



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

Lic. en RECURSOS HUMANOS

CLIMA ORGANIZACIONAL: EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Trabajo Final de Graduación

Autor:

Maria Victoria Souto

Docentes:

Silvina Vanesa Abud Rodríguez María Mercedes

Rodríguez Lauandos

Salta, Argentina, Año 2020

AUTORIDADES

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Dario Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Director general del Sistema de Educación a distancia

Ing. Lic. Daniel Torres Jimenez

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia M. Alvarez

Decano de la Facultad

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Secretaria Académica

Lic. Mabel Las Heras

Jefa de Carrera

Lic. María Soledad Perevicins

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por la confianza y el apoyo incondicional en todo este camino. Por darme la posibilidad de estudiar lo que me apasiona.

A mi hermana, por aconsejarme y motivarme a superarme día a día. Por brindarme sus conocimientos continuamente.

A mis amigos, por estar presente siempre y sobre todo en aquellos momentos que se tornaban complicados.

A mis profesores, por su gran enseñanza y por transmitirme herramientas que el día de mañana permitirán desempeñarme como profesional.

ÍNDICE

Introducción	7
Tema.....	8
Subtema.....	8
Fundamentación	8
Identificación del problema	8
Planteamiento del problema	9
Objetivos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Marco referencial	9
Antecedentes	9
Marco teórico	12
Clima organizacional.....	12
Dimensiones del clima organizacional.....	12
Desempeño laboral.....	14
Factores del desempeño laboral	15
Motivación laboral	16
Satisfacción laboral.....	18
Teorías	18
□ Teoría de la Pirámide de Maslow	18
□ Teoría de Frederick Herzberg.....	20
□ Teoría x" y "teoría y" de Mcgregor.....	21
□ Teoría de Rensis Likert.....	22
Marco de referencia institucional	23

Organigrama de la institución	25
Marco metodológico.....	26
Hipótesis	26
Tipo de investigación	26
Población y muestra	26
Fuentes y técnicas de recolección de datos.....	27
Presentación y análisis de resultados	28
Análisis de las encuestas	28
Análisis de la entrevista	52
Conclusión	56
Recomendaciones	63
Bibliografía/webgrafía	67
Anexo.....	71
Anexo i: encuesta sobre la percepción del clima organizacional	71
Anexo ii: encuesta sobre el desempeño laboral.....	73
Anexo iii: modelo de entrevista.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Organigrama colegio maría del rosario</i>	25
<i>Gráfico 2: Compromiso institucional</i>	28
<i>Gráfico 3: Orientación de las actividades pedagógicas</i>	30
<i>Gráfico 4: Clima laboral</i>	31
<i>Gráfico 5: Oportunidad de crecimiento</i>	32
<i>Gráfico 6: Calidad de vida laboral</i>	33
<i>Gráfico 7: Comunicación interna</i>	34
<i>Gráfico 8: Comunicación vertical</i>	35
<i>Gráfico 9: Resolución de conflictos</i>	37

<i>Gráfico 10: Relaciones interpersonales</i>	38
<i>Gráfico 11: Estimulo laboral</i>	39
<i>Gráfico 12: Reconocimiento</i>	40
<i>Gráfico 13: Salario – desempeño- satisfacción laboral</i>	41
<i>Gráfico 14: Satisfacción por logros profesionales</i>	42
<i>Gráfico 15: Motivación laboral</i>	43
<i>Gráfico 16: Relacion docentes- alumnos.</i>	45
<i>Gráfico 17: Iniciativa laboral</i>	46
<i>Gráfico 18: Desarrollo profesional</i>	47
<i>Gráfico 19: Planificación de los contenidos disciplinares</i>	48
<i>Gráfico 20: Verificación del aprendizaje de los alumnos</i>	49
<i>Gráfico 21: Manejo de estrategias de aprendizaje</i>	51

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Investigación titulado “Clima Organizacional: desempeño del personal” se desarrolla en la Institución Educativa Colegio María del Rosario, ubicado en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, Salta presenta un análisis del estado del clima organizacional en la Institución y su influencia sobre el desempeño laboral de los docentes. Para lograr dicho cometido se propone el estudio del clima organizacional, teniendo en cuenta factores tales como la satisfacción de las necesidades, la motivación laboral, la posibilidad de desarrollo y calidad de vida laboral, a través de la implementación de encuestas que fueron realizadas presencialmente.

Entendemos que el clima organizacional es un factor fundamental en las organizaciones. Se trata de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un contexto laboral, es decir, la reacción de los individuos con una determinada situación.

Resulta interesante conocer y comprender el clima laboral ya que posee una gran influencia sobre el comportamiento de los trabajadores. A partir de su diagnóstico, a futuro, será posible establecer estrategias, políticas y herramientas a aplicar para una adecuada gestión del mismo.

TEMA

Clima organizacional: el desempeño del personal

SUBTEMA

Subtema: "El clima organizacional y su relación con el desempeño del personal del Colegio María del Rosario"

FUNDAMENTACIÓN

El presente trabajo de investigación sobre el clima organizacional es relevante debido a que factores tales como la satisfacción y la motivación laboral, repercuten en el desempeño de los trabajadores pertenecientes a la institución. Ambos conceptos son de gran importancia en las organizaciones ya que, gestionados de manera correcta, impulsan la mejora continua y consecución de objetivos.

Un clima organizacional positivo o negativo tiene gran incidencia, de forma general, en el servicio educativo que se brinda, como en el comportamiento de los directivos respecto a los docentes, en el modo de enseñanza de los mismos y el aprendizaje de los alumnos. Mientras más favorable sea el ambiente laboral mayor será la satisfacción personal, lo que se verá reflejado en una mayor productividad. Por este motivo es necesario que las organizaciones tengan en cuenta la percepción de los trabajadores acerca del entorno en el que se desenvuelven.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se trata de demostrar en el presente Trabajo Final de Graduación la relación existente entre el desempeño de los docentes en sus tareas y responsabilidades laborales, y el clima laboral en el Colegio María del Rosario ubicado en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán. Uno de los grandes desafíos que preocupa y representa un reto en las Instituciones Educativas actualmente, debido a los continuos cambios en la sociedad y educación, es el crear un ambiente de trabajo caracterizado por el bienestar general y calidad de vida de los colaboradores con el fin de potenciar y estimular su compromiso y promover la mayor productividad de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Colegio María del Rosario, ubicado en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán?

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar como el clima laboral repercute en el habitual desempeño de los colaboradores del Colegio María del Rosario

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la motivación y el desempeño de los colaboradores.
- Conocer la conexión entre la satisfacción laboral y el habitual rendimiento de los colaboradores.
- Comprender el estado actual del clima organizacional en la institución

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

Alegre Quito (2017) realizo una investigación sobre el clima organizacional y su impacto en los en los colaboradores de un Ministerio de la ciudad de Chimbote en Perú. Su trabajo de investigación se desarrolló para establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de la Producción de la Dirección General de Supervisión y Fiscalización (DGSF) ubicado en la región de Ancash, en el norte de Perú, en el año 2017. Se llevó a cabo una investigación descriptiva y correlacional, y se trabajó con una muestra de treinta (30) sujetos, entre ellos coordinadores, personal administrativo e inspectores, utilizándose cuestionarios confiables y debidamente validados para la recolección de datos de la variable clima organizacional y otro para la variable desempeño laboral, ambos creados por el mismo investigador.

Entre sus conclusiones encuentra que: a) existe una relación muy fuerte y directamente positiva entre las variables clima organizacional y desempeño laboral en la dimensión disciplina, es decir en la medida que el clima organizacional de los trabajadores se mejora,

el desempeño laboral en cuanto a la disciplina también se mejora; b) el grado de relación es aproximadamente nula entre las variables, clima organizacional y desempeño laboral en la dimensión proactividad, es decir entre el clima organizacional de los trabajadores y el desempeño laboral en cuanto a la proactividad no se percibe comportamiento de relación alguna; c) el grado de relación que establecen las variables clima organizacional y desempeño laboral en la dimensión conocimiento del trabajo es fuerte y directamente positiva, es decir en la medida que el clima organizacional de los trabajadores se mejora, el desempeño laboral en cuanto al conocimiento del trabajo también se mejora.; d) el grado de relación que establecen las variables clima organizacional y desempeño laboral es fuerte y directamente positiva, es decir en la medida que el clima organizacional de los trabajadores se mejora, el desempeño laboral también se mejora.

Ortiz Serrano y Cruz García (2008) llevaron a cabo una investigación sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores en una empresa comercializadora ubicada en el Municipio de Jiutepec, estado mexicano de Morelos. La muestra estuvo compuesta por treinta (30) trabajadores de la empresa Comercial Mexicana, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario compuesto por cuarenta y siete (47) ítems, los cuales miden factores como sentido de pertenencia, la relación entre trabajador y jefe, conocimiento del área de trabajo, satisfacción con el área de trabajo, satisfacción con el trabajo que desempeña, trabajo en equipo, entre otros.

Como conclusión final se estableció que, SI existe una satisfacción laboral en la mencionada empresa, es decir, que los trabajadores que se tomaron en forma aleatoria dan respuestas positivas en cuanto a la satisfacción laboral dentro de la empresa en la que laboran. Mencionando que se sienten parte importante de la empresa, que están satisfechos con el puesto que desempeñan, que es satisfactorio el trato que reciben por parte de sus jefes, subjefes, de las áreas como Recursos Humanos, y Gerencia, además de que reciben apoyo de las otras áreas. El trabajador de la empresa se siente satisfecho, pues se le da un lugar dentro de esta como individuo el cual puede llevar a cabo la realización de sus objetivos a través de su desempeño laboral.

Pastor Guillén (2018) el trabajo investigativo de la autora, determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos ubicado en Lima, Perú. La investigación es de tipo no experimental, prospectivo, transversal y correlacional para lo cual se aplicó un cuestionario con una muestra poblacional de ciento sesenta y dos (162) colaboradores. Se concluye que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017, como así también de esta última variable con los siguientes aspectos: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Aguado Maldonado (2012) llevo a cabo una investigación sobre el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes en un centro educativo ubicado en Lima, Perú. El mencionado trabajo de investigación es de tipo no experimental y descriptivo, participaron 57 docentes de los niveles primaria y secundaria de una institución educativa del distrito de Ventanilla, empleando como instrumento de investigación un cuestionario conformado por cuarenta y dos (42) ítems, que median cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

Entre sus conclusiones se encuentra que los docentes consideran que su ambiente de trabajo les permite satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa aunque no en el nivel óptimo que se requiere, poseen una perspectiva aceptable acerca de las reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor, presentan un punto de vista aceptable sobre la recompensa recibida por el trabajo realizado, se desenvuelven en un ambiente de trabajo regularmente grato y de regulares relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, generándose este ambiente dentro y fuera de la institución, y por último, existe un aceptable sentimiento de pertenencia y en considerarse un miembro valioso de un equipo de trabajo. En general, hay una gran intención y sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (Chiavenato, 2007, p. 59)

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede construir su personalidad (...). Dicha personalidad puede ser sana o insana. El clima laboral refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, por lo que se consideran elementos del clima. (Brunet, 2013, pp. 12-13)

Consiste en la manera en la que reacciona cada persona de la empresa ante las situaciones que se puedan dar dentro del entorno laboral. Tanto la reacción ante conflictos, las relaciones entre las personas, la confianza que se genere internamente como la comunicación activa y constante y la transparencia influyen para que se genere un clima organizacional sano.

Mediante el análisis del clima laboral es posible identificar conflictos internos, la presencia de estrés en los trabajadores e insatisfacción que podría estar deteriorando a la organización.

Señalo la definición de Silva (2004), el clima escolar es el reflejo de la identidad institucional y de la calidad de las interacciones personales, configura en gran medida los procesos y resultados del centro educativo. En este sentido, se refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes.

Dimensiones del Clima Organizacional

Llaneza (como citó Moreno, Cegarra, Vergara y Matos, 2016) desarrolla las dimensiones del clima organizacional planteadas por Litwin y Stringer de las cuales se tomaron en cuenta: estructura, responsabilidad, recompensa, relación y conflicto.

- Estructura: El término estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitantes a las que ven enfrentados en su trabajo. Tiene que ver con las formalidades que los gerentes educativos hacen en el cumplimiento de las normas, estándares, entre otras. Dimensión que se refiere a la forma en que los directivos establecen y comunican al personal los objetivos, metas, objetivos, formas de trabajar (...). La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación (...). Es importante señalar, que la estructura va a permitir representar la percepción que tienen los actores educativos de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos y obstáculos a que se ven enfrentados en su desempeño, razón por la cual es necesario afianzar en la estructura educativa como lo es la estructura formal e informal. (Moreno et al., 2016, p. 323)
- Responsabilidad: se trata de un acto voluntario, intrínseco de la persona que le permite expresar las virtudes y comportamientos en la toma de decisiones. En este sentido, tanto el directivo como docentes deben asumir responsablemente la función, tarea o actividad que le compete, de tal manera que se trabaje en armonía en un ambiente de trabajo con sentido de compromiso por lo que se hace. (Moreno et al., 2016, p. 325)
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre el estímulo recibido por el trabajo bien hecho. En tal sentido, en la medida en que la organización utilice más el premio que el castigo estará generando un clima apropiado. Es decir, incentivar al empleado hacer bien su trabajo o mejorar su desempeño en el mediano plazo. (Moreno et al., 2016, p. 325)
- Relaciones: Ésta dimensión constituye la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro

y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupo dentro de ella: estos son, los grupos formales que integran parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre sus miembros. Es así que son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen la institución educativa. (Moreno et al., 2016, p. 326)

- Resolución de Conflictos: Es conceptualizado como “el grado de sentimiento en que los miembros de las organizaciones aceptan opiniones discrepantes, no temen enfrentar y solucionar problemas tan pronto surja” (Chiavenato, 2009, p. 180). Por lo tanto, el rumor de lo que pueda o no estar sucediendo en determinado momento dentro de la institución, alerta a los jefes y coordinadores, los cuales, a través de una comunicación fluida entre las escalas jerárquicas evitará que se genere el problema. (Moreno et al., 2016, p. 327)

DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000, p. 359). Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de una persona a otra, debido a que este depende de las habilidades, características individuales, cualidades y capacidades interpersonales de cada individuo, así como de la motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona.

Generalmente es aceptada la idea de que el clima laboral influye en la conducta de los individuos en la organización y que esta influencia es producto de la exposición continua a diversas situaciones en particular. La percepción constituye el punto de unión entre las condiciones organizacionales y la conducta que los trabajadores expresan ante las mismas. Hablar de la influencia del clima sobre el desempeño laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro desempeño. En las percepciones que forman los individuos

de su ambiente de trabajo juega un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensa establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, y otros. Pero también se debe tener en cuenta las expectativas y necesidades del individuo, ya que su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en su comportamiento y desempeño. (Vega, Rodrigo y Núñez Partido, 2010, p. 106)

FACTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

Los factores laborales se refieren a las condiciones de las organizaciones que repercuten de manera directa sobre el desempeño de sus trabajadores.

Cuando se habla de factores que miden el desempeño laboral se hace referencia a una serie de condiciones que determinan la eficiencia en el puesto de trabajo, las cuales varían entre una profesión y otra. En el caso específico de la función directiva de los centros escolares, los factores que miden el desempeño están relacionados con la capacidad de gerenciar los planteles, mantener la calidad educativa y establecer relaciones de solidaridad y cooperación con las instituciones y las comunidades que rodean la escuela. (Marulanda y Cardozo, 2019)

A continuación, se expondrán los diferentes factores del desempeño laboral que presentan Robbins (2008) y Matas (2006) entre otros, los cuales son: conocimiento del trabajo, producción, responsabilidad y capacidad de liderazgo (como se citó en Marulanda y Cardozo, 2019).

- **Conocimiento del trabajo:** ser competente implica tener la actitud o el conocimiento actitudinal orientado a querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal, además de actuar de una manera que se considera correcta. Por tanto, el conocimiento del trabajo se plantea como un factor en el desempeño laboral, y denota, así como su manejo derivará en una actuación específica del personal, (Marulanda y Cardozo, 2019, p.84)
- **Producción:** ser productivo en el ámbito laboral es lograr un equilibrio entre la cantidad y calidad de trabajo (Maristany, 2003). Entendiéndose por cantidad la medida en que se produce trabajo y calidad, la capacidad de satisfacción que se

brinda por realizar determinada tarea o actividad. La congruencia entre cantidad y calidad de trabajo produce un adecuado desempeño. (Marulanda y Cardozo, 2019)

- Responsabilidad: la responsabilidad laboral se hace presente cuando el conjunto de trabajadores y los gerentes de una organización se relacionan continuamente, poseen una comunicación efectiva, se permiten diversidad de opiniones dando de esta manera soluciones a las distintas complicaciones o problemas. Se hace parte a los trabajadores de la toma de decisiones, fomentando la responsabilidad por las acciones de la empresa. (Chiavenato, 2007)
- Capacidad de liderazgo: el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, de modo tal que inspira al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. (Marulanda y Cardozo, 2019, p.85)
- Identidad laboral: es la manera en que un individuo se percibe como parte de la organización, comparte sus valores y se identifica con la misión y visión de la misma. Este sentido de pertenencia le permite vincular y lograr un balance entre sus propósitos personales y objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007)

Al respecto, se puede señalar que el trabajador como tal debe manifestar, a través de su desempeño, la identidad laboral mediante su actuación como colaborador proactivo y perseverante en la ejecución de sus actividades. De acuerdo con el planteamiento desarrollado, se establece que la identidad laboral es un factor que guarda estrecha relación con la cultura organizacional, pues la actitud de colaboración e integración voluntaria de sus miembros se profundiza cuando en el entorno aparecen condiciones que garanticen al trabajador su estabilidad tanto laboral como física y emocional, lo que les genera la oportunidad de ser creativos e innovadores y, como consecuencia, se evidencia un máximo desempeño. (Marulanda y Cardozo, 2019, p.86)

MOTIVACIÓN LABORAL

Por motivación se interpreta aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. (...) Sin embargo, es

improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins y Judge, 2009, p.175)

La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento. Centrándonos en la estructura del comportamiento, los trabajadores aportan de acuerdo a la motivación por sus propios intereses y tratan de imponerlo a la organización a la que pertenecen. Sin embargo, una herramienta esencial para que las instituciones alcancen el éxito, son las personas que la integran. Si la gerencia hace una correcta administración de los recursos puede estimular positivamente el logro de las metas personales y las metas institucionales traducido en un buen rendimiento de los trabajadores (Samanez y Medina, 2017, p.43)

Con el término motivación nos referimos a inspirar a los demás, ya sea en grupo o de manera individual. Es un componente psicológico que es capaz de mantener, determinar y orientar la conducta de un individuo; esto con el fin de que generen los mejores resultados posibles en alguna actividad determinada. Gracias a esto las organizaciones se han dado cuenta que alguien que es premiado por su buen trabajo es una manera más efectiva de motivar que imponer un castigo por un trabajo mal hecho. Un esfuerzo motivado en el trabajo es necesario para cualquier empresa que desee tener buenos resultados, y es ahí donde radica su importancia. (Balbuena, 2020)

Entonces, se puede decir que un individuo se encuentra motivado cuando se caracteriza por dirigir su conducta hacia una meta determinada. El hombre para

sentirse motivado en su trabajo busca tanto la compensación económica como la interacción social, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo, difiere de un trabajador a otro. Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, de modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho y a su vez sea más útil a la organización.

SATISFACCIÓN LABORAL

Se define la satisfacción laboral como *“un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”*. (Andresen, Domsch Y Cascorbi, 2007, p. 719)

Según Prado (2014) “se entiende por satisfacción laboral las percepciones y sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del mismo” (p.64). Afecta el rendimiento del individuo en el día a día provocando resultados perceptibles. Puede ser favorable o desfavorable de acuerdo al grado de concordancia entre las expectativas de la persona y lo que el trabajo le ofrece.

Por lo tanto, mientras más elevada sea la calidad de vida en el entorno laboral, más elevado será el nivel de satisfacción del trabajador. El trabajador al sentirse satisfecho y motivado refleja su contento en el cumplimiento de las metas trazadas

Resulta oportuno mencionar teorías relacionadas, que se complementan, y establecen factores importantes a tener en cuenta.

TEORÍAS

- **Teoría de la Pirámide de Maslow**

De acuerdo a lo expuesto por Rodolfo (2018) Maslow propuso una teoría que describía las diferentes necesidades que tienen todos los humanos y la jerarquía en la que se organizan esas necesidades.

Dentro de esta jerarquía, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, la atención se centra en las necesidades del próximo nivel; por lo cual esta teoría considera las necesidades inferiores como prioritarias, por lo tanto, se permite únicamente el conocimiento de las necesidades ubicadas en la parte superior cuando las necesidades inferiores han sido satisfechas.

Este modelo de necesidades humana está compuesto por cinco niveles representado como niveles jerárquicos dentro de una pirámide. Las necesidades más bajas en la jerarquía deben satisfacerse antes de que las persona puedan atender las necesidades más altas.

Desde la base de la jerarquía hacia arriba, las necesidades son: fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y auto realización. Dentro del mismo es posible diferenciar las necesidades de deficiencia y las de crecimiento. Los primeros cuatro niveles se conocen como necesidades de deficiencia (necesidades D), y el nivel superior se conoce como crecimiento.

Las necesidades de deficiencia surgen debido a la privación y se dice que motivan a las personas cuando no están satisfechas. Además, la motivación para satisfacer tales necesidades se hará más fuerte a medida que se deniegue la duración

1. Necesidades fisiológicas: se refiere a requisitos biológicos para la supervivencia humana. En caso de no satisfacerse, el cuerpo no puede funcionar de manera óptima. Pueden ser consideradas las más importantes
2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, estabilidad, libertad del miedo
3. Necesidades de pertenencia: después de satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, el tercer nivel es el social e implica sentimientos de pertenencia. La necesidad de relaciones interpersonales motiva el comportamiento.
4. Necesidades de estima: se encuentra vinculada a la dignidad, logros, independencia y el deseo de respeto de los demás, estatus, prestigio.

5. Necesidades de auto realización: realizar el potencial personal, la realización personal, buscar el crecimiento personal y las mejores experiencias. Un deseo de convertirse en todo lo que uno es capaz de llegar a ser.

El orden de las necesidades no es rígido, sino que puede ser flexible en función de circunstancias externas o diferencias individuales.

- **Teoría de Frederick Herzberg**

La teoría de los dos factores –también llamada teoría de motivación e higiene– fue propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg.

De acuerdo a lo planteado por Robbins y Judge, (2009), Herzberg plantea que es importante determinar cuáles son las circunstancias que impactan sobre la satisfacción laboral, para poder cuantificarla y accionar sobre ella. Con el fin de analizar los factores que influyen en la satisfacción desarrolla la denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg investigó que es lo que las personas esperan de su trabajo, ya que la relación de ambos es fundamental para lograr el éxito o fracasar. Pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos. Llego a la conclusión de que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en su trabajo variaban de manera significativa. (Robbins y Judge, 2009)

Según la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg se puede diferenciar:

Factores higiénicos: relacionados al ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo; variables que se encuentran administradas por la empresa. Deben ser manejados de manera equilibrada, pues cuando están en un estado óptimo evitan la insatisfacción, mientras que cuando son precarios generan insatisfacción.

- ✓ Relaciones con el jefe
- ✓ Relaciones con compañeros de trabajo
- ✓ Prestigio o status

- ✓ Buenas condiciones laborales
- ✓ Políticas y Directrices de la Organización
- ✓ Seguridad de trabajo
- ✓ Supervisión
- ✓ Beneficios derivados del empleo
- ✓ Salario

Factores motivacionales: relacionados más directamente a la satisfacción de la persona como el trabajo en sí mismo como estímulo positivo. Al igual que el anterior, su adecuado equilibrio genera mayor satisfacción, caso contrario insatisfacción.

- ✓ Reconocimiento profesional
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Oportunidad de crecimiento
- ✓ Autorrealización personal
- ✓ Logros

- **Teoría X" y "Teoría Y" de McGregor**

De acuerdo a lo mencionado por Ponce (1991), la teoría X y la teoría Y se rigen por determinados principios que caracteriza cada una de ellas. (p. 54- 55)

Por una parte, de acuerdo a la Teoría X se mencionan los siguientes:

- ✓ “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitara siempre que pueda.”
- ✓ “Debido a esta repugnancia la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigida y aun amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado.”
- ✓ El ser humano común prefiere que lo dirijan, quieren soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea, más que nada, su seguridad.”

Por otro lado, la teoría Y se funda en los llamados “principios de integración”:

- ✓ “El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el descanso”
- ✓ “El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.”
- ✓ “El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar, sino aun a buscar nuevas responsabilidades.”
- ✓ “La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característica de grandes sectores, no solo de pequeños grupos.

A partir de la teoría Y se concluye que, si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán, logrando la integración entre los objetivos individuales y los de la organización.

- **Teoría de Rensis Likert**

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar. (Rodríguez, 2016, p. 6)

Rensis Likert (como se citó en Vargas Vargas, 2022), manifiesta que el comportamiento de los trabajadores depende directamente del comportamiento de los directivos y de las condiciones organizacionales que ellos perciben, en consecuencia, se afirma que el desempeño laboral está determinado por la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente laboral, como ser la estructura organizacional, nivel de satisfacción, salario, entre otros.

Según Vargas Vargas (2022), Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima (vol. 6 núm. 1):

- ✓ Variables causales o variables independientes: están orientadas a indicar el sentido en el que la organización evoluciona y obtiene resultados (estructura organizativa, la toma de decisiones, las competencias y actitudes.)
- ✓ Variables intermedias: están enfocadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como rendimiento, comunicación, motivación y toma de decisiones. Constituyen los procesos organizacionales.
- ✓ Variables finales: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL

En junio de 1988 nace como idea el primer colegio privado de San Ramón de la Nueva Orán. Advirtiendo las dificultades por las que atravesaba la educación, distintas personas de la comunidad se ponen en contacto entre si y deciden convocar a los padres de Orán. De esta manera, a mediados de julio de ese año, un grupo de personas preocupadas por la educación de los niños oranenses, se reúnen con el objeto de formar inicialmente un Centro de Clases de Apoyo, y posteriormente fundar un colegio privado.

Surge como necesidad lograr el mejoramiento del nivel educativo, no sólo incrementar el tiempo de aprendizaje sino, y, sobre todo, intensificar la calidad del mismo. Se cree conveniente enriquecerlo con otras actividades, si bien no se encuadra en el área cognitiva, no deja de ser menos importantes. El deseo era también atender al aspecto espiritual del niño, dándole una orientación cristiana. De ese modo, el objetivo apuntaba a lograr una formación integral del educando.

Es así como en esa primera reunión, personas dispuestas a trabajar en el proyecto, se comprometen a asistir semanalmente a reuniones de trabajo. Dado que el edificio donde funcionaría el Centro de Clases Apoyo y futuro colegio, no contaba todavía con las condiciones necesarias para lugar de trabajo. Se ve la necesidad de constituir una comisión provisoria a los fines organizativos, la cual recepciona las primeras muestras de apoyo por parte de distintos sectores de la comunidad.

Se recibe la visita de un miembro de la Fundación Santa María que organizara el colegio del mismo nombre en la ciudad de Salta. La misma comenta a los presentes sobre la metodología de trabajo adoptada para lograr la concreción del colegio en Salta. Así también, se ofrece mediar ante los miembros de la Fundación y los Sacerdotes del Movimiento de Schönstatt, con el propósito de que los mismos viajen a esta ciudad y ofrezcan una charla informativa sobre la propuesta pedagógica y orientación religiosa del colegio.

La nueva propuesta del Movimiento de Schönstatt, eminentemente mariana y pedagógica, es acogida con entusiasmo por la comunidad. Así se decide delegar en el Movimiento de Schönstatt el área pedagógica del colegio y se pone el proyecto bajo la tutela de la Santísima Virgen, bautizando por votación democrática el futuro colegio con el nombre de "María del Rosario". La Comisión depende transitoriamente de la Fundación Santa María para allanar aspectos legales, hasta tanto se conforme la Fundación María del Rosario.

A partir de entonces los integrantes de la comisión aúnan esfuerzos en pos de la concreción de un colegio privado schöentattiano. Se organizan distintas actividades tendientes a recaudar dinero para iniciar la reparación y adecuación del edificio. Paralelamente, se reciben donaciones de dinero de personas de la zona, ofrecimientos de trabajos gratuitos, no sólo para la reparación y dirección de obra del edificio sino también para el futuro funcionamiento del colegio. Así queda conformado el gabinete psicopedagógico por profesionales que ofrecen sus servicios en forma gratuita.

El colegio comenzara su primera etapa de primero a quinto grado con treinta alumnos por división, hasta lograr en las etapas subsiguientes el objetivo propuesto de contar con un establecimiento primario y secundario completo. Consecuentemente se fijan las entrevistas con docentes para la presentación de sus antecedentes. La selección de los mismos queda bajo la responsabilidad de los miembros del Movimiento de Schönstatt.

Comienza una intensa campaña de difusión sobre la educación que brindará el colegio, a través de la radio, distribución de afiches y de un ciclo de charlas informativas a grupos de padres, a cargo de miembros de la comisión organizadora. En una posterior charla

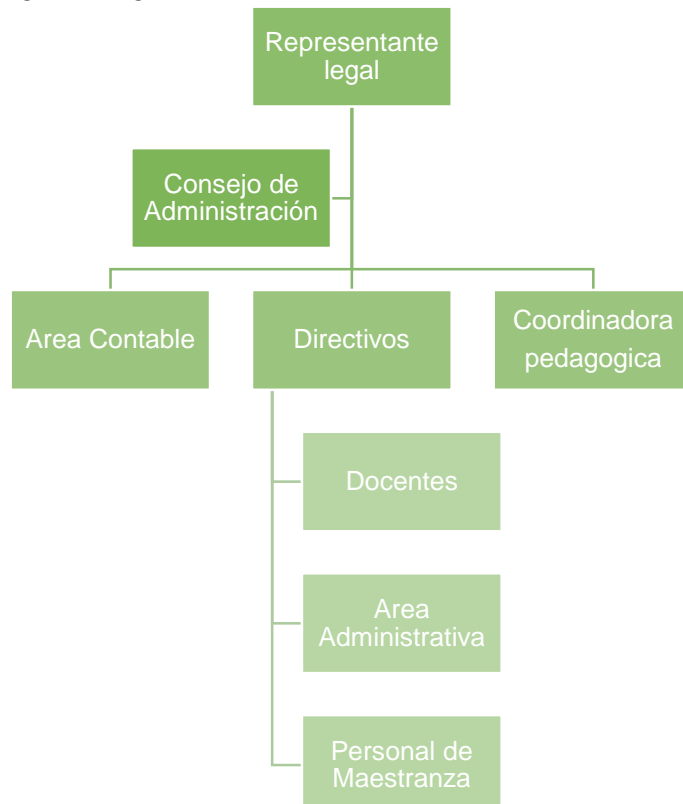
informativa, a cargo del sacerdote, la directora, el presidente de la Fundación Santa María, el presidente de la Comisión Organizadora, y miembros de la comisión, se informa que el personal docente ha sido seleccionado y se presenta el plan de estudio del nuevo colegio.

El plantel docente se reúne con la Sra. Directora para iniciar las actividades de organización. Los dos primeros días constituyen una etapa de ambientación. Se asignan también los grados a los distintos docentes. En los días subsiguientes se realizan reflexiones sobre la pedagogía de confianza y respeto. Los docentes encargados de tales temas utilizaron esquemas presentados en afiches.

Actualmente el sistema educativo se encuentra dividido en tres niveles: educación inicial (sala 4 y sala 5), educación primaria y educación secundaria con una jornada escolar simple- turno mañana. Se sostiene económicamente por medio del pago de matrícula y cuotas mensuales que realizan los padres o tutores de los alumnos.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN

Gráfico 1: Organigrama Colegio María del Rosario



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1: Áreas y colaboradores en el Colegio María del Rosario

Área	Colaboradores
Dirección	3
Administración	6
Docentes	43
Mantenimiento y limpieza	8

Fuente: Elaboración propia.

MARCO METODOLÓGICO

HIPÓTESIS

El clima organizacional positivo favorece la optimización del desempeño de los colaboradores del Colegio María del Rosario.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente Trabajo es una investigación de tipo mixta, se aplica un enfoque cualitativo y cuantitativo. La cual consiste en analizar el clima laboral en la Institución Educativa “Colegio María del Rosario” durante el año 2021 y la influencia sobre el desempeño de los docentes. Es descriptiva, ya que se focaliza en las características y propiedades propias del desempeño de los docentes de la Institución Educativa y la influencia del clima laboral.

El tipo de diseño es no experimental, porque se observa el fenómeno en su contexto natural para posteriormente analizarlos, es decir se lleva a cabo sin manipular deliberadamente las variables de estudio.

De igual manera es una investigación transversal, ya que los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron aplicados en un momento único para toda la población de estudio para luego describir las variables y analizar su relación en un momento dado.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Universo: COLEGIO MARIA DEL ROSARIO

Muestra: DOCENTES DEL SECTOR PRIMARIO

FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por:

Fuentes primarias: entrevista a informantes claves, encuestas- cuestionarios de preguntas cerradas con opciones aplicada al segmento de estudio.

Fuentes secundarias: Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Técnicas

Para la recopilación de la información necesaria durante la investigación se utilizó métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas

- Para cumplir con los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, se procedió a aplicar dos encuestas¹, como técnica de investigación del método cuantitativo, las cuales tienen como fin identificar los diversos aspectos y características sobre el clima laboral y su relación con el desempeño de la población de estudio.
- Asimismo, se empleó una entrevista semiestructurada², como técnica de investigación del método cualitativo, con el objetivo de ahondar aún más sobre el funcionamiento de la Institución Educativa, específicamente sobre aspectos relacionados al desempeño docente y el clima laboral, desde la perspectiva de un puesto jerárquico mayor a quienes conforman el objeto de estudio.
- Análisis documental, se utiliza material audiovisual y bibliográfico sobre investigaciones relacionadas al presente trabajo de investigación. Como así también, la Institución Educativa ha proporcionado documentos donde se detallan

¹ Anexo I: Encuesta sobre la percepción del clima organizacional
Anexo II: Encuesta sobre el desempeño laboral

² Anexo III: Modelo de entrevista

como se encuentra conformada cada área y la historia de cómo se ha constituido la misma, hasta llegar a ser lo que es hoy.

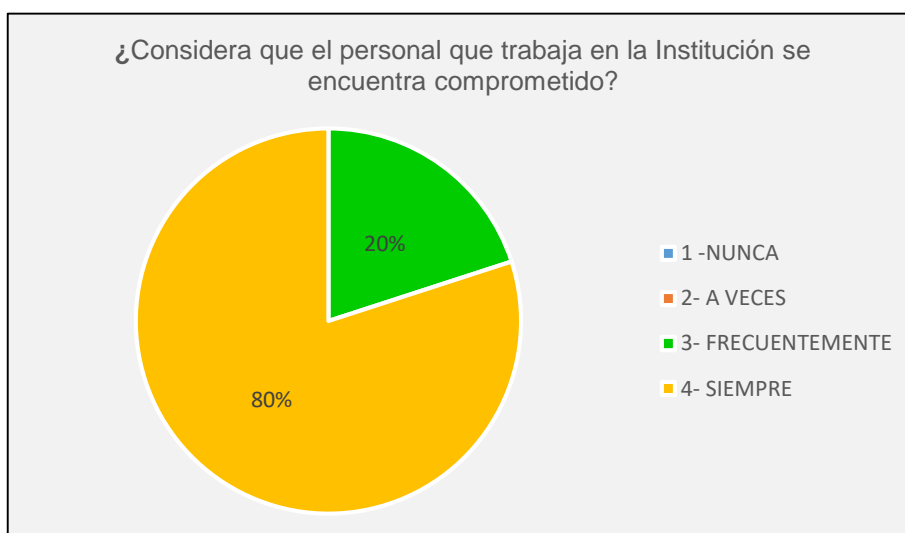
- Observación no participante, se realiza individualmente, bajo el propio criterio de la investigadora, se mantiene al margen del objeto de estudio, se introduce en el contexto donde se desarrolla sin interactuar en las actividades. Se limita a captar la información con la mayor objetividad y veracidad posible. Los días que se han realizado las encuestas se llevó a cabo la observación, con el fin de indagar el clima laboral, el desempeño de los docentes, las relaciones interpersonales, la comunicación interna vertical y horizontal, etc.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de las encuestas

Las encuestas realizadas a los docentes de la Institución Educativa llamada Colegio María del Rosario, permitieron recabar la siguiente información desglosada a lo largo del capítulo. Para su respectivo análisis se debe tener en cuenta son 10 los empleados, representando el 100%. La misma fue realizada en forma presencial, entregando la encuesta impresa a los respectivos docentes.

Gráfico 2: COMPROMISO INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia.

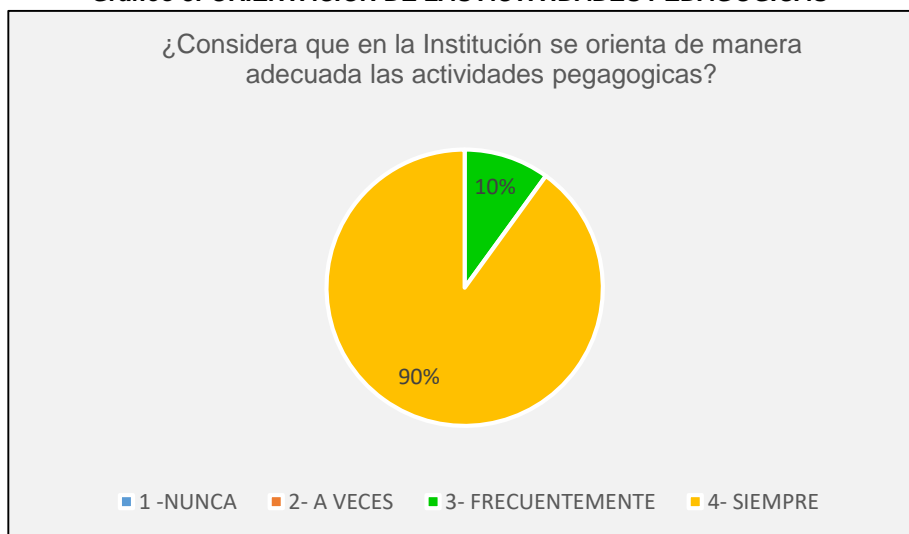
El 80% de los docentes del Colegio María del Rosario percibe siempre un compromiso con la Institución y un 20%, frecuentemente. Se observa un alto

grado de compromiso por la mayor parte de los socios. De acuerdo a lo establecido por Steers (1977) se lo puede traducir en la identificación y participación de los empleados en la organización (p.46). Este compromiso ejerce influencia en los trabajadores de seguir formando parte de la Institución al compartir valores, objetivos y sentirse parte de la misma.

El sentirse identificado con la empresa es un punto muy importante para que el docente se desempeñe de la mejor manera posible, le sea fiel a la Institución en las diversas situaciones y contextos que se puedan presentar. De acuerdo a lo mencionado, Kruser (2013) lo relaciona al concepto con un sentimiento que hace que un empleado se sienta orgulloso de su empresa. Evidenciándose con esto la atracción del personal hacia la Institución, producto de una adecuada y fortalecida imagen corporativa.

Como se puede observar en el gráfico, hay un pequeño porcentaje en el cual sería oportuno trabajar este compromiso, ya que este no se genera por el solo existir. Todo lo contrario, debe ser promovido mediante diversas técnicas. Siguiendo los lineamientos de Frías (2014), quien expresa que una organización puede ser sostenible, siempre y cuando el compromiso vaya de arriba hacia abajo y tenga un constante seguimiento por parte de los altos directivos. Es decir, el Compromiso Organizacional se promueve desde lo altos directivos.

Gráfico 3: ORIENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS

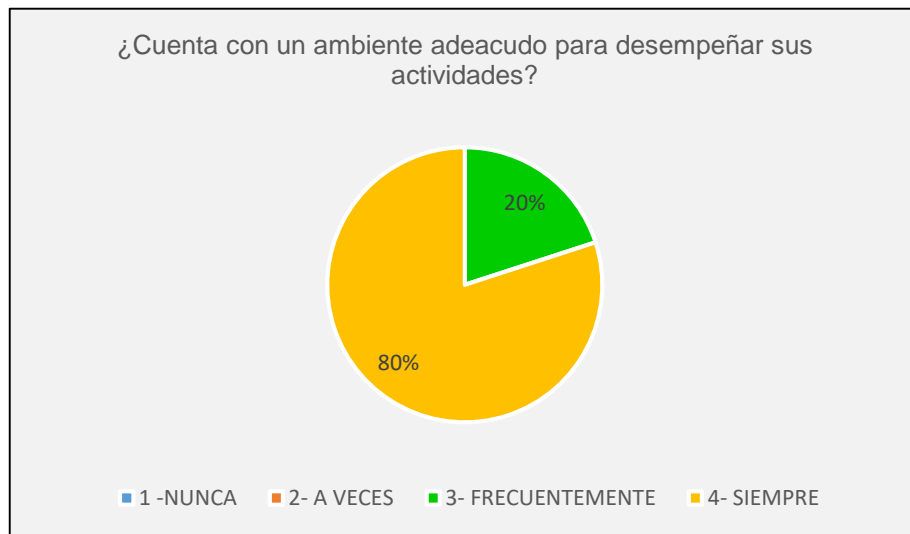


Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los docentes considera que la Institución siempre se orienta de manera adecuada a las actividades pedagógicas, mientras que un 10%, frecuentemente. La Institución se adecua a sus fines educativos, a las necesidades del cuerpo estudiantil y a los recursos pedagógicos disponibles. Respecto a lo mencionado, Cooper (1999) señala que las actividades se eligen con el propósito de motivar la participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Entonces es lógico, que el aprendizaje de los estudiantes sea la clave para la selección y uso de un extenso abanico de estrategias de enseñanza.

Mediante las actividades propuestas se espera que los alumnos obtengan conocimientos respecto a los diversos temas que se plantea desde el sistema educativo, sin descuidar las habilidades socio-emocionales, las cuales son fundamentales para lograr una sana y armónica convivencia. Cada una de las actividades propuestas deben tener un objetivo y planificar todo en relación al mismo. Respecto a lo descrito, Cooper (1999) destaca que la implementación de actividades bien seleccionadas puede llevar al estudiante a profundas percepciones y reflexiones. Las actividades que el docente implemente en sus clases son herramientas imprescindibles para un buen desarrollo del estudiante.

Gráfico 4: CLIMA LABORAL

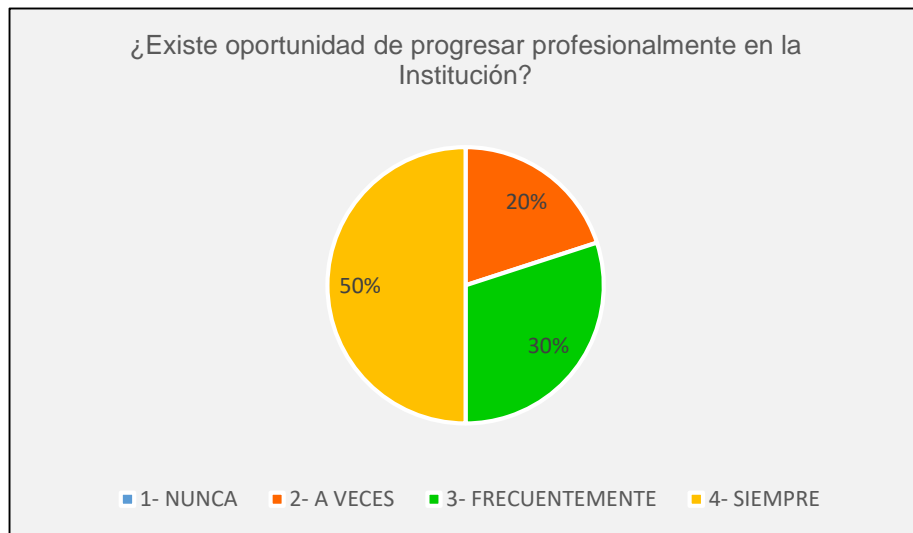


Fuente: Elaboración propia.

El 80% del personal de la Institución percibe que el ambiente siempre resulta adecuado para el desarrollo de las tareas y el 20%, frecuentemente. La Institución Educativa presenta, para la mayoría, un clima laboral adecuado para su desempeño, lo que permite optimizar el rendimiento de los mismos y su productividad. De acuerdo a lo expresado, Sandoval (2004) comenta que el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Muchas instituciones dejan de ser productivas porque no forman un buen clima institucional en el trabajo, lo cual se refleja directamente en el desempeño laboral y en el aprendizaje de los estudiantes.

Es necesario que el clima organizacional de las instituciones educativas se torne positivo, ya que, si los docentes trabajan motivados y rinden más, generan calidad educativa. Aunque no sea un gran porcentaje de personas que no perciben siempre un buen clima laboral, resulta necesario indagar sobre las razones de esta situación. Resulta más beneficioso para toda organización tratar las problemáticas o futuras dificultades cuando recién están apareciendo o son de menor grado de intensidad.

Gráfico 5: OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

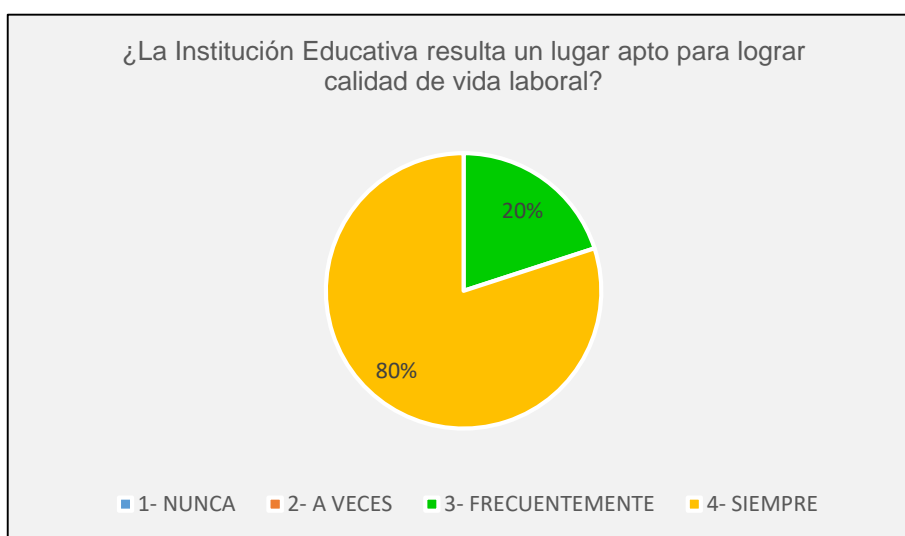
El 50% de los docentes estiman que siempre existe oportunidad de crecimiento en la Institución. Luego, un 30%, cree que tal situación ocurre frecuentemente, y un 10%, a veces. La diversidad de percepciones de los docentes sobre la oportunidad de crecimiento puede variar ya que la Institución no cuenta específicamente con políticas que permitan hacer carrera profesional. Debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (Fernández, 2002)

La oportunidad de crecimiento en la Institución se encuentra relacionada a la posibilidad de adquirir conocimientos amplios sobre la profesión y la libertad para desempeñar sus competencias. De acuerdo a esto, Benedito (2000), menciona que el desarrollo profesional y personal significa crecimiento, desarrollo, cambio, mejora, adecuación, en relación con el propio conocimiento, con las actitudes en y sobre el trabajo, con la institución.

Resulta primordial establecer políticas o planes de crecimiento profesional, ya que es un factor de suma importancia si lo que se desea es retener el talento. Si bien la Institución posee una desventaja en cuanto no ocurren frecuentemente ascensos de puestos, es más, esta es una situación que ocurre rara vez, deberá idear un plan que pueda subsanar esta falta.

El crecimiento profesional en el ámbito educativo conlleva afrontarlo de una manera distinta a las empresas tradicionales o no dedicadas a la Educación. Es decir, el desarrollo profesional docente implica permitirle a los mismos usar información para resolver problemas, permitirles actuar con mayor autonomía, la posibilidad de proponer y aplicar sus ideas, poseer una actitud proactiva a la hora de tomar decisiones. A esto hace referencia, Montencinos (2003) cuando afirma que existen diversas maneras formales e informales que ayudan a un profesor a aprender nuevas prácticas pedagógicas, junto con desarrollar una nueva comprensión acerca de su profesión, su práctica y el contexto en el cual se desempeña.

Gráfico 6: CALIDAD DE VIDA LABORAL

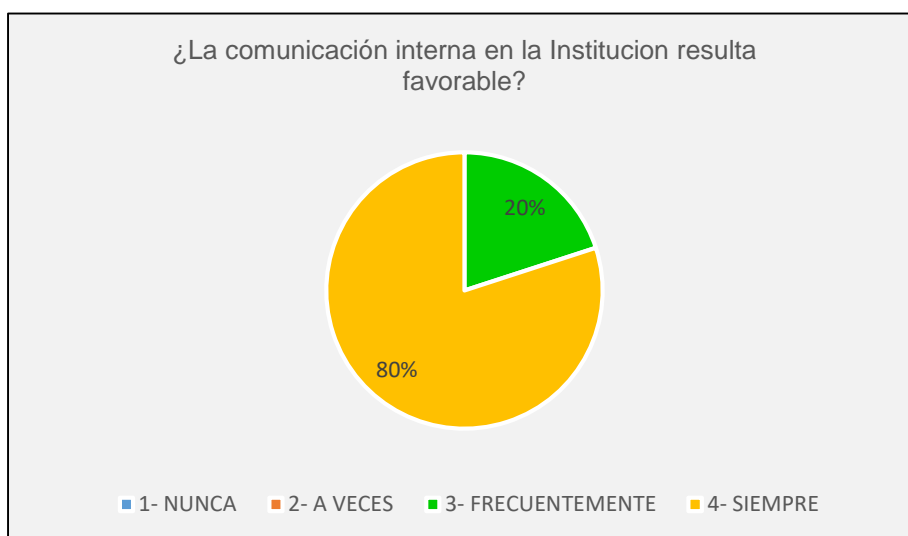


Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los docentes del Colegio María del Rosario consideran que, siempre, la organización es un ambiente apto para alcanzar calidad de vida laboral, y un 20% cree que frecuentemente. La mayoría de ellos advierten condiciones favorables que son relevantes para su satisfacción, motivación y rendimiento laboral. En concordancia, Louis David (1970) hace alusión a que la calidad de vida en el trabajo afecta las actitudes personales y comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal, como la satisfacción laboral, la motivación laboral, la adaptación al entorno laboral, la creatividad.

Este concepto se encuentra sumamente ligado a la satisfacción laboral de los trabajadores, a la importancia que los directivos le dan a sus docentes y la percepción de los mismos respecto a la organización, es decir que su falta conducirá a la insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad, comportamientos contraproducentes. Justamente, Chiavenato (2009) menciona que tal concepto se ha utilizado como un indicador de las experiencias humanas en el centro de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que se desempeñan en el centro. Implica un gran respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tiene una participación activa en los trabajos y que son recompensados adecuadamente por sus aportaciones

Gráfico 7: COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Elaboración propia.

Un 80% de los docentes de la Institución perciben que siempre es favorable la comunicación interna, mientras que un 20%, frecuentemente. La comunicación interna resulta primordial para un adecuado funcionamiento y desarrollo de la institución, para generar un clima laboral basado en la confianza y mantener buenas relaciones interpersonales. Respecto a ello, Carnicero (2005) destaca que la óptima comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa permite resolver asuntos de vital importancia para

el éxito de los procesos educativos. En concreto, destaca conservar el equilibrio entre los deseos de las personas y los del grupo, establecer relaciones eficaces entre la organización educativa y las personas que la constituyen.

Específicamente, en la Institucional analizada la comunicación tiene un papel principal en todos los procesos y sobre todo en la toma de decisiones. Se prioriza que luego de reuniones del Consejo de Administración dar un feedback al resto de la comunidad, como así también dar devoluciones luego de presentaciones de actividades áulicas o realizar observaciones de clases. De esta manera, al no ser un círculo muy amplio, les resulta beneficioso para agilizar los tiempos y cumplir objetivos. Al respecto, Orderix (2009) hace referencia a ciertas ventajas que trae aparejada una buena comunicación en la Institución, como ser impedir reiteraciones en los procesos de gestión; brindar consistencia y seguridad tanto a las actividades como a los procesos de cambio; generar una cultura organizacional consolidada; incidir en la concreción de los objetivos estratégicos de la organización; unir eficiencia de la comunicación con la contribución del personal a la entidad.

Gráfico 8: COMUNICACIÓN VERTICAL



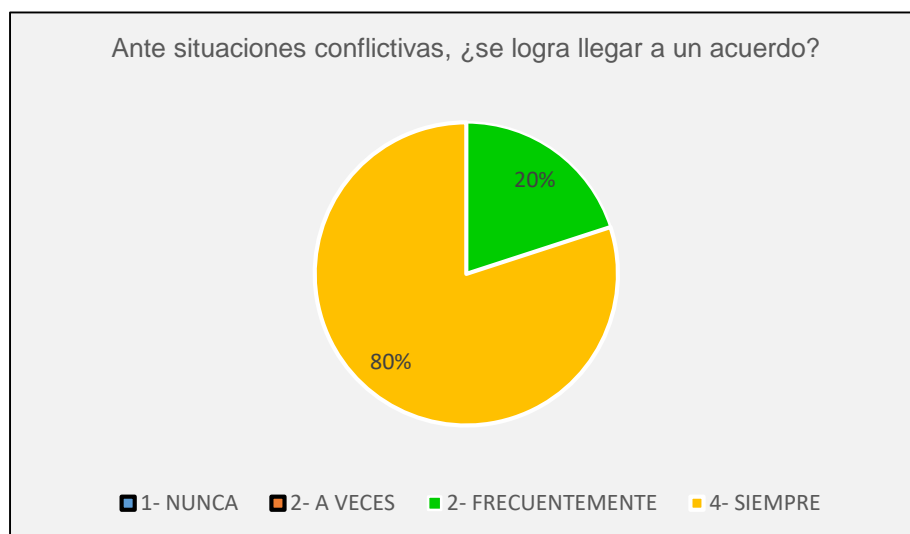
Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los docentes perciben que su comunicación con los directivos siempre es directa y abierta. Poseen una relación positiva con el equipo

directivo que les permite acudir a ellos antes cualquier contingencia que surja o la posibilidad de plantear nuevas ideas y ser tenidas en cuenta. Los directivos, a su vez se encuentran perceptivos a las necesidades de los docentes. De acuerdo a lo descrito, Alamillo (2008) coincide con que las mejores empresas son aquellas en las que existe comunicación abierta entre empleados y niveles superiores, ya que los empleados son generadores de utilidad.

Cabe mencionar que en la comunicación vertical encontramos tanto la comunicación descendente y ascendente, las dos siendo igual de importante y deben ser tenidas en cuenta para agilizar los procesos internos y promover la buena relación entre la comunidad educativa. Respecto a ello, Aramendi (2006) menciona que la primera de ellas tiene la finalidad de generar entendimiento de los métodos de trabajo, brindar retroalimentación al docente sobre los procesos organizativos, contribuir con orientaciones curriculares e informar las metas de la organización, entre otras. Mientras que, Villafañe (2002) hace referencia a la comunicación ascendente, la cual tiene como objetivo propiciar el diálogo social en la organización para que todos los miembros del personal se sientan protagonistas tanto de la actividad como de las metas de la institución, así como maximizar la utilización de ideas, beneficiar el autoanálisis y la reflexión y alentar el consenso.

Gráfico 9: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



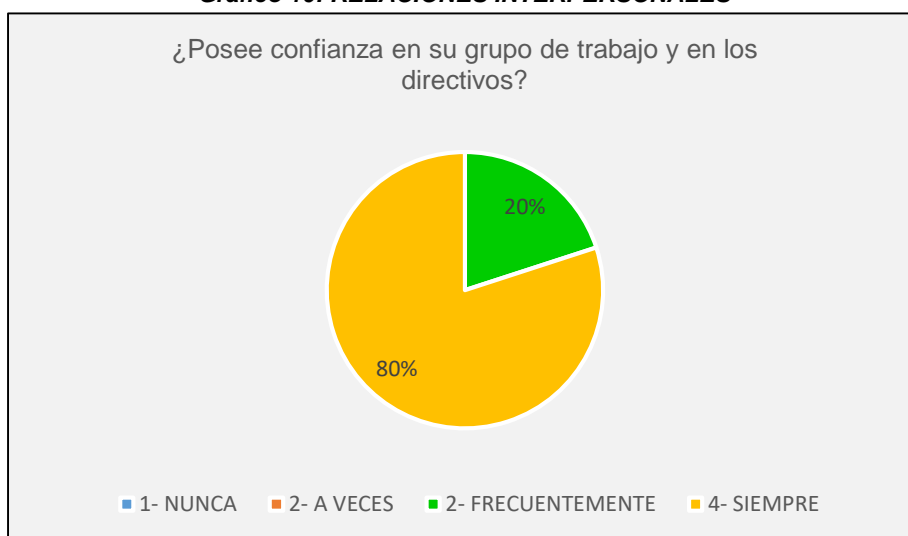
Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los docentes de la Institución percibe que, ante situaciones conflictivas, siempre se logra llegar a un acuerdo, y el 20% considera que frecuentemente. Los conflictos son una parte inevitable de la Institución ya que pueden surgir en el día a día, no necesariamente deben ser de gran gravedad. Lo importante es conocer y manejar las herramientas necesarias para su resolución, de los cuales deben tener conocimientos tanto los docentes como los directivos.

Un papel importante de los directivos en estos casos es tener la capacidad de delegar y permitirles a los docentes actuar frente a ellos. Los docentes poseen autonomía para tomar decisiones respecto a las problemáticas que se presenten ya que se encuentran capacitados en dichos temas, mediante una actitud proactiva y trabajo en equipo. Los resultados que surgen de interacciones basadas en un consenso genuino y sincero probablemente se traduzcan en relaciones laborales fuertes y estables y en la cooperación. La figura del superior, y en concreto el apoyo social que ofrece como líder a los miembros de su equipo, ha sido destacado como fuente fundamental para disminuir los efectos perjudiciales del conflicto relacional en las respuestas afectivas de los empleados (Thomas, Bliese y Jex, 2005)

La falta de capacidad para resolver los conflictos que surgen en la Institución pueden traer aparejadas consecuencias negativas tanto en el ambiente de trabajo como en relaciones interpersonales. De acuerdo a ello, Roberts (2005) hace mención que la gestión ineficaz de los conflictos en el trabajo constituye uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional.

Gráfico 10: RELACIONES INTERPERSONALES

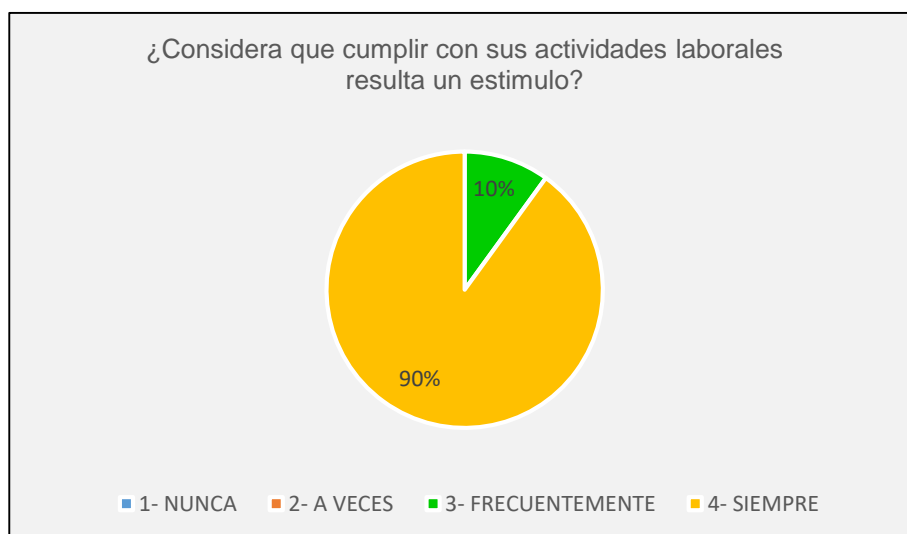


Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los docentes siempre confía en su grupo de trabajo y en la dirección, y un 20% frecuentemente. Mediante la confianza mutua entre los docentes, hacia los directivos y viceversa, la Institución crea relaciones humanas que le permite trabajar de una mejor manera, teniendo en cuenta la satisfacción de los objetivos tanto estratégicos e individuales. Los directivos al confiar en su equipo, delegan responsabilidades y agilizan los procesos; a su vez, los docentes generan mayor sentido de pertenencia al notar que la Institución valora su trabajo.

La calidad educativa tiene relación directa y significativa con las relaciones interpersonales (Quispe et al., 2020). Entonces, si queremos calidad en las instituciones educativas está condicionada por las buenas o malas relaciones que se dan dentro de la comunidad y todo lo que sucede repercute en ella.

Gráfico 11: ESTIMULO LABORAL



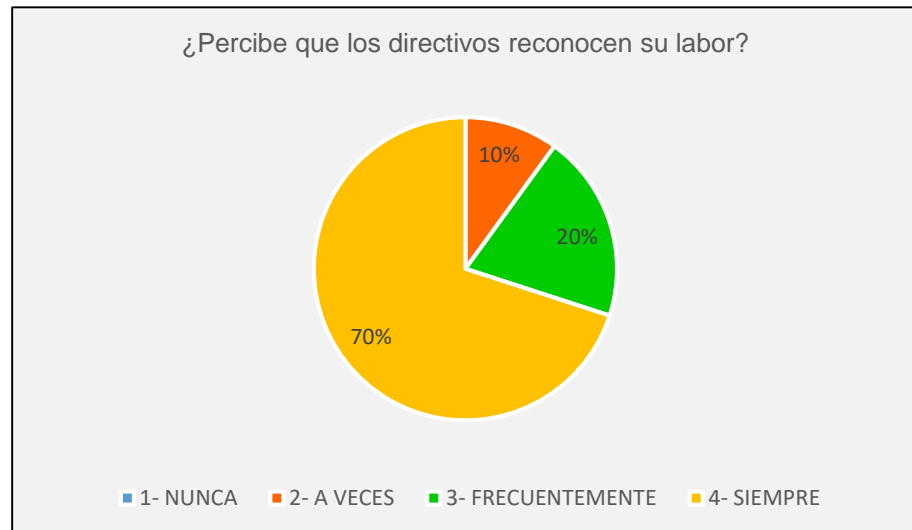
Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los docentes afirma que cumplir con las actividades laborales siempre resulta una tarea estimulante. Por otra parte, el 10% considera que esto sucede frecuentemente. Las actividades laborales resultan un estímulo, lo cual hace que actúen y se comporten de una determinada manera, se desempeñen con mayor predisposición, con el fin de lograr beneficios individuales y profesionales. De acuerdo a Gelabert (2010) el estímulo laboral genera en los empleados un cambio de actitud, buscan ocupaciones laborales que sean más significativas y que, a su vez le permiten expresar su creatividad, su iniciativa e ideas.

De tal manera que, un empleado que se encuentra altamente motivado, dedicará su esfuerzo cumpliendo las tareas propuesta por la organización. Algunas de las formas que se pueden mencionar para estimular el desempeño docente son el apoyo y acompañamiento continuo por parte de la comunidad educativa a quien lo necesite, aún más si se trata de una situación de mayor gravedad, reconocer los logros, dar autonomía a la hora de realizar su trabajo. Mientras que uno que se encuentre con una motivación baja, se desentenderá de todo aquello que deba hacer ocasionando una falta de atención dentro de su puesto de trabajo. Justamente, Martínez (2003) afirma que, si una persona no está interesada en su tarea, actuará con

desgana y no le dedica toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía.

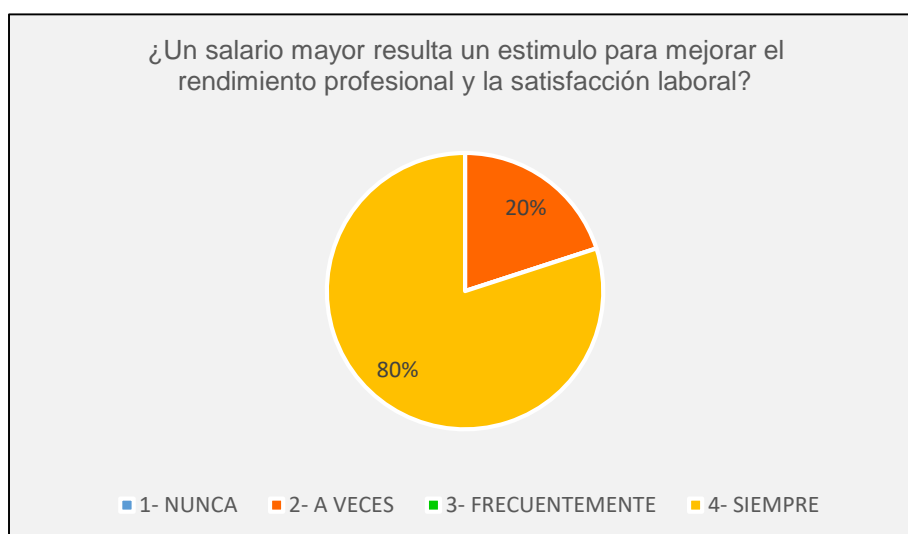
Gráfico 12: RECONOCIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

El 70% percibe, siempre, por parte de los directivos un reconocimiento adecuado, un 20% frecuentemente y, por último, un 10% nota esta actitud a veces. El reconocimiento del trabajo por parte de los directivos es una forma de mostrar aprecio a los docentes por su gran desempeño, esfuerzo y dedicación, motivarlos a mejorar de forma permanente ya que serán valorados por su accionar y lograr los objetivos planteados por la Institución. Es una forma de hacer sentir al trabajador que es un eslabón importante, como también incentivarlos y e influir en su compromiso por la Institución, mejorar el clima organizacional y el servicio prestado. Afirmando lo antes dicho, Ares (2013) menciona que el reconocer a los colaboradores va más allá de un aumento salarial o una recompensa económica, sino se trata de hacerles sentir que su trabajo es fundamental e importante para el logro de los resultados, por consiguiente, sentirán que su labor tiene un aporte positivo para la empresa.

Gráfico 13: SALARIO – DESEMPEÑO- SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de los docentes de la Institución considera que un salario mayor siempre es un estímulo para mejorar el rendimiento e incrementar la satisfacción y, un 20% cree que esta situación solo sucede a veces. La remuneración percibida posee una participación fundamental en toda relación laboral.

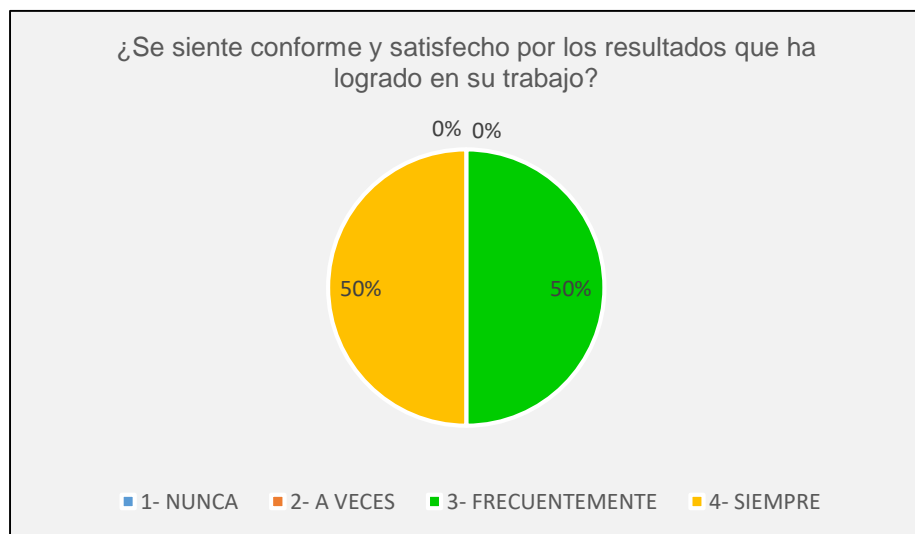
Una parte de los docentes consideran primordial este factor para satisfacer sus necesidades y, en consecuencia, exteriorizarían un mayor desempeño, presentando una relación directa. Otro porcentaje, afirma que no en toda oportunidad resulta un factor principal el sueldo, esto quiere decir que existen otros aspectos que influyen en la satisfacción de necesidades y en el rendimiento mostrado.

Siguiendo la teoría de Herzberg, más precisamente los factores de higiene, señala que su ausencia causa insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo, el sueldo es uno de ellos. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que, si bien el salario no es un factor de motivación para un mayor desempeño para todos los empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa. Si creen que no son bien pagados, probablemente no se sientan felices en sus trabajos. Esta discrepancia entre que tan relacionado está a la satisfacción

sucede, de acuerdo a Davis y Newstrom, (2003) ya que el valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues proviene desde fuera y solo es útil fuera del mismo, y, por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata. Se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, sumado además que, en algún momento, la Institución deberá estancar el aumento del sueldo, y es aquí donde la misma debe buscar otras formas de motivación más allá de la remuneración percibida, lo que generara en el futuro mayores beneficios invertir en formar de satisfacción no monetarias.

Ahora en cuanto a la relación entre la satisfacción y el desempeño, generalmente poseen una relación directa. Ante mayor satisfacción laboral, mayor productividad de los docentes y a su vez se verán más comprometidos con la Institución. Afirma lo descripto, Ostroff (1993) quien señala que los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos. Como así también se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, disminuyéndose el costo de la insatisfacción.

Gráfico 14: SATISFACCIÓN POR LOGROS PROFESIONALES



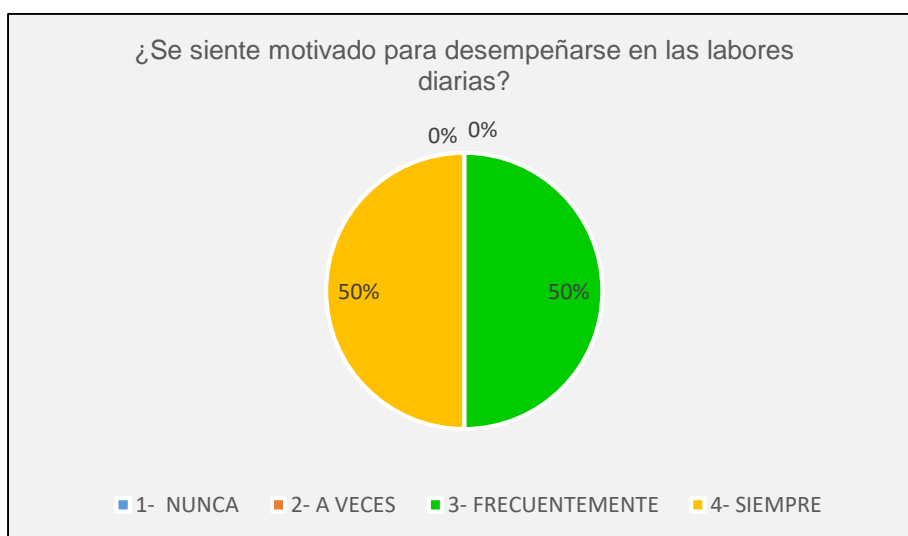
Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los docentes del Colegio María del Rosario siempre se siente satisfecho por los resultados que logra en su trabajo, y el 50% restante frecuentemente lo siente. Los docentes se encuentran satisfechos por su trabajo y los logros allí alcanzado en la mayoría de los aspectos, permitiéndoles el logro de objetivos individuales. Siendo este un punto positivo al presentar una relación directa con el desempeño de los mismos.

El trabajo en sí mismo es quizás lo más importante para la motivación del empleado, ayudar a los individuos a creer que el trabajo que realizan es importante y que sus tareas son significativas, hacer énfasis en las contribuciones que los mismos hacen, acciones que hicieron la diferencia y fueron fundamentales para el éxito de ciertas actividades o planes, como así también tareas que se han vuelto rutinarias.

La teoría de motivación de McClelland hace referencia a lo antes mencionado, lo denomina como una “necesidad de logro”, la mayoría de los individuos genuinamente quieren desempeñarse bien en sus trabajos. Para ayudarlos, se debe asegurar que se los ha asignado a posiciones que usan sus talentos, y no que los llevan al fracaso. Se deben poner metas claras y alcanzables, y asegurar que cada empleado sabe cuáles son.

Gráfico 15: MOTIVACIÓN LABORAL



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de los docentes afirman que siempre son motivados para tener un mejor desempeño en sus labores diarias y para el 50% restante ocurre frecuentemente. La Institución suele motivarlos para que muestren un mayor rendimiento. Resulta un aspecto clave para que los colaboradores se sientan satisfechos con el ambiente laboral. En este sentido, Gelabert (2010) afirma que la motivación laboral es todo aquello que el empleado quiere realizar en su trabajo de la mejor manera y a su vez está relacionada con la dirección, impulso y el mantenimiento del comportamiento para lograr dicho objetivo dentro de la organización.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se puede observar que es necesario un mayor involucramiento por parte de los directivos en herramientas motivacionales. No se deben olvidar de tener en cuenta que las necesidades de cada docente son individuales, es decir varían de uno a otro, esto si se quiere tener una atención más personalizada. Las posibilidades de la Institución y del puesto de cada integrante posee un papel importante de igual manera

Aquí el enriquecimiento laboral será de gran ayuda, ya que el contexto de la Institución no permite grandes ascensos. Permitirles a los docentes poseer mayores responsabilidades que le permita desarrollarse en su puesto, otorgarles tareas desafiantes y oportunidad de involucramiento en tomas de decisiones que afecten a la comunidad. Para Herzberg (1969), el enriquecimiento del trabajo tiene como gran meta el mejorar la eficiencia de la tarea, a la vez que se mejora la satisfacción de las personas.

Gráfico 16: RELACION DOCENTES- ALUMNOS.



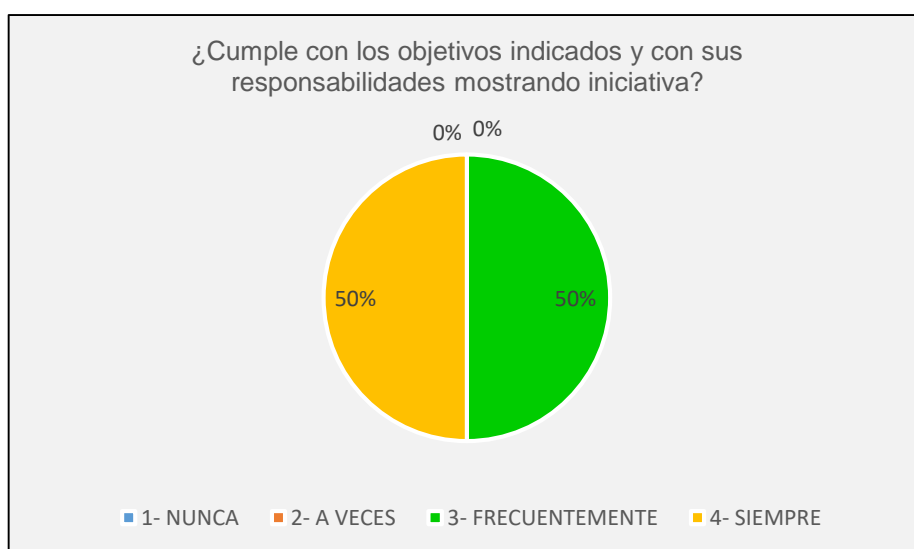
Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los docentes del Colegio María del Rosario posee siempre una adecuada relación con sus estudiantes. La relación entre los docentes y sus respectivos alumnos es cercana, basada en la confianza y el acompañamiento continuo. Los profesionales se desarrollan óptimamente en este aspecto, ya que resulta fundamental para el mejor aprendizaje de los alumnos. Respecto a esto, Coteria (2003) señala que para que haya éxito en el proceso de aprender, la relación entre el maestro y sus alumnos debe estar basada en la atención, el respeto, la cordialidad, la responsabilidad, el reconocimiento, la intención, la disposición, el compromiso y el agrado de recibir la educación y de dar la enseñanza.

Los docentes deben priorizar ciertas actitudes a la hora de dar clases para afianzar la relación con sus alumnos, como ser entusiastas a la hora de dictar las mismas, comunicarse en todo momento transmitiendo confianza, escuchándolos, ser empáticos con los momentos de mayor o menor entendimiento por parte de los alumnos, así como situaciones personales, como ser cambios de ánimos. Más allá de la relación dentro de la Institución, los docentes suelen marcar una etapa en la vida de los niños, por lo cual es apropiado ayudarlos en la toma de decisiones, enseñarles y aportarles cosas positivas para su futuro, más allá de una formación académica. En este

sentido, Bohoslavsky (1986), argumenta que el profesor a través de cómo realice su función docente, va a propiciar en sus estudiantes el aprendizaje en determinados vínculos. Por esto la manera de ser del profesor, de impartir clase, cobra una importancia especial, no sólo en función de los aprendizajes académicos que registre en los programas, sino también en el aprendizaje de socialización que registrará el alumno a través de las relaciones vinculares que practique en el aula y en la escuela.

Gráfico 17: INICIATIVA LABORAL



Fuente: Elaboración propia.

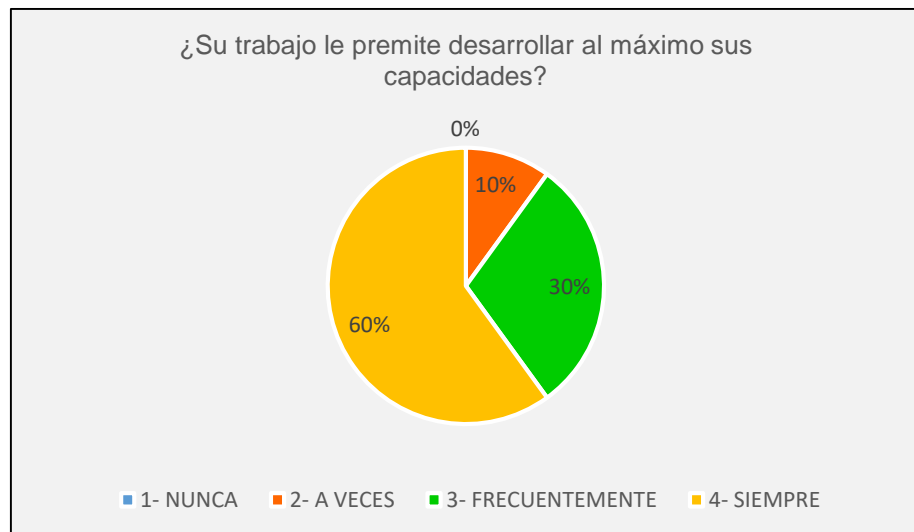
El 50% de los docentes de la Institución siempre cumple con los objetivos planteados mostrando iniciativa en la realización de las actividades, en el tiempo indicado y el otro 50% frecuentemente presenta este comportamiento. Los docentes que poseen una actitud proactiva se caracterizan por realizar el trabajo llevándolo a cabo mejor de lo que formalmente se requiere, presentan ideas y propuestas. Mediante la ejecución de acciones concretas proponen nuevas formas de hacer más interesante el proceso de enseñanza, superar las barreras, a fin de motivar a los alumnos

En el entorno laboral, una persona proactiva se adelanta a los problemas, los previene o está preparada para enfrentarlos eficientemente. Además, enfoca sus acciones en que las cosas mejoren, promueve los cambios, y no se deja vencer por los fracasos, buscando aprender de sus errores. Por lo tanto, lo

opuesto a este tipo de comportamiento es optar por una actitud pasiva, dejándose llevar por los problemas y las circunstancias, no tomando control sobre los mismos.

Apoyan lo antes expresado, Bateman y Crant (1993) quienes mencionan que la proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias. Pensar el cambio está muy bien, pero hay que ser capaz de transformar las ideas en acciones para obtener resultados.

Gráfico 18: DESARROLLO PROFESIONAL



Fuente: Elaboración propia.

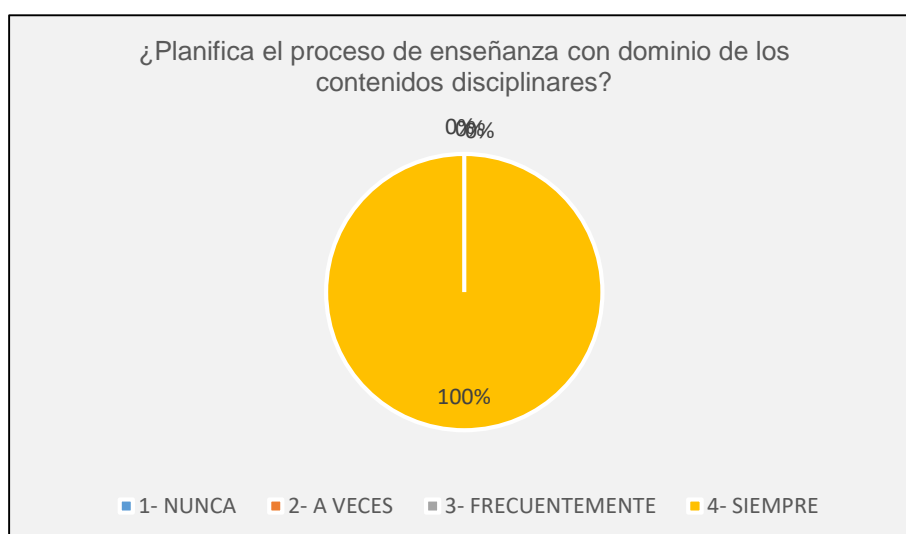
El 60% de los docentes desarrollan siempre al máximo sus capacidades, un 30% lo hacen frecuentemente, y el 10% restante solo a veces. Los docentes poseen una discrepancia en cuanto a la percepción de la posibilidad de desarrollo profesional, vinculado principalmente al desempeño de sus tareas. Respecto a ello, Gelabert (2010) define al desarrollo profesional como aquellas aspiraciones por parte de los empleados de crecer profesionalmente, así como también de tener expectativas, mejorar su formación, experiencia, conocimientos que le ayudaran a ir escalando puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Si bien pueden desempeñarse correctamente en la Institución, pero no siempre les es posible exponer o hacer uso de la totalidad de sus

capacidades. Es probable que esto suceda porque permanecen por mucho tiempo en el mismo puesto. Esta situación es reversible si se le asignar mayores responsabilidades al docente o se puede considerar darle un nuevo título que refleje el nivel alcanzado en su trabajo, apoyar a los empleados permitiéndoles continuar formándose, lo cual los hará más valiosos para la Institución y les permitirá sentirse realizados profesionalmente

La Teoría de McClelland sustenta lo anteriormente relatado, menciona en una de sus necesidades la denominada “necesidades de poder”, en el cual a medida que los individuos maduran en sus trabajos, se les debe dar la oportunidad de tener más responsabilidad. No obstante, se debe tener cuidado de no dar simplemente más trabajo, sino tareas desafiantes y significativas.

Gráfico 19: PLANIFICACIÓN DE LOS CONTENIDOS DISCIPLINARES



Fuente: Elaboración propia.

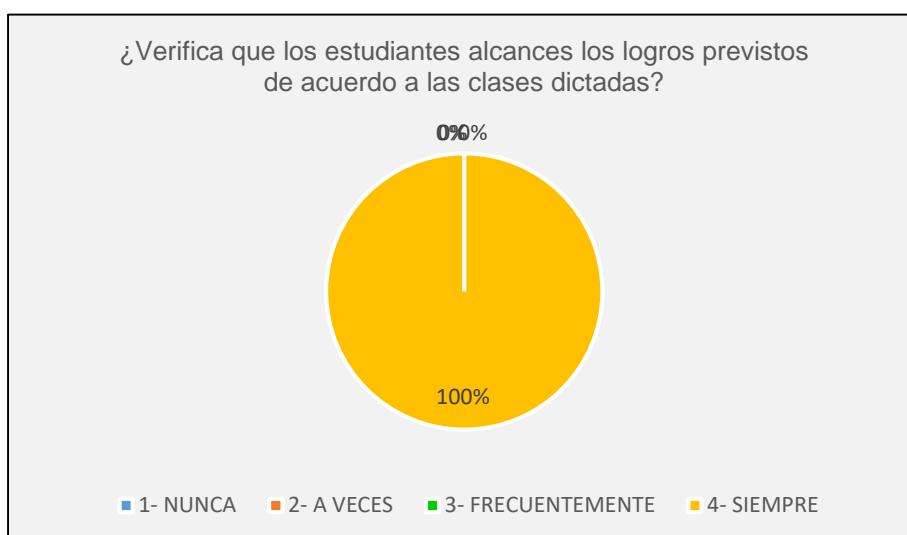
El 100% de los docentes siempre prepara el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares. La totalidad de los docentes presentan una planificación de los contenidos que enseñaran, pueden ser anuales o trimestrales, prestando especial atención a cada disciplina en particular, ya que cada una tiene contenidos y formas distintas de ser aprendidas, debiendo prever las posibles dificultades sobre las cuales se deben identificar aproximaciones para resolverlas.

Mediante esta organización se evalúa el desempeño y conocimientos de los mismos, detectan posibles fallas y aplican acciones correctivas, también, sumar temas en caso de ser necesario debido a cambios del entorno. Respecto a esto, Araujo (2006) menciona que se trata de una de las fases en las que se establecen líneas de desarrollo de un curso al mismo tiempo que es espacio en el cual es posible dedicar más tiempo a la reflexión sobre la enseñanza y su relación con la finalidad y los supuestos que la orientan

El docente a la hora de realizar sus planificaciones debe comprender el contenido que plantea, aplicar estrategias específicas de su materia, teniendo en cuenta los recursos disponibles como el espacio en el que deberá desenvolverse y materiales disponibles, conocer las principales dificultades que enfrentan los estudiantes en el aprendizaje

La planificación anual se estructura y define a partir de los temas que vertebran el diseño curricular teniendo en cuenta a su vez lo establecido por el Ministerio de Educación y se organiza en ejes diseñados para estructurar la planificación temática.

Gráfico 20: VERIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS



Fuente: Elaboración propia.

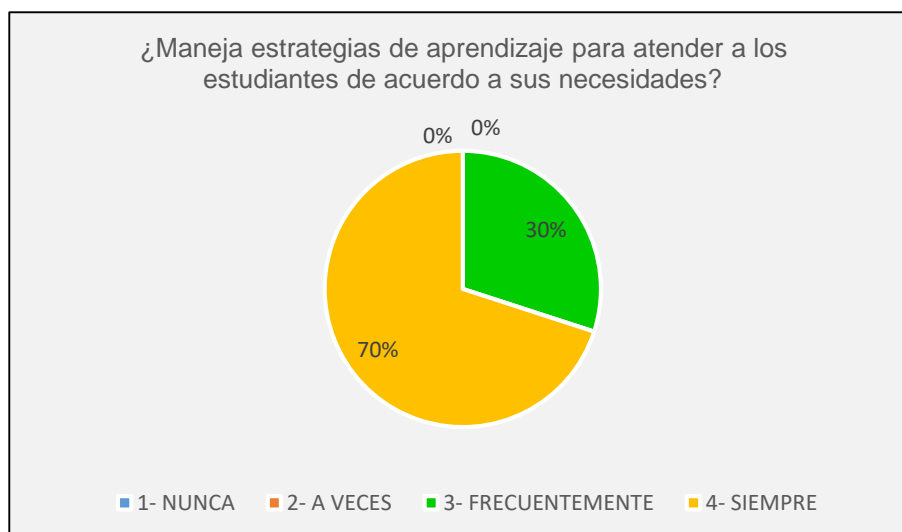
El 100% de los docentes verifica que todos los estudiantes alcancen el nivel de conocimiento previsto de acuerdo a los propósitos planteados para la clase. El aprendizaje de los estudiantes debe ser el centro de toda Institución

Educativa que busque calidad en sus servicios. De acuerdo a los resultados obtenidos, la totalidad de los docentes aplican métodos de evaluación que verifiquen el aprendizaje de los alumnos. Esto demuestra el compromiso por los estudiantes para logren integrar los contenidos expuestos. En conformidad, Ketele (1988) expone que la evaluación se reconoce actualmente como uno de los puntos privilegiados para estudiar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Abordar el problema de la evaluación supone necesariamente tocar todos los problemas fundamentales de la pedagogía.

Dentro del aula cada docente podrá implementar sus propias herramientas para verificar el aprendizaje de los alumnos, ya que cada uno lo hace con connotaciones muy diferentes en las que subyacen las distintas concepciones ideológicas e incluso la personalidad de cada uno. De igual manera, se debe tener un método general y objetivo donde se valorará al alumno de acuerdo a determinados criterios, como ser evaluaciones trimestrales o integradoras, donde se exponen diversas actividades y los alumnos deben demostrar sus conocimientos prácticos y teóricos de cada disciplina.

Sin embargo, desarrollar buenas prácticas de evaluación en sus diferentes modalidades requiere buenos materiales educativos y un buen acompañamiento docente. El proceso de verificación de aprendizaje implica recoger información, analizar y valorar lo obtenido para luego tomar decisiones al respecto. Es un factor esencial de aprendizaje

Gráfico 21: MANEJO DE ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los docentes siempre maneja diversas estrategias de aprendizaje para atender a los estudiantes de acuerdo a sus necesidades, el otro 30% lo realiza frecuentemente. Se evidencia que los docentes generalmente tienen en cuenta las distintas necesidades de los alumnos a la hora de planificar sus clases, como ser dificultad para comprender un tema, niños con capacidades distintas, entre otros. En estos casos, se aplican distintas estrategias de aprendizaje, decisiones que toma el docente para orientar la enseñanza con el fin de promover el aprendizaje de sus alumnos. En este sentido, Alicia Camilloni (1998) plantea que es indispensable, para el docente, poner atención tanto en los temas que deben ser tratados en clases y, simultáneamente, la manera en que se puede considerar más conveniente que dichos temas de trabajados por los alumnos.

Las distintas actividades, que forman parte de las estrategias de enseñanza, son instrumentos con los que el docente cuenta y que pone a disposición en la clase para ayudar a estructurar las experiencias de aprendizaje, conocimientos que luego puedan ser utilizados de manera adecuada y los alumnos sean capaces de transferirlos a diferentes situaciones. Como menciona, Bordenave (1985) las actividades son instrumentos para crear situaciones y abordar contenidos que permiten al alumno vivir experiencias

necesarias para su propia transformación. También es importante que se adecuen al ritmo de aprendizaje e intereses de los estudiantes, darles el lugar para expresarse y cierto grado de libertad para proponer nuevas ideas.

Análisis de la entrevista

El presente trabajo de investigación que trata el tema del clima organizacional y su relación con el desempeño de los colaboradores del Colegio María del Rosario ubicado en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, Salta, fue desarrollado gracias a la recolección de datos aportados por la Representante Legal, Silvina Rufino y la Directora del nivel inicial y primario, Patricia Cortez.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se expone que en la Institución Educativa los docentes trabajan bajo lineamientos específicos basados en el trabajo en equipo que enmarca un estilo institucional, posibilita el mejor desempeño docente al encontrarse en permanente comunicación, generando un mayor compromiso y adhesión al proyecto educativo.

En cuanto a la existencia de procesos de evaluación de desempeño docente, han destacado que es una cuestión cotidiana, existen procesos formales e informales. Algunos de ellos son el seguimiento de la tarea docente por parte de los directivos, ya que los mismos poseen un gran involucramiento con el desempeño de cada uno, la presentación de planificaciones o proyectos de aula, carpeta de actividades como así también el material con el que van a trabajar. Estas presentaciones que realizan los docentes pueden ser aprobadas o desaprobadas de acuerdo a si son pertinentes o no con el tema que se trate. También se observan las clases de forma periódica para tener un seguimiento. Por último, teniendo en cuenta lo que han presentado, las observaciones y como se han desenvuelto en las diversas actividades organizadas por la Institución como ser actos escolares, encuentros institucionales, jornadas de lectura o específica de algún tipo se realizan devoluciones, destacando los aspectos positivos y aspectos a mejorar.

Con respecto a factores motivacionales que resulten un estímulo para los docentes, se reitera la seguridad y garantía de las condiciones laborales, reconocimiento profesional, calidad en las relaciones interpersonales, clima laboral positivo, solidez en la organización

y estructura institucional. Destacan el clima organizacional como factor motivacional que propicia la permanencia del docente en la Institución, se desenvuelve en un clima “positivo” y de “armonía”, donde tiene un papel principal las buenas vinculaciones, fomentándose el respeto mutuo.

Se menciona como un valor a resaltar el acompañamiento de la comunidad educativa cuando un docente o alguien del entorno del mismo posee algún problema de salud. Este acompañamiento no es solo emocional, sino también en cuestiones económicas. Se tiene en cuenta al docente, se lo cuida, se lo prioriza ya que entienden que son la columna vertebral de la Institución y por lo tanto se prioriza lo humano.

A partir de lo anteriormente mencionado se trata de fomentar, de cierta manera, el sentido de pertenencia y la cultura del reconocimiento. Consideran al reconocimiento un factor importante que se encuentra relacionado al desempeño del docente. Si ante un proyecto presentado, una actividad o actitud digna de ser destacada se lo toma como algo natural, cotidiano e intrascendente es poco probable que el docente a futuro tenga la misma predisposición a la hora de trabajar. Más allá de que le pueda generar una satisfacción propia, resulta positivo el reconocimiento por parte de los directivos y de sus pares.

La Institución se caracteriza por priorizar los vínculos humanos entre los miembros de la comunidad, lo cual imprime un sello distintivo de vivencias y experiencias que impactan positivamente, generando motivación, compromiso y responsabilidad entre quienes lo conforman.

Otra manera de fomentar el sentido de pertenencia y que a su vez sirve como estímulo motivante, si un docente necesita un anticipo de dinero, ya sea a principio, mediados o fin de mes, pueden tenerlo de hasta un 50% de su retorno. Toman a esta medida como diferenciadora de otras Instituciones, lo cual puede generar situaciones particulares que hacen sentir acompañado al docente. Del mismo modo, al poseer una jornada extendida (cinco horas) hay también una retribución monetaria acorde a la misma.

A cerca de la autonomía y desarrollo de los docentes, hacen referencia a que los mismo saben que deben estudiar y perfeccionarse de forma permanente. Tienen la posibilidad de

hacer cursos virtuales y presenciales, siempre teniendo el acompañamiento y autorización para capacitarse. Dado el marco económico, poseen la independencia y se respeta completamente la decisión de tener otro trabajo, ya que se es realista y se entiende que muchas veces un solo ingreso no es suficiente. Sumando a ello, la situación particular que presenta el colegio, en la cual los docentes son monotributistas y por lo tanto en el futuro su jubilación será como tal y no una jubilación docente.

Relacionado al crecimiento profesional, concretamente no se ofrecen tales oportunidades. Es decir, no hay ascensos frecuentes, tal situación se da muy esporádicamente o bien que la Institución propicie capacitaciones pagas. En general, cuando hay una jornada, es una capacitación en servicio que, si bien está relacionada al crecimiento profesional, no se trata una asignatura en particular. Pero si poseen todo el aval ante la oferta académica para realizar cursos y el acompañamiento institucional.

La comunicación interna resulta fundamental para el logro de objetivos Institucionales. La misma se encuentra organizada por el Consejo de Administración y el equipo directivo, quienes toman las decisiones teniendo en la cuenta las necesidades de cada nivel educativo, y de todo el equipo de trabajo, para luego ser analizado, examinado y tratado a fin de acordar criterios comunes para resolver las diversas problemáticas. Se hace gran hincapié en la importancia de tener en cuenta las miradas de los distintos sectores, de los docentes.

Para que esta comunicación, de alguna manera, resulte más eficiente, influye positivamente los grupos de WhatsApp entre docentes tanto del nivel secundario, primario e inicial. De esta manera la información circula de forma permanente y las respuestas son más rápidas, punto fundamental para el buen funcionamiento Institucional.

Por último, se hace referencia a la importancia e imprescindible que resulta apoyar un justo equilibrio entre la vida laboral y la vida privada del docente. Desde la Institución se promueven actividades que atañen a la dinámica propia de una Institución Educativa dentro de la jornada laboral, evitando, en lo posible, invadir el tiempo en familia de cada miembro. Se da importancia a la vida de cada docente, su salud, sus vínculos, su estado emocional. En caso de que algún integrante de la comunidad este atravesando un mal

momento, se lo priorizara ya que se cree que, si no se valora y no se respeta los momentos difíciles o aquellos importantes de estar presente y vivirlos, se tironea al docente con el cumplimiento e impostergable de las actividades, el docente no ofrecerá un rendimiento óptimo o con tanto gusto al no notar interés por parte de la Institución.

En cambio, si se actúa protegiendo y priorizando el mantener un equilibrio saludable entre lo que es la tarea, que, por supuesto se lo cuida ya que es la fuente de trabajo, y como Colegio se pretende ofrecer el mejor servicio educativo posible, y la vida personal del docente, importa la salud del mismo y sus allegados ya que son situaciones que perturban el habitual rendimiento. Habrá un buen funcionamiento Institucional en tanto y en cuanto los docentes estén con una armonía en su vida personal, y en caso contrario, que no la hubiere, que exista la comprensión y el acompañamiento de la Institución.

CONCLUSIÓN

La educación es un proceso esencialmente social, por lo tanto, no puede construirse individualmente, pues requiere de la participación y el enriquecimiento del trabajo colectivo, de aquí parte la importancia que se le debe dar a las partes constitutivas de la Institución. Una de ellas, son los docentes, quienes resultan fundamentales para el óptimo funcionamiento, imprescindibles para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y para incrementar la calidad de la educación. Son muchos los elementos que tienen influencia en la actividad del docente: su formación permanente, las condiciones de trabajo, el clima organizacional, la organización de la institución escolar, las expectativas profesionales, la valoración que percibe, entre otras.

El clima organizacional es un aspecto de suma importancia en la gestión de los recursos humanos, su análisis permite detectar las necesidades laborales que se deben satisfacer para un óptimo desempeño laboral. Un buen ambiente laboral en los espacios educativos hace más agradable el trabajo de los docentes, del alumnado y de toda la comunidad educativa. La falta de un ambiente laboral agradable no se puede suplantar ni con una mayor compensación económica o beneficios laborales, ya que este contexto genera estrés e influye en la salud de los trabajadores.

El Colegio María del Rosario es una cooperativa de docentes que ofrece una educación privada, cuya financiación proviene al 100% de los padres de los alumnos. Poseen libertad a la hora de decidir quién puede acceder, bajo qué condiciones y requisitos. Luego de haber realizado el análisis correspondiente sobre los datos recolectados en la Institución Educativa mediante encuestas- cuestionarios, entrevista y observación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Se confirma la hipótesis planteada “El clima organizacional positivo favorece la optimización del desempeño de los empleados”. Ambas variables poseen una correlación positiva. Un buen clima Institucional definitivamente favorece los esfuerzos que realizan todos los miembros del plantel educativo, facilita que el desempeño docente sea eficiente, logrando un óptimo nivel de compromiso por parte de los mismos.

Se observa un clima laboral óptimo, se encuentra sustentado principalmente por el papel central que se le da a la comunicación interna. Ocurre de manera permanente y fluida entre los diversos miembros de la comunidad educativa, docente, padres, directivos y alumnos. Al ser una institución pequeña esta fluye de manera natural generándose espacios de encuentro y diálogo. En las instituciones educativas es crucial que el clima se torne positivo, ya que, si los docentes trabajan motivados, generan calidad educativa.

Se caracteriza por realizar permanentemente reuniones a fin de solucionar las problemáticas que surjan y aquellas planteadas por los docentes a sus respectivos directivos, la mayoría de las veces dar un feedback sobre las planificaciones trimestrales presentadas por los docentes y su desenvolvimiento en clases. Es la manera más adecuada de agilizar los tiempos y organizarse sobre las diversas situaciones que suceden en el día a día, los objetivos organizacionales, comunicándose constantemente todo lo sucedido.

Los docentes poseen una comunicación directa con los directivos, teniendo la posibilidad de acudir a ellos antes las diversas problemáticas que surjan en las clases, consultar sobre posibles decisiones a tomar en determinadas cuestiones. Los directivos por su parte son receptivos a los mismos, y toman la posición de enriquecer los procesos de las tareas.

Para hacer más eficiente el proceso de comunicación, se hace uso de canales informales como ser Whataspp, poseen grupos en esta aplicación donde se comunican las novedades en el momento, lo cual permite la optimización del tiempo. Estos medios presentan ventajas y desventajas dentro del proceso de comunicación. Por una parte, posibilita cohesionar los lazos sociales, favoreciendo el sistema relacional, despejar dudas sobre comunicaciones oficiales deficientes, dando soporte a las mismas. Pero a su vez son de difícil control, muchas veces conllevan a la aparición de rumores, tal situación puede acarrear graves consecuencias en la reputación de la Institución y en el buen clima laboral. En tal punto, los directivos tienen la tarea y responsabilidad de proporcionar información de manera transparente, clara y regular.

Mediante la confianza mutua de las partes que conforman la comunidad educativa, se logran relaciones más humanas. Siendo posible delegar distintas responsabilidades y

otorgar mayor autonomía. Esta forma de llevar a cabo la comunicación con los docentes, es una manera de fortalecer las relaciones interpersonales, como así también el sentimiento de pertenencia a la comunidad.

La forma de comportarse de los docentes en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que perciben el clima de trabajo y los componentes de la organización. Los docentes poseen un nivel de desempeño satisfactorio. Los mismos presentan planificaciones anuales las cuales abarcan los contenidos que se desarrollarán en los distintos grados y desde las distintas áreas. Así también, organizan la enseñanza a través de la presentación de propuestas áulicas a partir de las cuales planifican de qué modo se desarrollará el proceso de enseñanza y aprendizaje: actividades, estrategias, recursos, criterios de evaluación, etc. Las actividades presentadas se basan en objetivos a cumplir, teniendo en cuenta el nivel de los estudiantes, necesidades y dificultades, en busca de motivar la participación en clase e involucración de los alumnos en el proceso de enseñanza. Finalmente serán aprobadas o corregidas, al igual que las planificaciones áulicas, por los directivos.

Asimismo, se advierte falta de evaluaciones de desempeño en sí, debidamente formalizada, donde sea posible emitir juicios de valor sobre la calidad del accionar de los docentes, su desarrollo en los diversos escenarios que le concierne, la utilización de indicadores que permitan identificar el rendimiento de los docentes en la Institución, señalar fortalezas y debilidades, entre otros. Este proceso debe ser realizado por un área conformada por profesionales dedicados a la gestión humana, de la cual la Institución carece.

En este contexto educacional, y haciendo referencia al desempeño laboral, la relación entre el docente y el alumno es muy importante. En este caso, la relación entre ambos es muy cercana, se prioriza el acompañamiento continuo en los diversos momentos por los que atraviesa, tanto de estado anímico, como momentos de frustración.

Se coloca a este vínculo en un papel principal ya que los alumnos observan el trato que tienen hacia ellos y aprenden del mismo. Es decir, que, si el docente posee actitudes correctivas que se traten de avergonzar al estudiante o que el mismo se sienta incomodo,

tomaran tal comportamiento como acertado. Estando la posibilidad de que los mismos la repitan y desencadenar una cadena de violencia escolar, que posiblemente culmine en la aparición del bullying.

Cabe mencionar factores que influyen en el desempeño de los docentes, es decir, a través de su presencia o ausencia, el mismo puede ser mayor o menor, como es el caso de la satisfacción y motivación laboral. Dentro de ellos encontramos diversas cuestiones, tales como el compromiso institucional, la comunicación interna, calidad de vida laboral, el reconocimiento, el puesto de trabajo y las responsabilidades que conlleva, oportunidad de crecimiento, desarrollo profesional, entre otros.

La tarea del docente conlleva un compromiso con su labor. En el Colegio María del Rosario se observa compromiso por parte de los mismos, la voluntad de permanecer y desempeñarse con responsabilidad. Dicha forma de actuar se encuentra en congruencia con sus principios y valores, esto permite mayor identificación e involucración del docente con la organización.

Mencionamos nuevamente la comunicación en este apartado ya que, la comunicación vertical resulta importante para hacer sentir al docente parte de la Institución, de tal manera promover su satisfacción laboral, mediante una comunicación continua, escuchando sus ideas y dudas, como también hacerle saber sobre los posibles cambios o nuevas prácticas a aplicar. Se debe evitar en lo máximo posible que los directivos presenten un comportamiento reactivo antes los empleados que plantean un problema o cuestión mejorable, como también tener la capacidad de alarmar la posible sobrecarga de trabajo.

La calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales, como los aspectos psicológicos del centro de trabajo. Respecto a ello, se observan condiciones favorables que influyen positivamente en la satisfacción laboral, motivación y rendimiento laboral. El justo equilibrio entre la vida laboral y personal del docente también repercute aquí, si bien se señala que se trata de no invadir el tiempo en familia con actividades extras, se trata de una profesión que de cierta manera es muy probable que se le tenga que dedicar horas fuera de la jornada laboral, ya sea por actividades que se deban preparar o dudas y consultas que se le presenten a los alumnos. De aquí surge

cierta dificultad de dividir los tiempos si no hay un plan diseñado o políticas para tales situaciones.

En este punto, los distintos factores que intervienen en la satisfacción laboral y, a su vez, calidad de vida laboral de los docentes resultaran fundamentales para evitar aquello que se denomina “síndrome de burnout”, la sensación de estar quemado/fundido. Suele ser más común de lo esperado, y más aún en un contexto educativo, donde los trabajadores se sienten sobrepasados por su trabajo al punto de experimentar un desgaste personal y profesional. Tendrá una repercusión, inevitable, en el desempeño de los docentes, al manifestar una falta de energía para esforzarse y mejorar, poseen un sentimiento de que su esfuerzo difícilmente se verá recompensado con buenos resultados y que no tiene el reconocimiento que ellos esperan.

En cuanto al reconocimiento, forma parte de las herramientas y estrategias para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica. Este trabajo, también corresponde al área de gestión humana para mantener a sus colaboradores motivados y comprometidos. Como hemos mencionado anteriormente, la Institución no cuenta con dichos profesionales, si bien el reconocimiento docente se aplica como muestra de aprecio y agradecimiento a los colaboradores por su esfuerzo, dedicación y por los objetivos alcanzados en el período establecido determinados, no se lo realiza formalmente o mediante un plan de acción para obtener determinados resultados.

En lo que respecta a la satisfacción laboral pero vinculada al trabajo en sí mismo, es lógico y realista que los docentes no encuentren todas las tareas de su puesto interesantes, pero se les debe mostrar como esas tareas son esenciales para el éxito total de la organización y en caso de existir alguna que no sea necesaria, puede ser eliminada para incrementar la eficiencia y satisfacción.

Respecto a la oportunidad de crecimiento laboral, es un factor que se encuentra ligado a la motivación laboral ya que los docentes antes esta oportunidad se desarrollan y dan lo mejor de sí mismos en su puesto de trabajo. La Institución Educativa no cuenta con políticas de desarrollo o crecimiento profesional.

De igual manera, resulta importante mencionar que el ámbito educativo en general no se caracteriza por poseer ascensos frecuentes ya que esta situación depende de diversos aspectos tales como antigüedad, nivel de desempeño, capacitación profesional, concursos, los cuales no son asiduos. En el caso particular de la institución analizada esta situación sucede cuando hay cambios de autoridad, en caso de jubilación de directivos, por cargos creados por la institución como ser una docente que ocupaba el cargo de maestra de grado fue ascendida a coordinadora institucional de catequesis ya que poseía el perfil apto para ello, docente ascendida a coordinadora pedagógica, la cual asesora pedagógicamente a los docentes, guía e instruye, apunala al equipo docente en la implementación de estrategias de mejora de los aprendizajes. Ambos puestos mencionados fueron creados por la Institución debido a necesidades que han surgido en el camino.

El desarrollo profesional en la Institución se encuentra ligado a la posibilidad de adquirir mayores conocimientos y habilidades mediante la experiencia y la libertad para desempeñar sus competencias e independencia para la toma de decisiones. Poseen la posibilidad de realizar capacitaciones por su parte, ya que la Institución no organiza ni ofrece tales servicios. Por esta misma razón, la percepción de los docentes sobre la posibilidad de desarrollar al máximo sus capacidades varían, ya que permanecen por un extenso periodo en el mismo puesto.

Se trata de un tipo de trabajo donde las responsabilidades y obligaciones varían constantemente, más allá de estar en la misma posición, las situaciones que se le presentan dependen de factores externos, la necesidad de estar formándose constantemente de acuerdo a los avances pedagógicos y métodos de enseñanza según las necesidades de cada alumno.

En lo que refiere a motivación laboral, la Institución hace foco en el acompañamiento al docente en las diversas situaciones que se le presentan, sobre todo cuando necesita una mayor comprensión por temas personales. En lo que respecta a lo económico, el docente tiene acceso a anticipos monetarios en caso de ser necesario

Como lo antes dicho puede ser un estímulo para el desempeño docente, una desventaja de la Institución es que el mismo al momento de jubilarse no lo podrá hacer como docente sino como monotributista, ya que el Colegio posee la figura legal de “cooperativa”.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se detecta una motivación escasa por parte de los directivos y demás, a los docentes. No es un punto que tenga gran importancia en el Colegio, se priorizan otros puntos o tal vez no se es consciente de los beneficios que trae aparejado los distintos estímulos laborales. Si bien se trata de fidelizar a los docentes con la Institución, no se hace uso de estrategias que fomenten la mayor motivación laboral como tal, sino más bien que actúan por inercia.

Por último, mencionar que el Colegio María del Rosario cuenta con un órgano consultor, el Consejo de Administración, conformado por la representante legal, tesoreros y secretarios, donde se discuten los temas relacionados al desenvolvimiento del colegio. Entre ellos, la retribución económica percibida por las docentes, la cual se denomina “retorno”, ya que se trata de una cooperativa, donde los docentes son socios, no empleados.

Respecto al “retorno” cobrado por los docentes, el mismo resulta un factor motivacional que repercute en la satisfacción y el nivel de desempeño de los mismos. Es decir que, si bien influye, también se tiene en cuenta las oportunidades que se ofrecen, el ambiente de trabajo, relaciones internas y demás.

RECOMENDACIONES

Considerar la importancia de contar con un Área de Recursos Humanos que se encargue de gestionar y atender las necesidades de los docentes, y de todas aquellas actividades que permiten organizar, gestionar y conducir los equipos de trabajo. De acuerdo a la investigación realizada, se detectan diversos procesos, tales como la motivación laboral y desarrollo profesional que hace falta darle estructura y formalidad. Mediante esta nueva incorporación, incluso le será útil para otros procesos como ser el reclutamiento, selección de personal docente, es decir buscar profesionales que se involucren, de manera integral, con el acompañamiento de los estudiantes durante todo el proceso hasta lograr las metas académicas planificadas, personal administrativo y de mantenimiento, y proceso de inducción, periodo de aprendizaje y adaptación a la Institución y al cargo, facilita la inserción laboral, anticipa dificultades y brinda apoyo continuo al docente. Estos procesos se verán reflejados en el mejor desempeño de los docentes. Como así también el proceso de planificación del capital humano, donde se identificarán los distintos puestos de trabajo de la Institución, descripción detallada de las responsabilidades y funciones a ejecutar tras ocupar el cargo, denominado descripción de puesto, que luego facilitara las futuras incorporaciones o en caso de ser necesario un reemplazo por tiempo determinado.

Cada institución educativa posee una estructura organizativa, para lo cual se recomienda plantear y formalizar su visión y misión, deberá ser definida por sus directivos y demás pares. De igual manera, resultara útil el planteamiento de los objetivos, los cuales se sugiere que sean realizables y verificables, valores y principios por los que se rige el comportamiento institucional, que luego sentaran la base para configurar la cultura organizacional. La misión, brinda la razón de ser de la organización educativa, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades; y la visión se refiere a donde se dirige, aquello que desea alcanzar o ser en un futuro.

El clima laboral constituye un sistema dinámico que puede ser modificado por las decisiones de la dirección para influir positivamente en el desempeño de los colaboradores de la organización. Por esto, se recomienda, aplicar de forma periódica técnicas que permitan medir el clima organizacional, entre ellas encuestas a los educadores y demás personal perteneciente a la Institución, entrevistas y observación directa, a fin de detectar

de forma temprana posibles problemáticas que puedan perjudicar el habitual desempeño y aquellos puntos que se deben seguir potenciando. Tener en cuenta un clima laboral positivo favorece la motivación y el compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.

De igual manera, resultara útil llevar a cabo encuestas de satisfacción laboral, a fin de obtener indicadores que posibiliten medir el grado de satisfacción de los docentes con la institución. Tener en cuenta las siguientes variables: motivación, jornada laboral, valoración de los superiores, estabilidad, desarrollo profesional, permisos, estructura organizacional, logros profesionales y condiciones de trabajo.

Implementar evaluaciones de desempeño que permitan medir el nivel de desempeño profesional de los docentes y proporcionar retroalimentación oportuna y adecuada para la mejora de las prácticas pedagógicas. El establecimiento puede diseñar sus propios sistemas de evaluación o contratar servicios externos de consultoras con experiencia en evaluación docente. Será posible comparar el nivel de desempeño de un trabajador respecto de una medida establecida previamente, que da a conocer el nivel de desempeño que se requiere para un puesto determinado. Generalmente este proceso influye positivamente en la satisfacción del docente hacia su trabajo y los motiva a realizar cambios positivos en su práctica profesional.

En cuanto a la formas de evaluar, se aconseja tener en cuenta la autoevaluación ya que permite conocer la percepción que tiene el docente de sí mismo y realizar futuras comparaciones, la evaluación en 360 grados, permitirá obtener un panorama integral al recibir un feedback de múltiples sujetos para que cada docente pueda comprender las áreas que necesita desarrollar, por último el assesment center, que mediante un conjunto de pruebas se evalúa las competencias del candidato proponiéndole una situación que simula las tareas que el docente se puede encontrar. Mediante los métodos anteriormente mencionados la institución educativa tendrá la posibilidad de identificar su talento humano.

Informar y hacer conscientes a los directivos sobre la importancia de implementar estrategias de motivación laboral, ya que generan mayor compromiso y rendimiento. No consiste sólo en aumentar los salarios, sino en encontrar los programas adecuados al

entorno específico del Colegio, como ser el reconocimiento, el equipo directivo tiene que hacer que el docente note que está realizando bien su labor; escuchar las distintas propuestas, establecer las metas en conjunto; cuidar las condiciones laborales; motivar el desarrollo profesional.

Llevar a cabo programas de formación o capacitación para los docentes como herramienta motivacional y a fin de incentivar el desarrollo profesional. Desarrollar a las personas no implica únicamente proporcionarle información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas o que simplemente por la experiencia que van adquiriendo en los años sean más eficaces en lo que hacen. Mediante la reinterpretación del desarrollo profesional en el ámbito educacional se plantea brindarle información para que aprendan a desarrollar ciertos comportamientos y actitudes a la hora de enfrentarse a situaciones que signifiquen un reto, formas de racionalizar y analizar las posibles soluciones, ideas hasta conceptos, modificar hábitos que conllevan a la ineficiencia. En caso de que la situación económica de la Institución no permita contratar profesionales que dicten tales capacitaciones, se propone que en una primera instancia se detecten las posibles falencias, resaltando en las que haga falta trabajar teniendo en cuenta las necesidades de los docentes. Posteriormente, se sugiere a los directivos y altos cargos transmitir a los docentes, mediante un taller o conferencia, conocimientos claves que perciban que es necesario que los docentes conozcan para su profesión, mejorar su accionar, formas de enfrentar situaciones específicas y alivianar el proceso. El desarrollo desde esta perspectiva permite que el docente afronte desafíos significativos en el ámbito educativo, puesto que son espacios dinámicos, donde los sujetos y escenario de actuación varían constantemente, por lo que cada miembro de la institución educativa debe poner en práctica toda su habilidad y destreza, poseer la capacidad de establecer límites y no dejarse llevar por las situaciones, actuar desde la objetividad.

Aplicación de herramientas web 2.0, es decir la utilización de las nuevas tecnologías para mejorar distintos procesos. En este caso, se aconseja crear una página web del colegio, donde se vuelque contenido amplio y diverso, como ser información institucional, noticias/novedades, eventos, etc., tiene gran alcance e impacto. Una sección deberá estar destinada a "CONTACTO" donde se detalle un mail genérico o número de teléfono, donde

sea posible despejar dudas de diversa índole. Deben ser responsables y actualizarla constantemente. Posee la capacidad de mantener conectada e informada a toda la comunidad educativa, donde cada individuo se sienta participe.

Además, se puede colocar la opción de ingresar con un usuario, los cuales tendrán acceso a información más específica si pertenecen a la Institución, de acuerdo a si son alumnos o docentes.

Tener en cuenta y aplicar las distintas recomendaciones mencionadas será útil para gestionar los recursos humanos en el Colegio María del Rosario, permitirá que muchos factores involucrados en el desarrollo del mismo, desde la estructura organizacional, la comunicación, las relaciones interpersonales, procesos de reconocimiento y motivación laboral, crecimiento profesional, procesos evaluativos, converjan para que los docentes desarrollen un mayor compromiso y sentido de pertenencia con la Institución Educativa, se sientan satisfechos con su trabajo y logros profesionales. Todo aquello que se realice para los profesionales trabajen en un clima laboral positivo afecta directamente en su desempeño y por consiguiente en el aprendizaje de los estudiantes.

Bibliografía/webgrafía

- Andresen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*.
- Balbuena, F. (29 de Junio de 2020). *Cluster Mexicano de Comercio*. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de <https://www.cmdc.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-mcclelland#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20motivaci%C3%B3n%20nos,p osibles%20en%20alguna%20actividad%20determinada>.
- Brunet, L. (2013). El clima de trabajo en las Organizaciones. En L. Brunet. Trillas. Recuperado el 20 de octubre de 2021, de [http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practic os%20Trabajo%20Filippi%20\(1\)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf](http://www.bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFP/trabajo/filippi/Practic os%20Trabajo%20Filippi%20(1)/Brunet%20-%20El%20clima%20de%20trabajo%20en%20las%20organizaciones.%20Caps%201,%202%20y%204..pdf)
- Carvero, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista Universidad Juarez Autonoma de Tabasco*. Recuperado el 20 de octubre de 2021, de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Chiang Vega, M., Martin Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. Mexico, D.F.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Ed.

Chiavenato, I. (Quinta edición 1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hil.

Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Guillen, A. P. (2017). *Clima Organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa provada de combustibles e hidrocarburos*.

Lima. Recuperado el 8 de Octubre de 2021, de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf

Maldonado, J. E. (2012). *Clima Organizacional de un Institución Educativa de ventanilla segun las perspectiva de los docentes*. Lima, Peru. Recuperado el 05 de Octubre de 2021, de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1041/1/2010_Aguado_Clima%20organizacional%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20seg%C3%BAn%20la%20perspectiva%20de%20los%20docentes.pdf

Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (06 de octubre de 2017). *Organización Scielo Perú*. Recuperado el 12 de marzo de 2022, de

<http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>

Maristany, J. (2003). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires.: Pearson Education.

Ortiz Serrano, P. &. (2008). *Estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Mexico: Psicología para América Latina. Recuperado el 5 de octubre de 2021, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017&lng=pt&tlng=es

Ponce, A. R. (1991). *Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte*. Limusa. Noriega editores.

Prado, J. F. (22 de octubre de 2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico: El Manual Moderno.

Quito, B. M. (2017). *Relación entre Clima Organizacional y Desempeño*. Chimbote, Perú. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11935/alegre_qm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivera Moreno, C. E., Cegarra, O. J., Vergara, H., & Matos, Y. M. (2016). CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO EDUCATIVO. *Revista Cientific.*, 316-339.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON Educación.

Rodríguez Marulanda, K. P., & Lechuga Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista- Escuela de Administración de Negocios*, 79-101.

Rodriguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio.

Revista Educación en Valores, 6.

Rodulfo, J. (11 de noviembre de 2018). *¿Por Qué Maslow?: Como usar su Teoría para*

permanecer en el Poder para Siempre. Independently published.

Untref, V. (2011). Fundamentos de estrategia organizacional. Teoría de la organización.

Recuperado el 12 de marzo de 2022, de

http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_

[de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Vargas Vargas, G. C. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional

de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, Vol. 6 Núm. 1. Recuperado el 15 de mayo de 2022, de

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558/2172>

ANEXO

Anexo I: Encuesta sobre la percepción del clima organizacional

ENCUESTA ANÓNIMA

Estimado, esta encuesta tiene por finalidad recoger algunos datos que nos permitirá conocer su percepción sobre el clima laboral.

Les informamos que el cuestionario es anónimo, no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor trate de que la información que nos brinde sea lo más sincera posible. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración

1	2	3	4
Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre

N°	ITEMS	1	2	3	4
	COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL				
1	¿Considera que el personal que labora en la institución se encuentra comprometido?				
2	¿Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas?				
3	En los trabajos en equipo ¿ se toma en cuenta y se respetan los diversos puntos de vista?				
4	¿Cuenta con un ambiente adecuado para desempeñarse en sus actividades?				
	DESARROLLO				
5	¿Existe oportunidad de progresar en la Institución?				
6	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas que son de su responsabilidad?				

7	¿La Institución Educativa resulta un lugar apto para lograr calidad de vida laboral?				
COMUNICACIÓN					
8	¿Existe respeto mutuo entre el personal de la institución?				
9	¿La comunicación interna en la Institución resulta favorable?				
10	¿El personal mantiene una comunicación abierta y directa con la dirección?				
11	En la Institución Educativa ¿se generan espacios de dialogo profesional con los directivos?				
12	¿Existe respeto entre el personal y los padres de familia?				
COLABORACIÓN					
13	¿Los compañeros de trabajo cooperan entre sí?				
14	Ante situaciones conflictivas, ¿se logra llegar a un acuerdo?				
15	¿Posee confianza en su grupo de trabajo y en los directivos?				
16	¿Participa en la toma de decisiones sobre asuntos pedagógicos?				
MOTIVACION					
17	¿Considera que cumplir con sus actividades laborales resulta un estímulo?				
18	¿Percibe que los directivos reconocen su labor?				

19	¿La dirección se preocupa y protege a los docentes?				
20	¿Un salario mayor resulta un estímulo para mejorar su rendimiento profesional y la satisfacción laboral ?				
21	¿Se siente motivado (a) a capacitarse para mejorar sus capacidades?				

Anexo II: Encuesta sobre el desempeño laboral

ENCUESTA ANÓNIMA

Estimado, esta encuesta tiene por finalidad recoger algunos datos que nos permitirá tener un cabal conocimiento sobre el desempeño docente.

Les informamos que el cuestionario es anónimo, no existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor, trate de que la información que nos brinde sea lo más sincera posible. Agradecemos anticipadamente su participación y colaboración.

1	2	3	4
Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre

N°	ITEMS	1	2	3	4
1	¿Se siente conforme y satisfecho por los resultados logrados en su trabajo?				
2	¿Se encuentra capacitado en las áreas que enseña para resolver cualquier duda que se le presente a los alumnos?				
3	¿Se siente motivado para desempeñarse en las labores diarias?				
4	¿Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones?				
5	¿Considera que existe una relación basada en el respeto entre docentes y alumnos?				
6	¿Cumple con los objetivos indicados y con sus responsabilidades mostrando iniciativa?				
7	¿Su trabajo le permite desarrollarse profesionalmente y lograr sus metas?				
8	¿Su trabajo le permite desarrollar al máximo sus capacidades?				
9	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?				
10	¿Planifica el proceso de enseñanza con dominio de contenidos disciplinares?				
11	¿Existe una buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa?				
12	¿Se toma en cuenta a padres de familia, docentes, director y estudiantes en la toma de decisiones con respecto al clima escolar?				
13	¿Verifica que todos los estudiantes alcancen los logros previstos de acuerdo a las clases dictadas?				
14	¿Promueve en los estudiantes el pensamiento crítico y reflexivo?				
15	¿Maneja estrategias de aprendizaje para atender a los estudiantes de acuerdo a sus necesidades?				
16	¿Tiene disponibilidad para ayudar a los estudiantes en cualquier circunstancia?				

17	¿Mantiene un trato amable y escucha activa con sus estudiantes?				
18	¿Promueve la responsabilidad en sus estudiantes a través del cumplimiento de tareas?				
19	¿Reacciona efectivamente y de forma calmada frente a dificultades o situaciones conflictivas?				
20	¿Promueve la participación activa de los estudiantes en la clase?				
21	¿Reflexiona con los estudiantes sobre sus logros alcanzados en clase?				

Anexo III: Modelo de entrevista

CLIMA ORGANIZACIONAL: EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL COLEGIO MARIA DEL ROSARIO ENTREVISTA- DIRECTIVOS	
PREGUNTAS	ANALISIS
¿Qué rol cumple la Comunicación interna en la Institución?	
¿Se implementa algún proceso de evaluación del rendimiento y desempeño de los docentes?	
¿Cuáles son aquellos factores motivacionales que funcionan como estímulo para los trabajadores?	
¿Se fomenta la cultura del reconocimiento y el sentido de pertenencia en la Institución?	
¿De qué manera promueve e impulsa la autonomía y autodesarrollo de los docentes?	

¿La institución ofrece oportunidad de crecimiento profesional?	
¿La institución educativa apoya un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada?	