

Enfoques conceptuales sobre ambiente laboral y desempeño docente

Mayra Yesenia Martínez Rodríguez [✉]

RESUMEN

El presente artículo analiza las perspectivas teóricas de ambiente laboral y el desempeño docente, la relación que existe y las diversas conceptualizaciones así como la relación entre el clima organizacional con la moral y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. En educación media superior, nos referimos al personal docente, administrativo y directores que interactúan entre sí diariamente en las instituciones educativas. El dotar de espacios adecuados al personal conlleva a fortalecer el clima organizacional, orientados a favorecer el mejor desempeño de sus funciones para lograr los objetivos. Por lo tanto, el docente es actor importante en los procesos institucionales pues en ellos recaen en gran medida los logros. Actualmente, el trabajo colaborativo entre los docentes de las diversas áreas de conocimiento, es la aplicación de la interdisciplinariedad, pues involucra al alumno en dos o más disciplinas, además que el docente debe aplicar métodos, procedimientos y técnicas de enseñanza que faciliten el aprendizaje de los alumnos. El ambiente organizacional en una institución educativa determinará la actitud del docente a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la misma, propiciando estados de armonía y tranquilidad con sus compañeros. Otra situación importantes, es, la interacción del líder, el director es quien regula los ambientes, es el que motiva a su personal, lo impulsa a desempeñar actividades de mejora, además de que propicia un espíritu emprendedor en el trabajador, docente o no que genere resultados para la institución educativa.

PALABRAS CLAVE

Ambiente laboral, desempeño docente, recurso humano. Motivación, espíritu emprendedor, trabajo colaborativo

ABSTRACT

This article analyzes the theoretical perspectives of working

environment and teacher performance, the relationship and the different conceptualizations and the relationship between organizational climate with the moral and meeting the needs of workers. In upper secondary education, we refer to the faculty, staff and managers who interact daily in educational institutions. The spaces provide adequate staff leads to strengthen the organizational climate, aimed at promoting the best performance of their functions to achieve the objectives. Therefore, the teacher is important in business processes as an actor in them fall largely achievements. Currently, collaborative work between teachers of different areas of knowledge, is the application of interdisciplinary, it involves students in two or more disciplines, plus the teacher must apply methods, procedures and teaching techniques that facilitate learning students. The organizational environment in an educational institution determine the attitude of the teacher in achieving the goals, and in turn their behavior and habits to determine the responsibilities assigned in the same, leading states of harmony and tranquility with their peers. Another situation important is the interaction of the leader, the principal is regulated environments, it is that motivates your staff, encourages play activities improvement, and that fosters an entrepreneurial spirit in the worker, teacher or not generate results for the school.

KEY WORDS

Work environment, teacher performance, human resources, motivation, entrepreneurship, collaborative work.

[✉]Licenciada en Administración de Empresas Turísticas, egresada de la Universidad del Golfo de México, campus Oaxaca, candidata a Maestra en Administración Educativa, se desempeña como subdirectora del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Oaxaca en el centro de Educación Media Superior a Distancia número 01 en San Juan Bautista Coixtlahuaca, con experiencia directiva de 8 años en Educación Media Superior, presenta investigación teórica en artículo de revisión bibliográfica.

INTRODUCCIÓN

Son muchos aspectos los que afectan a una institución educativa, ellos pueden ser internos o externos, o bien, el mismo personal, la mayoría de ellos cambian constantemente de acuerdo con necesidades y contextos diferentes en los que se desarrolle, lo que hace imposible anticipar acciones para evitar dificultades. En este sentido, es notable la relevancia que tiene el tema del ambiente laboral en todas las instituciones educativas, pues ello permitirá o no que se desarrolle un trabajo colaborativo entre la planta docente y en consecuencia, será factor determinante para el desarrollo de actividades interdisciplinarias. Este aspecto denota importancia pues en las instituciones educativas se concentra un número grande de personas capacitadas o no para el rol que desempeñan y por consiguiente el hecho de trabajar con recurso humano hace complejo el desempeño de su función docente, por lo anterior, es prescindible considerar este hecho dentro de la educación, pues se verá reflejado en el desempeño mostrado por el docente afectando los índices de reprobación, aprovechamiento escolar, eficiencia terminal, abandono escolar y con ello la actitud del docente en torno a la forma de enseñar y evaluar, pues en muchos casos, los conflictos internos dificultan en mayor medida la aplicación de técnicas y mecanismos que generen en el alumno la adquisición de su aprendizaje.

A través de este artículo se pretende identificar la relación entre el ambiente laboral y el desempeño docente, como influye la actitud y la forma de relacionarse al interior de las instituciones educativas y cómo se ve reflejado en el aprendizaje de los estudiantes. La necesidad del estudio del ambiente laboral surge a raíz de conocer si el personal docente de las instituciones educativas se sienten bien con respecto al bienestar físico, psicológico y material, además si están satisfechos con su desempeño. Por otra parte, sabremos si el mantener un ambiente laboral favorable será factor determinante en los logros institucionales. Es ideal que los directores de las instituciones educativas, conozcan la importancia del clima laboral de la escuela que dirigen, con ello podrán generar estrategias y mecanismos que les permitan mejorar su actuar directivo y la posibilidad de acertar en la toma de decisiones. A partir de esto podemos preguntarnos ¿Cómo es el Ambiente Laboral en nuestra Institución Educativa? ¿Ha influido el ambiente laboral en el desempeño de los profesores que integran la planta docente?

CONCEPTUALIZANDO LA INFORMACIÓN

Antes de avanzar en nuestro tema debemos conocer donde surge el término ambiente, de acuerdo con Raichvarg, citado por (Duarte, 2003) la palabra ambiente data

de 1921, y fue introducida por los geógrafos que consideraban que la palabra medio era insuficiente para dar cuenta de la acción de los seres humanos sobre su medio. El ambiente se deriva de la interacción del hombre con el entorno natural que lo rodea. Se trata de una concepción activa que involucra al ser humano y, por tanto, involucra acciones pedagógicas en las que quienes aprenden están en condiciones de reflexionar sobre su propia acción y sobre las de otros, en relación con el ambiente. Desde otros saberes, el ambiente es concebido como el conjunto de factores internos –biológicos y químicos– y externos –físicos y psicosociales– que favorecen o dificultan la interacción social. El ambiente debe trascender, entonces la noción simplista de espacio físico, como contorno natural y abrirse a las diversas relaciones humanas que aportan sentido a su existencia. Desde esta perspectiva se trata de un espacio de construcción significativa de la cultura.

El clima de cada escuela determina mucho de lo que ella es y de lo que para sus alumnos busca.

Entonces nos preguntamos ¿Qué es el Ambiente Laboral? El ambiente laboral ha sido abordado por muchos autores, los primeros conceptos de ambiente laboral surgen en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones, en este sentido, todo análisis sobre el tema estará integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no sólo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación para toda organización. La palabra clima en el ámbito de la educación ha tenido varios significados en su definición y denominación de la variable por cuantos la han utilizado, como clima institucional, clima universitario, clima educativo, clima laboral, y clima organizacional, su significado, análisis e interpretación estará determinado por los objetivos de estudio y por su orientación. Evaluar el clima para un cambio en la organización es un factor importante, implica ocuparse de las acciones (conductas) que las personas en el trabajo deben mostrar lo que se llama comportamiento organizacional (Robbins & Coulter, 2005: 16).



ICEUABJO 2015

De acuerdo con Terry & Franklin (2009), las organizaciones de hoy existen en un entorno dinámico, retador y excitante, por lo tanto, la aplicación del proceso administrativo en toda organización está afectado por los factores del entorno, que condicionan, restringen o influyen en las decisiones y acciones administrativas. Esto conduce a la efectividad de la administración en lograr el trabajo correcto. A partir de esto, los resultados de la administración aportan beneficios y satisfacción al individuo, grupo, compañía y comunidad (p. 81-83).

Para Chiavenato, (2009), ambiente es todo lo que envuelve externamente una organización. Para los estructuralistas, el ambiente se constituye por las demás organizaciones que forman la sociedad, también menciona en otro apartado que ambiente es el contexto que involucra externamente a la organización (o el sistema). Es la situación dentro de la cual una organización se encuentra insertada. Como la organización es un sistema abierto, ésta mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurra en el ambiente externo influya internamente en la organización. El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización. El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia: Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal,

el estilo de dirección, etcétera. Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera. Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros. En otros términos, el ambiente puede ser percibido e interpretado de modo diferente por dos o más organizaciones.

También hablamos de organización, en nuestro tenor la institución educativa también es una organización que presta servicio educativo, por lo tanto nos preguntamos ¿Qué es una organización? La organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional. Este conjunto de variables debe observarse, analizarse y perfeccionarse continuamente para que resulte en motivación y productividad. Para cambiar la cultura y el clima organizacional, la organización necesita tener capacidad innovadora, o sea: a) Adaptabilidad. Capacidad de resolver problemas y reacciona de manera flexible las exigencias mutables e inconstantes del medio ambiente. Para ser adaptable, la organización debe ser flexible, para poder adaptar e integrar nuevas actividades; y ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan éstas de dentro o de fuera de la organización. b) Sentido de Identidad. El conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión de sus objetivos por todos los participantes. En el Desarrollo Organizacional no existe lugar para enajenación del empleado, pero para el compromiso del participante. c) Perspectiva exacta del medio ambiente. La percepción realista y la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el medio ambiente. d) Integración entre los participantes. Para que la organización pueda comportarse como un todo orgánico e integrado (Chiavenato, 2006: 322). Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad (Robbins & Coulter, 2005: 16).

Sin embargo, nuestro tema es el clima organizacional que constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y las satisfacciones de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas, metas operacionales, reglamentos

internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de los factores sociales (Chiavenato, 2006: 321).

En base en lo anterior, el dotar de espacios adecuados al personal conlleva a fortalecer el clima organizacional, pues el ambiente en el que se desenvuelva debe cubrir con las necesidades básicas, con componentes afectivos y emocionales, orientados a favorecer el mejor desempeño de sus funciones pues el buen trabajo con el recurso humano podrá beneficiar nuestras funciones.

Por lo anterior nos cuestionamos ¿Qué es un Recurso Humano? En toda empresa observamos gente haciendo cosas, produciendo, vendiendo, atendiendo clientes o prestando algún servicio. Toda empresa basa su trabajo, funciones y éxito en su personal. Los recursos humanos son el talento, los conocimientos, las habilidades, la creatividad, experiencia, iniciativa, lealtad, honestidad, motivación, lo que hace que una organización trabaje con eficiencia y productividad de modo que alcance sus objetivos. Sería imposible enlistar aquí todos los recursos con que cuentan las personas para trabajar y vivir. Todas las personas poseen recursos, pero no en la misma proporción, lo que hace que algunos sean más abundantes y otros más escasos. Lo más valioso que un país, sociedad o empresa puede tener es, precisamente, su gente es decir, los recursos humanos. La sociedad necesita de las empresas para que éstas le generen bienes y servicios, o bien para que lo distribuyan, si no los producen. A su vez, las empresas necesitan de las personas para que realicen un adecuado manejo de todos sus recursos –financieros y materiales- y puedan lograrse los objetivos; las personas son quienes deciden qué, cómo, dónde, por qué, con quién y para qué hacerlo. Por estas razones son ellas quienes en verdad agregan el valor que los bienes y servicios requieren en los mercados y las economías para su eficaz comercialización. (Molina, 2011: 36)

Ya hablamos de ambiente laboral, ahora nos interesa saber ¿Qué es el Desempeño Laboral? El desempeño se refiere a la actuación en la realidad, que se observa en la realización de actividades o en el análisis y resolución de problemas, implicando la articulación de la dimensión cognoscitiva, actitudinal y la del hacer.

Es la relación de un plan para planear la propia vida con las metas a corto, mediano y largo plazo. Dimensión afectivo-motivacional: deseo de realización personal y compromiso. Dimensión cognoscitiva: conocimiento de un plan de vida, de sí mismo, de los tipos de meta. Dimensión actuacional (hacer): manejo de una metodología para planear la vida. (Tobon, 2006: 165)

Aplicado al desempeño en general, según Soto (2001), para que el desempeño laboral de los empleados se

desempeñe con eficacia y eficiencia, deben estar presentes los siguientes principios básicos: a) El empleado debe estar capacitado para el desempeño de su trabajo asignado. b) Debe conocer y comprender que si espera algo de él, debe empezar sus labores, ese conocimiento es prioridad, debe ser correcto si es posible cuantitativo. c) Debe tener una importancia de influencia y control sobre los resultados esperados. d) Debe saber cómo lo está haciendo. e) Debe discutir los objetivos de actuación que debe alcanzar en el futuro. f) Debe ayudar a sus compañeros a trabajar para alcanzar su auto desarrollo. g) Identificar y eliminar obstáculos que afectan el rendimiento de su desarrollo laboral.

Es un proceso complejo en el cual intervienen varios factores que, bajo determinadas circunstancias de trabajo, cobran más relevancia unos que otros. Estos factores pueden variar aún en una misma jornada, dándole una matriz diferente al desempeño humano. Este aspecto es más comprensible desde el punto de vista de los determinantes de desempeño, lo anterior son aquellos aspectos que directa o indirectamente influyen en el rendimiento de una persona. Estos determinantes pueden ser intrínsecos al empleado o trabajador. Entre los determinantes intrínsecos pueden citarse la inteligencia, la personalidad, las aptitudes, los hábitos, las habilidades, los conocimientos, etc. Algunos ejemplos relacionados con este planteamiento, son los siguientes: el rendimiento de una persona cuyas funciones están orientadas hacia la relación con el público, puede verse afectado significativamente por un componente de introversión en su personalidad; los hábitos inadecuados de un motorista pueden afectar su rendimiento y acortar la vida útil del equipo a su cargo; en nuestro medio, es conocido el hecho del bajo rendimiento de una persona en un puesto de trabajo por defecto o por exceso de conocimientos; un ambiente social tenso en el trabajo influye negativamente en los empleados o trabajadores, generando un rendimiento deficiente; finalmente, el ambiente físico- ruido, iluminación, etc. es determinante en el buen rendimiento del empleado, al igual que la disposición del equipo y material de trabajo necesario. Es importante tener en cuenta que en materia de desempeño, muchos empleados capaces fracasan en sus puestos de trabajo por falta de recursos adecuados o por problemas de orden organizacional y administrativo. Cuando se hace referencia a los aspectos ambientales y a la provisión de los recursos, los determinantes del desempeño cobran un carácter extrínseco. En razón a lo anterior, el desempeño se ve afectado por un ambiente laboral inadecuado, de acuerdo al entorno y al contexto se verá reflejado en su desempeño. (Ministerio, 1993: 7-8)

Dessler (2015) propone un análisis de desempeño que se inicia al comparar el desempeño real del individuo con el esperado, ya que esto ayuda a confirmar si existe un desempeño deficiente y (sería deseable que) guíe al gerente a identificar sus causas. (p. 191)

En el enfoque que nos interesa definiremos ¿Qué es el Desempeño Docente? Muguera (2006), expresa que el desempeño docente es la aptitud y capacidad que tiene el docente para planificar, organizar, ejecutar y controlar eficientemente la acción educativa.

Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica realizar las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de los estudiantes; asimismo implica todo el trabajo previo que el docente debe desarrollar para evitar la improvisación dentro del aula. Y la participación activa en eventos de carácter institucional, como actividades deportivas, apoyo en la solución de problemas institucionales ya sea de infraestructura y equipamiento académico, disciplina y propuesta de innovación pedagógica, proyectos de mejora continua, entre otras que requieran de su apoyo.

En la actualidad, muchos de los problemas que se viven en la Educación Media Superior son abandono escolar, altos índices de reprobación, bajo aprovechamiento académico, por lo que se busca mejorar esos datos, la Secretaría de Educación Pública y la Dirección General de Bachillerato ha tratado de elaborar, aplicar y/o fortalecer programas con el objetivo de superar estos problemas. Lo anterior, sugiere que el director debe dotar de recursos al personal docente para la realización de actividades en búsqueda de fortalecer a los alumnos y obtener los objetivos planteados por dichos órganos, aunque más que estadísticas son factores preocupantes de nuestra cultura mexicana.

El docente es actor importante del proceso educativo, tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones de dicho proceso. Por su función se exige en el docente la idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes, sin embargo, en algunos casos no se aplica pues el personal de antaño no cubre al 100% con lo solicitado para el puesto. Al docente le corresponde Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, por lo que deberá ser capaz de lograrlo.

Ahora, uno de los temas nuevos que deben utilizarse en el ámbito educativo es la interdisciplinariedad pues es un trabajo colaborativo entre los docentes de diversas áreas de conocimiento e integra al alumno en dos o más disciplinas, puede decirse que la interdisciplinariedad presenta una

nueva perspectiva pedagógica en el horizontes de las escuelas, colegios y liceos. (Felice, Giordan, & Souchon, 1997: 17).

LOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO BUSCAN:

Acercarse al aula como lugar social donde se espera que algunos de los saberes socialmente construidos sean aprendidos por los y las alumnas. Esta aproximación se realiza en complementariedad con los estándares curriculares (que marcan lo que los alumnos han de aprender y los maestros enseñar) y los de gestión de escuela (que hacen referencia a cómo se organiza la escuela para constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos). De tal forma, los estándares de desempeño docente son referentes del quehacer del maestro en el nivel del aula. Explicitan lo que el docente hace en el salón de clases y las maneras como lo hace durante el proceso de construcción del conocimiento con sus alumnas y alumnos, por lo que a su vez se erigen en referentes para la reflexión y la mejora continua. (SEP, 2010: 21)

Los estándares de desempeño docente en el aula son unidades de información que aluden a una serie de acciones recurrentes, críticas y observables que los docentes realizan durante su trabajo en el aula, asimismo, la finalidad es contribuir, mediante un proceso de evaluación reflexiva y colaborativa entre colectivos docentes, a desarrollar juicios evaluativos que promuevan la mejora continua de la práctica pedagógica en el aula.

Algunas características de los estándares son:

- a) Se orientan hacia la reflexión; no tienen fines unificadores.
- b) Son una herramienta para la gestión escolar en su componente de práctica pedagógica, aplicable a diferentes niveles y modalidades referidos al contexto mexicano.
- c) Contemplan algunos asuntos centrales de la práctica docente que fueron identificados a partir de la revisión de diversas videograbaciones de clases en educación básica, en nuestro país.
- d) Son un insumo para promover procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación sobre la práctica docente.
- e) Posibilitan que los docentes identifiquen y organicen sus necesidades de formación.
- f) Permiten el diagnóstico y el diseño de estrategias colectivas para la formación en la escuela y en los colectivos docentes.
- g) Se ocupan del ámbito de la práctica docente. Si se desea conocer el desempeño profesional del maestro, es necesario complementar su aplicación con estándares curriculares y estándares de instituciones escolares.
- h) Todos los niveles de los estándares de desempeño son susceptibles de ser alcanzados y observados debido a que obedecen a prácticas docentes reales.

i) Son ajustables a la dinámica de la práctica docente estimulando su mejoramiento continuo. (SEP, 2010: 24-25)

RELACIÓN DE AMBIENTE LABORAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce con diferentes campos o niveles; el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

Porelloes muy importantela manifestación constante de las actitudes que demuestren compromiso con el trabajo como son la puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con los estudiantes y colegas, la realización de las actividades pedagógicas con organización, dedicación, concentración y entusiasmo. Estos cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se refuerzan de manera mutua y generan una especie de fuerza unificadora que mantiene al docente en continuo mejoramiento y en un grado alto de satisfacción. (Montenegro, 2007: 19-20)

El clima de cada escuela determina mucho de lo que ella es y de lo que para sus alumnos busca. Entonces, si observamos detenidamente refleja lo que en el interior sucede. Los estilos de comunicación abren o cierran por lo que una escuela que promueve una comunicación puramente vertical difícilmente logrará la formación de los alumnos, especialmente comunicativos y participativos.

Es importante también conocer los tipos de clima organizacional que existen, según Likert y citado por Brunet mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así

como el reparto de funciones. 6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. 7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada. (Brunet, 1997: 45)

Entonces, Freitez (1999), afirma que en un ambiente o clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo a la vez que contribuye a obtener la metas propuestas y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y por ende dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor. El autor menciona que el ambiente organizacional en una institución educativa determinará la actitud del docente a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez determinará su conducta y hábitos antes las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados de armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a sus alumnos.

Freitez (1999), afirma que en un ambiente o clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados...

En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados. Desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. (Ministerio, s. f.: 24).

Con lo anterior, sabemos que el desempeño es observable pues permitirá tener resultados evaluables y medibles que nos revelen la competencia de las personas, además que las relaciones interpersonales actúan en dicho desempeño.

El buen ambiente en el centro educativo, "definido en gran parte por esas relaciones interpersonales, favorece para muchos, el trabajo en equipo, la participación, los acuerdos, las iniciativas, el intercambio de conocimientos y

experiencias, e incluso la manera de afrontar los conflictos” (Benito Marín, 2006: 7).

FACTORES QUE AFECTAN AL DESEMPEÑO DOCENTE

Muchos docentes tienen dificultades para aprovechar al máximo su desempeño e iniciativa pues existen diversos factores que influyen como el contexto, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Los factores que influyen en el desempeño laboral según R. Likert (1961), señala 4 factores fundamentales: 1) Contexto, tecnología y cultura. 2) Posición jerárquica del individuo y remuneración. 3) Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción. 4) Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Si analizamos los factores que menciona Likert tendríamos una lista muy larga dependiendo de la zona en la que se encuentre el docente, pues existen diferentes criterios que podemos utilizar para dicho análisis como la ubicación de la escuela, la zona geográfica y económica, el salario, el nivel y la condición laboral, lo anterior, será lo que marque dicha diferencia.

Son los propios enseñantes quienes suelen señalar a la cultura del grupo o del colectivo docente como la causa fundamental del tipo de relaciones que se establecen entre ellos. La dificultad de la colaboración, pues, está muy relacionada con factores culturales en los grupos en que: Se identifica la tarea profesional únicamente con la función docente y que, por tanto, se inicia y se acaba a la par que ésta, con lo cual el tiempo dedicado a las relaciones entre colegas es mínimo. Se tiene el hábito en las instancias directivas y supervisoras de admitir y permitir el hecho anterior, sin mayores exigencias. Existe la tradición de elaborar unos horarios escolares con criterios egoístas que impiden los encuentros, el intercambio y el trabajo colaborativo. Existen «historias» personales anteriores entre los docentes, rivalidades o conflictos no resueltos. Algunas personas manifiestan conductas pasivas u obstaculizadoras del trabajo en equipo por temor a poner en evidencia su falta de actualización científica o didáctica ante los compañeros. (Antúnez, 1999: 97-98).

En algunas zonas el rol del docente constituye uno de los más importantes cargos y posiciones en su estructura social, en otros casos es lo contrario, sin embargo, todos los docentes tienen que adaptarse a una situación dada, y a partir de esta, deben buscar el mejor aprovechamiento de sus posibilidades, trabajando con dedicación inamovible y compromiso excepcional, ello conllevará a formar un buen desempeño docente.

TRABAJO COLABORATIVO ENTRE EL PERSONAL DOCENTE

Según Zañartu (2003) el aprendizaje colaborativo está centrado básicamente en el diálogo, la negociación, en la palabra, en el aprender por explicación. Comparte el punto de vista de Vigotsky sobre el hecho de que aprender es por naturaleza un fenómeno social, en el cual la adquisición del nuevo conocimiento es el resultado de la interacción de las personas que participan en un diálogo. El aprendizaje es un proceso dialéctico y dialógico en el que un individuo contrasta su punto de vista personal con el otro hasta llegar a un acuerdo. Este diálogo no está ajeno a la reflexión íntima y personal con uno mismo. El aprendizaje colaborativo aumenta la seguridad en sí mismo, incentiva el desarrollo de pensamiento crítico, fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, a la vez que disminuye los sentimientos de aislamiento. El trabajo colaborativo:

Puede desarrollarse entre enseñantes del mismo o de diferente nivel educativo. Cuando esta actividad se restringe a grupos homogéneos de nivel, materia o centro se evita una heterogeneidad que puede generar dificultades y ralentizar el proceso, pero al mismo tiempo se pierde la riqueza de la diversidad que aporta puntos de vista diferentes de acuerdo con las realidades complementarias de los miembros del grupo. Conviene, pues, potenciar la colaboración en grupos heterogéneos, ya que ésta es más rica y ofrece mayores posibilidades (López, 2007: 22).

Se considera que la formación de grupos de trabajo en el interior de las organizaciones ha sido abanderada por múltiples argumentos, pero en términos generales éstos pueden agruparse en dos grandes categorías. Por un lado se sostiene, la colaboración intra-organizativa contribuye a satisfacer necesidades de orden individual o psicológico. En el caso de las instituciones educativas, la colaboración se propone como el antídoto de la cultura del individualismo y la privacidad docente, que se relaciona sistemáticamente con debilitamiento de la confianza y la certeza que los profesores tienen sobre la eficacia de su propia práctica, en muchos casos el personal docente no está acostumbrado a dicha práctica.

La colaboración, en cambio, tiene un efecto motivador sobre el docente que contribuye a aumentar su satisfacción profesional, a disminuir la incertidumbre endémica en el ejercicio docente, y a mitigar los efectos alienantes del individuo que trabaja solo y debe derivar todos sus incentivos del trato con los estudiantes (Lavié, 2009: 11).

Con ello, el docente deberá poner en práctica su desempeño al colaborar con sus compañeros, pues recordemos, que somos el ejemplo y la figura en las instituciones educativas, si enseñamos a colaborar entre

compañeros, nuestros alumnos así lo harán.

MOTIVACIÓN E INNOVACIÓN O ESPÍRITU EMPRENDEDOR

El docente generalmente tiene sus momentos de desánimo por muy diversas razones. Ser docente exige siempre una entrega y una dedicación máxima y no siempre es fácil estar bien. En este sentido la motivación juega un papel determinante, los directores de las instituciones educativas son quienes deberán buscar estrategias acordes a su contexto para motivar a su personal.

Para ello, primero debemos conocer ¿Qué es motivar? En su aceptación más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Entonces, ¿Qué es motivación? La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: Teorías de contenido y Teorías de aprendizaje o del enfoque externo. Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos (Munch Galindo & García Martínez, 2009: 156).

Sin embargo, en el ámbito educativo con frecuencia escuchamos la palabra motivación, ya sea que la escuchemos por parte del docente, el director o incluso de algunos padres de familia, en realidad, la palabra motivación la expresamos constantemente para referirnos a la persona o personas que tiene algo que lo anima a actuar o realizar alguna actividad, en el caso del personal docente esta

motivación deberá ser promovida por el director, aunque implican factores externos, como el ambiente laboral, ambiente familiar, económico, social, cultural, entre otros; los cuales orillan al docente a comportarse de una u otra forma. Es muy importante que el docente este motivado para enseñar a sus alumnos y, así mismo los motiva, les transmite actitudes positivas.

El conocimiento lo puede transmitir de cualquier manera, pero si lo hace motivado hacia sus alumnos es mejor (Aldape, 2008: 60).

Es muy importante que el docente no se sienta abrumado ante un determinado trabajo o tarea. En algunas ocasiones las actividades y proyectos de las instituciones educativas son de mucha carga de trabajo lo que puede generar en el docente desánimo y en consecuencia que el resultado no sea el esperado.

Estar motivado retribuirá a la institución educativa a un buen desempeño docente, a lograr la obtención de objetivos institucionales previamente planteados, por consiguiente va muy de la mano del clima organizacional, pues si el docente está motivado y los problemas de índole laboral entre compañeros no es grato el docente no podrá desarrollar su motivación en las actividades que requiera para la mejora de la institución educativa. Otro factor ligado a la motivación es la actitud que toma el docente hacia todo lo que le rodea, es decir, la actitud es la exteriorización de creencias y sentimientos. Las personas manifiestan actitudes positivas o negativas frente a las cosas; pero en realidad no hay acuerdo sobre lo que es actitud y, en general, se tiende a definirla más bien a partir del tema del cambio de actitud. En tanto, cuando la actitud positiva de una persona ayuda a la relación que tiene con su trabajo hace que actúe del modo que, según su parecer, será mejor; que busque soluciones a los problemas que se le planteen.

Lo difícil es determinar cuándo una persona tendrá una actitud positiva y cuándo negativa (Maristany, 1998: 18).

Por otra parte, en cuando a la motivación del grupo diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como: a) Espíritu de equipo El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr los fines comunes, aumenta la productividad del empleado. b) Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses del grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos. c) Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones. d) Establecimiento



de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

e) Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas: Control excesivo, Poca consideración a la competencia, Decisiones rígidas, No tomar en cuenta los conflictos y Cambio súbitos (Munch Galindo & García Martínez, 2009: 159).

Otro término importante es a la disciplina que contempla la innovación y la creación de nuevos negocios dentro de los existentes se denomina Intrapreneurship, la cual se asocia con el espíritu emprendedor en las organizaciones y se deriva del término Entrepreneur (que en francés significa emprendedor, empresario). A pesar de ser una palabra difícil de pronunciar y escribir en nuestro idioma, el término Intrapreneurship ha permeado el medio empresarial de los hispano hablantes. En diversos países se reconoce que las organizaciones emprendedoras son capaces de propiciar o responder en forma adecuada a las innovaciones tecnológicas, entre otras cosas porque logran reducir el impacto negativo de la excesiva burocracia que las ahoga. El espíritu emprendedor es la vocación de iniciar una aventura, empresa o proyecto en medio de limitaciones u oposiciones del ambiente (Molina García, 2011: 117).

Las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar; tienen voluntad de probar cosas nuevas, es decir, están en constante innovación. El espíritu emprendedor conlleva muchas actitudes positivas, capacidad para experimentar, mayor apertura y flexibilidad. Con ello, se fortalecerá en las instituciones educativas y con el buen liderazgo del director la elaboración y ejecución de proyectos o planes de mejora, pues si el o los docentes cuentan con espíritu emprendedor podrán lanzar nuevos proyectos con autonomía, tendrán capacidad de asumir riesgos con responsabilidad, con intuición, con capacidad de proyección al exterior y con capacidad de reaccionar y resolver los problemas. Al momento de educar, el espíritu emprendedor exige formar a los alumnos en la responsabilidad, el compromiso, el esfuerzo, la dedicación, la perseverancia y el espíritu de trabajo, lo cual beneficiará al interior de las aulas.

Lo anterior, reforzará el trabajo desempeñado por el personal docente, administrativo y directivo en conjunto con su desempeño, con ello, podremos fortalecer la integración y el aprovechamiento de técnicas que permitan lograr los objetivos institucionales.

CONSIDERACIONES FINALES

Con base en lo anterior, podemos considerar a la institución educativa como una organización con muchas capacidades dentro de la misma, entendiéndose como las capacidades principales en su factor humano y de servicios para la educación su factor personal (el trabajador) y el servicio que ofrecen (la educación), dichas capacidades se reflejan en el trabajo colaborativo que desempeñen. Es de vital importancia, que exista un ambiente laboral adecuado para que el personal trabaje de forma colaborativa, con ello existan dimensiones compartidas entre los cuales son: trabajo colegiado, trabajo reflexivo, trabajo relacional y trabajo ético, pues, lo anterior permitirá que el personal desempeñe sus funciones en relación con las competencias docentes de la Educación Media Superior establecidas en el acuerdo 442 de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (SEP, 2008), pues, actualmente estamos inmersos en un mundo de competencias y ello nos exige buscar alternativas y estrategias para mejorar el ambiente laboral, el desempeño docente y por consecuencia las estadísticas de aprovechamiento escolar, reprobación, eficiencia terminal y abandono escolar. La motivación y la comunicación que exista entre los pares y los niveles jerárquicos estructurados en toda institución educativa son factor primordial para dar inicio a la búsqueda del buen desempeño. El director de las instituciones educativas es un actor importante para la motivación de su personal con ello podrá generar estímulos morales pues antes que nada debe existir motivación como lo mencionan Arias Galicia & Heredia Espinosa (1999) se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros (p.223).

Además que, para la funcionalidad de una institución educativa, que exista entre los miembros del equipo, un mínimo de empatía, o sea que en lo posible no existan antecedentes de rivalidad competencia para que el trabajo no constituya un espacio donde los conflictos interpersonales se agraven en detrimento de la productividad. Que exista interés por los problemas de enseñanza a los que se aboca el programa, y disposición para intercambiar experiencias (Pansza et al, 2005: 20).

En muchas ocasiones, la competencia entre los integrantes del grupo es fuerte y ligada a muchos problemas internos, la competencia es ordinariamente una forma de motivación basada en el mejoramiento personal que involucra actividades de autoexaltación en que el individuo rivaliza con otros por adquirir prominencia jerárquica. La cooperación, por otra parte, es una actividad orientada

al grupo en que el individuo colabora con los demás para alcanzar una meta común; sin embargo, estas dos actividades de ninguna manera se excluyen mutuamente; ambas implican un grado considerable de interacción dentro del grupo, lo cual se opone a la conducta individual desplegada con escasa referencia a las actividades de los demás. Al mismo tiempo, ocurre mucha competencia entre grupos en el contexto de cooperación intensa y pulsión afiliativa dentro de los mismos grupo (Ausubel et al, 1998: 405-406), lo anterior denota la importancia de la competencia pero solo como mejoramiento personal y no por rivalizar con los demás, sobre todo en una institución educativa, pues en todos los casos somos el ejemplo de nuestros alumnos. Por lo anterior, comprendemos que es de vital importancia mantener un equipo de trabajo que funcione en armonía entre ellos, que este motivado y que busque el logro de objetivos profesionales, laborales y personales, que el director sea capaz de otorgar motivación y el reconocimiento al trabajo desempeñado, pues con ello se podrán obtener los beneficios para las instituciones educativas y mejorar el trabajo áulico. ✎

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI*. Ciudad de México: LibrosEnRed.
- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño*. México: Trillas.
- Ausubel, D. P., Novak, J. D., & Hanesian, H. (1998). *Psicología Educativa: Un punto de vista cognoscitivo*. Ciudad de México: Trillas.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Pearson.
- Felice, J. de, Giordan, A., & Souchon, C. (1997). *Enfoque interdisciplinar en educación ambiental*. Ciudad de México: Los Libros de la Catarata.
- Freitez, A. (1999). *Educación*. México: Tropykos.
- Lavié Martínez, J. M. (2009). *El trabajo colaborativo del profesorado. Un análisis crítico de la cultura organizativa*. Ciudad de México: Comunicación social.
- Lindsay, D., Poindron, P., & Morales, T. (2015). *Guía de redacción científica. De la investigación a las palabras*. Ciudad de México: Trillas.
- López Hernández, A. (2007). *14 ideas clave. El trabajo en equipo del profesorado*. Ciudad de México: Graó.
- Maristany, J. (1998). *La acción para el cambio: los elementos básicos para concretarlos*. Ciudad de México: Granica.
- Ministerio, E. (1993). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño*. Caracas: Biblioteca Venezuela.
- Molina García, C. (2011). *Administración 2*. Ciudad de México: Nueva Imagen.
- Muguerza, J. (2006). *Desde la perplejidad: ensayos sobre la ética, la razón y el diálogo*. Ciudad de México: Fondo De Cultura Economica.
- Munch Galindo, L., García Martínez, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: Trillas.
- Pansza González, M., Pérez Juárez, E., Morán Oviedo, P. (2005). *Operatividad de la didáctica*. Ciudad de México: Gernika.
- Secretaría de Educación Pública (2008). *Acuerdo número 442 por el que se establecen las competencias docentes para quienes imparten educación media superior en modalidad escolarizada*. Ciudad de México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2010). *Estándares de desempeño docente en el aula para la Educación Básica en México*. Ciudad de México: SEP.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. Ciudad de México: Thomson Learning.
- Terry, Franklin. (2009). *Principio de Administración*. Ciudad de México: Patria.
- Tobon, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ciudad de México: Ecoe.