nivel de liderazgo de la directiva del colegio con la finalidad de analizar aquellas áreas que pueden ser susceptibles de mantenimiento de un clima organizacional óptimo.

Segredo, García, López, León y Perdomo (2017) realizaron un análisis documental de forma rigurosa orientado al rastreo bibliográfico sobre el clima organizacional. Dicho análisis permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en el campo de la salud pública en Cuba, que analizaron la comunicación como una dimensión básica en el estudio del clima organizacional, así como otras categorías que permiten su uso en el campo de la salud pública. Los resultados permitieron establecer cuatro categorías que describen el comportamiento de la dimensión comunicación en el clima organizacional, así: “estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación” (p. 28). Dichos aportes son válidos para la presente investigación que se adelanta, dado que, aunque no se trabaja la dimensión comunicación, presenta aspectos que son relevantes a las relaciones que se dan desde la estructura organizacional de una institución educativa y entre los miembros de la misma, en consonancia con los objetivos que se desean alcanzar.

Ramos (2015) llevó a cabo una investigación cuantitativa con personal de una institución educativa que se desempeña en primaria y secundaria, cuyo objetivo era analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados reflejaron que existe una clara relación entre las dos variables estudiadas. Además, identificaron



diferencias significativas según género en el clima organizacional y la satisfacción laboral, ya que las mujeres presentaron resultados más altos en comparación con los hombres. Así mismo, establecieron que el personal que labora en primaria también está por encima en la relación de las dos variables comparado con el de secundaria. Este estudio se relaciona con el presente, puesto que la relación clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes, es un punto de partida para considerar aspectos relativos a lo que deviene de un adecuado clima organizacional en los que el género puede tener un rol importante.

En una investigación de naturaleza cuantitativa bajo el método analítico- sintético, Salcedo y Lozano (2015) analizaron los factores que determinan el estado del clima organizacional aplicando el modelo teórico de Litwin y Stinger. Utilizaron las categorías recompensa, riesgo, estructura, responsabilidad, relaciones interpersonales, estándares, identidad, cooperación y conflicto. Se basaron en las percepciones de los trabajadores sobre clima organizacional, a partir de las categorías establecidas, y obtuvieron como resultado que los trabajadores califican el clima organizacional de la compañía como: “regular”. La dimensión calificada es conflicto mientras que la que obtiene más bajos puntajes se refiere a riesgo. Cabe destacar que en el caso de la investigación en curso se aprecia una similitud en algunas de las dimensiones utilizadas por los autores antes mencionados (norma, apoyo, calidez y conflicto) lo que permitiría contrastar ambos resultados una vez recogido los datos.

Cabe anotar, que, en relación con los instrumentos empleados, Cardona y Zambrano (2014) realizaron una revisión sistemática de artículos científicos publicados en un período comprendido entre 1999 y 2011. Los resultados mostraron que en 10 artículos se emplearon instrumentos de evaluación de clima organizacional; que al realizarles un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones, se encontró que ocho dimensiones se repiten en la mayoría de los instrumentos evaluados: “toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión” (p. 188). Concluyeron que “el clima organizacional se puede abordar desde nociones asociadas a constructos perceptuales (psicológicos), condiciones organizacionales (estructura organizacional), la interacción de los individuos y la cultura de la organización (interactiva y cultural)” (p.189).

En suma, el rastreo de Cardona y Zambrano les permitió concluir que es evidente que la variable clima organizacional se relaciona con diferentes conceptos propios de la gestión administrativa y del talento humano; cada una de estas investigaciones aporta de manera contundente desde lo teórico y lo práctico para lograr los objetivos del actual estudio.

Puede decirse que en su mayoría las investigaciones analizadas coinciden en recurrir a las percepciones de los miembros de las organizaciones objeto de sus estudios con perspectivas de análisis similares y metodologías muy prácticas para la comprensión sustantiva de la variable clima organizacional. De igual manera, gran parte de ellos utilizó como instrumento de análisis el modelo desarrollado por Litwin y Stinger, o por lo menos, lo referencian y lo intercalan con otros instrumentos.

Así mismo, cabe resaltar que las investigaciones analizadas, confluyen en considerar que el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores en un lugar de trabajo determinado y en destacar la importancia que tiene la apertura de líneas de investigación, que permitan abordar esta construcción como aporte a los estudios de los comportamientos individuales y grupales que ocurren dentro de las organizaciones.

### **2.1.2 Investigaciones sobre sentido de pertenencia**

Es importante aclarar después de realizar una exploración de investigaciones desarrolladas con relación al concepto de sentido de pertenencia, que existen pocos estudios con enfoque en el ámbito educativo. Sin embargo, aquí se discutirán algunos estudios realizados en diferentes partes del mundo que tenían como objetivo contextualizar el concepto de sentido de pertenencia y que alguna manera pueden ayudar en la comprensión de dicho constructo y en la manera en que ha sido analizado empíricamente por diversos estudios.

Se inicia con Buitrago, Díaz y Sánchez (2017) quienes realizaron una investigación cualitativa en una institución educativa de Popayán, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia en la misma. Los resultados indican que el sentido de pertenencia en un contexto educativo se puede fortalecer mejorando los canales de comunicación institucional, mediante la aplicación de diversas estrategias que sensibilicen y capaciten a los colaboradores y, a la vez, fomenten la importancia del buen uso de los canales de comunicación como mecanismo que contribuya a un buen desarrollo institucional y promueva el nombre de la misma. Este

estudio abarcó el concepto de sentido de pertenencia desde el contexto educativo, por lo tanto, es útil para la presente investigación, puesto que la nutre con referentes teóricos coherentes con el objeto de estudio.

López Cuburuco (2017) en su estudio cualitativo descriptivo, en el que analizó los factores que inciden en el sentido de pertenencia de los trabajadores de una empresa, sustentó que el sentido de pertenencia es un principio de la identidad corporativa y que está supeditado a la cultura organizacional. Así mismo, planteó que el sentido de pertenencia está directamente relacionado con la perdurabilidad de la compañía. Estos resultados proveen un aporte importante de análisis a la presente investigación, ya que insertan dentro de los componentes fundamentales del estudio una variable que puede incidir en el sentido de pertenencia de los empleados de una organización, entiéndase identidad corporativa.

Ahora bien, un estudio que buscaba determinar la influencia de los factores determinantes en el sentido de pertinencia de los estudiantes de la Institución Educativa Peruano Suizo, 2016, realizado por Valle Segovia (2017) que además, utilizó un enfoque cuantitativo y el método hipotético deductivo, aplicado de nivel descriptivo y explicativo. Realizó para ello, un diseño no experimental y ex–pos-facto; cuya muestra estuvo conformada por 135 estudiantes y llegó a concluir, que los factores determinantes para que se manifieste el sentido de pertenencia en los estudiantes objeto de su estudio, dependen de la influencia de factores físicos, sociales, afectivos, académicos y organizacionales. Resultados que son de suma importancia para el actual estudio ya que permiten establecer la importancia de los factores que inciden o determinan el sentido de pertenencia en una institución educativa.

Los resultados obtenidos por González (2015) en su investigación de carácter cualitativo, que analizó la percepción que tenían los empleados de una empresa de comida rápida de Guatemala con respecto al sentido de pertenencia por la compañía, son considerados interesantes por la manera en que atienden metodológicamente el constructo sentido de pertenencia. Los resultados indicaron que los signos y símbolos de la empresa no están directamente relacionados con las condiciones y la motivación que tienen los empleados para desempeñar las labores. Particularmente, esta investigación permite que desde la perspectiva metodológica se puedan considerar diversos acercamientos de análisis

con el fin de ahondar en algunas categorías o aspectos que pueden incidir en el sentido de pertenencia.

Dávila de León y Jiménez (2014) indagaron sobre las diferencias en el sentido de pertenencia, esto es, el sentimiento de apropiación del trabajador respecto a su organización y los diferentes tipos de compromiso organizacional, así como la relación y capacidad predictiva de estos constructos del bienestar subjetivo y psicológico. Como parte de la metodología de tipo cuantitativa, encuestaron 354 personas en las que midieron compromiso organizacional, sentido de pertenencia, bienestar y satisfacción laboral general. A través de un análisis de contenido establecieron que el sentido de pertenencia y los diferentes tipos de compromiso organizacional son constructos diferentes, ya que su asociación es diferente a los indicadores de medición del bienestar laboral, con comportamientos diferenciales de acuerdo a las competencias laborales y naturaleza de los puestos de trabajo. Vale destacar que el clima laboral y el sentido de pertenencia está asociado el compromiso afectivo, que resultó ser la categoría más importante para los empleados que desempeñan puestos de base, mientras que el sentido de pertenencia es el único predictor para los cargos ejecutivos, esto es, los empleados de mayor rango en las compañías. El sentido de pertenencia, se asocia más fuertemente a los indicadores del bienestar. Interesante resultado que será de gran utilidad en la temática que se propone en la investigación en curso, a partir de las percepciones de los docentes en relación con el sentido de pertenencia.

En la investigación cualitativa realizada por Castro, Escobar y Urbina (2014) en el Jardín Infantil Dreams Kindergarten, por medio de entrevista y elementos propios de la investigación acción, hallaron diferentes estrategias que incrementan el sentido de pertenencia de los docentes por la institución en la que desempeñaban sus funciones, algunas de ellas: son la reestructuración de los proyectos de la institución y generar planes de incentivos y reconocimiento; también consideraron importante reconocer algunos factores inherentes al sentido de pertenencia, tales como: comunicación, clima y motivación. Esta información toma relevancia, para futuras investigaciones relacionadas con el sentido de pertenencia y sustenta la dimensión motivación en el presente estudio.

Un estudio que analizó algunos factores que determinan el sentido de pertenencia en estudiantes de arquitectura y la influencia de estos aspectos en el desempeño académico fue realizado por Brea de Ascuasiati (2014). Los resultados del estudio cuantitativo establecen que varios factores son determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes, así: “la pertinencia curricular, el apoyo de los profesores y del departamento de la carrera, el afecto por el grupo de compañeros, el clima del aula y de la escuela y la funcionalidad y habitabilidad de la planta física” (s. p.). Este estudio aporta a la explicación, que algunos autores ofrecen sobre la relación que puede existir entre la variable clima organizacional con el sentido de pertenencia, ya que los factores establecidos por los estudiantes como determinantes para tener sentido de pertenencia por la institución, reflejó estrecha relación con las dimensiones evaluadas en el instrumento utilizado.

Canales y Peña (2014) identificaron los factores que impactan el sentido de pertenencia en una investigación cualitativa con 91 estudiantes de cuatro escuelas chilenas. Los hallazgos revelan que es fundamental en las instituciones educativas generar estrategias que permitan mejorar la relación bidireccional y multidireccional entre estudiantes y docentes. Esta investigación sustenta la dimensión motivación, que se plantea en el estudio en curso, puesto que la motivación va ligada al ambiente laboral y a las relaciones que se establecen dentro del mismo entorno.

Una fuente fundamental para determinar las dimensiones de medición del sentido de pertenencia en la institución educativa objeto de estudio fue la utilizada por Orantes (2011). En su investigación de carácter descriptivo realizada a pilotos de una ruta de autobuses de Guatemala, determinó que los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales, bajo contratación laboral simulada de distintas organizaciones en dicho país, son altos hacia la organización para la cual laboran. La investigación se realizó mediante un cuestionario que estableció como componentes o factores de análisis de los niveles de sentido de pertenencia: el compromiso, la identificación y la motivación. Estas dimensiones son de alguna manera similares a las consideradas para su análisis en la presente investigación.

A su vez, De Pontes (2011) en un estudio con énfasis en la revisión del tema, propuso una serie de lineamientos teóricos conducentes a la generación y desarrollo del sentido de

pertenencia por parte de los docentes de una institución educativa. Tales lineamientos se fundamentaron en la Teoría de las Necesidades de Maslow y en teorías gerenciales que dan cuenta de la organización. Entre las conclusiones destaca que “el sentido de pertenencia de los docentes con la institución educativa donde laboran, está determinado por la cultura organizacional que esté en práctica” (p.13), como también en que la cultura organizacional debe enfocarse más hacia los recursos humanos. Esta revisión de tema permite comprender la relación inmersa entre el recurso humano y el sentido de pertenencia que se establece con la organización, lo cual es de vital importancia para efectos de los objetivos trazados por este estudio.

El estudio de caso desarrollado por Sánchez (2010) en una institución educativa de Chile, profundizó en el tema de la identidad y el sentido de pertenencia a nivel institucional educativo, mediante un diseño metodológico de tipo exploratorio y con un enfoque cualitativo y llegó a concluir que la satisfacción personal, el compromiso y la responsabilidad son fundamentales para alcanzar un ambiente armónico. Estudio que sirve de derrotero a la presente investigación, en tanto permite observar factores que influyen en el desarrollo del sentido de pertenencia y que conllevan a un clima organizacional adecuado.

Dado que la revisión amplia de la literatura no presenta innumerables estudios que atiendan la variable sentido de pertenencia, fue meritorio considerar investigaciones con más de cinco años de vigencia. Este hallazgo refuerza la necesidad de atender dicha variable de manera innovadora y con alternativas diversas metodológicas, ya que de esta manera se puede aportar a la comprensión sustantiva de un concepto que es medular para la gestión adecuada de los procesos en las instituciones educativas.

Se observa en el pasado segmento de análisis que la variable sentido de pertenencia provee un marco referencial importante para su estudio, en cuanto a las dimensiones que son analizadas en cada uno de los referentes consultados. Es palpable que cada una de las investigaciones potencia diversas dimensiones que en la mayoría de los casos están sujetas a los contextos de las organizaciones analizadas. Esta amplia variedad de análisis representa un gran aporte a la comprensión sustantiva del constructo sentido de pertenencia y a las diversas posibilidades metodológicas disponibles para su medición u observación empírica.

En su mayoría los autores establecen relaciones entre variables, que en muchos casos son otra cosa que las dimensiones de la misma variable, lo cual permite concluir que la relación que se buscó establecer es inherente a la variable misma. No obstante, el análisis que de ellas se hace es un aporte significativo para el presente estudio.

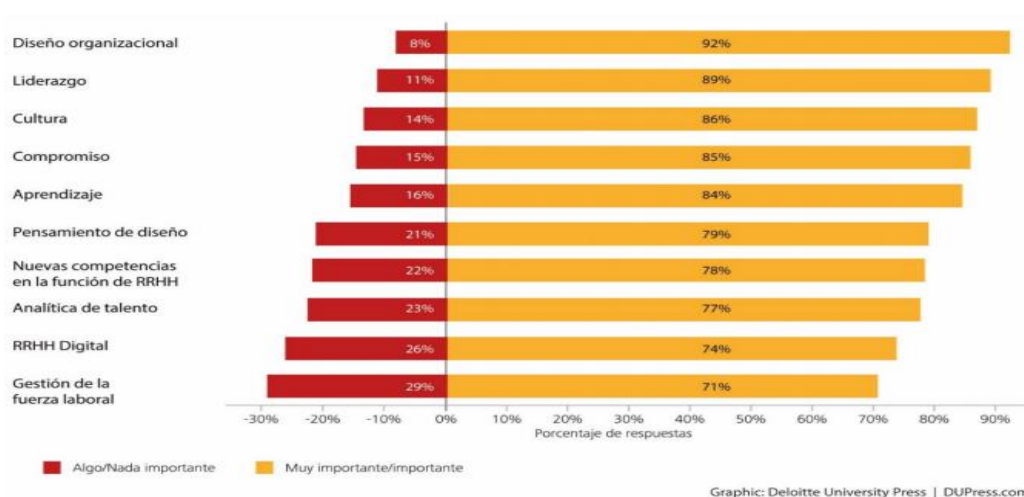
A continuación, se sustenta desde diferentes concepciones realizadas por varios autores el abordaje de las variables: clima organizacional y sentido de pertenecía, así como también, lo relativo a las tendencias en la gestión de las organizaciones. Ello, con el objetivo de apropiar dichas concepciones a la especificidad de las organizaciones educativas y su gestión organizacional consecuente con la orientación del estudio propuesto.

### **2.2.1 Tendencias en la gestión de las organizaciones**

Para Arbeláez (2015) toda organización tiene una tendencia inherente a crecer y desarrollarse; esta tendencia se va visualizando a través de un proceso lento y gradual en tanto propicia, a la vez, el conocimiento y ejecuta plenamente sus potencialidades. Además, crecer y desarrollarse implica competencia y lucha por mantenerse bajo condiciones cambiantes, ya que hoy en día las organizaciones enfrentan cambios que les demandan revitalizarse y reconstruirse, por lo tanto, a la hora de apoyar el crecimiento organizacional proyectado a la calidad, la forma organizacional más adecuada comporta las características que corresponden a la época en que la organización se desarrolla y es su capacidad competitiva la que responde a las exigencias del cambio permanente y continuo del mundo global. Es por esto que las tendencias de la gestión de las organizaciones se constituyen en un pilar esencial para las mismas.

Según se desprende de la Deloitte University Press (2016), las tendencias en la gestión de las organizaciones se orientan hacia la importancia que debe darse al talento humano (TH), ya que este juega un papel trascendental en relación con otros temas como son el liderazgo, el aprendizaje y las habilidades del TH. De acuerdo con este estudio, se asiste a un mundo donde las organizaciones desarrollan una tendencia marcada por el mercado competitivo del talento humano.

Según se observa en la Figura 1, el diseño organizacional ocupa el primer lugar como la tendencia más alta en orden de importancia, seguida por el liderazgo, la cultura y el compromiso.



**Figura 1. Tendencias ordenadas según nivel de importancia**

Fuente: Deloitte University Press (2016, p. 4)

Bajo esta presentación tendencial se observa que existe, igualmente, una correspondencia importante tal como se puede apreciar en la Figura 2, en donde la cultura es un concepto diferente que requiere de un enfoque y de un conjunto de soluciones diferentes, en tanto describe “la forma en que funcionan las cosas de [una] organización” (Deloitte University Press, 2016, p. 4), se alinea con el compromiso que describe “cómo se sienten las personas respecto a la forma en que funcionan las cosas de [una] organización” (p. 4).





**Figura 2. Relación cultura y compromiso**

Fuente: Deloitte University Press (2016, p. 5)

El autor señala que, cuando la cultura y el compromiso se alinean a través de sus valores, se ejerce una atracción para los miembros de la organización; esto es, se sienten identificados, motivados lo que en otras palabras se podría inferir que se relaciona con el sentido de pertenencia que se genera entre estos y la organización.

Adicionalmente, se advierte de forma recíproca una relación definida por la motivación y el compromiso que se inicia desde arriba e influye en el clima organizacional, cuyo reflejo se evidencia en el trabajo significativo, las metas claras, el reconocimiento y la compensación. Todo esto, bajo los criterios de un sistema de recompensa, un ambiente de trabajo adecuado y la apertura permanente y constante al desarrollo profesional de los miembros de la organización.

La revisión de literatura sugiere que en el análisis de las tendencias en las organizaciones es necesario ponderar el clima organizacional y el sentido de pertenencia por su posible relación con factores tales como: el compromiso, la motivación y la identidad.

Por lo anterior, el presente estudio se sustenta en diferentes concepciones realizadas por varios autores que abordan las variables: clima organizacional y sentido de pertenencia. Esto, con el objetivo de apropiar dichas concepciones a la especificidad de las organizaciones educativas y su gestión organizacional consecuente con la orientación de la propuesta.

### **2.2.2 Clima organizacional**

La variable, clima organizacional es determinante para esta investigación, ya que es uno de los ejes centrales de la misma. En este epígrafe se expone un acercamiento teórico sobre el clima organizacional y la manera en que algunos autores la han atendido en sus investigaciones. Las perspectivas teóricas aquí analizadas son fundamentales para el éxito de esta investigación, comprensión sustantiva de la variable y sus características.

El origen del concepto puede situarse hacia principios del siglo XX (García, 2009). Autores como Banegas y Cardona (2017) y Jaime y Araujo (2007) comparten esta precisión y consideran que, teóricamente, el clima organizacional fue desarrollado por Lippitt y White en el año de 1939. Dicho origen se desprende de las investigaciones realizadas por Kurt Lewin, quien desde la psicología de la Gestalt marcó un cambio relativo al tema de interés de los psicólogos industriales hasta ese entonces, el cual estuvo centrado en el análisis de las diferencias individuales, dando paso al análisis de las organizaciones; es decir, de lo individual a lo social y sistémico. Su planteamiento se fundamenta en que el entorno es captado por los individuos a partir de los juicios que ellos mismos perciben y deducen. Además, Lewin descubre que el clima por sí mismo, más que tendencias conductuales, proporciona fuerzas que intervienen en los cambios de conductas perceptibles (Roth, 2000).

En consecuencia, Kurt Lewin y sus colaboradores: Ronald Lippitt y Ralph White, han sido considerados los primeros en introducir y desarrollar el término clima organizacional al campo de la investigación en psicología.

No obstante, a lo expuesto por García (2009), también se le atribuye el origen de clima organizacional a Gellerman en el año de 1960, cuando introdujo el concepto desde la psicología organizacional, basado en dos escuelas de pensamiento: la Gestalt y la escuela funcionalista (García e Ibarra, 2012), sus postulados se centraron en analizar el “carácter” de una compañía y para ello, de acuerdo con Martín Ramos (2015) estableció cinco pasos:

[...] identificar a las personas en la organización; estudiar a las personas y buscar cuáles son sus objetivos, sus tácticas y sus puntos ciegos; revisar la historia de la organización y darle especial atención a la carrera de sus líderes; y entregar toda la

imagen para establecer denominadores comunes y no agregar todas las partes para obtener una suma de ellas (pp. 4 -5).

Por otro lado, el origen del concepto de clima organizacional corresponde al campo de la sociología, basado en que es la “organización dentro de la teoría de las relaciones humanas que enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social” (Méndez, 2006, citado en García, 2009, p. 45). Así mismo, Segredo (2013) afirma que el clima organizacional tiene repercusiones en los miembros de una organización en aspectos observables de la conducta emocional y el comportamiento en general y, le confiere su origen a la sociología, siguiendo los preceptos teóricos de Méndez (2006).

Ahora bien, en cuanto a la conceptualización se refiere, García (2009) observa que al estudiar el clima organizacional se evidencia que este adolece de unificación teórica. Destaca que se da un paralelo entre clima organizacional y cultura organizacional, ya que autores como: “Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización” (García, p. 45). Por su parte, Goncalves (2000, citado en García), relaciona el clima organizacional con las condiciones y características que se dan en el ambiente laboral, mientras que Gan y Soto (2013, citados en Gonzáles et al., 2018) establecen una relación entre clima organizacional y clima laboral al considerar que este último es el resultado de la sumatoria de los factores que circundan al individuo, llámese ambiente cultural, ambiente moral, ambiente organizacional, del entorno, de situaciones laborales, aspectos psicológicos del ambiente interno de las personas que inciden en el ambiente exterior donde estas interactúan. Para Goncalves (2000, citado en García), el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características que se den en el ambiente laboral percibidas por los empleados y que afectan su comportamiento.

Sin embargo, a pesar de la diversidad de estudios que señalan las similitudes y diferencias que presenta el clima organizacional con otros constructos, existe también un importante consenso que se desprende de los premisas de Litwin y Stringer (1968, citados en Jaime y Araujo, 2007) que asumen clima organizacional como “el conjunto de propiedades

medibles del entorno del trabajo, basado en las percepciones colectivas” de los trabajadores de ese entorno y, “que influyen en su comportamiento” (p. 300). Siguiendo estas premisas, Cornel, Schneider y Hall, Payne y Pugh, Gibson y Guillermo Álvarez conciben el clima organizacional como “la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas” (Arbeláez, 2015, p. 85). Para otros investigadores, este es, igualmente, el conjunto de percepciones que tienen los empleados de una organización (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984, todos citados en Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

La concepción que ofrece Orbegoso (2010), también se enfoca en la línea de pensamiento de Litwin y Stringer al hacer referencia al clima organizacional como: “las percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas” (p. 353). Puede decirse que siguiendo esta línea de pensamiento, son muchos los autores que confluyen con sus definiciones, entre ellos se pueden citar, además, a Ponce Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real (2014, citados en Salgado y García 2017), cuando manifiestan que: “el clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeñan que influye en su actuar” (p. 136).

Si bien existen tendencias no excluyentes entre sí, referidas a las concepciones de clima organizacional, estas se encuentran estrechamente relacionadas con los aspectos que cada autor toma en cuenta, lo cual explica el origen de tres modelos que corresponden a los enfoques o corrientes de pensamiento recurrentes para los diferentes autores que lo teorizan. Conforme lo expresa Dessler (1993, citado en Sandoval, 2004) no hay un consenso que defina teóricamente el clima organizacional, puesto que cada teoría depende de factores organizacionales determinados, tales factores o perspectivas constituyen los modelos aludidos, estos son: modelo subjetivo (hace referencia a las intervenciones de las personas), modelo estructural (se centra en factores del ámbito laboral de la organización) y el modelo de síntesis (que sintetiza a los anteriores). Siguiendo a Dessler, el modelo subjetivo o perceptual tiene como representantes a Halpin y Crofts<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El presente estudio asume la consideración de Dessler (1993), dado que para autores como García (2009), estos representantes corresponden al modelo estructural.

Para ellos el clima organizacional se define a partir de las opiniones del trabajador respecto a la organización. El modelo objetivo o estructural corresponde a la línea de pensamiento de los dos investigadores Forehand y Gilmer<sup>2</sup>, que establecen que el clima organizacional es el conjunto de características (estructura, políticas y reglas) “[...] permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Es considerado como “el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (Méndez, 2006, citado en García, 2009, pp. 45-46), y por lo tanto, se le puede incluir como otro importante representante de este modelo.

El modelo de síntesis integra las concepciones de los modelos objetivo y subjetivo evidenciados en los postulados de Litwin y Stringer, en donde lo perceptual y la estructura son determinantes para el clima organizacional. Su línea de pensamiento como se dijo antes, se ha constituido en la base teórica de muchos estudiosos del clima organizacional y la concepción que la fundamenta se caracteriza por considerar que el clima organizacional se compone de factores, entre ellos los “efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización” (García, 2009; p. 46).

Bajo estos preceptos, se puede decir que, al igual que Litwin y Stringer, Méndez (2006) también hace referencia a factores determinantes del clima organizacional, pero los denomina contextos y variables. Así, el clima organizacional es el ambiente percibido por los individuos de acuerdo con los contextos sociales en los que interactúan y en la estructura organizacional que se expresa a través de “variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su

---

<sup>2</sup> En relación con los citados representantes del modelo objetivo o estructural, cabe anotar que autores como García (2009) los ubican en el modelo subjetivo.

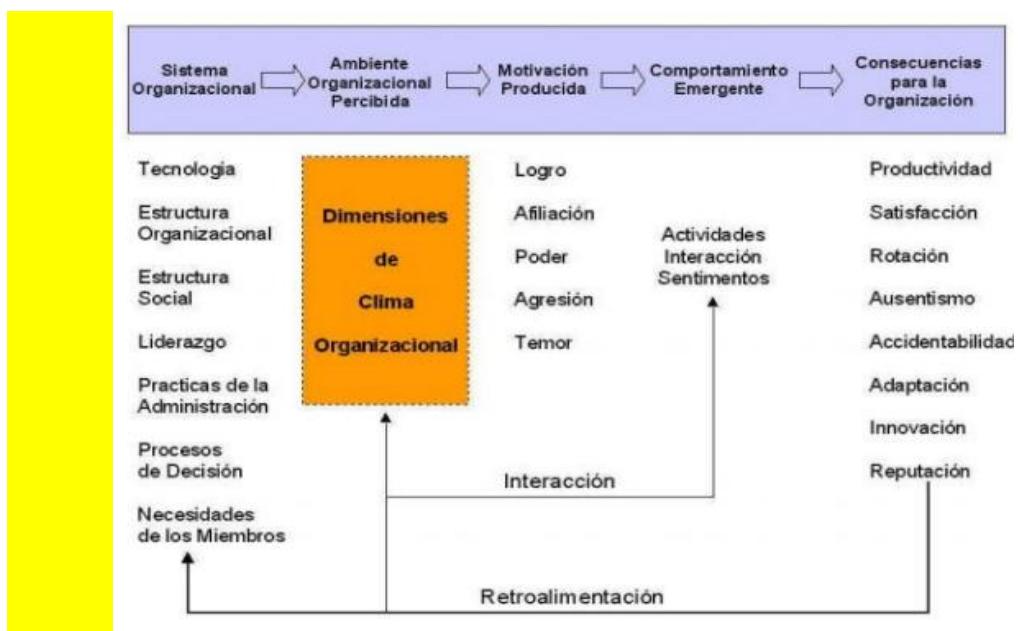
creencia, percepción, grado de participación y actitud; induciendo su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (p. 13).

Entre otros reconocidos autores que se acogen a este modelo, Chiavenato (2001) se refiere al clima organizacional como al ambiente interno, en el cual se dan las interacciones sociales entre los trabajadores de una empresa, mediadas por el grado de motivación que se tenga hacia y por la misma. En otras palabras, Chiavenato destaca que son los aspectos internos o atmósfera psicológica de la empresa, los que conducen a las diferentes clases de motivación que se manifiestan en los miembros de una empresa. Ahora bien, para Chiavenato (1992, citado en García e Ibarra, 2012) el clima organizacional comporta diferentes aspectos, entre los que se encuentran, “el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas, factores sociales (p. 6).

De igual manera, Goncalves (2000, citado en García, 2009) tiene en cuenta la importancia de los factores y las estructuras que configuran el sistema organizacional y lo explica como el resultado que se mueve de modo circular. Siguiendo estos parámetros, manifiesta que son los factores y las estructuras los que dan lugar a un determinado clima, que es el clima el que está en función de las percepciones de los miembros y que el clima que se genera como resultado induce los comportamientos expresos en los miembros de la organización; comportamientos que finalmente al completarse el círculo, determinan el clima organizacional de la empresa o institución.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) es el más aceptado para la explicación del clima organizacional, dado que permite conocer y comprender los factores o dimensiones que configuran el clima como son la estructura y el liderazgo, por mencionar dos de las nueve dimensiones que ellos establecieron. Cuando las dimensiones son evaluadas dan cuenta de la forma como los empleados perciben la organización y, a la vez, “permite establecer el comportamiento de los empleados de la organización en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización” (Goncalves 2000, citado en Vásquez, 2017, p. 81).

Tal como puede apreciarse en la Figura 3, los autores asumen que es el ambiente el que determina las percepciones de los miembros de la organización. Percepciones (subjetivas) de los fenómenos objetivos que están relacionados con dimensiones como la estructura, el liderazgo, los procesos de decisiones etc.



**Figura 3.** Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

**Fuente:** Goncalves (2001, citado en Ramos, 2012, p.88).

Este comportamiento trae consecuencias para la organización que afectan el clima organizacional, entre las que se destaca: la productividad, la satisfacción, la rotación, la adaptación, etc. (Vásquez, 2017).

Puede decirse de acuerdo con los elementos que proponen Litwin y Stringer, que el clima organizacional sintetiza o concilia los modelos subjetivo y objetivo o estructural, ya que este se basa en las percepciones personales globales que son un reflejo de la interacción entre los factores que intervienen en ambos modelos: objetivo y subjetivo, y las relaciona de manera consecuente. Además, tales percepciones no obedecen solo a las características subjetivas u objetivas, sino también a los esfuerzos que cada miembro de la organización hace para comprender a la organización misma y a los roles que en esta se desarrollan (Vásquez, 2017).

Hasta aquí se puede decir que las concepciones sobre el clima organizacional no presentan unificación, que estas corresponden a una extensa diversidad teórica que las sustenta. Que en el campo del consenso, la línea de pensamiento con un enfoque sustentado en la psicología industrial de Litwin y Stringer, permite hablar de un intento de conciliación mediante la síntesis de los modelos subjetivo y objetivo. La síntesis sugiere una definición que puede resumirse de la siguiente manera, el clima organizacional es el resultado de las percepciones que comparten los miembros de una organización, respecto a la estructura organizacional y el ambiente físico que se da al interior de la misma, las relaciones interpersonales que se manifiestan entre los miembros que allí laboran, así como las diferentes regulaciones formales e informales que inciden en ese contexto organizacional laboral. Y, finalmente que Litwin y Stringer desarrollaron un modelo donde presentan la síntesis de los modelos que le antecedieron. Modelo construido siguiendo el esquema relativo a los factores y dimensiones que inciden en la generación del clima organizacional.

### **2.2.3. Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones propuestas para desarrollar la variable clima organizacional son aquellas situaciones y características que influyen en la percepción del clima organizacional; para este caso se mencionan las siguientes correspondientes al instrumento proporcionado por Litwin y Stringer (1968): estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, norma, conflicto e identidad., las cuales se constituyen en el instrumento que empleará la investigación que se adelanta. Las definiciones teóricas de cada una de estas dimensiones se presentan a continuación:

- **Estructura:** Está vinculada a las reglas institucionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización. Brunet (1987) configura esta dimensión como las políticas y directrices que establece la organización para que el trabajo sea ejecutado de forma organizada y coherente. Por su parte, Rodríguez (1999) apoya este concepto expresando que es el reglamento interno que establece la institución para con los colaboradores. De otro lado, Schneider y Bartlett (1968) plantearon esta dimensión como la presión que ejercen los jefes para que sus colaboradores desarrollen las tareas y mejoren el rendimiento de la organización.



- **Responsabilidad:** Litwin y Stringer (1968) lo definen como el sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones de forma autónoma y no tener que consultar cada paso con los superiores. Rodríguez (1999) expone que la responsabilidad es el grado de confianza que se le otorga a los miembros de la organización sin la supervisión permanente del jefe y la autonomía con la que desempeñan las labores.
- **Recompensa:** El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien realizado (Litwin y Stringer, 1968). Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo. Rodríguez (1999) toma el concepto como el nivel de satisfacción que tiene el empleado por los estímulos y la remuneración recibida para la ejecución de las labores. Así mismo, Campbell (1970) refiere este concepto al aspecto económico y la oportunidad que tiene el empleado de ser ascendido en su lugar de trabajo.
- **Riesgo:** Rodríguez (1999) plantea el riesgo como la posibilidad de tomar decisiones y asumir riesgos en la organización; para Litwin y Stringer (1968) es el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la institución educativa. Su énfasis es tomar riesgos calculados.
- **Calidez:** Es la percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales según se desprende de Litwin y Stringer (1968).
- **Apoyo:** Campbell (1970) define esta dimensión como la forma en que el empleado siente la relación entre pares y superiores. A su vez, Litwin y Stringer (1968) la definieron como la percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización; su énfasis es en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
- **Normas:** Litwin y Stringer (1968) la definieron como percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo.
- **Conflicto:** Schneider y Bartlett (1968) consideran que esta dimensión hace referencia a los sujetos de la organización que refutan o ponen en entredicho la autoridad de los jefes; a su vez, Litwin y Stringer (1968) la definieron como el grado en que los miembros de la institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:** Es el sentimiento de vinculación y aprecio hacia la institución educativa, elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución Litwin y Stringer (1968).

Bajo esta gama de dimensiones se constituye el clima organizacional de acuerdo con las investigaciones analizadas. Aunque estudios posteriores podrían sugerir extensiones adicionales a las aquí presentadas, para que estas puedan ser consideradas en el futuro, deberían atravesar por procesos de confiabilidad y validez rigurosos como los requeridos por el método cuantitativo o los diversos paradigmas de la investigación conocidos hasta el presente. La integración de cada una de estas dimensiones y las emergentes dentro de un análisis cuantitativo o cualitativo, podría ayudar en la identificación de la percepción que tienen los docentes de una institución educativa frente al clima organizacional y en el fortalecimiento de las teorías y postulados propuestos por diversos investigadores hasta presente.

#### **2.2.4 Sentido de pertenencia**

Las organizaciones y las instituciones educativas buscan que sus colaboradores se encuentren alineados con el horizonte institucional, misión, visión y objetivos, en este sentido se mostrará unas definiciones claras y precisas frente al concepto de sentido de pertenencia.

El concepto sentido de pertenencia por su carácter subjetivo desde las diferentes teorías se ha tornado complejo y difícil de definirlo, tal como lo menciona Cuesta (2003, citado en López Cuburuco, 2017), dado que este corresponde a una fundamentación puramente humana, que está por encima de lo económico, que además es un concepto que involucra lo individual, lo cultural, lo social y lo afectivo, pudiendo satisfacer cualquier tipo de necesidades humanas.

Según esta definición se puede comprender que el sentido de pertenencia es el motor o motivación que mueve al recurso humano hacia el logro de sus objetivos individuales o de la organización. En esta misma línea, De Pontes (2011) relaciona este concepto con el “orgullo” que se siente al hacer las tareas o actividades y el sentimiento que esto genera.

A su vez Rodríguez (2009) plantea que cada empleado, en este caso el docente, tiene un momento y un campo en el que manifiesta su compromiso, motivación, identidad,

confianza por la institución en la que desempeña sus funciones. Esto se podría ver directamente relacionado con el liderazgo proyectado por la alta dirección, la correlación que se encuentra entre las metas institucionales y las personales, los momentos agradables que vive dentro de la empresa. En muchas ocasiones este sentimiento se puede exteriorizar, incluso superar las barreras del entorno laboral.

Brea de Ascuasiati (2014) define el concepto sentido de pertenencia como el sentimiento de identificación con el ambiente en el que se desenvuelve el sujeto, lo cual permite establecer una conexión directa con las emociones generando en el individuo, fidelidad y compromiso. Este compromiso es el que permite el incremento de la calidad y el logro de las metas institucionales.

Para las organizaciones, y para el caso que convoca el desarrollo del presente estudio que son las instituciones educativas, es indispensable que dentro del perfil del recurso humano se considere la importancia del sentido de pertenencia como una condición implícita que este debe poseer o adquirir por la organización, sin embargo para el logro de este objetivo o necesidad empresarial o institucional es fundamental la compatibilidad entre la institución y el empleado, puesto que es la única forma de adquirir sentido de pertenencia por la misma. Lehman (1994, citado en Sánchez, 2010) considera que el sentido de pertenencia cataliza una serie de fuerzas que inciden en las personas, tales como la voluntad, la creatividad y la dedicación, que unidas producen efectos muy positivos en relación con la labor que se ejecute, en particular la labor refiriéndose a la del docente.

Otro autor que observa el concepto desde un carácter individual es Chiavenato (1994), quien asume el concepto como una actitud de creerse miembro de la organización. Para que un empleado se siente identificado con la empresa cobran relevancia los objetivos institucionales, puesto que se convierten en la ruta de acción de los colaboradores, ellos actúan de acuerdo a esas directrices, y a su vez, podrían influir directamente en el sentido de pertenencia que el empleado obtenga.

Con las afirmaciones anteriores, se puede afirmar que el sentido de pertenencia no es necesariamente inherente al sujeto, o perteneciente solo a este, sino que también dependerá de las acciones y estrategias programáticas que sean establecidas por la institución, si se extrapola este constructo al contexto escolar. O sea, la organización tendría la responsabilidad de proveer los instrumentos necesarios para que el docente adquiriera ese

sentimiento que podría ser determinante para el éxito de la gestión académica y administrativa.

Cuesta (2003) plantea que el concepto sentido de pertenencia es muy nombrado dentro de las organizaciones, sin embargo, considera que definirlo se vuelve complejo, porque hace parte de una condición humana y señala que no hay alternativa de medirlo por su enfoque individual. Así mismo, se refiere a que este concepto sobrepasa el tema laboral, hay condiciones externas que pueden afectar el sentido de pertenencia del individuo por la organización.

Por su parte, Chávez (2004) plantea que hay unas condiciones que pueden considerarse para que un empleado tenga sentido de pertenencia por la organización y son propias del clima organizacional las cuales son: reconocimiento, trabajo en equipo y oportunidades de desarrollo, entre otras.

En línea de pensamiento similar se expresa Villarruel (2013) quien indica que el sentido de pertenencia no surge de un momento a otro, que en esta época, a las empresas le corresponde realizar un trabajo duro para que el empleado se siente miembro de la organización, y, a la gestión del talento humano buscar alternativas que motiven y alineen los objetivos individuales del colaborador con los de la empresa.

Ahora bien, de acuerdo con las ideas de Muñoz (2014, citado en Chaves López et al., 2017) el sentido de pertenencia se define como la aptitud de considerarse y de sentirse parte integrante de un grupo, de un miembro de la organización. Se puede identificar esta relación entre empresa– trabajador de la misma forma que la relación existente entre institución – docente.

Finalmente, Collins y Porras (2004) consideran que el sentido de pertenencia es una responsabilidad de construcción colectiva, puesto que todos los miembros influyen en la obtención de este sentimiento de identidad por la organización de forma directa o indirecta. Por su parte, Van den Berghe (2005) re-direcciona la responsabilidad al plantear que el gerente de la empresa, en el caso de la presente investigación el rector, es el encargado de propiciar el sentido de pertenencia por la institución, realizando reuniones en las que dé valor al capital humano. Su función va más allá de dirigir la compañía, debe motivar, incentivar y apoyar a los colaboradores para que este sentimiento se vea reflejado en la eficacia, efectividad y eficiencia de los procesos que se desarrollen.

Bajo las concepciones anteriormente definidas se logran identificar unas dimensiones que permiten establecer el sentido de pertenencia por parte de los docentes por la institución educativa, estas dimensiones son trabajadas por Herrera (2012, citado en Jurado, 2014).

### 2.2.5 Dimensiones del sentido de pertenencia

Desde el complejo concepto de sentido de pertenencia y luego de obtener fundamentación teórica al respecto se sustraen las siguientes dimensiones que permiten darle mayor claridad al mismo.

- **Compromiso:** confianza que se da consigo mismo, con los demás y con la organización a la que pertenece (Rodas, Ospina y Lanzas, 2010). Por su parte, Jurado (2014) lo define como la obligación, la promesa que se contrae con una parte interesada.
- **Identificación:** Tito y Arauz (2015) plantean este concepto como la sensación de compartir objetivos personales y organizacionales. Es la satisfacción manifiesta cuando existe identificación y compromiso con una organización o institución y de la misma manera con los objetivos, tanto individuales como los de la institución. En palabras de Jurado (2014) “se refiere al orgullo, liderazgo, entrega, reconocimiento, valentía y constancia que el trabajador siente por su empresa” (p. 34).
- **Motivación:** El concepto es trabajado por Jurado (2014) como el esfuerzo que da el empleado para desempeñar sus labores. A su vez, Ivancevich et. al, (2006, citados en Forero, Rincón y Velandia, 2008) la definen como los procesos psicológicos que generan estimulación, orientación y persistencia hacia los objetivos individuales efectuados de manera voluntaria.

Las tres dimensiones mencionadas destacan la concepción del sentido de pertenencia considerando diversos autores y la atención que le han dado a dicho constructo desde una holística diversa de análisis. Es interesante la postura de Rodas, Ospina y Lanzas (2010), quienes utilizan el término confianza como un elemento inherente al constructo compromiso y determinante para el desarrollo de un sentido de pertenencia adecuado en una organización. Además, se destaca en el análisis anterior la identificación que pueda tener un individuo, o no, con los objetivos de una organización y la manera en que estos se ajustan o relacionan con las expectativas o necesidades de quien las evalúa; en este caso, el empleado.

Extrapolando la propuesta de Tito y Arauz (2015) al contexto escolar se podría inferir que las estrategias que utilicen las instituciones educativas en la gestión de los diferentes aspectos de la organización, podrían determinar la manera en que pueda sentirse identificado un docente con la misión y visión de la institución, aportando de alguna manera al reforzamiento de su sentido de pertenencia. Finalmente, en lo que respecta a la dimensión motivación se podría inferir que la forma de pensar de un individuo o exteriorizar su entorno podrían ser determinantes para un óptimo sentido de pertenencia.

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación:**

El estudio es de enfoque cuantitativo, de campo, transversal, descriptivo e inferencial. Se llevó a cabo con los docentes de una institución educativa de carácter oficial ubicada en el municipio de Itagüí, quienes fueron encuestados mediante una encuesta en la que se abordaron los aspectos referidos al clima organizacional percibido por los docentes y su sentido de pertenencia, con el fin de establecer la posible relación entre estas variables. Los datos se recolectaron en un solo momento mediante cuestionarios autos administradas, por lo que se trató de un diseño transversal.

### **3.2. Población y muestra**

La población del presente estudio son todos los docentes que laboraban en la Institución Educativa María Josefa Escobar en el año escolar 2019. Dado que es una población finita y accesible, se tomaron todos sus elementos para formar la muestra (n = 50 docentes). Se obtuvo una tasa de respuesta del 96%.

### **3.3. Técnicas de muestreo**

Para la selección de la muestra, se empleó el muestreo aleatorio simple, dado que la población es homogénea y todos los docentes de la institución tenían la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra.

### **3.4. Sistema de variables e hipótesis**

En la presente investigación se incluyeron variables independientes y dependientes, cuya definición se presenta a continuación.

#### **3.4.1. Variable independiente Clima organizacional:**

De acuerdo con Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional es “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen en su motivación y

comportamiento". Esta variable está formada por nueve dimensiones: Estructura; Responsabilidad; Recompensa; Riesgo; Calidez; Apoyo; Norma; Conflicto e Identidad. En la Tabla 1 se presentan la definición teórica de las dimensiones e indicadores del clima organizacional así como las puntuaciones posibles que se originan de la sumatoria de los indicadores.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable independiente Clima Organizacional (Dimensiones e indicadores y puntuación)*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición teórica</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación</b>
Estructura	Está vinculada con las reglas institucionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.	Ítem 1-7	7 - 28 puntos
Responsabilidad	El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.	Ítem 8-12	5 – 20 puntos
Recompensa	El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo	Ítem 13-15	3 – 12 puntos
Riesgo	El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.	Ítem 16-20	5 – 20 puntos
Calidez	La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales	Ítem 21-29	9 - 36 puntos
Apoyo	La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas	Ítem 30-37	8 – 32 puntos
Norma	La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo	Ítem 38-43	6 – 24 puntos
Conflicto	Grado en que los miembros de la Institución, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan	Ítem 44-48	5 - 20 puntos
Identidad	Sentimiento de vinculación y aprecio a la Institución, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización	Ítem 49-54	6 – 24 puntos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Litwin y Stringer (1968)

### **3.4.2. Variable dependiente Sentido de pertenencia**



Muñoz (2014, citado en Chaves López et al., 2017) define el sentido de pertenencia como la aptitud de considerarse y de sentirse parte integrante de un grupo, en la organización, lo que se puede identificar como la relación empresa – trabajador, que equivalen en esta investigación a escuela – docente respectivamente. Para la presente investigación se empleó la escala de Herrera que tiene tres dimensiones: Compromiso; Identificación y motivación, cuyas definiciones teóricas, indicadores y puntuaciones se resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Definición teórica, dimensiones e indicadores de la variable independiente Sentido de pertenencia*

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición teórica</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación</b>
Compromiso	“Confianza en sí mismo, con los demás y con la organización” (Rodas, Ospina y Lanzas, 2010, p.112)	Ítem 1-7	7 - 28 puntos
Identificación	“Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Es lo que genera todo trabajador satisfecho cuando se identifica y compromete con una organización, los objetivos de la institución como también los personales” (Tito y Arauz, 2015, p. 44).	Ítem 8-14	7 – 28 puntos
Motivación	“Procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos” (Ivancevich et. al, 2006, citado en Forero, Rincón y Velandía, 2008, p.28).	Ítem 15-20	6 – 24 puntos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Rodas, Ospina y Lanzas (2010), Tito y Arauz, 2015 e Ivancevich et. al, 2006, citado en Forero, Rincón y Velandia, 2008

### 3.4.3. Variables sociodemográficas

**Sexo:**

Masculino –Femenino

**Estado civil:**

Soltero – Casado – Unión Libre – Separado – Viudo

**Edad:**

**Tiempo de antigüedad en la Institución:**

**Tiempo de antigüedad del cargo**

#### **3.4.4. Variables académicas:**

**Nivel de estudio:**

Normalista – Pregrado – Especialización – Maestría - Doctorado

**Nivel de escolaridad en el que se desempeña:**

Educación preescolar - Educación básica primaria - Educación básica secundaria -  
Educación Media.

#### **3.4.5. Hipótesis**

- Las percepciones de los docentes sobre el clima organizacional de la institución se relacionan de manera estadísticamente significativa con su sentido de pertenencia.
- Los docentes que perciben que el clima organizacional de la institución es adecuado tienen un mayor sentido de pertenencia

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se empleó la técnica de encuesta por muestreo bajo la modalidad de cuestionario autoadministrado como instrumento, el cual constaba de varias secciones. La primera, algunas preguntas generales referidas a las características académicas de los docentes; luego se incluyó la adaptación de la escala de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y

Stringer (1968) que corresponde a la variable independiente del estudio; la tercera, contiene la escala de Herrera (2012) para medir el sentido de pertenencia que es la variable dependiente; y, por último, las variables sociodemográficas. Tanto la escala de clima organizacional como de sentido de pertenencia fueron adaptadas y validadas previo a su aplicación. A continuación se describen las escalas empleadas.

### **3.5.1. Escala de Percepción del Clima organizacional**

Su objetivo es identificar la percepción de los docentes con respecto al clima organizacional de la institución educativa. El tiempo de aplicación es aproximadamente 20 minutos y tiene 59 ítems distribuidos en nueve dimensiones (Anexo 1). Cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta medidos en escala Likert:

- Totalmente de acuerdo, 4 puntos;
- De acuerdo, 3 puntos;
- En desacuerdo, 2 puntos;
- Totalmente en desacuerdo, 1 punto.

La puntuación se obtiene a partir de la sumatoria de las respuestas a los ítems de cada dimensión. Así, los puntajes posibles de la dimensión Estructura que está conformada por siete ítems oscilan entre 7 y 28 puntos. Por otra parte, las dimensiones Responsabilidad, Riesgo y Conflicto puntúan entre 5 y 20 por ser la suma de cinco ítems. Norma e Identidad se formaron a partir de seis ítems, por lo que su rango de fluctuación está entre 6 y 24 puntos. La dimensión que tiene mayor número de ítems es Calidez, y sus posibles valores están entre 9 y 36 puntos. Apoyo tiene puntajes entre 8 y 32 puntos y abarca ocho ítems. Por último, la dimensión Recompensa es la que tiene menor número de ítems, con una oscilación teórica entre 3 y 12 puntos. A mayor puntaje, mejor percepción de la dimensión Clima organizacional.

### **3.5.2. Escala de Sentido de Pertenencia**

Consta de 22 ítems distribuidos en tres dimensiones (Anexo 2). Al igual que los ítems de la variable Clima organizacional, cada ítem tiene cuatro alternativas de respuesta en escala Likert:

- Totalmente de acuerdo, 4 puntos;
- De acuerdo, 3 puntos;
- En desacuerdo, 2 puntos;
- Totalmente en desacuerdo, 1 punto.

El puntaje de cada dimensión de sentido de pertenencia se calcula a partir de la suma de las respuestas a los ítems de cada dimensión. En este orden de ideas, las dimensiones Compromiso e Identificación constan de siete ítems, por lo que sus posibles valores se ubican entre 7 y 28 puntos. Las puntuaciones de la dimensión Motivación oscilan entre 6 y 24 puntos dado que seis ítems hacen parte de esta dimensión.

### 3.5.3. Validez

La validez de la Escala Percepción del Clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) así como de la Escala de Sentido de pertenencia, se determinó a partir del Coeficiente de Validez de Contenido. Para ello, luego de hacer una adaptación de los ítems de la escala original para que estuviesen ajustados al entorno educativo, se envió el instrumento a cinco jueces expertos en el tema quienes valoraron los ítems en términos de su pertinencia, su pertenencia al universo teórico, su relevancia y su redacción, según los criterios de la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Criterios de valoración de los ítems del instrumento dados a los jueces evaluadores*

<b>Puntuación</b>	<b>Criterio</b>
1	<b>No es pertinente, por lo que debe eliminarse.</b> Posibles razones: El ítem no es claro El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.

- 2           **Debe replantearse.** Posibles razones:  
 El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas  
 Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem  
 El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo  
 El ítem es relativamente importante.
- 3           **Es pertinente**  
 El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada  
 El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo  
 El ítem es muy relevante y debe ser incluido.
- 

A partir de las valoraciones dadas por los jueces a cada uno de los ítems, se calculó el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC), cuyo valor indica que el instrumento es válido para medir las diferentes dimensiones de clima organizacional (CVC=0.99) y sentido de pertenencia (CVC=0.92). El CVC de todas las dimensiones, tanto de la variable independiente como de la variable dependiente están por encima de 0.80, valor óptimo sugerido por Hernández-Nieto (2002, citado por Pedrosa, Suárez-Álvarez y García- Cueto, 2014) para considerar como válida la escala (Tabla 4).

**Tabla 4**  
*Coeficiente de Validez de Contenido de las variables clima organizacional y sentido de pertenencia, total y por dimensiones*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Validez (CVC)</b>	<b>Número de ítems</b>
<b>Clima organizacional</b>	Estructura	0.89	7
	Responsabilidad	0.90	5
	Recompensa	0.89	3
	Riesgo	0.94	5
	Calidez	0.95	9
	Apoyo	0.95	8
	Norma	0.96	6
	Conflicto	0.97	5

	Identidad	0.94	6
	Total	0.99	56
<b>Sentido de pertenencia</b>	Compromiso	0.91	7
	Identidad	0.91	7
	Motivación	0.90	6
	Total	0.92	20

### 3.5.4. Confiabilidad

En la Tabla 5 se presentan los valores de confiabilidad que se calcularon mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados señalan que el instrumento mide de manera consistente tanto la escala de Percepciones del Clima organizacional (Alfa =0.778) como de Sentido de pertenencia (Alfa =0.927).

**Tabla 5**

*Coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad de las escalas clima organizacional y sentido de pertenencia total*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Número de ítems</b>
<b>Clima organizacional</b>	0.78	54
<b>Sentido de pertenencia</b>	0.927	20

**Fuente:** Documento de resultados del SPSS

### 3.6. Técnicas de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó a partir de las dos ramas de la estadística: nivel descriptivo y nivel inferencial. Para el análisis descriptivo de las variables categóricas, se emplearon frecuencias y porcentajes. En el caso de las variables cuantitativas, se describen mediante promedios, desviación típica, valor mínimo, valor máximo y percentiles. Para el análisis inferencial, se llevó a cabo la prueba t de Student, a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), con el fin de comparar los promedios de clima organizacional y de sentido de pertenencia de los grupos formados por las variables sociodemográficas (Sexo, Nivel de estudios y Nivel educativa que atiende). Asimismo, se empleó el Análisis de Correlación de

Spearman Brown para determinar si las Percepciones del Clima organizacional están relacionadas de manera estadísticamente significativa con el Sentido de pertenencia de los docentes a la institución.

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

#### 4.1.1. Características generales de la muestra

Se seleccionaron los 50 docentes de la Institución Educativa María Josefa Escobar del Municipio Itagüí (Antioquia), quienes fueron encuestados para identificar sus percepciones frente al clima organizacional y conocer su sentido de pertenencia a la institución.

Los resultados que se presentan en la Tabla 6 muestran que la encuesta fue respondida por 48 docentes, lo cual revela un porcentaje de no respuesta de apenas 4%; se observa que las docentes del sexo femenino (72.9%) superaban porcentualmente a los del sexo masculino (27.1%), teniendo que por cada docente hombre hay 2.6 mujeres. En cuanto al estado civil de los docentes, más de la mitad tenía relación de pareja, bien sea porque estaban casados (37.5%) o unión libre (18.8%); uno de cada tres docentes era soltero (33.3), mientras que uno de cada diez estaba en condición de separados (10.4%).

El Ministerio de Educación Nacional establece dos tipos de nombramiento para los docentes de Colombia, el Decreto 1278 de 2002<sup>3</sup> y el Decreto 2277<sup>4</sup> de 1979. En la Institución Educativa María Josefa Escobar, de los docentes encuestados, el 95.8% corresponde al Decreto 1278, mientras que la diferencia de 4.2% se rigen por el Decreto de 2277.

#### **Tabla 6**

*Tabla resumen de las características generales de los docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019*

<b>Variable</b>	<b>Categorías</b>	<b>Número de docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	13	27.1

<sup>3</sup> Decreto 1278: Es el estatuto de profesionalización, para los docentes que se vinculan a partir de su vigencia al servicio del Estado en los diferentes niveles, media, básica, preescolar y básica

<sup>4</sup> Decreto 2277: Es el decreto que estipula las condiciones de ingreso, ejercicio y ascenso de los docentes nombrados antes del año 2002 a los niveles establecidos en la Ley general de educación.



	Femenino	35	72.9
<b>Estado civil</b>	Casado	18	37.5
	Separado	5	10.4
	Soltero	16	33.3
	Unión libre	9	18.8
	<b>Tipo de nombramiento</b>	Decreto 1278	46
	Decreto 2277	2	4.2

*Fuente: Archivo de resultados del SPSS*

#### **4.1.2. Características académicas de los docentes**

Las características académicas de los docentes se refieren a dos aspectos: el nivel de estudios, que permita apreciar si tienen estudios de postgrado o de pregrado únicamente, y la segunda, el nivel educativo en el que laboran los docentes.

Con respecto al nivel de estudios, los resultados que se presentan en la Tabla 7, muestran que el 64.6% de los docentes tienen un nivel de estudios en pregrado, de estos, la mayoría son profesionales (35.4%) o licenciados (25%); de cada 10 docentes, menos de cuatro tienen estudios de postgrado a nivel de especialización (18.8%) o maestría (16.7%). En cuanto al nivel educativo que atienden, casi la mitad de los docentes se desempeña en secundaria (45.8%), el 29.2% atiende la básica primaria y muy pocos están en preescolar o media.

**Tabla 7**

*Características académicas de los docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagiú, Colombia, 2019*

<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>Número de docentes</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel de estudios	Normalista	2	4.2
	Pregrado -Licenciado	12	25.0
	Pregrado - Profesional	17	35.4
	Especialización	9	18.8
	Maestría	8	16.7
	Preescolar	3	6.3

Nivel educativo en que trabaja	Básica primaria	14	29.2
	Básica secundaria	22	45.8
	Media	9	18.8

*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del SPSS.*

#### 4.1.3. Edad y Tiempo de antigüedad en el cargo

En la Tabla 8 se presentan los estadísticos descriptivos de las edades de los docentes encuestados, el tiempo de antigüedad en la institución y el tiempo de antigüedad en el cargo. Se puede apreciar que la edad de los docentes fluctuó entre 26 y 60 años respectivamente, con una edad promedio de  $37.3 \pm 8.4$  años. El 75% de los docentes es mayor de 43 años. Con relación al tiempo de antigüedad en la institución educativa en promedio los docentes encuestados tienen  $5.4 \pm 5.3$  años, el tiempo de servicio de los docentes oscila entre tres meses y el docente que más tiempo lleva en la institución tiene 20 años de servicio; la mitad de los docentes lleva aproximadamente menos de tres años ejerciendo sus funciones, mientras que el 25% de los encuestado ha laborado allí menos de un año. Se registró una dinámica similar con el ítem Antigüedad en el cargo, el tiempo mínimo de antigüedad es cuatro meses, mientras que el máximo es de 22 años; en promedio, los docentes han ocupado entre  $8.2 \pm 5.3$  años el cargo que reportaron (docente de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media); la mitad de los docentes han ejercido sus funciones en esta misma plaza por menos de ocho años. Se puede afirmar que la gran mayoría de los docentes su tiempo de experiencia laboral lo han ejercido en la Institución Educativa María Josefa Escobar.

**Tabla 8**

*Estadísticos descriptivos de las variables Edad del docente, Tiempo de antigüedad en la Institución y Tiempo de antigüedad como docente de la de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019*

Variable	Promedio	Desviación típica	Valor		Percentil			n
			Mínimo	Máximo	25	50	75	
<b>Edad</b>	37.3	8.4	26	60	32.0	35.0	43.0	47
<b>Antigüedad en la institución educativa</b>	5.4	5.3	0.3	20	1.0	3.0	8.0	48

<b>Antigüedad en el cargo</b>	8.2	5.3	0.4	22.0	4.0	8.0	12.0	48
-------------------------------	-----	-----	-----	------	-----	-----	------	----

---

*Fuente: Archivo de resultados del SPSS*

#### **4.1.4. Clima organizacional**

Las percepciones del Clima organizacional es la variable independiente de esta investigación. Está constituida por nueve dimensiones, cuya puntuación es la sumatoria de los ítems de las mismas tal como se presentó en la Tabla 2. En la Tabla 9 se resumen los estadísticos descriptivos discriminados por dimensión.

En la primera dimensión denominada Estructura, la puntuación se obtuvo a partir de la sumatoria de siete ítems, con una fluctuación teórica entre 7 y 28 puntos y una media teórica de 17.5 puntos; en los docentes de la Institución Educativa María Josefa Escobar el promedio superó a la media teórica en un punto ( $18.5 \pm 2.1$  puntos), lo cual sugiere que las respuestas de los docentes tendieron a estar de acuerdo con las alternativas relacionadas con los canales formales de organización de la institución. Vale la pena destacar que ningún docente obtuvo la menor puntuación de esta dimensión, así como tampoco alcanzaron el máximo puntaje, ya que los valores mínimo y máximo fueron 14 y 23 puntos respectivamente. Solo una cuarta parte de los docentes obtuvo puntajes por encima de 21 puntos.

El puntaje máximo alcanzado en la dimensión Responsabilidad fue de 16 puntos y el mínimo 8 puntos, se debe resaltar que ningún docente obtuvo la menor ni mayor puntuación de esta dimensión, la cual se computó a partir de la sumatoria de cinco ítems, y se obtuvo un promedio de  $12.6 \pm 1.6$  puntos, una cuarta parte de la muestra obtuvo puntajes por debajo de 12 puntos o por encima de 14 puntos. Por otra parte, la dimensión Recompensa registró un promedio de  $7.3 \pm 1.2$  puntos, ligeramente inferior a la media teórica (7.5 puntos); en esta dimensión hay docentes que puntuaron el valor mínimo (3 puntos), pero ninguno alcanzó el máximo (12 puntos). Estos resultados revelan que los docentes están de acuerdo con la recompensa que reciben por parte de la institución al realizar el trabajo bien hecho y que se debe enfatizar en la recompensa positiva y no en el castigo.

La cuarta dimensión de clima organizacional es Riesgo, la cual cuenta con una fluctuación teórica entre 5 y 20 puntos y una media teórica de 12.5 puntos. Entre los docentes, el promedio empírico está dos puntos por debajo de la media teórica ( $10.01 \pm 1.6$ ). Se observa que hay docentes que obtuvieron el valor mínimo (7 puntos) mientras que no se alcanzó el valor máximo establecido que era de 20 puntos. Solo una cuarta parte de los docentes obtuvo puntajes inferiores a 9 o superiores a 11 puntos. (Tabla 8)

La percepción de una buena confraternidad que corresponde a la dimensión Calidez es una de las que presentó resultados más distantes entre los valores teóricos y empíricos, ya que el valor teórico mínimo era de 9 puntos y el máximo 36 puntos, mientras que en la muestra estos valores fueron 19 y 29 puntos respectivamente. El promedio de Calidez fue de  $24 \pm 2.0$ , y estuvo por encima de la media teórica (22.5 puntos); la mitad de los docentes encuestados obtuvieron puntajes entre 19 y 24 puntos, resultados que insinúan que los docentes están de acuerdo con la prevalencia de la amistad y armonía entre los diferentes miembros de la institución (docentes y directivos docentes). Otra de las dimensiones que se relaciona con el aspecto emocional es la denominada Apoyo, con una fluctuación teórica entre 8 y 32 puntos, pero empíricamente el valor mínimo alcanzado fue de 18 puntos y el máximo 27 puntos, con un promedio de  $21.9 \pm 1.9$ , que comparado con la media teórica (20 puntos) muestra que hay casi dos puntos de diferencia por encima; una cuarta parte de los docentes obtuvo puntajes inferiores a 21 puntos. Estos resultados sugieren que los docentes tienden a estar de acuerdo con el apoyo y colaboración que reciben por parte de los directivos docentes y pares de la Institución.

En el caso de la dimensión Norma que cuenta con una oscilación teórica entre 6 y 24 puntos, se aprecia que ningún docente obtuvo el puntaje mínimo. El promedio de la muestra ( $17.1 \pm 2.2$ ) superó a la media teórica en dos puntos, que corresponde a respuestas de los docentes que revelan que están de acuerdo en que los niveles de exigencia de la institución son altos y se hace énfasis en realizar bien el trabajo.

La octava dimensión del clima organizacional se relaciona con aceptar las opiniones o discrepancias de los docentes, denominada Conflicto en la cual se obtuvo un promedio de  $12.2 \pm 1.6$  como se observa en la Tabla 8, allí mismo se vislumbra que el puntaje mínimo obtenido fue de 7 puntos mientras que el máximo valor fue de 15 puntos, es evidente que en

esta dimensión los docentes no lograron obtener el máximo ni mínimo puntaje estipulado de 5 y 20 puntos respectivamente. En análisis y concordancia con estos datos se deduce que la mayoría de los docentes están de acuerdo en que la institución cuenta con mecanismos para resolver las discrepancias, hay apertura para aceptar los diversos puntos de vida, se escuchan y son tenidas en cuenta las opiniones de los docentes para la toma de decisiones.

La última dimensión del clima organizacional recibe el nombre de Identidad, con una fluctuación teórica entre 6 y 24 puntos. Entre los encuestados se obtuvo un promedio de  $16.3 \pm 2$  puntos, el cual supera la media teórica (15 puntos). Es relevante mencionar que ningún docente obtuvo el puntaje mínimo ni máximo mencionado y que el 50% de los docentes obtuvo un puntaje superior a 17 puntos. Con estos resultados se entiende que los docentes están de acuerdo en que hay un sentimiento de aprecio y vinculación importante con la Institución.

Finalmente, la variable clima organizacional se obtuvo al sumar las respuestas de todos los ítems de las nueve dimensiones, por lo que se tiene una fluctuación teórica entre 4 y 216 puntos y una media teórica de 108 puntos. El promedio de la Percepción del clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa María Josefa Escobar superó la media teórica en 32.3 puntos ( $140.3 \pm 9.4$ ); lo cual sugiere que las labores realizadas en el área de gestión administrativa y financiera de la institución han llevado a que se perciba un adecuado clima organizacional. Alzate y Ríos (2013) manifiestan que existe un adecuado clima organizacional cuando hay una vinculación colectiva entre el recurso humano, el entorno, el crecimiento organizacional con principios de colaboración y mutuo apoyo entre equipo de trabajo. Pese a que la institución tiene condiciones que pueden generar ambientes de clima organizacional inadecuado y que se encuentran reportadas en los documentos institucionales, en los resultados de las encuestas se obtuvo que ningún docente obtiene la calificación más baja esperada, ya que el puntaje máximo y mínimo obtenido respectivamente fue de 123 y 163 puntos. En un clima organizacional adecuado los docentes se sienten motivados, perciben que existe una buena comunicación, sienten liderazgo, consideran que obtienen recompensas por su labor, hay confianza entre directivos y docentes, en conclusión la percepción de los docentes tiende a un adecuado clima organizacional en la Institución Educativa María Josefa Escobar.

**Tabla 9**

Estadísticos descriptivos de la variable independiente Percepciones del clima organizacional discriminados por dimensiones y puntaje total. Docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019.

Dimensión	Promedio	Desviación Típica	Valor		Percentil			n
			Mínimo	Máximo	25	50	75	
<b>Estructura</b>	18.5	2.1	14.0	23.0	17	18	21	48
<b>Responsabilidad</b>	12.6	1.6	8.0	16.0	12	13	14	48
<b>Recompensa</b>	7.3	1.2	3.0	10.0	7	7	8	48
<b>Riesgo</b>	10.01	1.6	7.0	15.0	9	10	11	48
<b>Calidez</b>	24.0	2.0	19.0	29.0	23	24	25	48
<b>Apoyo</b>	21.9	1.9	18.0	27.0	21	22	23	48
<b>Norma</b>	17.1	2.2	12.0	23.0	18	17	18.7	48
<b>Conflicto</b>	12.2	1.6	7.0	15.0	12	12	13	48
<b>Identidad</b>	16.3	2.0	10.0	20.0	15.2	17	17.7	48
<b>Clima organizacional</b>	140.3	9.4	123	163	135.2	140	144.7	48

*Fuente:* Archivo de resultados del SPSS

#### 4.1.5. Sentido de Pertenencia

La variable dependiente de esta investigación es el sentido de pertenencia, la cual está constituida por tres dimensiones, a saber, Compromiso, Identificación y Motivación. Los estadísticos descriptivos de cada dimensión así como del puntaje total se presentan en la Tabla 10.

En primer lugar, se muestran los resultados de la dimensión Compromiso, que se obtuvo a partir de la sumatoria de siete ítems, por lo que la fluctuación teórica está entre 7 y 28 puntos y una media teórica de 17.5 puntos; en los docentes de la Institución Educativa María Josefa Escobar, el promedio superó a la media teórica en siete puntos ( $24.4 \pm 2.9$  puntos), lo cual sugiere que los docentes tendieron a estar de acuerdo en que sienten confianza en el trabajo que realizan, de igual modo cumplen y se comprometen con las actividades institucionales, se esfuerzan por realizar bien las tareas y no faltar a la institución. Vale la pena destacar que ningún docente obtuvo la menor puntuación de la dimensión Compromiso, pero sí lograron el máximo puntaje. La mitad de los docentes encuestado obtuvo puntajes por encima de 25 puntos (Tabla 10).

En segundo lugar, está la dimensión Identificación producto de la suma de siete ítems, por lo que tiene el mismo rango de fluctuación teórico que la dimensión Compromiso. Los resultados de la Tabla 9 revelan que el puntaje mínimo fue de 16 y el máximo 28 puntos, con lo cual se aprecia que algunos docentes alcanzaron el valor máximo esperado pero ninguno puntuó en el mínimo; el promedio obtenido fue de  $23.8 \pm 3.4$  puntos, que comparado con la media teórica (17.5) refleja tres puntos de diferencia por encima, es decir, una percepción que tiende hacia estar de acuerdo con lo planteado de que sus objetivos personales están alineados con los institucionales, así como identificación con el horizonte de la Institución Educativa María Josefa Escobar.

La última dimensión, Motivación, se refiere a la estimulación y acciones voluntarias dirigidas al cumplimiento de los objetivos del Colegio, en ellas se obtuvo un promedio de  $17.9 \pm 1.8$  como se observa en la Tabla 9, allí también se aprecia que el puntaje mínimo en los encuestados fue de 15 puntos, mientras que el máximo fue 22 puntos, lo cual revela que en esta dimensión ninguno de los docentes obtuvo el máximo ni mínimo puntaje (6 y 24 puntos respectivamente). Estos resultados indican que la mayoría de los docentes están de acuerdo en que siente motivación y estímulos internos para desarrollar sus labores dentro de la institución, al tiempo que no necesitan de reconocimientos ni recompensas externas para realizar las tareas.

Los resultados de la escala a partir de los 20 ítems de las tres dimensiones, permiten concluir que los docentes tienen alto sentido de pertenencia a la institución, destaca que ninguno de ellos obtuvo el puntaje mínimo teórico, por el contrario, los mínimos y máximos obtenidos fueron de 56 y 77 puntos respectivamente, siendo los teóricos correspondientes 6 y 80 puntos, apreciándose la mayor distancia en el valor mínimo. El promedio de la muestra fue de  $66.2 \pm 7.34$  puntos, es decir, más de 20 puntos por encima de la media teórica. Ahora bien, esto permite pensar que los docentes de la Institución Educativa María Josefa Escobar consideran sentirse parte integral de la institución, según lo plantea Chaves López et al. (2017) sus objetivos individuales están alineados con los institucionales.

## **Tabla 10**

*Estadísticos descriptivos de la variable dependiente Sentido de pertenencia, discriminados por dimensiones y puntaje total. Docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019*

Dimensión	Promedio	Desviación típica	Valor		Percentil			n
			Mínimo	Máximo	25	50	75	
<b>Compromiso</b>	24.4	2.9	21	28	21	25	28	48
<b>Identificación</b>	23.8	3.4	16	28	21	22	28	48
<b>Motivación</b>	17.9	1.8	15	22	17	18	19	48
<b>Sentido de pertenencia</b>	66.2	7.34	56	77	59	63	74.7	48

*Fuente: Archivo de resultados del SPSS*

## 4.2. Análisis inferencial

Para el análisis inferencial se recurrió a la prueba t de Student, a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ) con el fin de comparar las medias o promedios de la variable dependiente sentido de pertenencia de los grupos formados por las variables Sexo, Nivel de Estudios y Nivel educativa que atiende el docente. El propósito de esta comparación es verificar si los grupos difieren en su Sentido de pertenencia, es decir, si hay influencia del Sexo, Nivel de estudios y Nivel educativo que atiende el docente en dicha variable. Además, se determinó la existencia de correlación estadísticamente significativa entre las Percepciones del Clima Organizacional y el Sentido de Pertenencia de los docentes de la I.E María Josefa Escobar. Para ello, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman Brown, ya que no se cumplían los supuestos del coeficiente de correlación de Pearson.

### 4.2.1 Sentido de pertenencia según Sexo

Para comparar los promedios de Sentido de pertenencia según Sexo, se recurrió a la prueba t de Student para muestras independientes a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Para ello, se plantearon las siguientes hipótesis:

$$\mu_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$\mu_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Donde:

$\mu_1$  es el promedio del Sentido de pertenencia de los hombres.



$\mu_2$  es el promedio de Sentido de pertenencia de las mujeres.

Se verificó el cumplimiento de los supuestos de la prueba t, a saber Normalidad, Homocedasticidad e Independencia.

Tal como se puede observar en la Tabla 11, el promedio de Sentido de pertenencia que tienen los docentes hombres ( $67.76 \pm 7.38$ ) de la Institución Educativa María Josefa Escobar es ligeramente superior al exhibido por el grupo de las docentes mujeres ( $65.68 \pm 7.40$ ), siendo esta diferencia de 2.08 puntos; esta diferencia al ser positiva indica que los hombres tienen un sentido de pertenencia a la institución más alto que de las mujeres. Al verificar mediante la prueba t si estas diferencias observadas en las medias muestrales son debidas al Sexo, se encontró que el valor de probabilidad asociado a la prueba t (0.390) es mayor que el nivel de significación de la investigación ( $\alpha = 0.05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias, es decir, los datos no aportan suficiente evidencia para afirmar que las medias de los grupos son diferentes. Se concluye, que no hay diferencias estadísticamente significativas en los promedios del sentido de pertenencia de hombres y mujeres y que las diferencias observadas en la muestra en la que los hombres parecían tener mayor sentido de pertenencia son producto del azar y no de la influencia del Sexo ( $t = 0.86$ ;  $p = 0.390$ ).

**Tabla 11**

Prueba t de comparación de medias de Sentido de pertenencia según Sexo de los docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019

Sexo	Promedio	Desviación típica	Diferencia de medias	Prueba t	p
Masculino	67.76	7.38	2.08	0.86	0.39
Femenino	65.68	7.40			
Total	66.25	7.37			

Fuente: Archivo de resultados del SPSS

#### 4.2.2. Sentido de pertenencia según Nivel de estudios

Con el objetivo de contrastar los promedios de Sentido de Pertenencia según el Nivel de Estudios de los docentes, se empleó la prueba t de Student para muestras independientes a

un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ). Se crearon dos grupos de nivel de estudios, docentes con postgrado y docentes sin postgrado. Para ello, se agruparon los normalistas, licenciados y profesionales en la categoría pregrado y los que tenían especialización y maestría se clasificaron en el grupo con postgrado. Se tienen entonces, una variable independiente dicotómica (nivel de estudios) y una variable dependiente cuantitativa (Sentido de pertenencia). Se planteó la siguiente hipótesis nula:

$$\mu_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$\mu_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Donde:

$\mu_1$  es el promedio de Sentido de pertenencia de los docentes que su Nivel de estudio es pregrado.

$\mu_2$  es el promedio de Sentido de pertenencia de los docentes que su Nivel de estudio es postgrado.

Se comprobó que se cumplían los supuestos de Normalidad, Homocedasticidad e Independencia de la prueba t de Student y se procedió a realizar la contrastación de hipótesis.

Los estadísticos descriptivos así como los resultados de la prueba t se resumen en la Tabla 12. En dicha tabla se puede notar que el promedio de los docentes que tienen un Nivel de estudio de pregrado fue de  $65.74 \pm 7.40$  que en comparación con los que tienen Nivel de estudio de postgrado ( $67.17 \pm 7.6$ ) es ligeramente menor. En la columna de Diferencia de medias, se puede observar que hay una diferencia con signo negativo (-1.435), que indica que a nivel muestral, los docentes que tienen un Nivel de estudio de postgrado tiene mayor promedio de sentido de pertenencia, es decir, mayor motivación, identificación y compromiso con la institución educativa; no obstante, los resultados de la prueba t indican que no hay diferencias estadísticamente significativas en los promedios de Sentido de pertenencia según el Nivel de estudio de los docentes; el valor asociado al estadístico de prueba ( $p = 0.525$ ) es mayor que el nivel de significación de la investigación. Por tanto, se acepta la hipótesis nula de igualdad de medidas ( $t = -0.640$ ;  $p = 0.525$ ) y se concluye que las diferencias observadas en las medias muestrales son producto de variación aleatoria y no de la influencia del Nivel de estudios en el Sentido de pertenencia.

**Tabla 12**

Prueba t de comparación de medias de Sentido de pertenencia según Nivel de estudio de Docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019

Nivel de estudio	Promedio	Desviación típica	Diferencia	Prueba T	p
Pregrado	65.74	7.40	-1.435	-0.640	0.525
Postgrado	67.17	7.6			
Total	66.25	7.37			

Fuente: Archivo de resultados del SPSS

#### 4.2.3. Sentido de pertenencia según Nivel educativo en el que se desempeña el docente

Se utilizó la prueba t de Student para muestras independientes a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ) con el objetivo de comparar los promedios de Sentido de pertenencia según el Nivel educativo en el que se desempeñan los docentes, siendo los niveles primaria o secundaria. Para esto se plantearon las siguientes hipótesis:

$$\mu_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$\mu_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Donde:

$\mu_1$  es el promedio del Sentido de pertenencia que tienen los docentes que se desempeñan en primaria.

$\mu_2$  es el promedio del Sentido de pertenencia que tienen los docentes que se desempeñan en secundaria.

Se verificó que se cumplieran los supuestos de la prueba t ya mencionada para poder aplicar dicha prueba. Al contrastar los promedios de Sentido de pertenencia de los docentes que se desempeñan en primaria ( $65.05 \pm 7.18$ ) con el promedio de los de secundaria ( $66.90 \pm 7.51$ ) se observó que los docentes que ejercen sus labores en secundaria obtuvieron un promedio 1.84 puntos por encima de los que trabajan en primaria, lo cual denota que los docentes de bachillerato tienen mayor Sentido de pertenencia por la institución que los que

trabajan en primaria (Tabla 13). Interesa por tanto, determinar si esas diferencias son estadísticamente significativas. El valor de probabilidad asociado a la prueba t (0.413) es mayor que el nivel de significación de la investigación, por tanto, se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias y se concluye que el Nivel Educativo en el que se desempeña el docente no ejerce influencia estadísticamente significativa en el sentido de pertenencia ( $t = -0.825$ ;  $p = 0.413$ ).

**Tabla 13**

*Prueba t de comparación de medias de Sentido de pertenencia según Nivel educativo en el que se desempeña el docente de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019*

Nivel en el que se desempeña	Promedio	Desviación típica	Diferencia	Prueba t	p
Primaria	65.05	7.18	-1.84	-0.825	0.413
Secundaria	66.90	7.51			
Total	66.25	7.37			

Fuente: Archivo de resultados del SPSS

#### 4.2.4 Relación entre Clima organizacional y Sentido de pertenencia

Para realizar la correlación entre la variable independiente Percepciones del Clima Organizacional y la variable dependiente Sentido de pertenencia de los Docentes de la I.E María Josefa Escobar, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman Brown, porque no se cumplía con los supuestos de correlación de Pearson. El resultado obtenido después de relacionar los datos es que hay una correlación positiva muy baja, existente pero casi despreciable que no es estadísticamente significativa. Aun cuando los docentes de la institución tienen percepciones de un adecuado clima organizacional y un alto sentido de pertenencia por la misma, no existe relación significativa entre dichas variables ( $r = 0.128$ ;  $p = 0.387$ ).

**Tabla 14**

*Coefficiente de correlación de Spearman Brown entre Percepciones del Clima Organizacional y el Sentido de pertenencia de los Docentes de la I.E María Josefa Escobar. Itagüí, Colombia, 2019.*

Sentido de Pertenencia	p	n
------------------------	---	---

---

<b>Percepciones del Clima Organizacional</b>	0.128	0.387	48
--	-------	-------	----

---

**Fuente:** *Archivo de resultados del SPSS*

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de campo, con enfoque cuantitativo, transversal, descriptivo e inferencial realizado en la Institución Educativa María Josefa Escobar de carácter oficial ubicada en el municipio de Itagüí se centró en analizar la relación entre las percepciones de los docentes respecto al clima organizacional y su sentido de pertenencia a la institución educativa en el año 2019 que fue el objetivo central de esta investigación. El logro de este objetivo general se obtuvo mediante el análisis de unos objetivos específicos que se exponen a continuación.

- 1- Describir las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional de la institución educativa.

Para alcanzar este objetivo se realizó un análisis descriptivo de las percepciones de los docentes teniendo en cuenta nueve dimensiones de Clima organizacional, correspondientes al modelo de Litwin y Stringer (1968) entre los que se encuentran: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calidez, Apoyo, Norma, Conflicto e Identidad. Con el rastreo bibliográfico se pudo determinar que estas dimensiones son fundamentales y pilares para el análisis de la variable clima organizacional, por la amplitud de opciones que provee y la posibilidad de observaciones empíricas considerables con la metodología cuantitativa.

Los resultados permiten concluir respecto a la dimensión Estructura, que hace referencia a las directrices que establece la institución para el desempeño de las funciones del personal, que el promedio superó a la media teórica en un punto ( $18.5 \pm 2.1$  puntos), es decir; según las percepciones de los docentes existe un acuerdo general con los canales formales de organización de la institución. Se sugiere que los docentes incorporan a sus responsabilidades y funciones, tanto las políticas y objetivos institucionales como las normas, métodos y procedimientos establecidos por la institución. Según lo sugirió Rodríguez (1999) los docentes suelen estar de acuerdo con las reglas establecidas por las instituciones educativas. Dichos resultados van en línea con el postulado teórico de Rodríguez, lo que propicia el fortalecimiento de sus ideas teóricas en lo que respecta al estudio del clima organizacional.

La dimensión Responsabilidad, trabajada por autores como Litwin y Stringer (1968) así como por Rodríguez (1999), obtuvo un promedio de  $12.6 \pm 1.6$  puntos. Este fue similar a la media teórica lo que permite inferir que las percepciones de los docentes sugieren la toma

de decisiones de manera individual, sin la mediación de los superiores. Ello destaca la autonomía de los docentes en relación con las labores asignadas y los resultados van en sintonía con lo postulado por Riversos y Grimaldo (2017), quienes prestan atención particular al constructo autodirección por su posible inherencia en el indicador responsabilidad. Cabe destacar que los resultados pueden sugerir la necesidad de considerar los valores inmersos en un docente por sus posibles implicaciones en las acciones o dinámicas de responsabilidad que sean adoptadas en el ambiente de trabajo.

La dimensión Recompensa generó un promedio de  $7.3 \pm 1.2$  puntos, por lo tanto, según las percepciones de los docentes existe acuerdo con la recompensa y estímulo retributivo de parte de la institución por las labores realizadas, lo que constituye un factor motivador para el desempeño laboral y el logro de los resultados institucionales. La revisión de la teoría sugiere que el tema de la remuneración es muy importante a la hora de percibir el clima organizacional (Álvarez, 2017; Polanco, 2014) en tanto que influye de alguna manera en el comportamiento del empleado dentro de la empresa. Sin embargo, se considera importante para efectos de esta investigación que el constructo recompensa pondere no solo el aspecto económico como alternativa para el personal docente, sino además, la integración de diversos estímulos de manera innovadora como apoyo a la gestión administrativa en el contexto académico contemporáneo.

Con respecto a la dimensión Riesgo, el promedio superó a la media teórica en dos puntos ( $10.01 \pm 1.6$ ). Estos resultados insinúan que, los docentes de la Institución Educativa María Josefa Escobar, dan cuenta de que están de acuerdo en que la institución debe tomar riesgos para alcanzar los objetivos y de esta manera obtener mejores resultados. Desde los Sistemas de Gestión de la Calidad que se vienen implementando actualmente en las instituciones educativas modernas, se enfatiza en la necesidad de tener una visión basada en el riesgo por lo que ello puede implicar en el cumplimiento de las metas institucionales.

La percepción de una buena confraternidad como definen Litwin y Stringer (1968) la dimensión Calidez, obtuvo un promedio de  $24.0 \pm 2.0$ , el cual se encuentra dos puntos por debajo de la media teórica. Con esto resultados se puede inferir que los docentes están de acuerdo con la prevalencia de la amistad y armonía existente entre los diferentes miembros de la institución (docentes y directivos docentes). Estos resultados concurren con los de

Camacho y Mayorga (2017), quienes en su investigación con la comunidad LGTB, sugieren que el desarrollo de un ambiente armonioso, tolerante y respetuoso entre los miembros de la institución, favorece la salud de los miembros de la organización, aportando a un buen clima organizacional.

En lo que respecta a la dimensión Apoyo, esta alcanzó un promedio de  $21.9 \pm 1.9$ , ligeramente superior en relación a la media teórica, lo que concurre con el estudio de Campbell, (1970), este valor sugiere que los docentes están de acuerdo con el apoyo y colaboración que reciben por parte de los directivos docentes y pares de la institución. Esta dimensión es de suma importancia para el análisis de esta investigación porque proyecta de manera positiva la importancia que le ha dado la gerencia de la institución académica a la gestión de apoyo en los diversos contextos de la organización, redundando en la identificación de los docentes con dicha gestión.

Siguiendo la corriente teórica de Litwin y Stringer (1968), quien define la dimensión Norma como el nivel de exigencia que tiene la organización, esta registró un promedio que superó a la media en dos puntos  $17.1 \pm 2.2$  por consiguiente, se puede concluir que los encuestados están de acuerdo con las exigencias que establece el colegio redundando en un buen rendimiento en las funciones inherentes a sus cargos. Estos resultados pueden ser considerados interesantes porque sugiere de alguna manera la comprensión de los docentes en lo que respecta a las responsabilidades adquiridas durante su proceso de contratación, aspecto que es determinante en la gestión administrativa de una institución.

En esta misma línea, superando la media teórica se encuentra la dimensión Conflicto, que obtuvo un promedio de  $12.2 \pm 1.6$ . En consecuencia, las percepciones de los docentes confluyen positivamente con los mecanismos con que cuenta la institución para resolver las discrepancias, así como también en la apertura de aceptación de los diversos puntos vista y opiniones de los docentes, que se tienen en cuenta para la toma de decisiones. Estos resultados refutan de alguna manera lo expuesto por Schneider y Bartlett (1968), quienes le atribuyen a esta dimensión el hecho de generar discrepancias y disgustos entre los miembros de la institución. Este hallazgo significa un aporte importante para estudios posteriores, por



lo que ello puede implicar para la re conceptualización o amplitud en la definición conceptual de la dimensión conflicto.

Para la última dimensión trabajada del clima organizacional denominada Identidad, se obtuvo un promedio de  $16.3 \pm 2.0$ , superando la media teórica (15 puntos). Esto podría implicar que la muestra analizada está de acuerdo en que hay un sentimiento de aprecio y vinculación importante con la institución. Litwin y Stringer (1968) le atribuyen a este concepto la capacidad de alinear los objetivos institucionales con los personales, lo que propone cierta relación con lo planteado por Tito y Arauz (2015) y respecto al concepto de identificación al que le adhieren una correspondencia paralela con el sentido de pertenencia.

En suma, se puede concluir que en la Institución Educativa María Josefa Escobar el análisis descriptivo da cuenta de un clima organizacional adecuado, donde las dimensiones objeto del análisis, basadas en las percepciones de los docentes responden a unas condiciones apropiadas, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y a sus objetivos personales.

## 2. Conocer el sentido de pertenencia a la institución que tienen los docentes.

El sentido de pertenencia por parte de los docentes a la Institución Educativa María Josefa Escobar, se logró conocer a partir del análisis descriptivo que se centró en tres dimensiones: compromiso, identificación y motivación trabajadas por diferentes autores que se relacionan a continuación.

El promedio de la dimensión Compromiso, sugerida por Rodas, Ospina y Lanzas (2010), superó a la media teórica en siete puntos  $24.4 \pm 2.9$ . Según las percepciones docentes, se concluye que existe acuerdo en la confianza que sienten en el trabajo que realizan, de igual modo en que cumplen y se comprometen con las actividades institucionales. Además, se esfuerzan por realizar bien las tareas y no faltar a su compromiso con la institución. Estos hallazgos de alguna manera podrían estar influenciados por el bienestar subjetivo, y psicológico percibido e inmerso en los docentes y que son insinuados en el marco teórico por Dávila de León y Jiménez (2014) como un sentimiento de apropiación.

Con respecto a la dimensión Identificación, entendida por Jurado (2014), como la entrega, constancia y valentía que proporciona el empleado al sentirse propio de la

institución, obtuvo un promedio de  $23.8 \pm 3.4$  puntos. Este resultado refleja, que la población encuestada, está de acuerdo con el hecho de que sus objetivos personales están alineados con la misión y la visión institucional. Este mismo resultado se observa en la investigación realizada por López Cuburuco (2017) en la que sustentó que la pertenencia es un principio de identidad corporativa. Esa apropiación dada por la identificación y posterior pertenencia evaluada por docente de manera introspectiva puede que sea determinante para acrecentar el sentido de pertenencia en un docente.

La última dimensión, Motivación, referida a la estimulación y acciones voluntarias dirigidas al cumplimiento de los objetivos del colegio, como se analizó desde la postura de Ivancevich et al. (2006, citado en Forero, Rincón y Velandia, 2008) obtuvo un promedio de  $17.9 \pm 1.8$ . Según las percepciones de los docentes, existe mayor acuerdo en que hay motivación y estímulo organizacional adecuado en la institución académica analizada lo que permite desarrollar las labores dentro de la institución sin contratiempos. Este hecho sustenta la necesidad de que las instituciones educativas ponderen consistentemente el uso de estrategias motivacionales innovadoras que refuercen la gestión administrativa del centro docente y el sentido de pertenencia de todo su claustro de maestros.

3. Establecer la existencia de relación entre las percepciones de los docentes con respecto al clima organizacional y su sentido de pertenencia a la institución.

Para hallar la Correlación entre Percepciones del Clima organizacional y el Sentido de pertenencia de los docentes, se eligió la correlación de Spearman.

El resultado obtenido después de relacionar los datos es que hay una correlación positiva muy baja de acuerdo con el coeficiente Rho de Spearman, la cual es una medida de asociación lineal entre variables. Aun cuando, los docentes de la institución tienen percepciones de un adecuado clima organizacional y un alto sentido de pertenencia por la misma, no existe relación significativa entre dichas variables ( $r = 0.128$ ;  $p = 0.387$ ).

Del estudio se concluye que hay una baja relación entre ambas variables la cual no es estadísticamente significativa, y teniendo en cuenta el rastreo bibliográfico se puede decir que el sentido de pertenencia es inherente al clima organizacional, esto se puede deducir desde los planteamientos de varios autores como Ramos (2015) quien establece una relación

fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, entendida la satisfacción como el hecho de estar a gusto en la institución en la cual ejerce las funciones.

Polanco (2014) realizó unas apreciaciones frente a situaciones que pueden indicar un inadecuado clima organizacional entre las que se encuentran: maltrato verbal, incapacidades constantes, procesos disciplinarios, entre otros. Sin embargo, en los resultados obtenidos en esta investigación se infiere que el clima organizacional de la institución analizada se encuentra en condiciones adecuadas.

Finalmente, los hallazgos permiten corroborar información analizada tanto en el estado del arte como en el marco teórico. Los análisis realizados de alguna manera pueden aportar a la comprensión sustantiva, práctica, teórica y metodológica de las variables clima organizacional y sentido de pertenencia.

### **Recomendaciones**

Luego de haber analizado ponderadamente los resultados de la investigación, se considera necesario establecer algunas recomendaciones que podrían aportar a la ampliación del estudio aquí realizado, fortaleciendo de alguna manera los postulados teóricos y metodológicos presentados hasta el momento sobre la posible influencia del clima organizacional en el sentido de pertenencia en el entorno académico.

1. A nivel interno de la institución se recomienda continuar realizando seguimiento a las percepciones del clima organizacional y el sentido de pertenencia que tienen los docentes por la institución.
2. Para realizar este seguimiento se podrían utilizar o incluir nuevas dimensiones como lo son: comunicación, formación profesional, planeación, relaciones personales; esto permite ampliar mucho más el espectro de análisis. Así mismo es recomendable ampliar la cantidad de ítems de cada dimensión.
3. Para futuras investigaciones se podrían utilizar instrumentos como entrevistas abiertas o grupos focales, que permitan identificar más a fondo la percepción del clima organizacional y el sentido de pertenencia de los docentes. Además, considerar la metodología de investigación triangulada para conocer si los resultados coinciden entre

sí. De esta manera se podría aportar de manera innovadora al estudio del clima organizacional y el sentido de pertenencia.

4. Del mismo modo, la población para la investigación se puede ampliar, abarcando los estudiantes y los directivos docentes, ya que esto podría proveer un panorama más extenso sobre la percepción de los públicos internos de la institución educativa respecto a las variables en estudio.

Desde la gestión educativa se puede plantear como política administrativa medir y hacer seguimiento consistente del clima organizacional y el sentido de pertenencia, ya que podría ayudar a mejorar la calidad académica, los resultados de la institución y a plantear estrategias de mejoramiento dentro de los procesos de gestión académica y administrativa.

### **LIMITACIONES**

Dentro del proceso de investigación se encontró carencia teórica para la variable de sentido de pertenencia, lo cual dificultó un poco la construcción del marco teórico, no obstante, a esta situación se desarrolló una perspectiva teórica, que se considera adecuada para la comprensión de la variable y su ampliación al contexto de esta investigación.

## REFERENCIAS

- Álvarez, F. A. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del municipio de Marinilla*. (Tesis de maestría). Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Recuperado de [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9171/1/AlvarezFrancisco\\_2017\\_ClimaRendimientoAcademico.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9171/1/AlvarezFrancisco_2017_ClimaRendimientoAcademico.pdf)
- Alzate, L. y Ríos, R. (2013). Consideraciones sobre administración del talento humano docente en la educación. *Revista Senderos Pedagógicos*, (4), 91 - 105. Recuperado de [ojs.tdea.edu.co/index.php/senderos/article/download/269/261/](http://ojs.tdea.edu.co/index.php/senderos/article/download/269/261/)
- Arbeláez, H. F. (2015) *Tendencia organizacional*. Recuperado de, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WlpAkumbBZ8J:https://es.scribd.net/contabilidadyf/tendencia-organizacional-hector-arbelaez+&cd>
- Arenas, O. (2017). *El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora*. (Tesis de maestría). Guanare, Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/5153/1/oarenas.pdf>
- Arias, I., Muniz, J. y Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18 (1) 316 - 325. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572018000100006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100006)
- Brea de Ascuasiati, L. (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomas de Aquino*. (Tesis de doctorado). Murcia, España: Universidad de Murcia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10201/42306>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Buitrago, L., Díaz, D. y Sánchez, M. (2017). *Fortalecimiento del sentido de pertenencia de la institución educativa cristo rey a través del mejoramiento de los canales de comunicación institucional*. (Tesis de especialización). Popayán: Universidad Católica de Manizales. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1619/Luz%20adriana%20Buitrago%20C.pdf?sequence=1>

- Camacho, A. y Mayorga, D. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos Derechos y Valores*, 20 (40), 159 - 172. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/prole.3047>
- Campbell, J. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Recuperado de [https://books.google.com.co/books/about/Managerial\\_behavior\\_performance\\_and\\_eff.html?id=8LtEAAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Managerial_behavior_performance_and_eff.html?id=8LtEAAAIAAJ&redir_esc=y)
- Canales, D. y Peña, L. (2014). Factores que impactan en el sentido de pertenencia en la escuela: Dibujos y relatos de estudiantes de séptimo básico en cuatro escuelas municipales. (Tesis de grado). Valparaíso, Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado de [http://opac.pucv.cl/pucv\\_txt/txt-5000/UCE5135\\_01.pdf](http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-5000/UCE5135_01.pdf)
- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de Clima Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 184 - 189. Recuperado de, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010>.
- Castro, A., Escobar, I. y Urbina, L. (2014). *Estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los docentes del Jardín Dreams Kindergarten*. (Tesis de especialización). Cundinamarca, Bogotá: Universidad de La Sabana. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11643/Ana%20Maria%20Castro%20Mora%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Collins, J. y Porras, J. (2004). *Construir la visión de su empresa. Gestión del cambio*. Colección Harvard Business Review. Buenos Aires, Argentina: Deusto.
- Chaves Lopez, L. D., Grijalba Espinosa, M. A., Bárcenas Enríquez, D. R., Matabanchoy Tulcán, S. M. y Zambrano Guerrero, C.A. (2017). Actitudes hacia la calidad de vida laboral en trabajadores control de vía de transporte urbano. *TENDENCIAS. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XVIII (2), 69 - 85. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a05.pdf>
- Chávez, N. (2004). *La imagen corporativa: Teoría y metodología de identificación institucional*. Recuperado de: <https://luiseniafernandez.files.wordpress.com/2016/02/norberto-chavesimagen-corporativa.pdf>.
- Chiang, M., Fuentealba, I. y Nova, R. (2017). Relación entre clima organizacional y engagement, en dos fundaciones sociales, sin fines de lucro, de la región del Bio Bio. *Ciencia & Trabajo*, 19 (59), 105-112. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n59/0718-2449-cyt-19-59-00105.pdf>
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de, [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill / Interamericana De Colombia
- Chirinos, Y., Meriño, V. y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (84), 43 - 61. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Contreras, B. y Matheson, P. (1984). *Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer*. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Gaceta Constitucional No. 116 de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 20 de julio de 1991. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Cuesta, F. (2003). *Fidelización. Un paso más allá de la retención. El marketing directo, el despliegue CRM y la empresa virtual*. España: MacGraw-Hill Interamericana de España.
- Dávila de León, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32 (2), 272-302. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
- Deloitte University Press (2016). *Tendencias globales en el capital humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)
- De Pontes, M. (2011). *Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educativa*. (Tesis de maestría). Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1867/fdepontes.pdf?sequence=1>
- Díaz, F. y Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63 (4), 1 - 14. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1142>
- Espejo, M. (2013). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Agricultura Junín -2014*. (Tesis de grado). Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de

- Forero, M.C., Rincón, X. y Velandia, M.V. (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional Flores la Valvanera Ltda. (Tesis de grado). Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43 – 61. Universidad del Valle Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M. G. e Ibarra, L. A. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- González, B. (2015). *Percepción respecto del sentido de pertenencia, símbolos y significados en un grupo de encargados de turno de una empresa de comida rápida*. (Tesis de grado). La Asunción, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Gonzalez-Bonnie.pdf>
- González, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V. y Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42 (95), 241 - 252. Recuperado de [revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/download/7543/4329](http://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvest/article/download/7543/4329)
- Hernández, H. y Ponce, C. (Octubre de 2016). *Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios*. En XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Congreso llevado a cabo en México D.F. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.05.pdf>
- Institución Educativa María Josefa Escobar. (2018). Encuesta Clima Organizacional. Documento Institucional. Archivo secretaría. Itagüí, Antioquia.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?. En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), XX Congreso Anual de AEDEM, Vol. 1, 2007, 296 – 324. Congreso llevado a cabo en Palma de Mallorca, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Juárez, S. (2018). Clima organizacional entre los trabajadores del Hospital General “La Villa”: hospital de segundo nivel de atención de la Ciudad de México. *Revista Cubana de Salud. Investigación*, 44 (4), 1 – 21. Recuperado de <http://www.revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/1167/1167>
- Jurado, A. (2014). Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas. (Trabajo de grado). Guatemala de la Asunción, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Jurado-Ana.pdf>



- Lapo-Maza, M. y Bustamante-Ubilla, M. (2018). Incidencia del clima organizacional y de las actitudes laborales en el comportamiento prosocial de los profesionales de la salud del Guayas Ecuador. *Información Tecnológica*, 29 (5), 245 - 258. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-07642018000500245&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-07642018000500245&lng=es&nrm=iso)
- Leal, S. y Cortés, D. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17 (1), 145-161. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6860603>
- López Cuburuco, Á. (2017). *El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo*. (Trabajo de grado). Colombia: Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1>
- Ley 115 de 1994 Ley General de Educación*. Diario Oficial 41.214 de la República de Colombia, Bogotá, Colombia 8 de febrero de 1994. Recuperado de: [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Martín Ramos, A. (2015). *La satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en el ámbito educativo*. (Trabajo de grado). La Laguna, España: Universidad de La Laguna. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1094/LA%20SATISFACCION%20LABORAL%20Y%20SU%20RELACION%20CON%20EL%20CLIMA%20ORGANIZACION>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. EL IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá Colombia: Centro Editorial del Rosario. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://core.ac.uk/download/pdf/86439949.pdf&ved=2ahUKEwjMgr\\_xlvbkAhVnh-AKHfk4AEEQFjABegQIBRAB&usg=AOvVaw3UPFrDbn3hNkj8olN8CUi\\_](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://core.ac.uk/download/pdf/86439949.pdf&ved=2ahUKEwjMgr_xlvbkAhVnh-AKHfk4AEEQFjABegQIBRAB&usg=AOvVaw3UPFrDbn3hNkj8olN8CUi_)
- Menéndez, F., Peña- Suárez, E., Fonseca-Pedrero, E. y Muñiz, J. (2017). Computerized adaptive assessment of organizational climate. *Anales de Psicología*, 33 (1), 152-159. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.33.1.225921>
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial – México. *Comuni@cción*, 8 (2), 148 - 158. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a08v8n2.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Recuperado de [www.mineduccion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional. . Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-91093\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articulos-91093_archivo_pdf.pdf)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Orbegoso, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Rev. Psicol.* (12), 347 - 362. Recuperado de [https://www.academia.edu/12711478/problemas\\_te%C3%93ricos\\_del\\_clima\\_organizational\\_un\\_estado\\_de\\_la\\_cuestion\\_resumen\\_theoretical\\_problems\\_of\\_organizational\\_climate\\_a\\_state\\_of\\_the\\_question](https://www.academia.edu/12711478/problemas_te%C3%93ricos_del_clima_organizational_un_estado_de_la_cuestion_resumen_theoretical_problems_of_organizational_climate_a_state_of_the_question)
- Orantes, C. (2011). *Sentido de pertenencia en un grupo de pilotos de autobús de ruta extraurbana para con la organización*. (Tesis de grado). Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Orantes-Christell.pdf>
- Orizaga, C. (2011). Gestión del talento humano en la universidad pública. *Revista El Buzón de Pacioli* (74), 1- 24. Recuperado de [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/6.-\\_gestion\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_la\\_universidad\\_publica.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/6.-_gestion_del_talento_humano_en_la_universidad_publica.pdf)
- Paredes, P. y Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11 (2), 179 – 188.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15 (1) 90 – 101.
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J. y García-Cueto, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: Avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10 (2), x-xx. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/11820/0>
- Polanco, C. (2014). *El clima y la satisfacción laboral en lo(a)s docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*. (Tesis de maestría). Tegucigalpa, Honduras: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcvx2d7>
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Riveros, P. y Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11 (2), 179-188. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>
- Rodas, P., Ospina, L. y Lanzas, A. (2010). Medición del sentido de pertenencia a partir de un diseño factorial con dos factores. *Scientia Et Technica*, XVI (44), 111 - 116. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316020>
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67 - 92.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Roth, E (2000). Psicología ambiental: interfase entre conducta y naturaleza. *Revista Ciencia y Cultura*, (8), 63 - 78. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-33232000000200007](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200007)
- Salcedo, S. y Lozano, Y. (2015). *Análisis de los factores determinantes del clima organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stinger en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014*. (Trabajo de grado). Cartagena de Indias, Colombia: Universidad de Cartagena. Recuperado de, <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3314/1/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf>
- Salgado, J. F., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Rev. Psicothema*, 8, (2), 329 - 335. Recuperado de, <http://www.psicothema.com/english/psicothema.asp?id=31>
- Salgado, N.G. y García, Ch, P. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Virtual*, 6 (4), 135-149. Recuperado de, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6119351.pdf>
- Sandoval, M. del C. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional. *Rev. Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10 (27), 83 - 88. Recuperado de, [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Sánchez, M. (2010). *Construyendo la identidad y sentido de pertenencia de un establecimiento educacional. Estudio de caso colegio Pedro de Valdivia Las Condes*. (Tesis de maestría). Santiago de Chile, Chile: Universidad Alberto Hurtado. Recuperado de: [http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5453/MGDESanchez\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5453/MGDESanchez_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2), 385 - 393. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).
- Segredo, A., García, A., López, P., León, P. y Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16, (1), 28 - 37. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf>
- Semper, A., Sánchez, Z., Segredo, A., Hernández, A., Álvarez, M del C. y Mestre, V. (2019). Clima organizacional en la atención a pacientes con morbilidad materna extremadamente grave. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (1), 1 - 17. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662019000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Schneider, B. y Bartlett, J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21 (3), 323-333. Recuperado de: [https://scholar.google.com.co/scholar?q=Individual+differences+and+organizational+climate+IN:+The+research+plan+and+questionnaire+development.+Personnel+Psychology,&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.co/scholar?q=Individual+differences+and+organizational+climate+IN:+The+research+plan+and+questionnaire+development.+Personnel+Psychology,&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Sotelo, J., y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE, Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8 (15), 1 - 28. Recuperado de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/312>
- Tito, P. y Arauz, A. (2015). El clima laboral y la satisfacción de los colaboradores del Instituto Nacional Materno Perinatal. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18 (36), 39 - 61. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11737>
- Valle Segovia, B. (2017). *Factores determinantes en el sentido de pertenencia de estudiantes de ciencia tecnología y ambiente de la Institución Educativa Peruano Suizo, 2016*. (Tesis de maestría) Lima, Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14155/Valle\\_SBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14155/Valle_SBF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Van den Berghe, E. (2005). *Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vásquez, J. (2017). El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de ciudad Eten, 2016. (Tesis de grado).

Chiclayo, Perú: Universidad Privada Juan Mejía Baca. Recuperado de:  
<http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/93/1/Tesis%20Oficial%20Jhon%20Vasquez.pdf>

Villarruel, S. (2013). El sentido de pertenencia, un activo a veces olvidado en la empresa. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-sentido-de-pertenencia-un-activo-veces-olvidado-en-la-empresa>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Instrumento para medir Clima Organizacional

No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Estructura</b>					
1	En esta institución educativa las tareas están bien definidas y organizadas				
2	Esta institución educativa se preocupa de que cada docente conozca su funcionamiento, en quiénes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno.				
3	En esta institución educativa tengo la autonomía para llevar a cabo prácticas relacionadas con mi trabajo, los objetivos propuestos y las prioridades de la institución.				
4	Las ideas nuevas suelen ser ignoradas, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir.				
5	A veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación.				
6	En algunas de las labores que—he desempeñado, desconocía exactamente quién era mi jefe o coordinador encargado.				
7	Quienes direccionan esta institución educativa prefieren convocar a las personas más apropiadas para hacer un trabajo, aun cuando ello signifique cambiarlas de sus puestos habituales.				
<b>Responsabilidad</b>					
8	En esta institución educativa hay poca confianza en la responsabilidad individual respecto del trabajo.				
9	En esta institución educativa el rector da las indicaciones generales de lo que se debe hacer y delega en los docentes la responsabilidad del trabajo específico.				
10	Cuando se presentan problemas en el trabajo, estos deben ser resueltos directamente, sin necesidad de recurrir al rector o coordinadores.				
11	Es común en esta institución educativa que los errores sean superados sólo con disculpas				
12	Uno de los problemas más frecuentes en la institución educativa es que el personal no asume sus responsabilidades en el trabajo.				
<b>Recompensa</b>					
13	En esta institución educativa existe mucho interés por destacar el trabajo bien realizado.				
14	En esta institución educativa mientras mejor sea el trabajo que se realice, mayor es el reconocimiento que se recibe.				
15	En esta institución no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho.				
<b>Riesgo</b>					
16	En esta institución educativa los errores son sancionados.				
17	En esta institución educativa se trabaja sin pausa y sin riesgos.				

18	En esta institución educativa la toma de decisiones se hace en forma discreta para alcanzar los fines propuestos.				
19	La directiva de nuestra institución educativa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa.				
20	Para que esta institución educativa sea superior a otras, a veces hay que correr grandes riesgos.				
<b>Calidez</b>					
21	Entre los docentes de esta institución educativa predomina un ambiente de amistad.				
22	Esta institución educativa se caracteriza por un tener un ambiente cómodo y relajado.				
23	En esta institución educativa es difícil hacer amistades.				
24	En esta Institución Educativa la mayoría de las personas están dispuestas a ayudar a los que la necesite.				
25	En esta institución educativa existen buenas relaciones humanas entre los administrativos y los docentes.				
26	En esta institución educativa el rector es poco comprensivo cuando se comete un error.				
27	En esta institución educativa los administrativos se esfuerzan por conocer las aspiraciones de cada uno de sus miembros.				
28	En esta institución educativa es difícil que exista confianza entre directivos y docentes.				
29	Los administrativos de esta institución educativa muestran interés por los docentes, sus problemas e inquietudes.				
<b>Apoyo</b>					
30	En esta institución educativa ante un trabajo difícil, se puede contar con la ayuda de los directivos docentes y de los compañeros				
31	En esta institución educativa consideran que las actividades que realizo son importantes para el logro de los objetivos institucionales				
32	La institución educativa reconoce que mi contribución aporta al progreso de la misma.				
33	La institución educativa toma en cuenta mis metas y valores				
34	La institución educativa se preocupa por mi satisfacción en el trabajo				
35	Aunque yo realizara el mejor trabajo posible, la institución educativa no lo apreciaría				
36	La institución educativa no toma en cuenta mi opinión al momento de tomar decisiones que pueden afectarme directamente				
37	La Institución Educativa me da la oportunidad de aprender de mis errores al no recibir una represalia cuando comenté un error sin importancia.				
<b>Norma</b>					
38	Esta institución educativa exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.				
39	Para los directivos de esta institución educativa toda actividad puede hacerse mejor.				
40	En esta institución educativa los directivos insisten continuamente en que mejoremos nuestro trabajo individual y en grupo				
41	Esta institución educativa mejorará su rendimiento cuando los docentes estén contentos.				

42	En esta institución educativa se valoran más las características personales del docente que su rendimiento en el trabajo.				
43	En esta institución educativa los docentes parecen dar mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo.				
<b>Conflicto</b>					
44	En esta institución educativa la mejor manera de causar una buena impresión es evitando las discusiones y los desacuerdos				
45	Los directivos estiman que las discrepancias entre las distintas secciones y personas pueden ser útiles para la institución educativa.				
46	En esta institución educativa se nos alienta a expresar lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestros directivos docentes.				
47	En esta institución educativa se ignoran las distintas opiniones para llegar a un acuerdo.				
48	La institución educativa cuenta con mecanismos para resolver diferencias o conflictos de una manera constructiva.				
<b>Identidad</b>					
49	Los docentes están satisfechos de laborar en esta institución educativa.				
50	Siento que pertenezco a un cuerpo docente que funciona bien.				
51	Hasta donde yo percibo existe lealtad hacia la institución educativa.				
52	La mayoría de los docentes están más preocupados por sus propios intereses que por los de la institución educativa.				
53	Siento que hay una conexión entre los directivos docentes y los docentes.				
54	Siento que tengo el apoyo de los directivos docentes de la Institución.				



## ANEXO 2

### Instrumento para medir Sentido de Pertenencia

No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Compromiso</b>					
1	Me gusta dedicarme al trabajo que realizo en la institución educativa				
2	Siento que debo hacer bien mi trabajo sin necesidad de que los directivos docentes me lo recuerden.				
3	Tengo un compromiso con la institución educativa porque comparto su misión y valores				
4	Muestro lealtad hacia la institución educativa en las actividades que realizo				
5	Me agrada cumplir con mis obligaciones en la institución educativa.				
6	Constantemente me esfuerzo para hacer mejor mi trabajo sin que nadie me lo señale				
7	Procuró no faltar a mi trabajo porque la institución educativa se vería afectada con mi ausencia				
<b>Identificación</b>					
8	Cuando escucho elogios sobre la institución educativa me siento orgulloso (a)				
9	Me satisface ver los resultados Institucionales como líderes en el Municipio o el país.				
10	De ser posible me gustaría trabajar en esta institución educativa por un largo tiempo				
11	Me satisface que otras personas sepan que trabajo en la institución educativa				
12	Me siento cómodo y a gusto <del>trabajando</del> en este colegio				
13	Trabajar en esta Institución educativa me hace sentir orgulloso				
14	Me siento parte de esta Institución educativa aun fuera del horario de trabajo				
<b>Motivación</b>					
15	Pocas veces considero que mi trabajo es monótono o aburrido				
16	Pertenecer a esta Institución educativa me motiva a hacer mi mejor esfuerzo				
17	Mis compañeros observan mi ánimo y motivación para hacer el trabajo				
18	Necesito incentivos adicionales para dar lo mejor de mí				
19	Aunque no reciba reconocimiento de mi rector, realizo mi trabajo con entusiasmo				
20	Disfruto de la jornada de trabajo y no siento pesado el paso del tiempo				

