

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

Diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional del plantel docente de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”

Postulante: Karen Colque Condori.

Tutor: Lic. Mayerlin Moreno Lima.

Puerto Rico - Pando - Bolivia

2023

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por mantenerme en el camino de mi vida y darme la fuerza para superar los obstáculos y dificultades.

Gracias a mi mamá, aunque está lejos, siempre me dio sabios consejos, me enseñó a no rendirme y a poner siempre a Dios primero.

Agradecer a mi tutora, licenciada Mayerlin Moreno Lima, gracias por el apoyo y la motivación que me brindó cuando durante mi formación me sentí con ganas de rendirme, en ese momento solo necesitaba las palabras adecuadas y la motivación, sin duda, nunca olvidaré este grato momento al leer el mensaje.

A los licenciados del programa de Administración de Empresas, que fueron parte de mi formación profesional, un agradecimiento muy especial, me llevo y conservaré gratos momentos de aprendizaje, superación y comprensión, sin duda, que Dios siempre los cuide y ayude en momentos de dificultad.

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado va principalmente dedicado a Dios, por brindarme fortaleza y permitirme llegar a este momento crucial en mi formación profesional.

A mi madre, por ser el pilar fundamental, mi motivación y acompañarme incondicionalmente para cumplir con mis metas y a mi padre por brindarme su ayuda y regalar alegría a mi corazón.

ÍNDICE GENERAL.

RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Contexto sociopolítico	2
1.2. Aspecto Económico	3
2. ENTIDAD BENEFICIARIA	4
2.1. Misión	4
2.2. Visión.....	4
2.3. Objetivos institucionales.....	4
3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	5
4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	8
5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
7. JUSTIFICACIÓN.....	10
7.2 Justificación técnica	10
7.2. Justificación económica	10
7.3. Justificación social	11

8. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	12
8.1. Objetivo General.....	12
8.2. Objetivos Específicos.....	12
9. MARCO TEÓRICO.....	13
9.1. El clima organizacional.....	13
9.1.1. <i>Características del clima organizacional.</i>	15
9.1.2. <i>Función del Clima Organizacional.</i>	17
9.2. El clima organizacional y la motivación.....	18
9.2.1. <i>La Teoría de Maslow</i>	18
9.3. La satisfacción profesional.	19
9.3.1. <i>¿Qué es la Satisfacción Profesional?</i>	20
9.3.2. <i>Factores que influyen en la Satisfacción Profesional</i>	20
9.4. Diseño de estrategias.....	21
9.4.1. <i>¿Qué es diseño?</i>	21
9.4.2. <i>¿Qué es Estrategia?</i>	22
10. MARCO METODOLÓGICO.....	23
10.1. Enfoque de estudio.....	23
10.2. Tipo de estudio.....	23

10.3. Métodos.....	23
10.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
<i>10.4.1. Técnica</i>	24
<i>10.4.2. Instrumento</i>	24
10.5. Proceso de recolección de datos	25
10.6. Procesamiento de datos y resultados.....	26
10.7. Población y muestra de estudio.....	27
<i>10.7.1. Población</i>	27
<i>10.7.2. Muestra</i>	27
10.8. Presupuesto del perfil de investigación.....	28
10.9. Ejecución de encuestas y resultados obtenidos.....	29
<i>10.9.1. Interpretación por Dimensiones</i>	29
11. PROPUESTA CENTRAL	76
11.1. Diagnostico situacional y niveles de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Puerto Rico”.....	76
<i>11.1.1. Dimensión Estructura</i>	76
<i>11.1.2. Dimensión Responsabilidad individual y toma de decisiones</i>	77
<i>11.1.3. Dimensión Remuneración</i>	77

11.1.4. <i>Dimensión Comunicación</i>	79
11.1.5. <i>Dimensión Apoyo y satisfacción profesional</i>	79
11.1.6. <i>Dimensión Tolerancia al Conflicto</i>	80
11.2. Estrategias para mejorar el clima organizacional de las y los docentes en la ESFM “Puerto Rico”.....	80
11.2.1. <i>Propuesta Estrategia Dimensión “Estructura”</i>	81
11.2.2. <i>Propuesta Estrategia Dimensión “Responsabilidad individual y toma de decisiones”</i>	83
11.2.3. <i>Propuesta Estrategia Dimensión “Remuneración”</i>	85
11.2.4. <i>Propuesta Estrategia Dimensión “Comunicación”</i>	88
11.3. Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas.....	95
11.4. Cronograma de estrategias propuestas por actividad.....	96
12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	97
13. CONCLUSIONES	98
14. RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	102
ENCUESTAS REALIZADAS	102

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Población de docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.....	27
Tabla N° 2. Presupuesto para la realización del perfil de proyecto.....	28
Tabla N° 3. Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión estructura.....	29
Tabla N° 4. Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión responsabilidad individual y toma de decisiones.....	33
Tabla N° 5. Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión remuneración.....	38
Tabla N° 6. Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión comunicación.	49
Tabla N° 7. Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión apoyo y satisfacción profesional.	59
Tabla N° 8. Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión tolerancia al conflicto.	70
Tabla N° 9. Estrategias para la optimización de la dimensión “Estructura”.	82
Tabla N° 10. Estrategias para la optimización de la dimensión “Responsabilidad individual y toma de decisiones”.	84
Tabla N° 11. Estrategias para la optimización de la dimensión “Remuneración”.	87
Tabla N° 12. Estrategias para la optimización de la dimensión “Comunicación”.	90
Tabla N° 13. Estrategias para la optimización de la dimensión “Apoyo y satisfacción profesional”.	92
Tabla N° 14. Estrategias para la optimización de la dimensión “Tolerancia al conflicto”.	93

Tabla N° 15. Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas.....	95
Tabla N° 16. Cronograma de estrategias propuestas por actividad.....	96
Tabla N° 17. Cronograma de actividades.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Referencia geográfica del proyecto (plano estándar).	6
Figura N° 2. Referencia geográfica del proyecto (mapa satelital).	7
Figura N° 3. Entendimiento de la visión y misión de la ESFM “Puerto Rico”.	30
Figura N° 4. Conocimiento de los objetivos del desarrollo de funciones.	31
Figura N° 5. Relación trabajo – objetivos.	32
Figura N° 6. Muestras de respeto a las iniciativas de los trabajadores.	34
Figura N° 7. Participación en la toma de decisiones dentro de equipos de trabajo.	35
Figura N° 8. Trabajo en equipo para la resolución de problemas.	36
Figura N° 9. Libre expresión dentro de equipos de trabajo.	37
Figura N° 10. Compensación salarial acorde a las habilidades y experiencia.	40
Figura N° 11. Satisfacción con los beneficios que otorga la ESFM “Puerto Rico”.	41
Figura N° 12. Pago de salarios a tiempo.	42
Figura N° 13. Reconocimiento del desempeño sobresaliente.	43
Figura N° 14. Evaluación justa de trabajo.	44
Figura N° 15. Premios y reconocimientos otorgados de manera justa.	45
Figura N° 16. Dotación de herramientas, material y equipo de trabajo.	46
Figura N° 17. Espacios cómodos para el desarrollo de funciones.	47

Figura N° 18. Ambientes físicos de trabajo adecuados.	48
Figura N° 19. Ambiente de trabajo libre de rivalidades.	51
Figura N° 20. Confianza y ayuda entre colegas.	52
Figura N° 21. Respeto entre colegas, personal administrativo y otros.	53
Figura N° 22. Motivación de compartir conocimientos y experiencias con los demás.	54
Figura N° 23. Trato justo por parte de los directores.	55
Figura N° 24. Reconocimiento de las fortalezas de los trabajadores.	56
Figura N° 25. Acceso a la información de factores que afectan a los empleados.	57
Figura N° 26. Información a tiempo y de manera correcta por parte de los directores.	58
Figura N° 27. Percepción de si el área de trabajo es un buen lugar para trabajar.	61
Figura N° 28. Recomendación para que otras personas trabajen en la ESFM “Puerto Rico”...	62
Figura N° 29. Toma de oportunidades de trabajar en otro lugar.	63
Figura N° 30. Comparación anual de la calidad laboral.	64
Figura N° 31. Evaluación del desempeño de los trabajadores.	65
Figura N° 32. Valoración del desarrollo de funciones.	66
Figura N° 33. Actualización a los trabajadores para el desarrollo de sus funciones.	67
Figura N° 34. Oportunidades de crecimiento y mejora profesional.	68
Figura N° 35. Deseo de mejores oportunidades para adquirir nuevas habilidades por parte de los	

trabajadores.....	69
Figura N° 36. Tiempo de reflexión y aprendizaje del trabajo realizado.....	71
Figura N° 37. Víctimas de acoso y maltrato por sexo, edad, raza, etc.	72
Figura N° 38. Confianza en las habilidades de los directores.	73
Figura N° 39. Acceso a los directores de la ESFM “Puerto Rico” cuando se los necesita.	74
Figura N° 40. Conocimiento de dónde acudir cuando se presenta un problema de trabajo.	75

RESUMEN

Durante los últimos tiempos, se pudo evidenciar un cambio en la visión de las organizaciones en cuanto a la forma de desarrollar sus funciones, dándole mayor importancia al área de los recursos humanos, creando conciencia para empezar a ver como una necesidad el potenciar, adquirir y conservar el talento humano de todos los participantes dentro de una organización. Considerando estas afirmaciones, el presente proyecto de grado, tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico para la mejora del clima laboral en la Escuela Superior de Maestras y Maestros “Puerto Rico” o ESFM, con lo que se espera mejorar la calidad de vida laboral de todos los trabajadores, y fomentar la motivación y participación de los mismos.

Para desarrollar el plan estratégico se realizó un diagnóstico del clima laboral de dicha institución, para poder evaluar y analizar la calidad de vida laboral, la satisfacción, motivación y participación de todos los empleados, para así poder identificar puntos de falla y después determinar acciones orientadas en incrementar el desempeño laboral consecuencia de un buen ambiente laboral.

El relevamiento de información se sacó por medio de encuestas generadas a los docentes de dicha institución, con una muestra de 21 personas, parte de una población de 23 personas, siendo así una investigación con el 91,30% de confianza en los resultados obtenidos.

En el trabajo se pudo concluir que hay muchas falencias dentro de la institución, hablando específicamente del clima laboral, se pudieron evidenciar también muchas exigencias por parte de los empleados, mismas que generarían más motivación al momento de desempeñar sus funciones, si es que esas exigencias se cumplirían; y de acuerdo a lo que se pudo identificar, se realizó un plan estratégico o plan de acción para satisfacer las necesidades laborales de los empleados y a su vez poder mejorar la calidad de vida laboral en la ESFM.

Palabras clave: Clima Laboral, Recursos Humanos, Escuela de Maestras y Maestros, Satisfacción Laboral, Satisfacción Personal, Desempeño Laboral, Estrategias.

ABSTRACT

In recent times, there has been a change in the vision of organizations in terms of how to develop their functions, giving greater importance to the area of human resources, creating awareness to begin to see as a need to promote, acquire and conserve the human talent of all the participants of an organization. Considering these statements, the main objective of this project is to propose a strategic plan for the improvement of the working environment in the Escuela Superior de Maestros y Maestras "Puerto Rico" or ESFM, with which it is expected to improve the quality of working life for all workers, and encourage their motivation and participation.

To develop the strategic plan, a diagnosis of the work environment of said institution was carried out, in order to evaluate and analyze the quality of work life, satisfaction, motivation and participation of all employees, in order to identify points of failure and then determine oriented actions in increasing work performance as a result of a good work environment.

The information survey was obtained through surveys generated to the teachers of said institution, with a sample of 21 people, part of a population of 23 people, this means that there was an investigation with 91.30% confidence in the results obtained.

At work it was concluded that there are many failures within the institution, speaking specifically of the work environment, many demands on the part of the employees could also be evidenced, which would generate more motivation when performing their duties, if those demands are comply; and according to what could be identified, a strategic plan or action plan was carried out to satisfy the labor needs of the employees and in turn be able to improve the quality of working life in the ESFM "Puerto Rico"

Keywords: Labor Climate, Human Resources, Teachers School, Job Satisfaction, Personal Satisfaction, Job Performance, Strategies.

1. ANTECEDENTES

La Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, por sus siglas ESFM “Puerto Rico”, surgió debido a una necesidad, ya que muchos de los estudiantes que cursaban el último año de escolaridad, no contaban con los recursos suficientes para estudiar una educación superior en la ciudad de Cobija u otro departamento.

Por tal motivo, realizaron una solicitud a la Alcaldía del Municipio de Puerto Rico, actualmente denominado como Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico, para la dotación de un espacio de 6 hectáreas, posteriormente una vez aceptada dicha solicitud, como parte del proceso inscribieron el predio en Derechos Reales, y la Prefectura de Pando se encargó del pago del proyecto.

Es así que, una comisión encargada viajó a la sede de gobierno en el departamento de La Paz, con objeto de dialogar con el Ministro de Educación Tito Hoz de Vila, en ese sentido la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros, fue creada bajo la Ley N° 2595, la que en su parte constituyente establece:

“Artículo 1°.-“(Creación) Autorízase la creación de un Instituto Normal Superior en la localidad de Puerto Rico, Provincia Manuripi del Departamento de Pando, para la formación de docentes en educación inicial, primaria y secundaria en todas las especialidades del currículo, a través de un proceso gradual de implementación”. (Énfasis agregado)

En cuanto a la infraestructura de la ESFM “Puerto Rico”, esta fue construida por la Prefectura de Pando, denotando que, antes de la construcción funcionaba en los ambientes de la Alcaldía de Puerto Rico ocupando el espacio de sus oficinas, todo el proceso de trámite se realizó del año 2003 al 2005, posteriormente a principios del año 2008 inicia las labores académicas en ambientes propios, con la entrega de la infraestructura el 6 de junio de la misma gestión, en ese momento la ESFM “Puerto Rico” contaba con 12 aulas, un ambiente para guardería y la dirección con sus respectivas dependencias.

Cabe destacar que, el 2005 la ESFM “Puerto Rico” contaba con 121 estudiantes, y 12 docentes, y en mérito a ello, un técnico del Ministerio de Educación señaló que la ESFM “Puerto Rico” debía empezar a funcionar a partir del 2006, de esa manera se dio inicio al funcionamiento de la normal, posesionando al profesor Nicolás Sabene en calidad de primer Director General y al profesor Demetrio Mariaca como Director Académico, así también, se nombró al profesor Rigoberto Idagua Marupa como Director Administrativo y a la señora Sadely Sidiora como secretaria, conformándose a la vez el personal docente constituido por Gualberto Callejas, Yessenia Terrazas, Julián Martínez, María Luisa Velazcos, Rosalía Justiniano, Jaime Pozo y Feliciano Nauro.

1.1. Contexto sociopolítico

Esta institución formadora de maestras y maestros nace gracias al impulso de un grupo reducido de personas amantes del desarrollo regional, y durante los primeros años de vida se vivieron algunas situaciones caóticas que desestabilizaron el normal funcionamiento de la institución.

La gestión 2008, se vio marcada debido a una pugna por la administración en la ESFM “Puerto Rico”, situación que se desató generada a partir de la exigencia de estudiantes y autoridades de la Alcaldía con intenciones de remplazar a los directivos fundadores por autoridades traídas del interior por intereses políticos.

La situación descrita precedentemente, desestabilizó las actividades académicas protagonizando el traslado de estudiantes al municipio de Filadelfia, donde se concentraron la mayor cantidad de estudiantes, permaneciendo alrededor de 25 estudiantes en Puerto Rico, esto generó inestabilidad en las actividades curriculares, por otro lado en las instalaciones de la Unidad Académica Filadelfia, no contaban con los ambientes necesarios para desarrollar las actividades académicas, por tal motivo se determinó hacer el traslado temporal al Departamento de La Paz para dar continuidad a la formación de maestros, posteriormente, este grupo de estudiantes debía retornar al municipio de Puerto Rico para culminar sus estudios en el lugar de postulación.

A mediados de la gestión 2008, a causa de la llegada de un personero del Ministerio de Educación, quien por cuestiones políticas quería ejercer el cargo a Director General de manera arbitraria, interrumpió las labores académicas en ausencia del Director General Nicolás Sabene quien se encontraba en la ciudad de Cobija, situación que llevó a generar nuevamente un conflicto entre estudiantes, docentes y autoridades, resumiéndose en actos de discriminación entre estudiantes de la región y del interior, consecuentemente estos conflictos generaron inseguridad y pérdida de documentación.

Como otro dato relevante se tiene que, en la gestión 2010, las actividades académicas se desarrollan a nivel licenciatura en el marco de la Ley N° 070 Avelino Siñani - Elizardo Pérez bajo el Modelo Educativo Socio Comunitario Productivo (MESCP) en diferentes niveles de educación inicial en familia comunitaria, educación primaria comunitaria vocacional y educación secundaria comunitaria productiva en las especialidades de artes plásticas y visuales; ciencias sociales, física- química, como también educación física y deportes, cosmovisiones, filosofía y psicología y biología – geografía, con un total de 140 nuevos profesionales a nivel licenciatura.

1.2. Aspecto Económico

Un aspecto digno de relevar es el beneficio a la población de Puerto Rico, ya que la ESFM “Puerto Rico” cuenta con el mismo nombre del municipio y localidad, desde el primer momento de su fundación generó un progreso económico en las familias Puertorriqueñas que de una y muchas maneras contribuyen al mejoramiento de los servicios básicos, la comercialización de alimentos, el abastecimiento de combustible, la presencia de entidades financieras, militares y el mejoramiento en la atención de salud, por lo tanto la actividad económica se encuentra en crecimiento debido al movimiento económico que promueve la ESFM “Puerto Rico” a través de sus estudiantes, docentes y directivos.

2. ENTIDAD BENEFICIARIA

De acuerdo a la página web de la citada institución educativa, la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico” en Pando, Bolivia, es una institución educativa que forma profesionales de la educación con una visión integral, humanista y crítica, comprometidos con el desarrollo social, cultural y económico de su región y del país.

2.1. Misión

La Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, tiene a siguiente Misión:

“Formar maestros y maestras con calidad académica, ética y moral, capaces de responder a las demandas educativas de la sociedad boliviana, con una actitud investigativa, innovadora y transformadora, que contribuyan al desarrollo integral de las personas y al fortalecimiento de la identidad nacional”.

2.2. Visión

La visión de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, es la siguiente:

“Ser una institución líder en la formación de maestros y maestras, reconocida por su excelencia académica, su pertinencia social y su compromiso con el desarrollo sostenible de la región y del país”.

2.3. Objetivos institucionales

Promover una gestión comunitaria, por medio de estrategias interinstitucionales, para lograr la eficiencia, efectividad y eficacia.

3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, se encuentra localizada en el Departamento de Pando, Provincia Manuripi.

Puerto Rico es un municipio que se encuentra a 169 metros de altitud sobre el nivel del mar entre las siguientes coordenadas:

- Latitud: -11.1015
- Longitud: -67.553
- Latitud: 11° 6' 5" Sur
- Longitud: 67° 33' 11" Oeste

Cuenta con 6.239 habitantes, de los cuales 3.495 son personas de sexo masculino y 2.744 se constituyen en personas de sexo femenino.

La entidad beneficiaria para la cual se trabajó el presente proyecto de grado, se encuentra ubicada en el Departamento de Pando, específicamente en la localidad y municipio amazónico de Puerto Rico, capital de la provincia de Manuripi, a continuación, en la siguiente figura se enseña el plano de la localidad, denotando la ubicación exacta de esta institución.

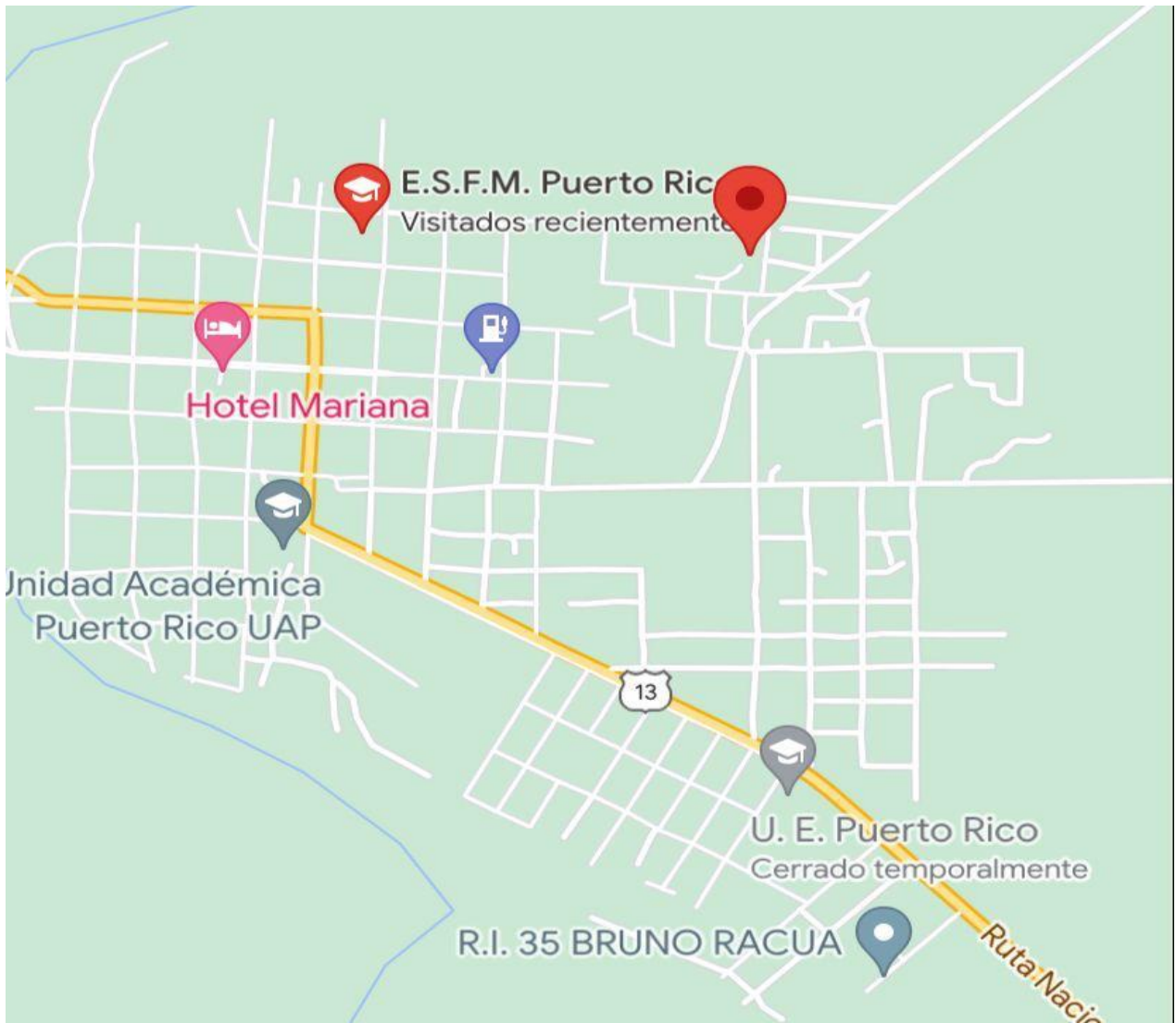


Figura N° 1. Referencia geográfica del proyecto (plano estándar).
Fuente: Google Maps.

En la siguiente fotografía se muestra la ubicación geográfica de La Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico” en relación con el poblado.

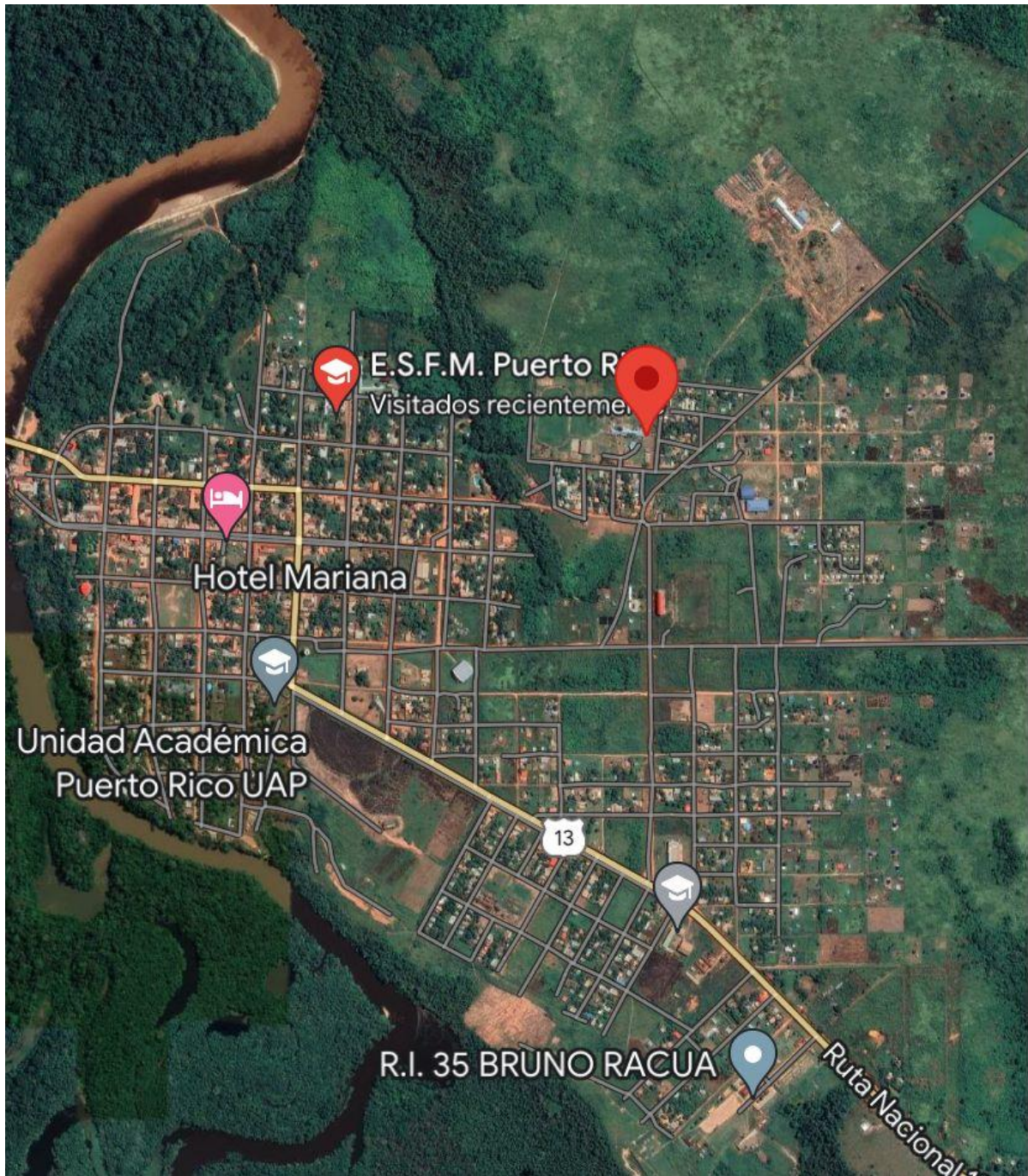


Figura N° 2. Referencia geográfica del proyecto (mapa satelital).

Fuente: Google Maps.

4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional del plantel docente de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, está determinada por los recursos humanos como actores principales: en este caso los docentes, y a través de ellos se da el clima organizacional que puede llegar a ser favorable o desfavorable, en la satisfacción y desarrollo de su desempeño profesional.

Se identificó como problema principal que la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, no cuenta con un adecuado clima organizacional dentro de la institución, y esto provocó que existan o surjan momentos en que el personal docente se encuentre en situaciones incómodas.

El clima organizacional es el entorno o medio ambiente de trabajo que se crea acerca de la organización y la estructura institucional, según el autor: Gonçalves Alexis. (2011), sin duda un clima organizacional adecuado dentro de una organización o institución es muy importante, ya que a través de ello se ve reflejado el comportamiento y desempeño laboral.

Para el caso de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Puerto Rico”, la percepción que tengan sobre el clima organizacional influirá en su comportamiento, es común que cuando los docentes se encuentren en vacaciones les resulte difícil regresar con entusiasmo a la institución que es su fuente laboral, esto puede deberse a la posible incomodidad que se percibe en el ambiente laboral; en otros casos, el compromiso laboral de los docentes implica el conocimiento de los objetivos institucionales, misión y visión, entre otros aspectos, por otra parte, acceder a la información requerida o contar con herramientas, equipos y material de apoyo necesarios para llevar a cabo su trabajo, también pueden reflejar en el clima organizacional que perciban y con ello el grado de satisfacción profesional que sientan con su desempeño en la

Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

Si se tiene un clima organizacional favorable dentro de la ESFM “Puerto Rico”, este se convertirá en una de sus fortalezas, por el contrario, podría constituirse en una de sus principales debilidades, razón por la cual, es importante que el personal en general y los docentes se identifiquen con la institución para de ese modo, desarrollar un clima de trabajo motivante, situación que también será transmitida a los principales destinatarios de su trabajo, en este caso los estudiantes que pertenecen a esta casa superior de formación de maestros.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”?

7. JUSTIFICACIÓN

7.2 Justificación técnica

Actualmente, los valores empresariales evolucionan de manera rápida, haciendo que los recursos se vuelvan escasos, por lo que, comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los empleados en el trabajo se convierte en una herramienta muy necesaria para poder evaluar las fuentes de estrés, insatisfacción y/o conflicto dentro de una institución, por lo tanto, evaluar las mismas, ayudará a diagnosticar el clima laboral para así poder ejecutar planes de acción y mejora en el ambiente organizacional, mejorar la calidad de vida laboral, incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de funciones e incrementar los niveles de satisfacción laboral de los funcionarios (Brunet, 1992).

Comprender que la conveniencia entre docentes puede llevar adelante un mejor desempeño laboral, debido a que un clima organizacional favorable contribuye a una satisfacción profesional, ya que el rendimiento del personal docente (recursos humanos), también determinará el cumplimiento de la visión, la misión y los objetivos institucionales.

El presente proyecto de grado, obedece a la necesidad de identificar falencias dentro del clima laboral para poder desarrollar planes estratégicos que generan valor, contribuyendo a los resultados de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico” o ESFM “Puerto Rico”.

7.2. Justificación económica

El ambiente de trabajo no es algo físico que se pueda tocar, pero tiene una presencia e influencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización.

Al mismo tiempo, es una inversión a largo plazo y forma parte del activo intangible de la empresa, por lo que debe ser valorada y monitoreada en diferentes situaciones, porque con el tiempo puede convertirse en un beneficio o un obstáculo para el buen funcionamiento de la empresa y ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de los miembros de la

organización (IBCE, 2016).

Los ingresos son importantes para cualquier negocio o empresa, y un factor clave para aumentar las ganancias es la productividad de los colaboradores. Según el experto Robert Waldinger, psiquiatra y profesor de Harvard, un ambiente de trabajo positivo puede aumentar la productividad en un 31% (Latino Seguros, 2021).

Siendo así todo lo mencionado, la ESFM “Puerto Rico”, podría llegar a incrementar la productividad y eficiencia de sus trabajadores, generando así mayores utilidades y ampliando la oferta laboral en dicha institución, generando mayores oportunidades de empleo en el municipio y logrando también un mayor movimiento de efectivo dentro de la localidad.

7.3. Justificación social

Crear un ambiente de trabajo saludable contribuye al desarrollo profesional de personas y grupos. Ayuda a potenciar la innovación y la creatividad. Reduce el estrés, lo que es bueno para la salud de los empleados de la organización. Finalmente, reduce la rotación de empleados. (Aguas, 2021).

Por otro lado, un ambiente de trabajo que carece de confianza puede provocar una falta de compromiso de los empleados, lo que puede generar una pérdida de interés o peor aún, que los empleados abandonen el puesto de trabajo, lo que perjudica a una empresa o institución (Aguas, 2021), por lo que el presente proyecto tiene a finalidad de potenciar y mejorar la satisfacción personal y profesional del capital humano de la ESFM “Puerto Rico”, para crear profesionales motivados y eficientes dentro de la escuela, generando así poco a poco un cambio y mejora en el desenvolvimiento profesional de los empleados del municipio de “Puerto Rico”, ya que se pretende ser una empresa referente que ofrece calidad laboral y buen trato humano.

8. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS

8.1. Objetivo General

Elaborar un diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional de las y los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

8.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.
- Identificar los niveles de satisfacción profesional de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, en base al clima organizacional.
- Elaborar una propuesta de un diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional en la Escuela de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

9. MARCO TEÓRICO

9.1. El clima organizacional

El clima organizacional es fundamental a la hora de alcanzar logros en la administración educativa, por tal motivo se dará a conocer las características y la importancia.

¿Qué se entiende por Clima Organizacional?

Para comprender el significado de “Clima Organizacional”, se recurre a Schneider, quien al respecto señala lo siguiente:

“El término clima es un concepto metafórico que deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones, traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que se denomina clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales”. (Schneider, 1975)

De lo expuesto se tiene que el clima organizacional es considerado como un fenómeno multidimensional, ya que describe la naturaleza de las percepciones que los colaboradores tienen de sus propias experiencias dentro de la organización, toda vez que la organización puede variar de acuerdo a las percepciones de los miembros según los niveles y sus diferentes lugares de trabajo dentro del mismo ambiente laboral.

Es así que, para las personas contar con un ambiente agradable y confortable por encima de la media, conlleva a la búsqueda de nuevas formas para desarrollar su trabajo, y buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante, así como también, coadyuva a aportar varias ideas dentro de la organización, que en el caso concreto es la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

De lo anterior sin equívocos se deduce que, si el personal dentro de la organización o institución

se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de sus nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de una organización y en la realización personal, de ese modo, las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores y con sus colegas, pueden rendir mucho más en el ámbito laboral.

Por lo que, un buen clima se crea en un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sienten cómodos, favoreciendo los aspectos físicos, psicológicos y sociales aptos para todos.

En relación a los factores físicos se puede observar que un lugar de trabajo confortable para el personal, es aquel que cuenta con espacios de descanso, baños adecuados para damas y varones entre otros.

En cuanto a los factores psicológicos, estos se manifiestan a través de las relaciones entre el colaborador y sus compañeros de trabajo, la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve.

Con referencia a los factores sociales, sin duda alguna se advierte que los mismos tienen relación con los espacios de interacción social, los que se manifiestan mediante el reconocimiento o agradecimientos por la labor desempeñada por las personas.

Cuando en la institución se tiene un ambiente agradable y confortable para los docentes, se comienza a escudriñar nuevas formas de desarrollar su trabajo de manera motivada, buscando formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante, y que puedan contribuir desde allí con diferentes ideas dentro de la organización.

Un clima organizacional en una institución, significa una gran herramienta poderosa para poder mejorar todos los elementos de la estructura de una organización. Es por eso que algunos autores como, Sandoval, Hodgetts & Altman y Litwin y Stringer, definen de esta manera el clima organizacional:

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”. (Sandoval, 2004)

“Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y que sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Hodgetts & Altman, 1990)

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (Litwin y Stringer, 1968)

En este contexto se observa que el clima organizacional se basa en las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene con la institución, con sus colegas y sus superiores, dicho de otro modo, el Clima Organizacional refleja la interacción entre el personal y la organización.

Queda claro entonces que, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Es por ello que el clima organizacional que tenga la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico” induce a determinados comportamientos del personal, lo que incide en la institución, y por ende, en el clima organizacional, por tanto, el clima organizacional está basado en el desempeño de los docentes.

9.1.1. Características del clima organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: Productividad, satisfacción, y

adaptación.

Litwin y Stinger, dan a conocer la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas características se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El clima organizacional es el entorno donde se manifiestan habilidades, oportunidades y problemas que los trabajadores tienen dentro de las organización o instituciones que componen, consecuentemente el clima organizacional tiene relación directa con los procesos de

productividad, pertenencia y liderazgo de los trabajadores hacia la empresa. Las personas que componen las instituciones constituyen el capital humano y deberán comprometer todo tipo de esfuerzo para proveer sus mejores actitudes y sensaciones para fortalecer un buen clima organizacional.

Existen un conjunto de peculiaridades que permiten complementar las diferentes acepciones que tienen los diferentes autores en relación al clima organizacional, están son:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con algunas variaciones graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de la organización o institución.
- El clima de la institución ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Diversas variables estructurales de la empresa afectan el clima organizacional.
- Problemas de rotación de personal, o ausentismo, pueden ser objeto de un mal clima organizacional.

9.1.2. Función del Clima Organizacional

La función del clima organizacional es la de relevar la situación interna de la institución a nivel organizacional, es decir, las relaciones, la comunicación, los estados de identificación y satisfacción laboral, entre otros aspectos.

Los beneficios que se obtienen de una medición del clima organizacional se basan en tres funciones:

- Primero, permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreve a revelar abiertamente. Desde esta perspectiva, el clima lleva a conocer el grado de compromiso, acuerdo o identificación de la plantilla con la administración de la organización o institución.
- Segundo, pero conectado con lo anterior, los estimados de clima se constituyen en un

medio de comunicación entre directivos y trabajadores. El personal descubre, tiempo después de la medición del clima, si su opinión es valorada y considerada importante por la dirección. Es decir, si se producen o no cambios organizacionales.

- Tercero, los estudios del clima orientan las acciones de mejora. Al señalar cuáles deben ser, según los colaboradores, los aspectos de la empresa que deben reformarse, los estudios del clima organizacional tornan a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad.

9.2. El clima organizacional y la motivación

Considerando que el clima organizacional se relaciona con la motivación, existen teorías que aportan acerca de la importancia de la motivación, esta también incide en el clima que se pueda generar en el lugar de trabajo, en este caso, en la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

En este sentido destaca la teoría de Maslow por su relevancia sobre motivación en relación al clima organizacional, como se aprecia a continuación:

9.2.1. La Teoría de Maslow

Como se observó, el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación del personal de la institución u organización, en este sentido, si el sentimiento de algunos es desmotivante, es posible que sea generalizado, y debido a ello probablemente se traduzca en escasa identificación con la institución y por ende con su desempeño.

Es así que otros autores como Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos” toma el modelo motivacional de Maslow, con objeto de explicar que el clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados.

En este marco, se afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral.

Por lo expuesto, el clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral, se entiende entonces que el proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante, toda vez que, lograr la adaptación denota salud mental a través de tres características fundamentales:

- Sentirse bien consigo mismos.
- Sentirse bien con respecto a los demás.
- Ser capaces de enfrentar por sí mismos las exigencias de la vida.

Lo anterior explica que, en lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo, mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, y por tanto el clima organizacional es óptimo.

En el presente proyecto de proyecto de grado también se hablará acerca de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Puerto Rico”; ya que esta va relacionada al clima organizacional, y de ese modo obtener una información más precisa por parte de los docentes.

9.3. La satisfacción profesional.

La satisfacción profesional es entendida como un estado emocional donde el profesional se siente a gusto por ejercer la profesión que tiene en el lugar de trabajo donde ejerce funciones.

Por tal motivo acertadamente se señala que, la satisfacción profesional es determinante para alcanzar la productividad y buen funcionamiento dentro de una organización o institución, lo que a la vez se traduce en éxito y felicidad de los trabajadores, incidiendo en su calidad de vida y por consiguiente aumentando el rendimiento en el trabajo.

9.3.1. ¿Qué es la Satisfacción Profesional?

Cuando se intenta conocer cuál es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional, la satisfacción profesional es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir.

Al respecto, Márquez atinadamente señala:

“La satisfacción profesional de los docentes puede entenderse como el resultado de comparar lo que la realidad le invita a ser y lo que según sus expectativas debería ser”. (Márquez M.P., 2010 pg. 34).

De tal modo, el grado de satisfacción profesional que tengan los docentes de la ESFM “Puerto Rico” dependerá del clima organizacional que perciban.

Es así que Márquez M.P. (2010 pg. 36) plantea que *“la satisfacción profesional podría definirse como la actitud de trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo (...)”.*

9.3.2. Factores que influyen en la Satisfacción Profesional

En cuanto a los factores que influyen en la satisfacción profesional, Robbins (1998 citado por Márquez M.P) señala que estos están determinados de la siguiente manera:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

En cuanto al reto del trabajo, este implica que los empleados o trabajadores de una institución sientan desafiante aquello que se les encomienda, a fin de que el trabajo no sea monótono.

En relación al sistema de recompensas, se hace referencia a los reconocimientos y premios que

se pueden recibir, no necesariamente materiales, los incentivos como memorándums o palabras son parte de ello.

Así también, las condiciones favorables de trabajo hacen referencia a la disponibilidad de los recursos, equipos, infraestructura y equipamiento en general, los cuales pueden o no ser favorables para que los empleados o trabajadores se sientan satisfechos.

Respecto a los colegas que brindan apoyo, la dimensión se refiere a las relaciones al interior de la institución, los cuales pueden afectar la calidad del bienestar.

Por último, la compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo, tiene que ver con la satisfacción profesional a nivel vocacional, siendo que independientemente del lugar de trabajo, el personal desarrolle sus funciones con efectividad, debido a que es de su agrado y no lo realiza por obligación.

De acuerdo a los autores Litwin y Stringer (citados por Brunet, 1997), dan a conocer que la satisfacción es parte del clima o ambiente de trabajo que se percibe y que se construye, precisamente por ello, pueden existir grados de similitud entre la satisfacción profesional que sientan la mayor parte del personal.

9.4. Diseño de estrategias

La comprensión cabal del concepto moderno de diseño de estrategias, nos la entregan los autores Brown; Cooper, Junginger, & Lockwood, y Viladás, quienes señalan:

“El Diseño Estratégico es una visión renovada del diseño que saca a la disciplina de sus campos tradicionales de acción para aplicarla a ámbitos que buscan responder a los problemas complejos del presente (...)”. (Brown, 2008; Cooper, Junginger, & Lockwood, 2009; Viladás, 2010).

9.4.1. ¿Qué es diseño?

Como concepto, el término “diseño” se refiere tanto al proceso de diseñar como al resultado final

que se obtiene de ese proceso (Brown, 2008), es decir, el diseño promueve o aumenta la creatividad, así también, facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas, de igual manera ayuda a reflejar ideas y guía los esfuerzos hacia la innovación.

Entonces por diseño se busca producir nuevas o mejores versiones de lo que ya existe para mejorar la calidad de vida de las personas, identificando al efecto los desafíos que permiten detectar oportunidades de mejora, y así responder con soluciones que cumplan una función específica, a la vez de ser gratificantes y significativas para los involucrados.

9.4.2. ¿Qué es Estrategia?

Para Kovacevic, el lado estratégico del diseño se basa en solucionar problemas, planificar y ejecutar la estrategia, y se entiende de la siguiente manera:

“La estrategia delimita el camino que una organización debe seguir para pasar de su situación actual a una situación deseada”. (Kovacevic, 2013)

Es decir que la estrategia es un sistema conformado por partes que se interrelacionan e interconectan, por tanto, una decisión afectará al todo de la organización o institución, debido a las interacciones que tiene con el resto de los elementos.

10. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico del presente proyecto de grado fue guiado y basado en los libros de metodología de la investigación (Hernández Sampieri, 2018).

10.1. Enfoque de estudio

El presente Proyecto de Grado tiene como enfoque un estudio “mixto”, ya que debido al aporte analítico y reflexivo se pudieron determinar e interpretar los datos de manera cualitativa y cuantitativa.

Dentro del enfoque cualitativo, gracias a las interpretaciones inductivas y deductivas, se pudieron llegar a conclusiones que más adelante ayudaron al presente proyecto a implementar estrategias.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo ayudó a obtener datos estadísticos de los resultados obtenidos con las herramientas de investigación.

10.2. Tipo de estudio

El estudio es de tipo descriptivo, toda vez que narra y expresa la situación del clima organizacional, ya que se buscó caracterizar las variables y se pueden presentar gráficos como: diagramas de barras, gráficos circulares o de pastel.

10.3. Métodos

Entendiendo que los métodos de estudio son procesos a seguir, destinados a explicar un determinado hecho o fenómeno, el presente estudio empleó los métodos que siguen:

- **Método inductivo - deductivo.** El estudio parte de la inducción, a partir de la observación de los niveles de satisfacción profesional de los docentes en la ESFM “Puerto Rico”, y con ello, la situación del clima organizacional, complementariamente, se empleó el método deductivo para teorizar y generalizar los resultados obtenidos en el

proceso de estudio.

- **Método de análisis - síntesis.** El análisis y la síntesis se empleó en todo el proceso de estudio, más en la interpretación de la información obtenida, la cual requiere del análisis de los datos a través del marco teórico, con el fin de dar coherencia lógica a los resultados del estudio.
- **Método de estudio estadístico.** Los resultados obtenidos se recolectaron y midieron para la presentación de gráficos y para la medición numérica y estadística de los resultados.

10.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

10.4.1. Técnica

Las técnicas de investigación o estudio son los medios que se emplean para la recolección de la información, en este caso, se aplicaron encuestas con el objetivo de llegar a los sujetos de estudio, siendo que se trata de una técnica para recabar información sistemática y concreta (Sampieri, 2018), en este caso para el clima organizacional, que es percibido por los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”.

De tal modo que, para obtener la información necesaria se aplicó la técnica de la encuesta con objeto de recolectar datos de manera masiva y confiable de un grupo seleccionado de personas.

Por otro lado, se realizaron interpretaciones inductivas y deductivas gracias a la técnica de la observación, como una herramienta complementaria a la presente investigación.

10.4.2. Instrumento

Para el presente estudio se entregaron de manera tangible boletas de encuesta con 38 preguntas sobre el clima organizacional y la satisfacción profesional de los docentes en la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, mismas que fueron respondidas desde la percepción de cada individuo; estas 38 preguntas estuvieron divididas en 6 ítems, los cuales fueron los siguientes:

- Estructura.
- Responsabilidad individual y toma de decisiones.
- Remuneración.
- Comunicación.
- Apoyo y satisfacción profesional.
- Tolerancia al Conflicto.

En cuanto a los criterios de evaluación para cada pregunta se tomó en cuenta una escala de 3 opciones las cuales son:

- Siempre = 1
- A veces = 2
- Nunca = 3

Por otro lado, se utilizará el instrumento de la observación para realizar interpretaciones inductivas y realizar afirmaciones mediante el método observatorio.

10.5. Proceso de recolección de datos

Se determinó utilizar como herramienta de recolección de datos, el instrumento denominado “encuestas”, para obtener el nivel de clima organizacional actual de los docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Puerto Rico”.

- **Título.** La encuesta está titulada como: “El Clima Organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros Puerto Rico”, debido a que es necesario dar a conocer a su personal docente cuáles son los objetivos de la encuesta y el título debía revelarlo como primera impresión.
- **Objetivo.** La aplicación de la encuesta tiene como objetivo poder identificar la situación del clima organizacional del personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Puerto Rico”, para después gracias a los resultados obtenidos, tener un contexto más amplio del mismo y así poder implementar estrategias para la mejora del

ambiente laboral.

- **Consigna.** Al momento de entregar la encuesta, se explicaron a los docentes encuestados que se requerían de respuestas sinceras, y se procedió al llenado de manera anónima para evitar susceptibilidades.
- **Tiempo de Aplicación.** La distribución de encuestas se realizó de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los docentes, aprovechando los cambios de hora para la aplicación de la encuesta, señalándoles que el tiempo sería de entre 20 a 30 minutos.
- **Forma de Aplicación.** Las encuestas se aplicaron de forma individual a cada uno de los docentes que colaboraron con el estudio, ya que no se los puede reunir a una misma hora por las actividades que tienen y también para mantener el anonimato de cada uno de ellos.
- **Validez.** El instrumento de estudio fue retomado de la tesis de Magdalena Luna Ramírez. (2009) *“Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral”*, debido a que el instrumento ya se aplicó a una población similar y no fue necesario validarlo nuevamente.

10.6. Procesamiento de datos y resultados

El proceso de estudio se dividió en dos fases:

- **Fase 1.** Se describieron las características del clima organizacional de la Escuela Superior de Formación de Maestros “Puerto Rico”, a través de la aplicación de encuestas a los directos involucrados. Para ello, se elaboró un cuestionario de preguntas cerradas, con 3 opciones de respuesta, con el fin de facilitar la obtención de la información requerida.
- **Fase 2.** Se realizó el análisis e interpretación de la información recogida a través de las encuestas, de esta manera también, gracias a la información obtenida se establecerán estrategias para el incremento la satisfacción profesional de los docentes en función a las características del clima organizacional percibido en la institución.

10.7. Población y muestra de estudio

10.7.1. Población

La población de estudio está compuesta por el personal docente de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”, esto se da a conocer en la siguiente tabla:

Tabla N° 1.

Población de docentes de la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros “Puerto Rico”

ESFM PUERTO RICO			
Ocupación	Mujeres	Hombres	Total
Docentes	7	16	23

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 1, la población de docentes de la ESFM “Puerto Rico”, se caracteriza por tener 7 docentes mujeres y 16 docentes hombres, dando un total de 23 docentes en plantilla.

10.7.2. Muestra

Tomando en cuenta un 95% de confianza y un 5% de margen de error, con probabilidades de que ocurra el evento del 50% y el otro 50% de probabilidades de que no ocurra el evento, el cálculo del tamaño de la muestra es el siguiente:

Tabla N° 2.
Cálculo del tamaño de la muestra

Fórmula:

$$\frac{Z^2(pqN)}{NE^2 + Z^2(pq)}$$

N= Tamaño de la población.
Z= Nivel de confianza del 95%.
e= Margen de error 5%
p= Probabilidad de que ocurra el evento.
q= Probabilidad de que no ocurra el evento.

N	23
Z	1,96
e	0,05
p	0,50
q	0,50

$$\frac{22,0892}{1,0179} = \mathbf{21}$$

Fuente: Elaboración propia, basado en Roberto Godínez, 2020.

Reemplazando todos los datos en la fórmula, el tamaño de la muestra de personas a encuestar es de 21 docentes de la ESFM “Puerto Rico”

10.8. Presupuesto del perfil de investigación

Tabla N° 3.
Presupuesto para la realización del perfil de proyecto.

N°	MATERIALES - RECURSOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Impresión de las encuestas	46	Bs. 1	Bs. 46
2	Lapiceros	23	Bs. 1	Bs. 23
TOTAL				Bs. 69

Fuente: Elaboración propia.

Para imprimir las encuestas se imprimieron 46 hojas, cada una con un costo unitario de Bs. 1, dando un total Bs. 46, por otro lado, a cada docente encuestado se le entregó un lapicero, en este caso, se compraron 23 unidades, siendo su costo unitario de Bs. 1, obteniendo así un resultado de total por lapiceros de Bs. 23. Concluyendo en que el presupuesto final para estos dos ítems es de Bs. 69.

10.9. Ejecución de encuestas y resultados obtenidos

Se ejecutaron las encuestas a los trabajadores de la ESFM “Puerto Rico”, mismos que en plantilla se constituyen por ser 23 docentes, sin embargo, se realizaron las encuestas solamente a 21 personas, representando al 91,30% de la población a la que se deseó encuestar, eso otorga al presente proyecto un nivel bastante elevado de confianza, ya que los resultados obtenidos son de casi toda la plantilla de trabajadores de la institución.

10.9.1. Interpretación por Dimensiones

Como ya se había mencionado, las encuestas distribuidas se dividieron y subdividieron en distintas dimensiones e ítems para evaluar el ambiente laboral de la ESFM “Puerto Rico”, los resultados obtenidos son los siguientes:

10.9.1.1. Estructura

Tabla N° 4.

Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión estructura.

ESTRUCTURA							
Afirmaciones	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%	TOTAL
Conozco y entiendo la visión y misión de la ESFM "Puerto Rico".	13	62%	8	38%	0	0%	21
Conozco los objetivos de desempeño de mi función.	17	81%	4	19%	0	0%	21
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la ESFM "Puerto Rico".	13	62%	8	38%	0	0%	21

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la dimensión “Estructura”, se pudo evidenciar que el 62% de los encuestados (13 personas), conocen la misión y visión de la ESFM “Puerto Rico”, y el otro 38% (8 personas), a veces logran conocerla y entenderla.

Asimismo, el 81% de encuestados (17 personas) conocen los objetivos de desempeño de sus funciones, y el otro 19% (4 personas encuestadas) a veces saben cómo desarrollar sus funciones

laborales.

Por último, el 62% de encuestados (13 personas), entienden como el trabajo que desarrollan se relaciona con los objetivos de la ESFM “Puerto Rico” y el otro 38% de encuestados (8 personas), no lo logran entender en su totalidad.

La interpretación de los resultados obtenidos de la tabla que antecede se representa por las siguientes figuras:

➤ **Afirmación #1**

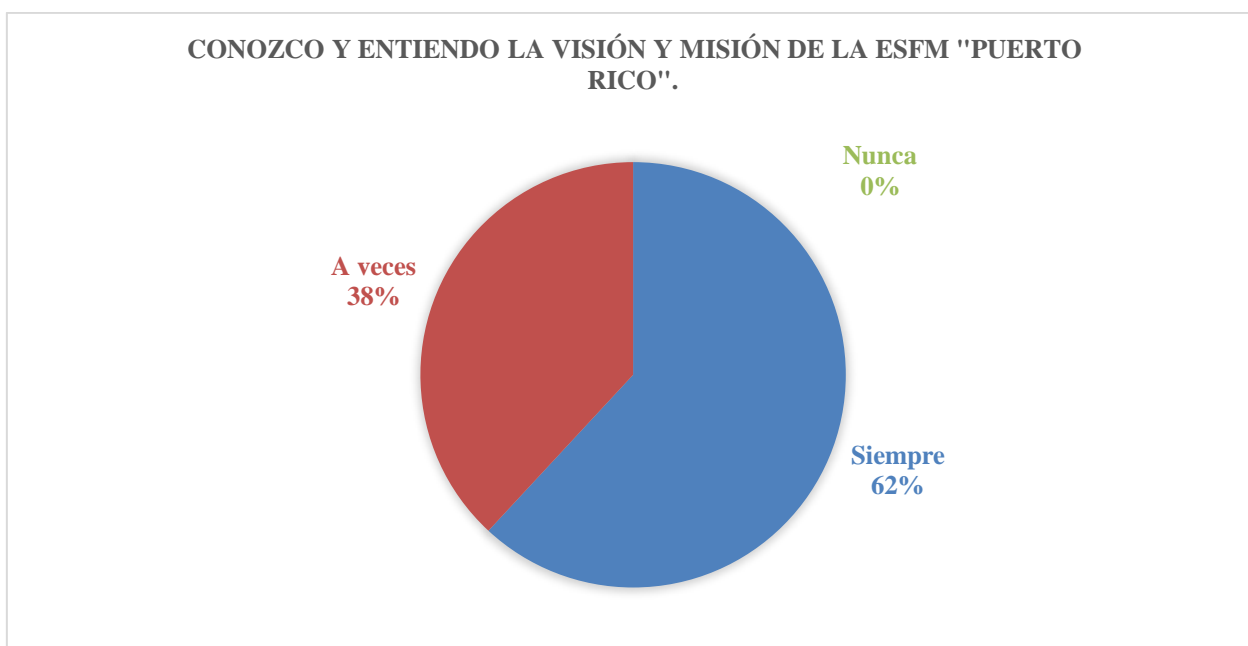


Figura N° 3. Entendimiento de la visión y misión de la ESFM “Puerto Rico”.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Se observa que 2 de cada 3 docentes aprox., conocen cual es la Misión y la Visión de la ESFM “Puerto Rico”.

No obstante, se concluye que no todos los profesionales se encuentran identificados con la Misión y Visión, mismos que son el espíritu de la ESFM “Puerto Rico”.

➤ **Afirmación #2**



Figura N° 4. Conocimiento de los objetivos del desarrollo de funciones.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La figura en análisis si bien muestra un nivel alto de conocimiento del desempeño de sus funciones de cada docente, existen personas que no conocen a ciencia cierta cuales serían sus objetivos, y por tanto no brindan una educación debida a los estudiantes.

No obstante, se resalta el hecho de un alto grado de responsabilidad de los docentes en cuanto a su labor desempeñada.

➤ **Afirmación #3**

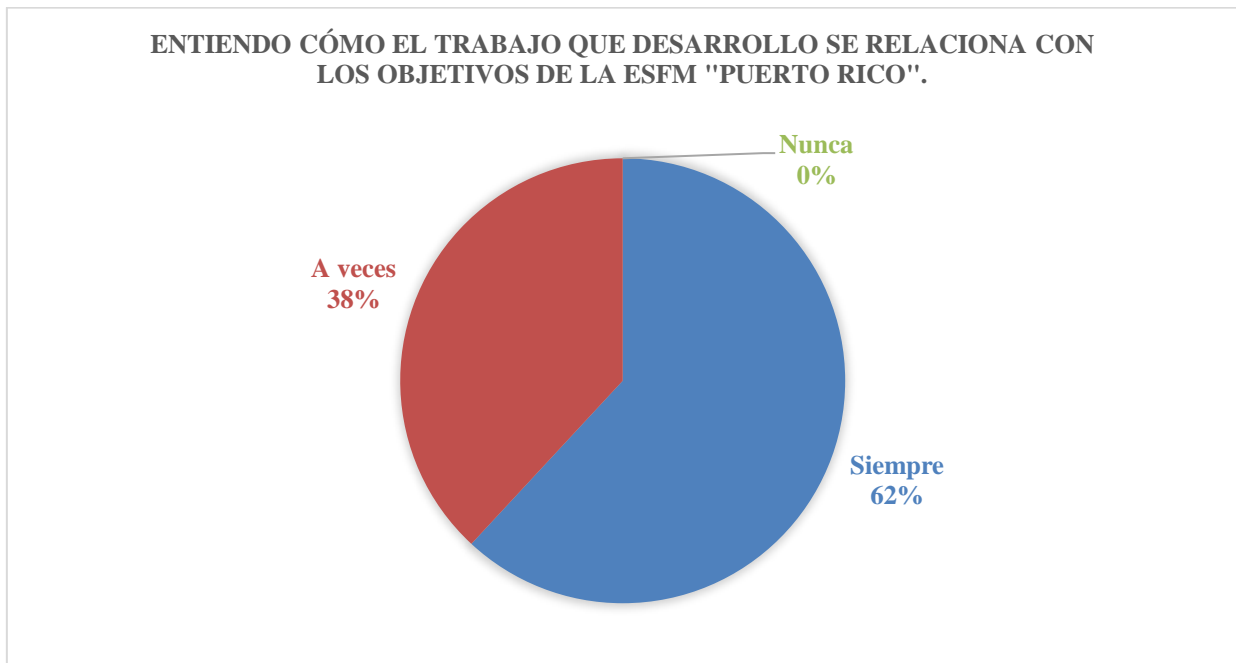


Figura N° 5. Relación trabajo – objetivos.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En este punto resalta el hecho que, si bien la mayoría de los docentes conocen los objetivos del desempeño de sus funciones, no todos comprenden como estos se relacionan con los objetivos de la ESFM “Puerto Rico”, es decir que dentro de este rango se encuentran 4 de cada 10 docentes en la situación descrita.

10.9.1.2. Responsabilidad individual y toma de decisiones

Tabla N° 5.

Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión responsabilidad individual y toma de decisiones.

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y TOMA DE DECISIONES							
Afirmaciones	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%	TOTAL
Mis iniciativas son respetadas y consideradas en la ESPM "Puerto Rico".	8	38%	13	62%	0	0%	21
Cuando organizamos equipos de trabajo, yo participo en la toma de decisiones.	11	52%	10	48%	0	0%	21
Cuando organizamos equipos de trabajo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la ESFM "Puerto Rico".	13	62%	8	38%	0	0%	21
Cuando organizamos equipos de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aún cuando contradiga al de los demás miembros.	9	43%	12	57%	0	0%	21

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Para esta dimensión, solamente el 38% de docentes de la ESFM “Puerto Rico” (8 personas) consideran que siempre respetan y consideran sus iniciativas y el otro 62% de docentes (13 personas), consideran que no siempre las respetan ni las consideran.

Por otro lado, cuando se organizan equipos de trabajo, el 52% de docentes (11 personas), participan de manera frecuente en la toma de decisiones, y el otro 48% (10 personas), no participan mucho en las mismas.

A su vez, cuando se organizan equipos de trabajo, el 62% (13 personas) siempre trabajan en equipo para resolver los problemas de la ESFM “Puerto Rico” y el otro 38% (8 personas), a veces lo hace.

Finalmente, cuando organizan equipos de trabajo, solamente el 43% (9 docentes) consideran que siempre pueden expresar sus puntos de vista, aunque contradigan a los demás miembros, y el otro 57% (12 personas), considera que a veces podría hacerlo.

De conformidad con los datos obtenidos en la presente tabla, la interpretación y representación gráfica de los mismos es como sigue a continuación:

➤ **Afirmación #4**

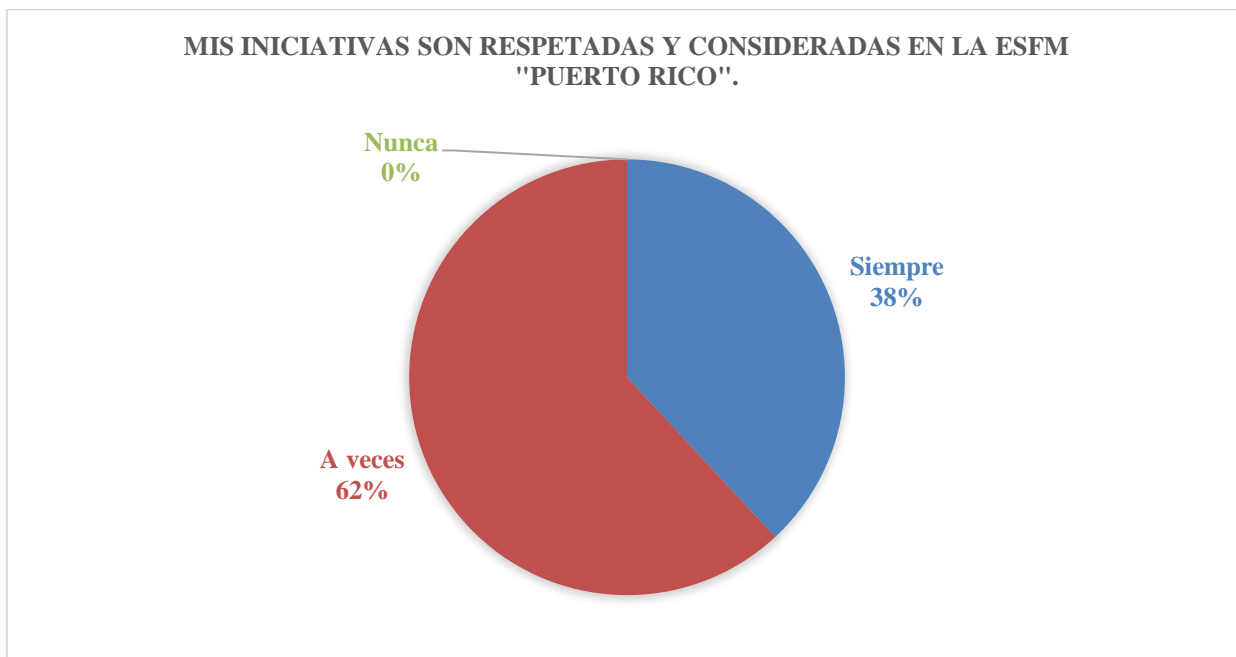


Figura N° 6. Muestras de respeto a las iniciativas de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La presente tabla refleja que, si bien todos los docentes tienen iniciativa, la gran mayoría de estas no son respetadas y consideradas por la parte ejecutiva de la ESFM "Puerto Rico".

➤ **Afirmación #5**



Figura N° 7. Participación en la toma de decisiones dentro de equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Se advierte que prácticamente la mitad de los docentes no participan en la toma de decisiones, lo que tiene correlación con la tabla que antecede, reflejando desmotivación por parte de 50% del plantel docente, en mérito a que no respetan ni consideran sus iniciativas.

Esta situación a todas luces enseña que no existe un ambiente laboral adecuado en la ESFM “Puerto Rico”, factor negativo que debe ser considerado por las máximas instancias de la citada institución.

➤ **Afirmación #6**

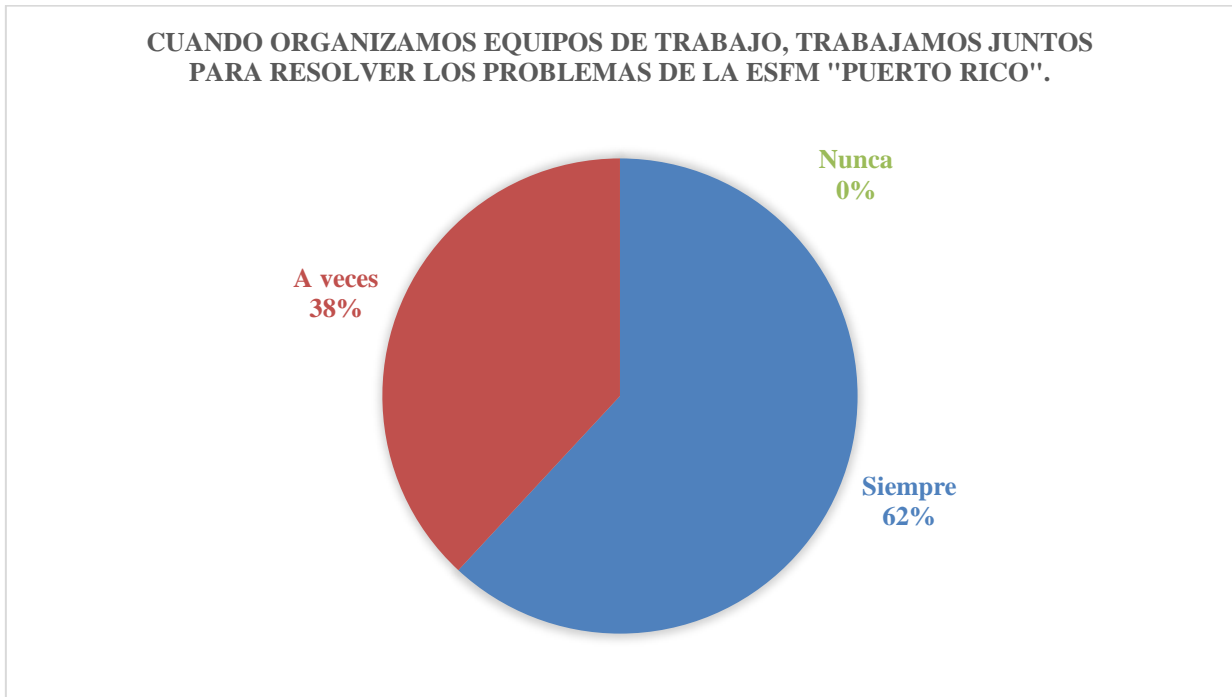


Figura N° 8. Trabajo en equipo para la resolución de problemas.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En este punto se observa que no existe trabajo en equipo para la resolución de problemas, pues debido a la falta de cooperación y posiblemente las malas relaciones interpersonales dentro del plante docente, impiden el logro de objetivos de la ESFM “Puerto Rico”.

➤ **Afirmación #7**

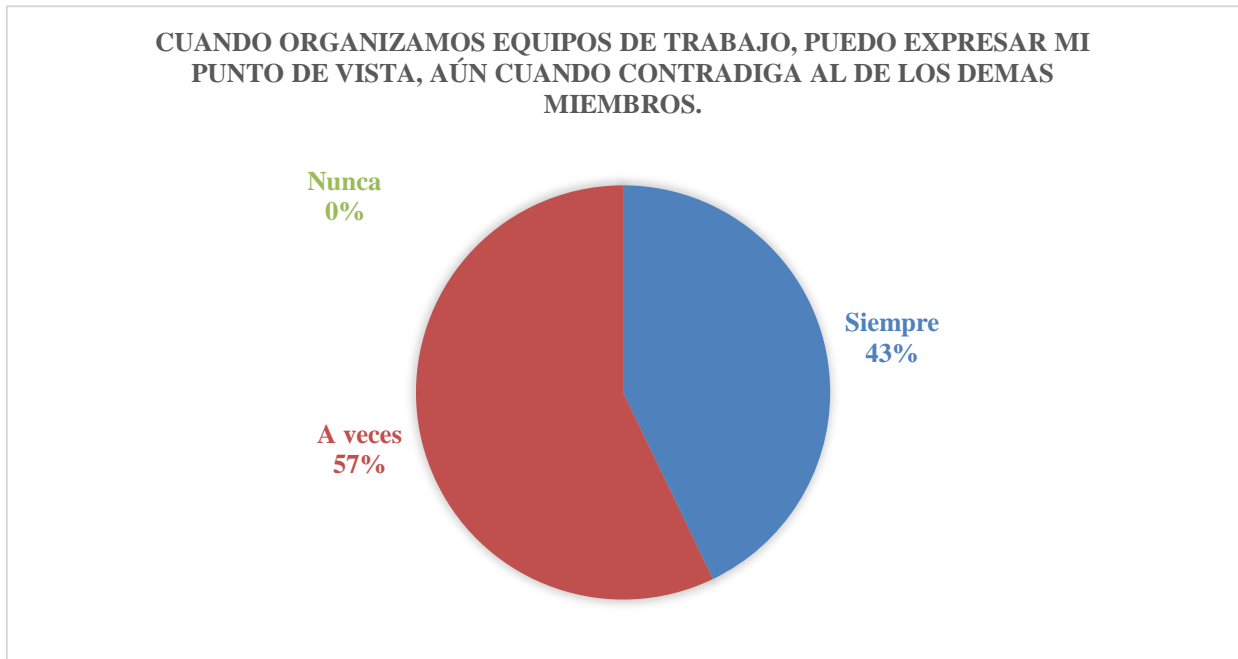


Figura N° 9. Libre expresión dentro de equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Al ser la mayoría de docentes los que no pueden expresar su punto de vista dentro de los equipos de trabajo del cual forman parte, denota una estructura vertical de subordinación bastante rígida, o de sumisión entre pares, siendo los grupos dominantes aquellos más allegados a los jefes y autoridades de la institución.

En este sentido, si bien existe un sentido de responsabilidad respecto al trabajo individualizado de los docentes, el desafío como miembros parte de la institución se ve profundamente afectado, lo que debe ser considerado por sus máximos representantes.

10.9.1.3. Remuneración

Tabla N° 6.

Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión remuneración.

Afirmaciones	REMUNERACION						TOTAL
	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%	
Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia.	5	24%	16	76%	0	0%	21
Estoy satisfecho(a) con los beneficios en la ESFM "Puerto Rico", (seguro, retiro, vacaciones, etc.)	10	48%	11	52%	0	0%	21
Recibo mi pago a tiempo.	18	86%	3	14%	0	0%	21
Los docentes de la ESFM "Puerto Rico" que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.	5	24%	12	57%	4	19%	21
Mi trabajo es evaluado de manera justa.	5	24%	16	76%	0	0%	21
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	5%	19	90%	1	5%	21
Cuento con todas las herramientas, equipos y material didáctico necesarios para llevar a cabo mi trabajo.	2	10%	19	90%	0	0%	21
Cuento con espacio suficiente y comodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.	2	10%	19	90%	0	0%	21
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, iluminación, etc).	1	5%	20	95%	0	0%	21

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Dentro de esta dimensión solamente el 24% de docentes (5 personas), consideran que siempre reciben una compensación salarial acorde a sus habilidades y experiencia, y el otro 76% (16 personas), consideran a veces ser recompensados de manera justa.

Asimismo, el 48% de docentes (10 encuestados), siempre están satisfechos con los beneficios que les da la ESFM “Puerto Rico”, esos beneficios son seguros, retiros, vacaciones, etc., asimismo, el otro 52% a veces se sienten satisfechos con estos beneficios.

Algo a destacar de la Escuela, es que el 86% de personas (18 encuestados), siempre reciben sus pagos a tiempo, y solamente el 14% (3 personas) a veces reciben sus pagos en fecha.

Por otro lado, el 24% de los encuestados (5 personas), consideran que siempre reconocen a los

que tienen un desempeño sobresaliente, el 57% (12 personas) consideran que a veces se los reconoce, y el 19% de docentes (4 personas), señalan que nunca se reconoce a los trabajadores sobresalientes en sus funciones y desempeño.

Asimismo, solamente el 24% de docentes (5 personas) consideran que su trabajo siempre es evaluado de manera justa, y el otro 76% (16 personas), consideran que a veces son justos en sus evaluaciones.

Dentro de la misma dimensión, solamente el 5% (1 persona), considera que siempre se distribuyen los premios y reconocimientos de manera justa, el 90% (19 personas), considera que a veces son justos y el otro 5% (1 personas), señala que nunca son justos.

Por otro lado, solamente el 10% (2 personas), señalan siempre contar con herramientas, quipos y material didáctico para desarrollar sus funciones laborales, y el otro 90% (19 personas), mencionan que a veces cuentan con estas herramientas.

Asimismo, solamente el 10% (2 personas), señalan siempre contar con espacio suficiente y cómodo para desarrollar sus funciones laborales, y el otro 90% (19 personas), mencionan que a veces cuentan con estos espacios.

Por último, solamente el 5% (1 persona) señala que el ambiente físico siempre está limpio, iluminado etc., y el otro 95% (20 personas), consideran que a veces el ambiente es adecuado para trabajar.

En cuanto a la satisfacción personal en relación a la remuneración económica percibida por cada uno de los docentes, se tiene los siguientes resultados en representación gráfica:

➤ **Afirmación #8**

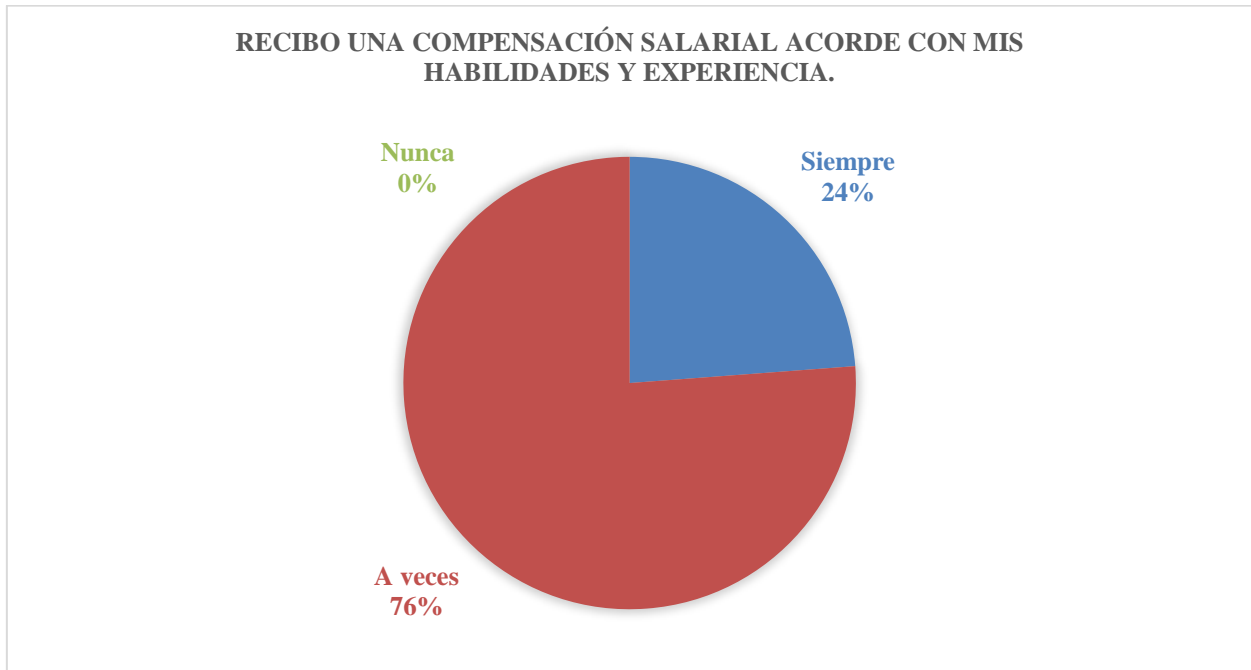


Figura N° 10. Compensación salarial acorde a las habilidades y experiencia.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Se puede advertir que únicamente entre 5 y 6 personas sienten satisfechas sus expectativas económicas, mientras que el restante del personal del plantel docente tiene la percepción de que la compensación salarial que reciben no se encuentra acorde con su sapiencia, es decir sus habilidades y experiencia.

Cabe resaltar que la inconformidad por la deficiente remuneración salarial de los docentes es pilar fundamental de la desmotivación.

➤ **Afirmación #9**

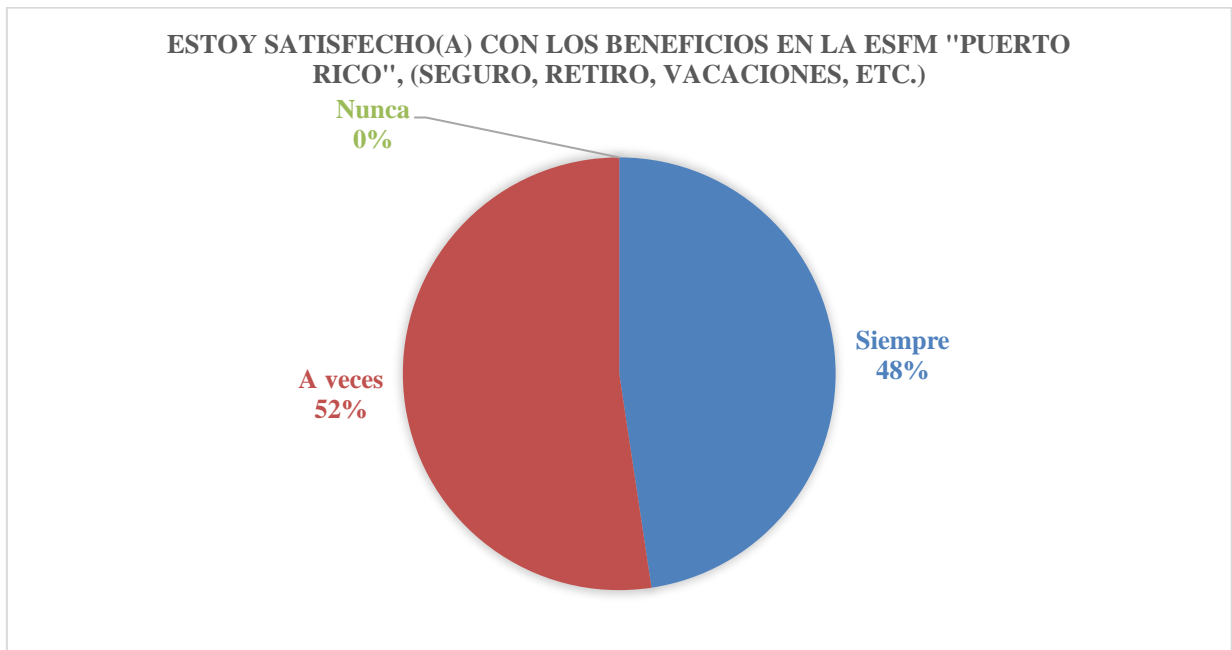


Figura N° 11. Satisfacción con los beneficios que otorga la ESFM “Puerto Rico”.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

De la tabla que antecede se observa que la mitad de los docentes no se encuentran satisfechos con los beneficios que les brinda la ESFM “Puerto Rico”.

Lo anterior puede deberse a las falencias en los seguros de salud, el retiro intempestivo al que están expuestos u otros motivos que convergen en cada uno de ellos, lo cual amerita un mayor estudio.

➤ **Afirmación #10**

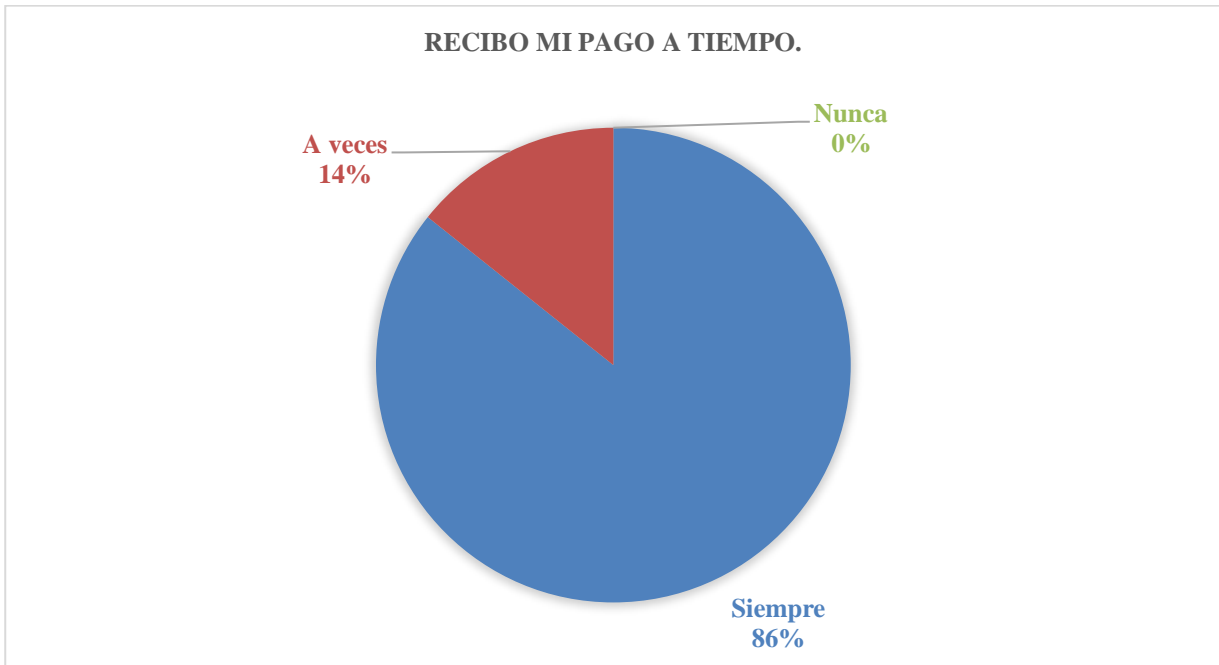


Figura N° 12. Pago de salarios a tiempo.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En relación al pago de sueldos y salarios, la gran mayoría se encuentra conforme con la puntualidad del mismo, no existiendo mayores inconvenientes al respecto.

➤ **Afirmación #11**

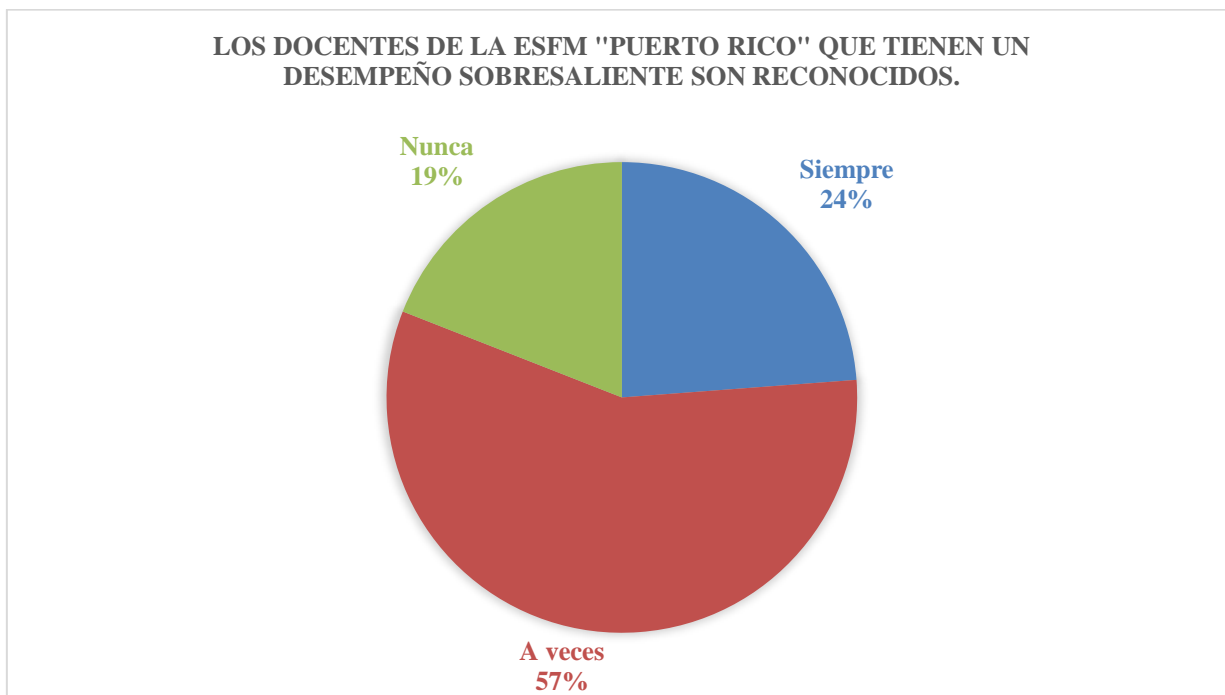


Figura N° 13. Reconocimiento del desempeño sobresaliente.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Cabe apreciar en el presente punto que los reconocimientos por la labor desempeñada por los docentes, en gran parte no son reconocidos, lo que se traduce indudablemente en la falta de motivación.

Esta falta de motivación, induce a que el 75% del plantel docente, es decir entre 15 y 16 de las 21 personas entrevistadas caigan en el conformismo, no se retroalimenten con nuevas técnicas de aprendizaje y/o capacitación que amerita el sistema educativo en cualquier parte del mundo.

Considerando que la educación día a día sufre cambios cualitativos, es menester que los docentes se sientan comprometidos con nuevos paradigmas, los que serán reflejados en sus alumnos, y estos a la postre transmitirán lo propio a nuevas generaciones.

Por tanto, es de suma importancia mantener la motivación del plantel docente por el desempeño

sobresaliente que pudieran demostrar.

➤ **Afirmación #12**

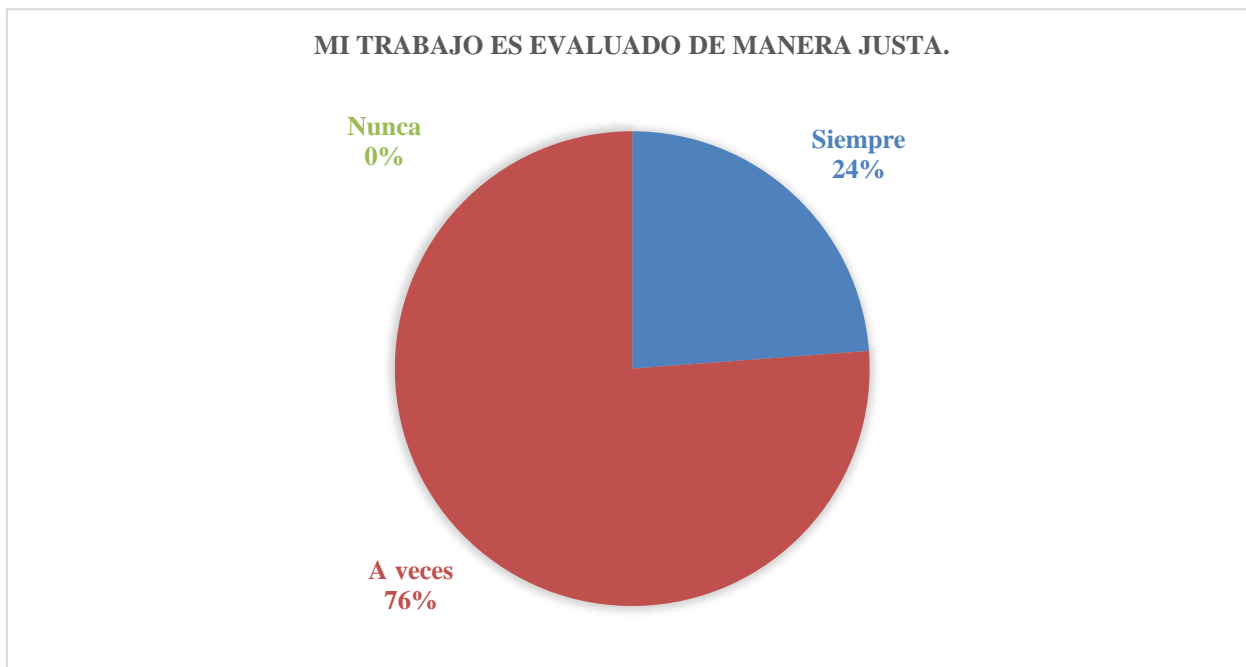


Figura N° 14. Evaluación justa de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En cuanto a la evaluación del trabajo de los docentes, se aprecia que los mismos consideran que esta no es justa, convirtiendo el clima organizacional en inadecuado.

Ciertamente se dirá que, el trabajo en un medio ambiente donde las remuneraciones no son las que se esperan, no existen incentivos, no se toman en cuenta y no consideran las opiniones de los actores principales, sumadas a la inexistencia de motivación, la evaluación injusta es el corolario de la insatisfacción profesional, pese a la buena voluntad que puedan tener estos, lo que amerita un análisis más profundo.

➤ **Afirmación #13**

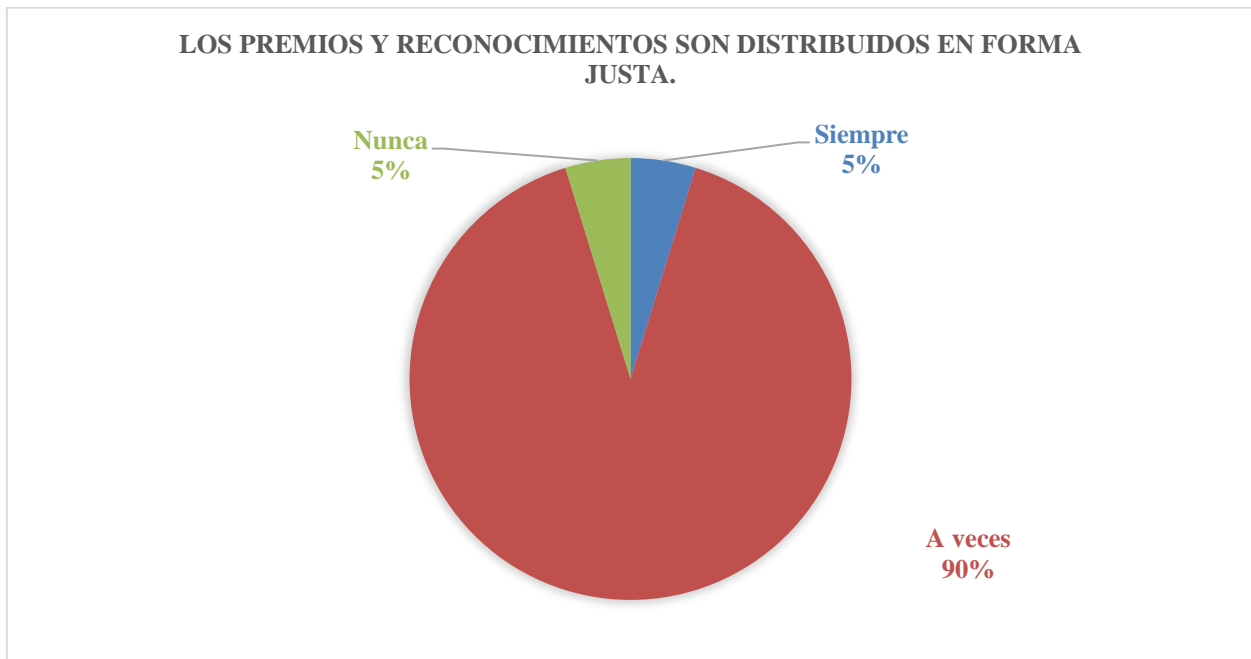


Figura N° 15. Premios y reconocimientos otorgados de manera justa.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La presente tabla demuestra que la percepción de la gran mayoría del plantel docente (entre 19 a 20 personas), consideran que los escasos premios y reconocimientos otorgados por su labor prestada, es distribuida de manera injusta, es decir que la ESFM “Puerto Rico”, de acuerdo a la encuesta realizada favorece solamente a un sector muy pequeño de personas, lo que llama la atención.

➤ **Afirmación #14**



Figura N° 16. Dotación de herramientas, material y equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En este punto se observa con gran preocupación que la ESFM “Puerto Rico” no cuenta con las herramientas, equipos y material didáctico necesario para que los docentes lleven a cabo su labor de la mejor manera.

Lógicamente las falencias descritas se verán reflejadas en el tiempo, es decir cuando los alumnos se titulen, y estos a su vez ejerzan su profesión, transmitiendo de manera inadecuada sus conocimientos en un mundo cada vez más exigente y cambiante.

➤ **Afirmación #15**



Figura N° 17. Espacios cómodos para el desarrollo de funciones.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Otro punto relevante de la encuesta realizada, evidencia la falta de estructura adecuada y suficiente de la ESFM “Puerto Rico”, por lo que es fácil deducir que apenas 1 o 2 docentes realizan su labor en ambientes adecuados, el resto de los docentes carece de la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus labores apropiadamente.

➤ **Afirmación #16**

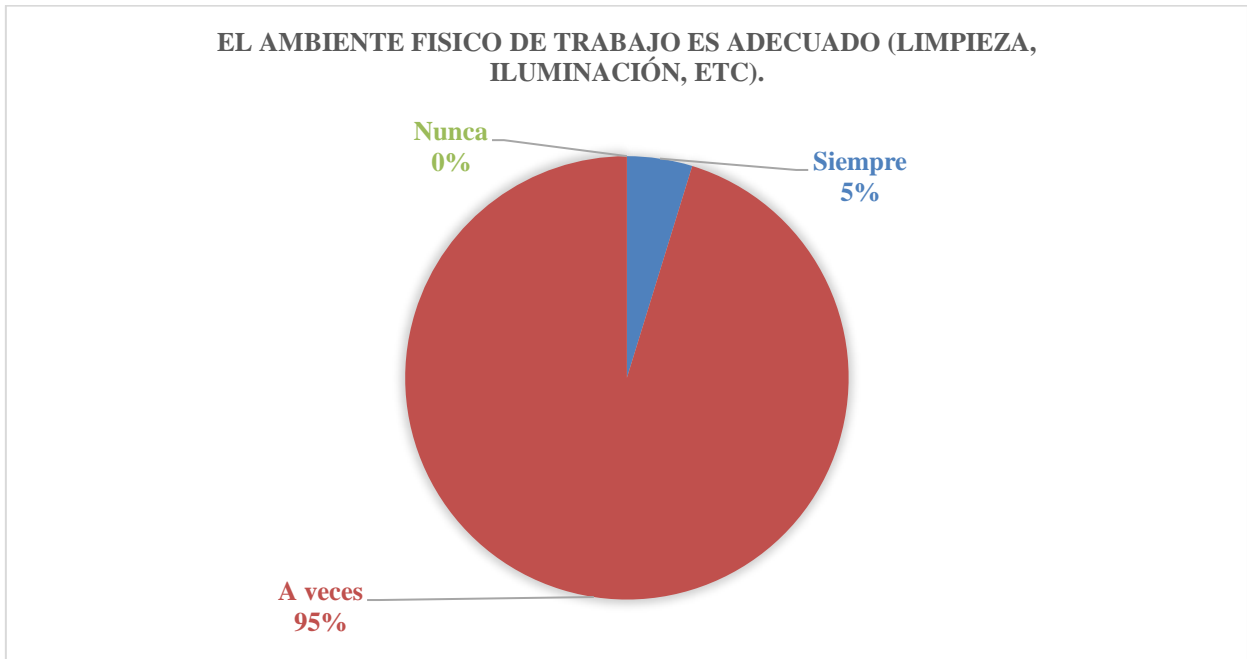


Figura N° 18. Ambientes físicos de trabajo adecuados.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En lo referente a servicios básicos como ser agua potable, energía eléctrica, buena iluminación, limpieza, etc., en general la encuesta arroja resultados negativos.

Es decir que el ambiente físico laboral debe ser mejorado sustanciateme en la ESFM “Puerto Rico”.

10.9.1.4. Comunicación

Tabla N° 7.

Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión comunicación.

COMUNICACIÓN							
Afirmaciones	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%	TOTAL
Mi ambiente de trabajo está libre de rivalidades.	2	10%	17	81%	2	10%	21
Puedo contar con mis colegas de trabajo cuando los necesito.	5	24%	16	76%	0	0%	21
Soy tratado(a) con respeto (por mis colegas, personal administrativo y otros).	9	43%	12	57%	0	0%	21
Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás colegas docentes.	6	29%	15	71%	0	0%	21
Los directores son justos en el trato con todos los colegas docentes.	4	19%	17	81%	0	0%	21
Los directores conocen mis fortalezas.	9	43%	12	57%	0	0%	21
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.	7	33%	14	67%	0	0%	21
Los directores me mantienen bien informado(a).	3	14%	18	86%	0	0%	21

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En primer lugar, solamente el 10% (2 personas), consideran que el ambiente de trabajo está libre de rivalidades, por otro lado, el 81% (17 personas), consideran que a veces hay rivalidades, y el 10% (2 personas), mencionan que nunca está libre de rivalidades.

En segundo lugar, solamente el 24% (5 personas), pueden contar siempre con sus colegas de trabajo cuando los necesita, y el otro 76% (16 personas) puede hacerlo a veces.

Asimismo, el 43% de docentes (9 personas) consideran siempre ser tratados con respeto dentro de la ESFM “Puerto Rico”, sin embargo, el otro 57% (12 personas) señalan que a veces son tratados con respeto.

Por otro lado, solamente el 29% (6 personas) son alentadas a compartir siempre sus conocimientos y experiencias con los demás colegas, y el otro 71% (15 personas) a veces se sienten alentadas a hacerlo.

Respecto al trato de los directos con los docentes, solamente el 19% (4 personas), dicen que siempre son justos, y el otro 81% (17 personas), señalan que a veces suelen ser justos.

A su vez, el 43% (9 personas), señalan que los directores siempre conocen sus fortalezas, y el otro 57% (12 personas), mencionan que a veces sucede eso.

Dentro de la misma dimensión, solamente el 33% (7 personas), reciben y tienen siempre acceso a tiempo a la información sobre aquello que les afecta, y el otro 67% (14 personas), a veces tienen acceso.

Por último, a solamente el 14% (3 personas), los directores los tienen siempre informados, y a veces al otro 86% de encuestados (18 personas).

Respecto a la comunicación existente que debe primar en la ESFM “Puerto Rico”, las encuestas arrojaron los siguientes resultados gráficos:

➤ **Afirmación #17**

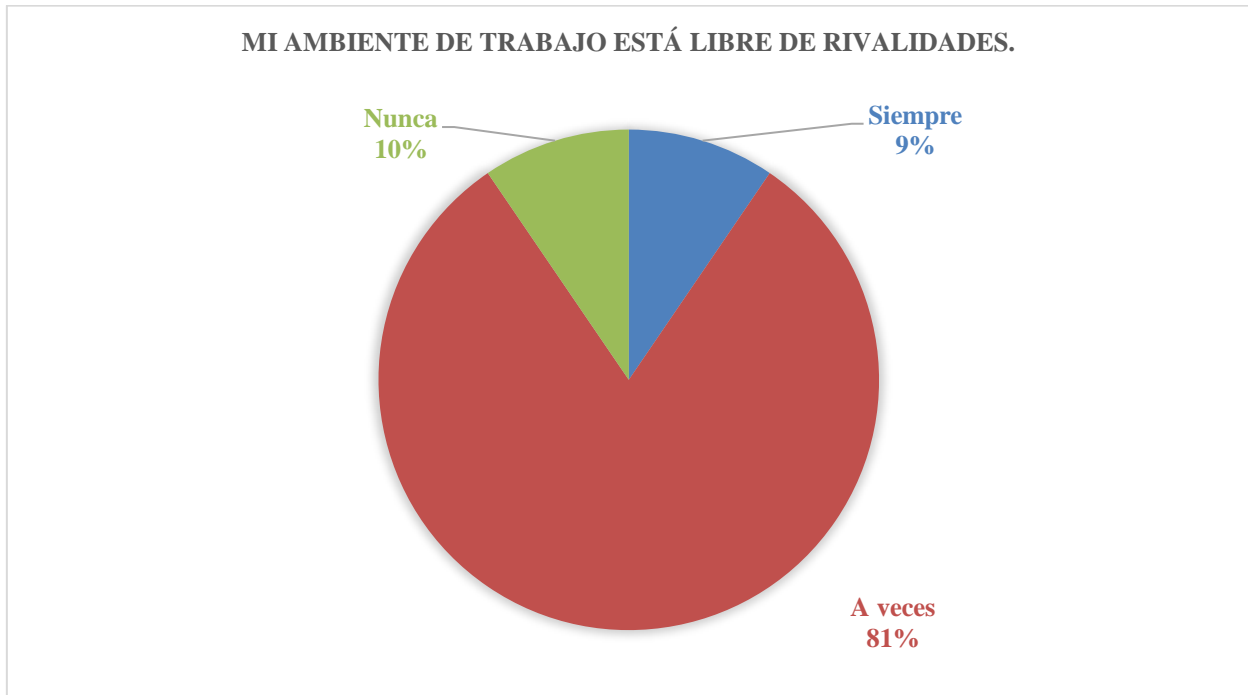


Figura N° 19. Ambiente de trabajo libre de rivalidades.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La figura que precede demuestra la existencia de rivalidad interna dentro de la institución, es decir que los docentes no cuentan con un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales, sea entre pares o estos y sus jefes.

Adviértase entonces que, la cooperación también se encuentra ausente en la ESFM “Puerto Rico”, y con esta el ambiente organizacional es prácticamente malo, lo que sin lugar a dudas repercute negativamente en la institución.

➤ **Afirmación #18**

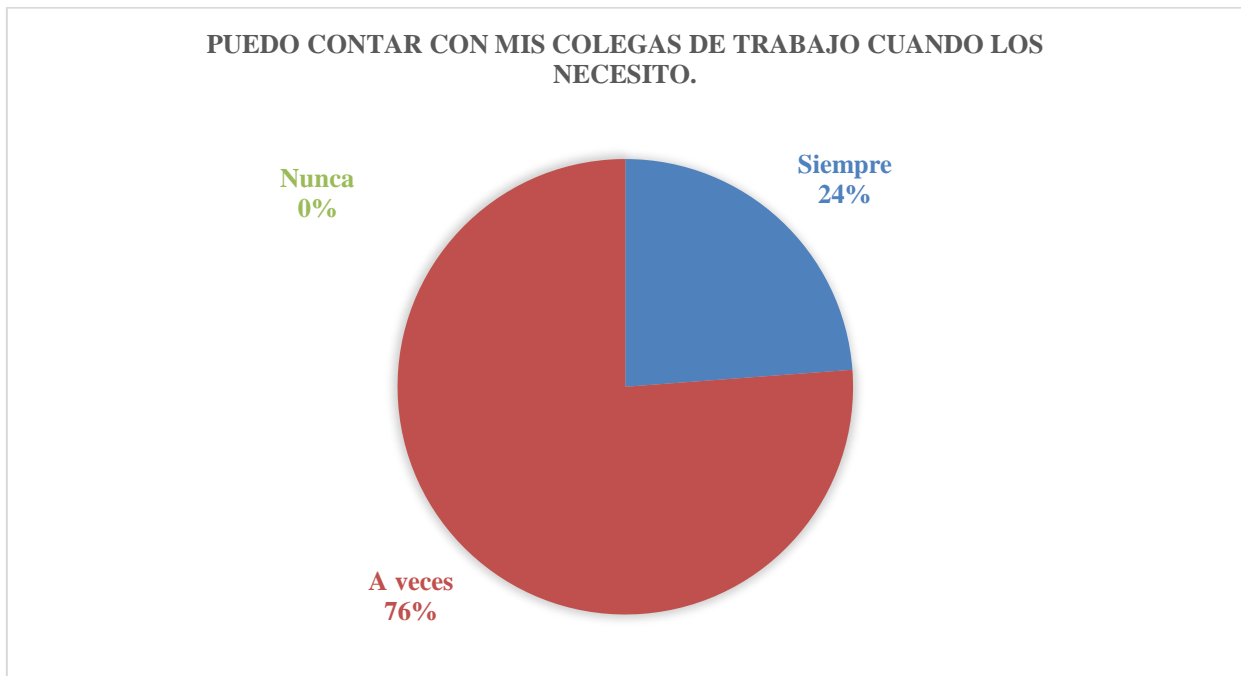


Figura N° 20. Confianza y ayuda entre colegas.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Según los datos arrojados por la encuesta, sólo una pequeña porción del plantel docente de la ESFM “Puerto Rico” puede contar con otros colegas cuando necesitan ayuda.

Al parecer la gran mayoría se encuentran prácticamente huérfanos, debiendo afrontar problemas y retos solos, sin ayuda de nadie, dando a entender inclusive sin la ayuda de sus jefes o superiores.

➤ **Afirmación #19**

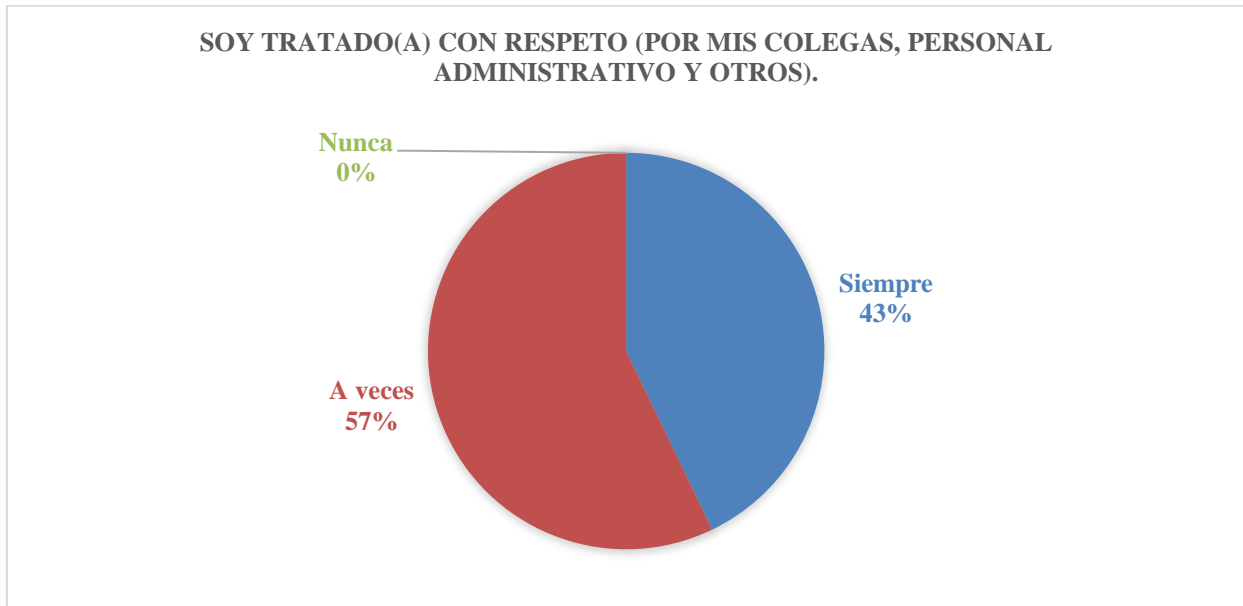


Figura N° 21. Respeto entre colegas, personal administrativo y otros.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Nótese de la figura anterior que más de la mitad de los encuestados consideran que no siempre es tratado con respeto por sus colegas, es decir unas veces sí y otras no, posiblemente al estado de ánimo de cada persona y otros factores.

Sobra decir que la falta de respeto produce en la persona menoscabo en su integridad psicológica, derivándose muchas veces en depresión, sentimientos de inferioridad u otros, que llegan a dañar inclusive la dignidad de las personas, y por ende baja su verdadero rendimiento laboral.

➤ **Afirmación #20**

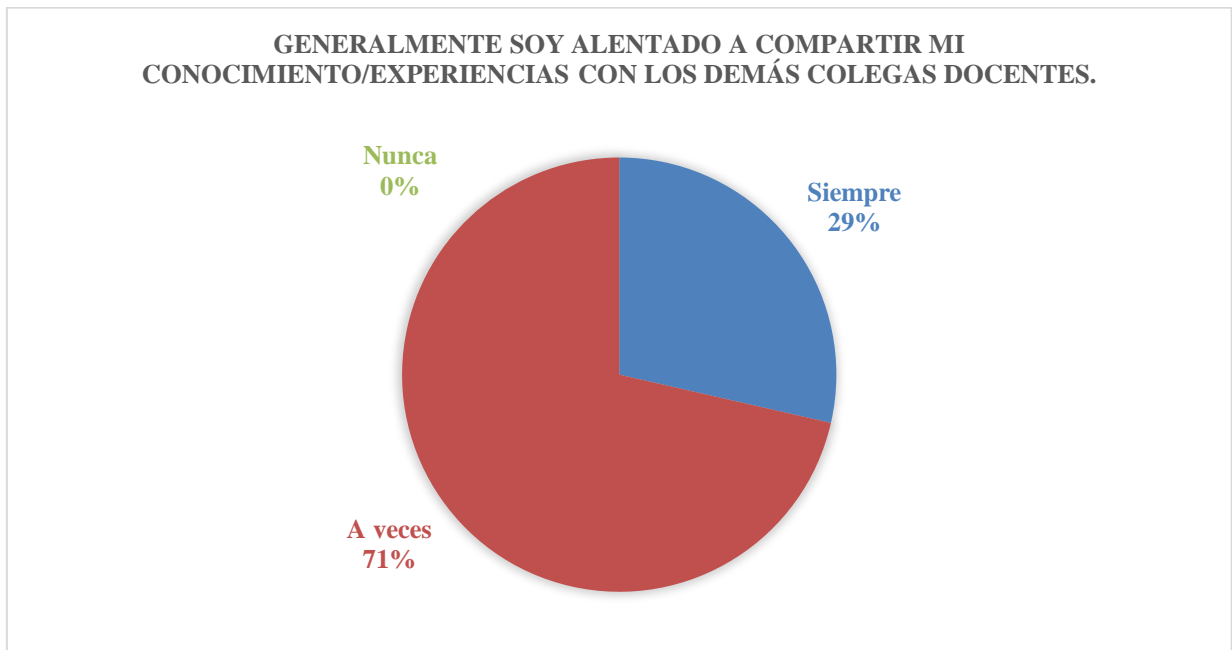


Figura N° 22. Motivación de compartir conocimientos y experiencias con los demás.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La figura 20, demuestra claramente que la motivación inducida para compartir conocimientos, es bastante limitada, lo que significa que los directivos de la ESFM “Puerto Rico”, no prestan la debida atención para lograr dicho objetivo.

➤ **Afirmación #21**



Figura N° 23. Trato justo por parte de los directores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Obsérvese que el gráfico en análisis muestra un trato preferencial que brindan los directores a un pequeño sector del plantel docente, disminuyendo de esta manera la posibilidad de mejorar un ambiente organizacional adecuado.

➤ **Afirmación #22**

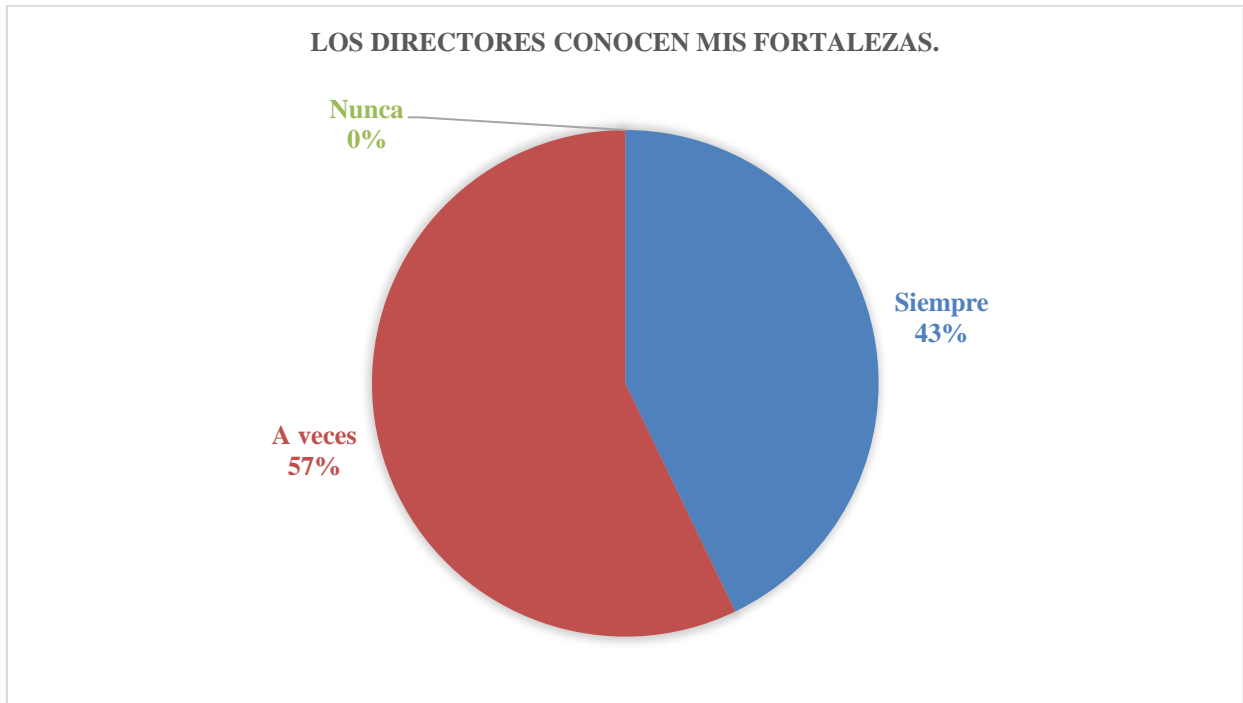


Figura N° 24. Reconocimiento de las fortalezas de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

El gráfico en cuestión se encuentra íntimamente ligado a los resultados los anteriores, denota la falta de conocimiento de parte del director de la ESFM “Puerto Rico” en relación al potencial profesional de cada uno de los docentes bajo su cargo, expresada está a través de las fortalezas individuales.

➤ **Afirmación #23**



Figura N° 25. Acceso a la información de factores que afectan a los empleados.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

A figura en análisis muestra que 2 de cada 3 personas encuestadas no tienen acceso a información relevante que puede afectar sus intereses, lo cual crea inseguridad y falta de pertenencia del equipo de trabajo con la institución.

➤ **Afirmación #24**

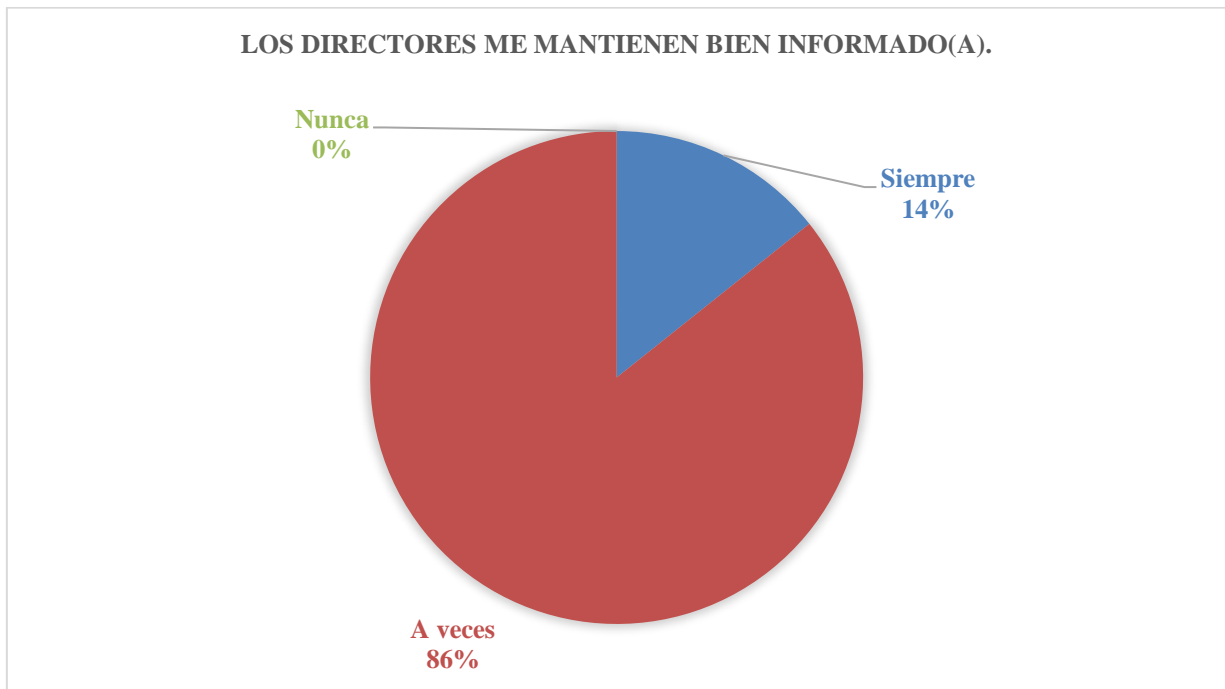


Figura N° 26. Información a tiempo y de manera correcta por parte de los directores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Se observa que los canales de comunicación son débiles, demostrando que no existe un procedimiento adecuado debidamente reglamentado, lo que genera sin duda susceptibilidades entre los docentes del plantel educativo y una mala gestión administrativa de parte de la dirección de la ESFM “Puerto Rico”.

10.9.1.5. Apoyo y satisfacción profesional

Tabla N° 8.

Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión apoyo y satisfacción profesional.

APOYO Y SATISFACCIÓN PROFESIONAL							
Afirmaciones	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%	TOTAL
Considera usted que ¿la Escuela Superior de Formación de Maestrias y Maestros "Puerto Rico" (ESFM) es un buen lugar para trabajar?.	8	38%	13	62%	0	0%	21
Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la Escuela Superior de Maestrias y Maestros Puerto Rico.	9	43%	11	52%	1	5%	21
Si tuviera la oportunidad de cambiar de lugar de trabajo lo haría.	12	57%	8	38%	1	5%	21
Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.	18	86%	3	14%	0	0%	21
Cada (año, semestre) recibo una evaluación de mi desempeño.	16	76%	5	24%	0	0%	21
Mi trabajo en la institución es valorable.	6	29%	15	71%	0	0%	21
Recibo permanentemente actualización para desarrollar mi trabajo.	8	38%	13	62%	0	0%	21
Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la ESFM "Puerto Rico".	5	24%	16	76%	0	0%	21
Quisiera tener más/mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades.	17	81%	4	19%	0	0%	21

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

De todos los encuestados, solamente el 38% (8 personas), consideran que la ESFM “Puerto Rico” es un buen lugar para trabajar, y el otro 62% (13 personas), lo consideran a veces.

Respecto a si recomendarían a algún familiar o amigo el trabajar ahí, solamente el 43% (9 personas), lo harían siempre, el 52% (11 personas) lo harían alguna vez, y el 5% (1 persona) no lo recomendaría nunca.

Asimismo, si tuvieran la oportunidad de cambiar de lugar de trabajo, el 57% (12 personas) lo harían, el 38% (8 personas), tal vez lo harían, y el 5% (1 persona), sería la única en no cambiar de trabajo.

Por otro lado, en comparativa al año pasado, el 86% (18 personas), siempre consideran que su

calidad laboral ha mejorado, y el 14% (3 personas), no siempre lo consideran.

A su vez, cada año y/o semestre el 76% (16 personas), reciben siempre una evaluación de su desempeño, y el otro 24% (5 personas), la reciben a veces.

Por otro lado, el 29% (6 personas), considera que su trabajo en la institución siempre es valorado, y el otro 62% (13 personas) lo consideran a veces.

En cuanto a las actualizaciones para desarrollar las funciones de cada docente, solamente el 38% (8 personas), las reciben siempre, y el otro 62% (13 personas) las reciben a veces.

Respecto a las oportunidades de carrera y mejoramiento profesional dentro de la ESFN “Puerto Rico”, solamente el 24% (5 personas), consideran que hay la existencia de las mismas siempre, y el otro 76% (16 personas), señalan que esto sucede a veces.

Por último, el 81% (17 personas), siempre quieren tener mejores oportunidades para tener nuevos conocimientos y habilidades y el otro 19% (4 personas), lo quieren a veces.

De acuerdo a los ítems señalados los resultados gráficos de las encuestas fueron los siguientes:

➤ **Afirmación #25**

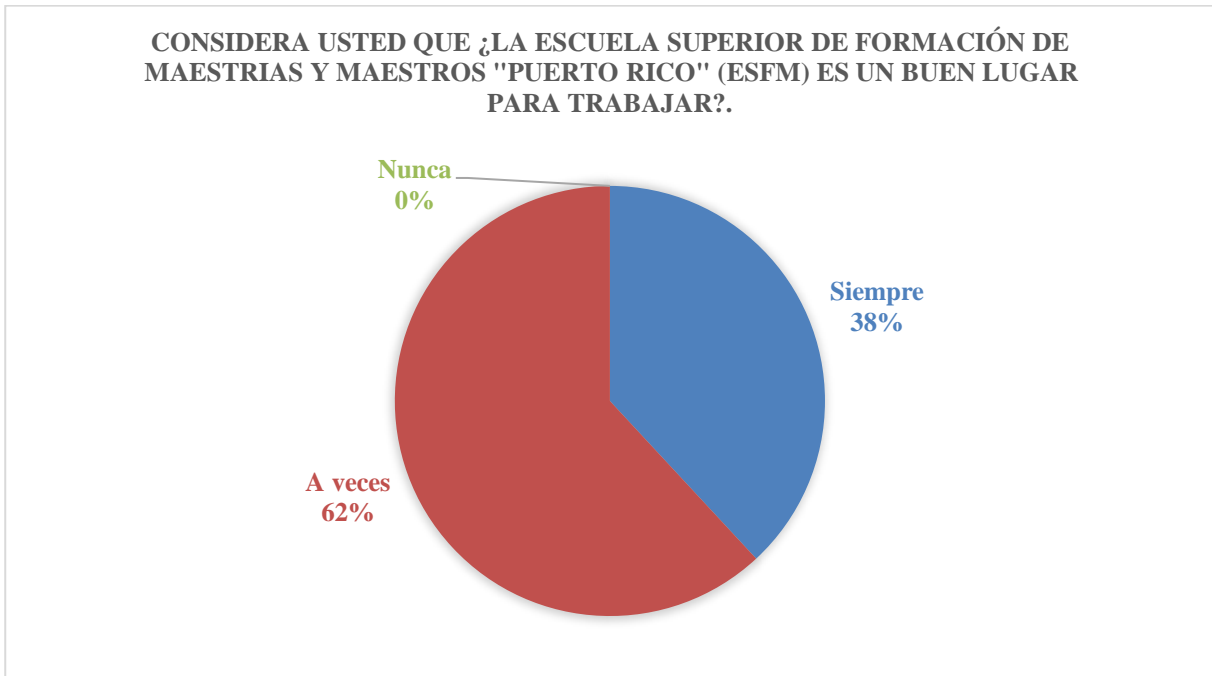


Figura N° 27. Percepción de si el área de trabajo es un buen lugar para trabajar.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Los resultados de la encuesta muestran que la percepción de los docentes no es buena cuando se les preguntó si consideran que la ESFM “Puerto Rico” es un buen lugar para trabajar.

Lo anterior se encuentra íntimamente relacionado con el hecho de la falta de infraestructura adecuada, dotación de materiales e insumos para desarrollar su trabajo y el ambiente organizacional inadecuado para realizar sus labores.

➤ **Afirmación #26**

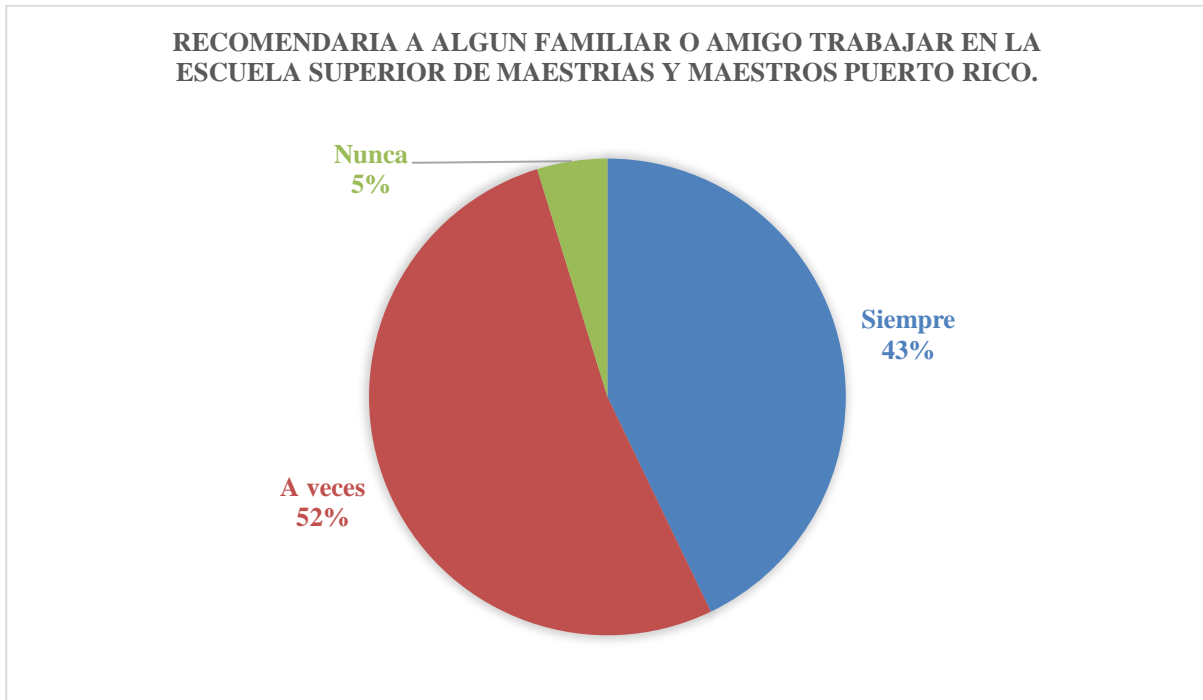


Figura N° 28. Recomendación para que otras personas trabajen en la ESFM “Puerto Rico”.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Más de la mitad de los encuestados consideran inapropiado recomendar trabajar en la ESFM “Puerto Rico”, máxime si la pregunta fue dirigida en relación a personas allegadas a su entorno personal.

La percepción negativa que tienen los docentes, da una mala imagen institucional, lo que repercute en los habitantes del Municipio de Puerto Rico.

➤ **Afirmación #27**

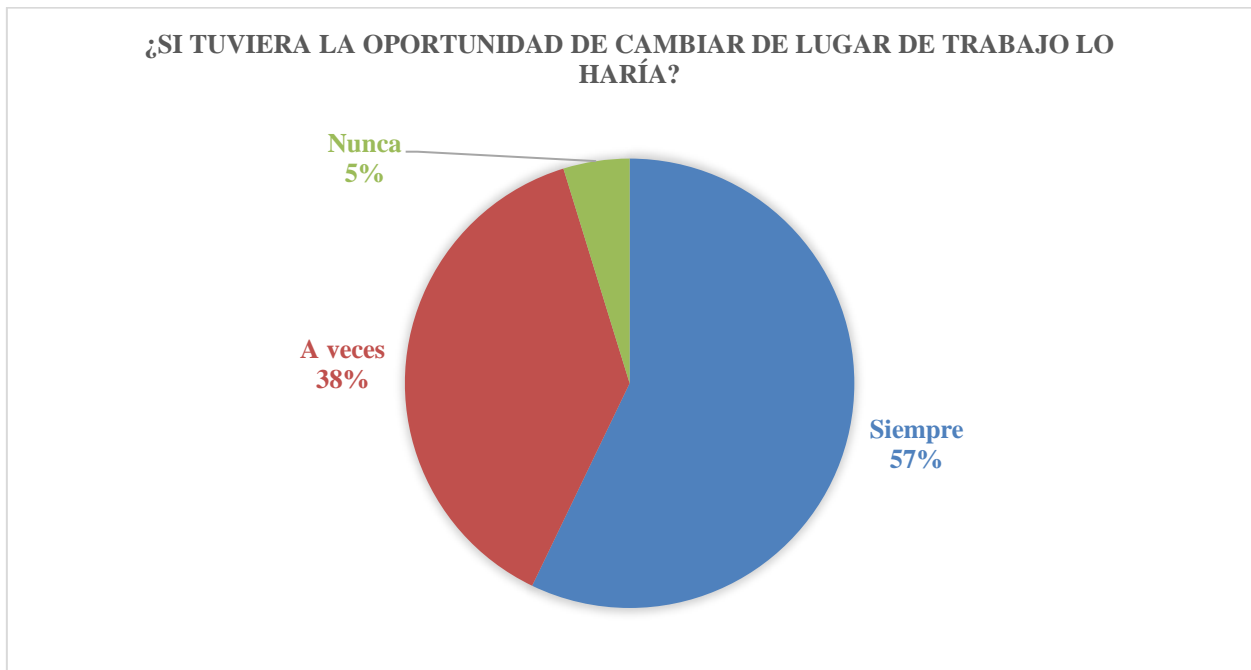


Figura N° 29. Toma de oportunidades de trabajar en otro lugar.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Las estadísticas bajo análisis demuestran que apenas una persona no estaría dispuesta a cambiar de trabajo si tuviera la oportunidad de hacerlo.

En cuanto al resto de los encuestados, si tuvieran la oportunidad cambiarían de fuente laboral, situación generalizada que muestra las falencias estructurales y organizacionales de la ESFM “Puerto Rico”.

➤ **Afirmación #28**

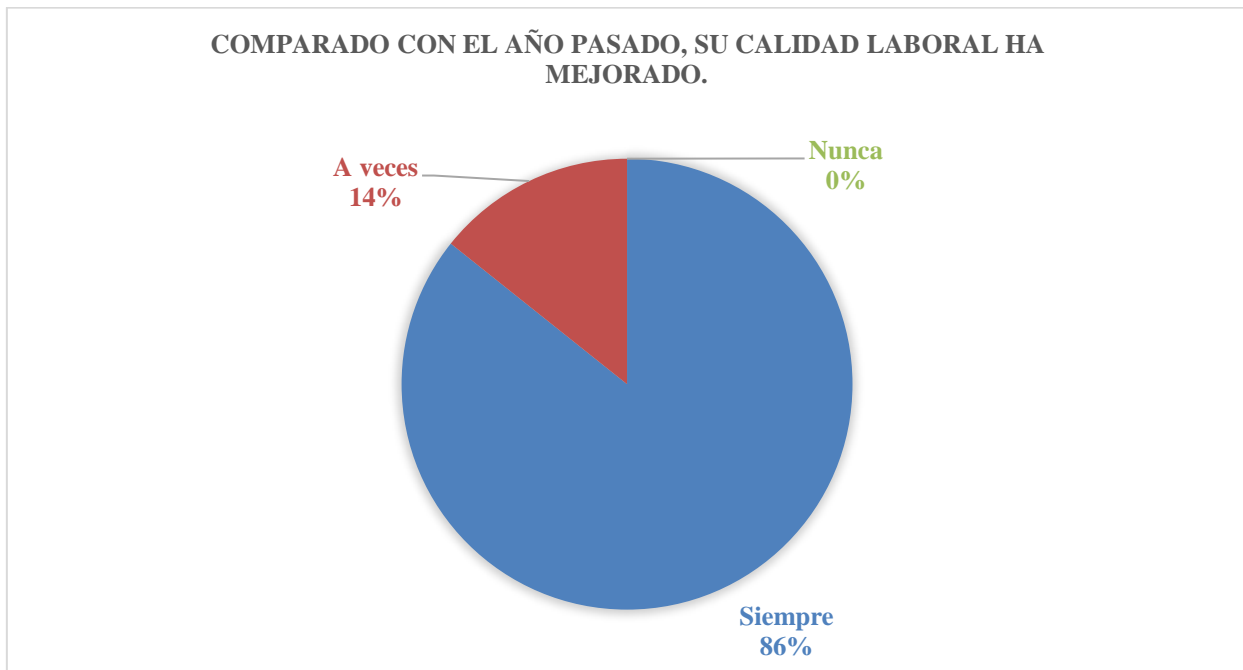


Figura N° 30. Comparación anual de la calidad laboral.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

A pesar de la afirmación anterior, contrariamente la gran mayoría de los docentes considera que su calidad laboral sufrió una mejora en relación al pasado año.

Se debe comprender que el término de “Calidad Laboral” abarca muchos parámetros, ya sea al salario, el ambiente laboral, flexibilidad, incentivos, promoción interna, por lo que se deduce que el pasado año estuvo marcado por una mala gestión institucional.

➤ **Afirmación #29**

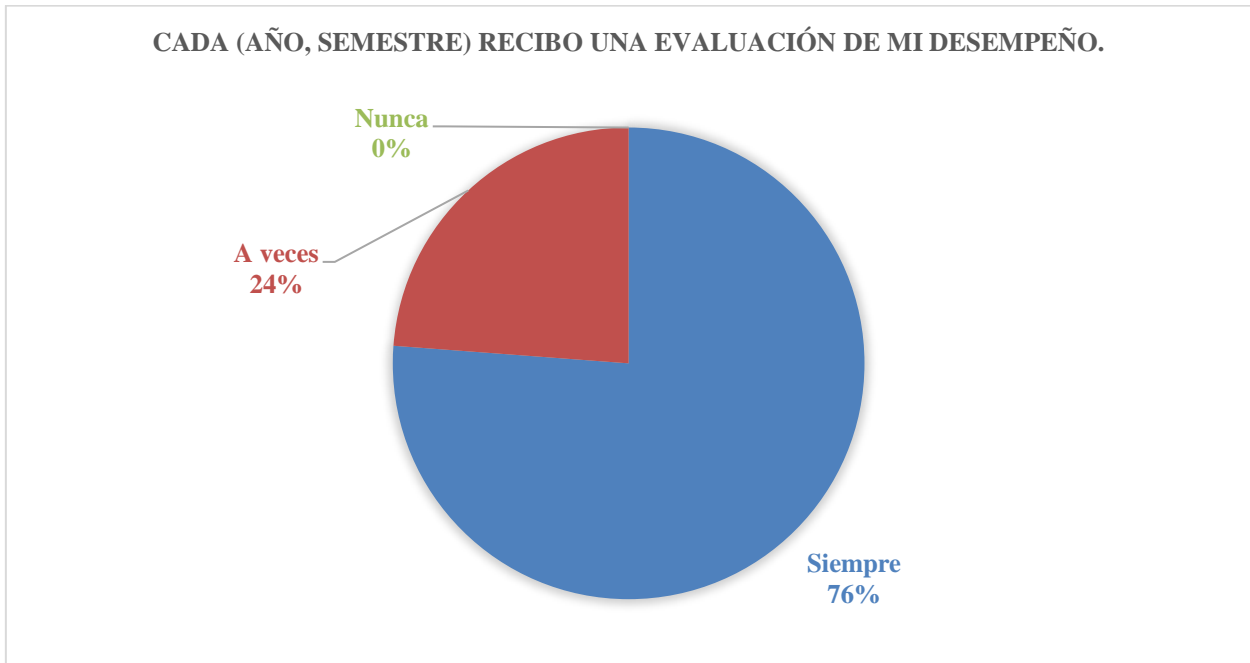


Figura N° 31. Evaluación del desempeño de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La medición en cuanto a la evaluación del desempeño, es constante durante la gestión, sin embargo, pareciera ser que no todos los involucrados son objeto de dichas evaluaciones, o estas son esporádicas.

➤ **Afirmación #30**

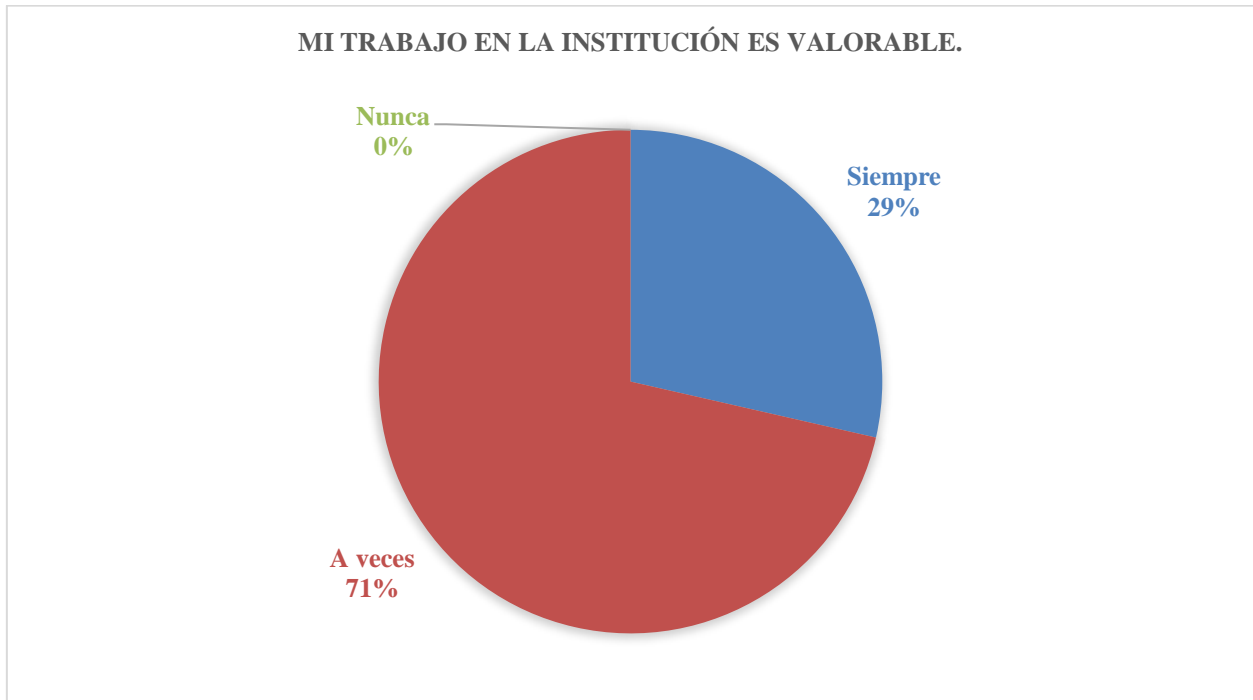


Figura N° 32. Valoración del desarrollo de funciones.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Los datos arrojados confirman que las iniciativas propuestas de los docentes no son valoradas como corresponden, por ende, tampoco su trabajo es verdaderamente apreciado.

De igual manera se confirma que no todos los profesionales son tomados en cuenta en la toma de decisiones que afectan a la institución, a su desarrollo y al cumplimiento de objetivos.

Se confirma a la vez la inexistencia de procedimientos adecuados para la dotación de premios y reconocimiento de labores sobresalientes de su plantel docente.

La desmotivación por tanto está presente por la falta de valoración del trabajo de la mayoría del plantel docente de la ESFM “Puerto Rico”.

➤ **Afirmación #31**

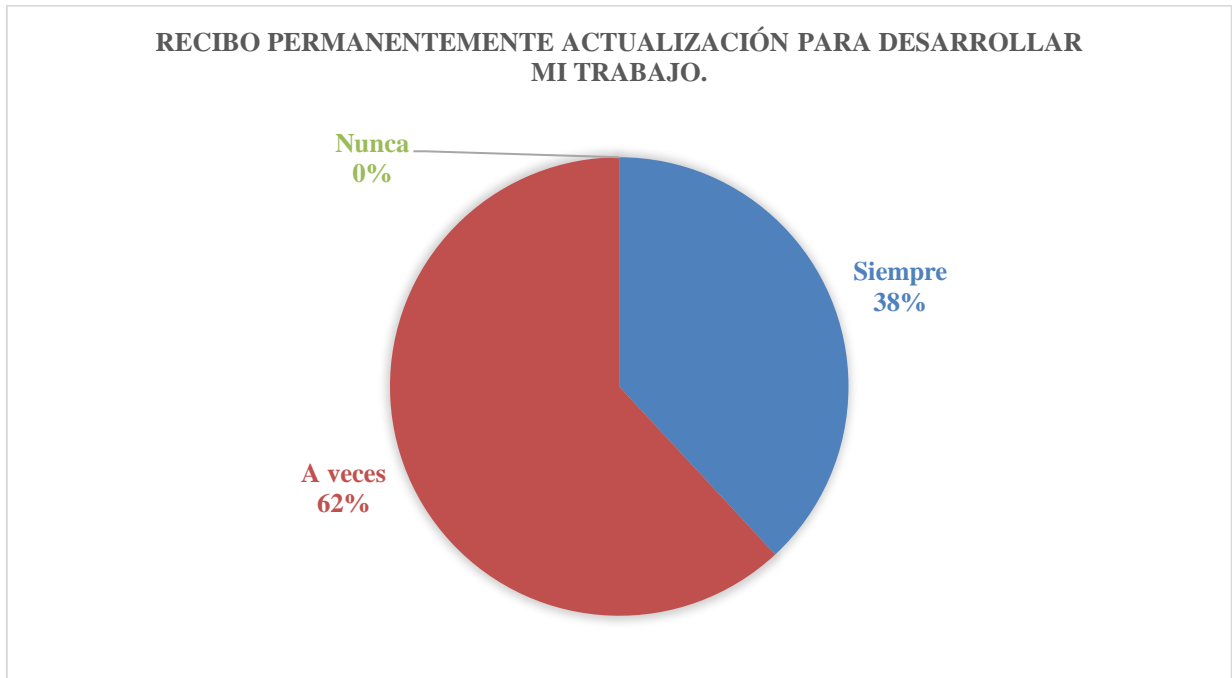


Figura N° 33. Actualización a los trabajadores para el desarrollo de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La información analizada refleja la falta de actualización permanente que debe brindar la ESFM “Puerto Rico” a su plantel docente, pues se advierte que una pequeña fracción de ellos gozan de este beneficio, el que por cierto debiera ser indiscutiblemente para todos, en procura de mejorar sus capacidades y aptitudes.

➤ **Afirmación #32**

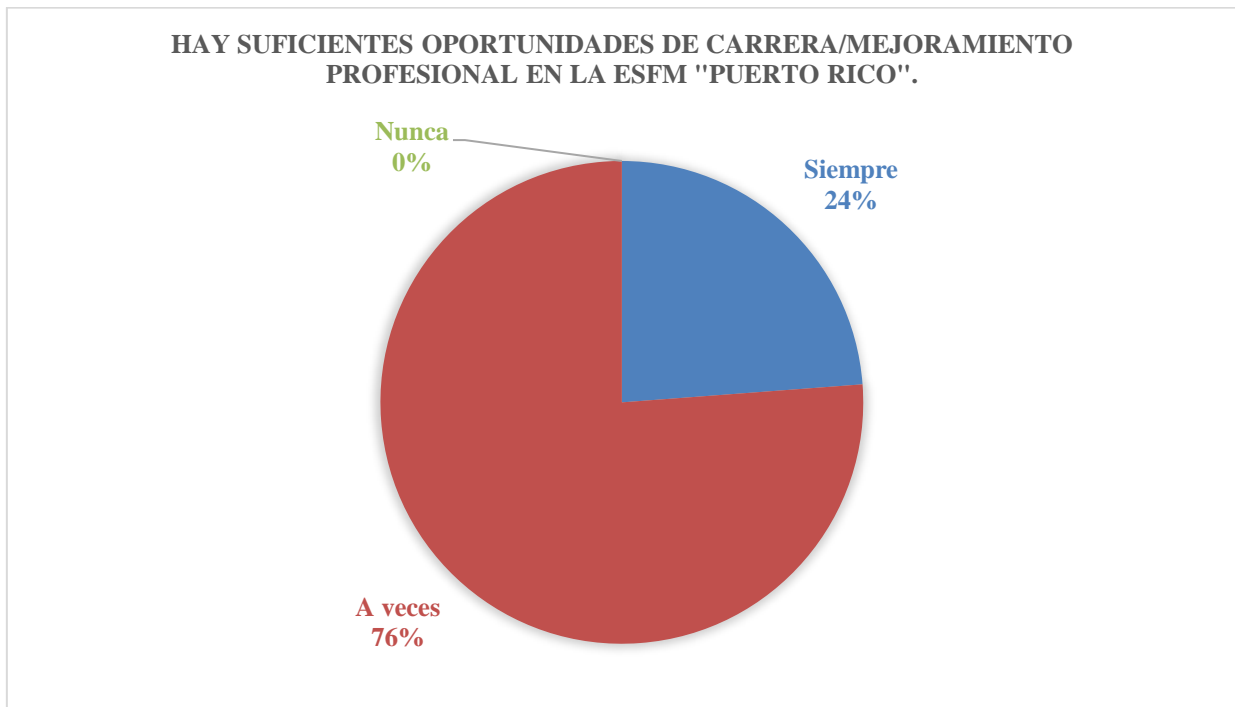


Figura N° 34. Oportunidades de crecimiento y mejora profesional.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

De manera recurrente se observa que una pequeña fracción del plantel docente de la ESFM “Puerto Rico”, puede contar con oportunidades de crecimiento profesional.

Lo anterior a todas luces desmotiva a la gran mayoría a seguir desempeñando funciones de la ESFM “Puerto Rico”.

➤ **Afirmación #33**

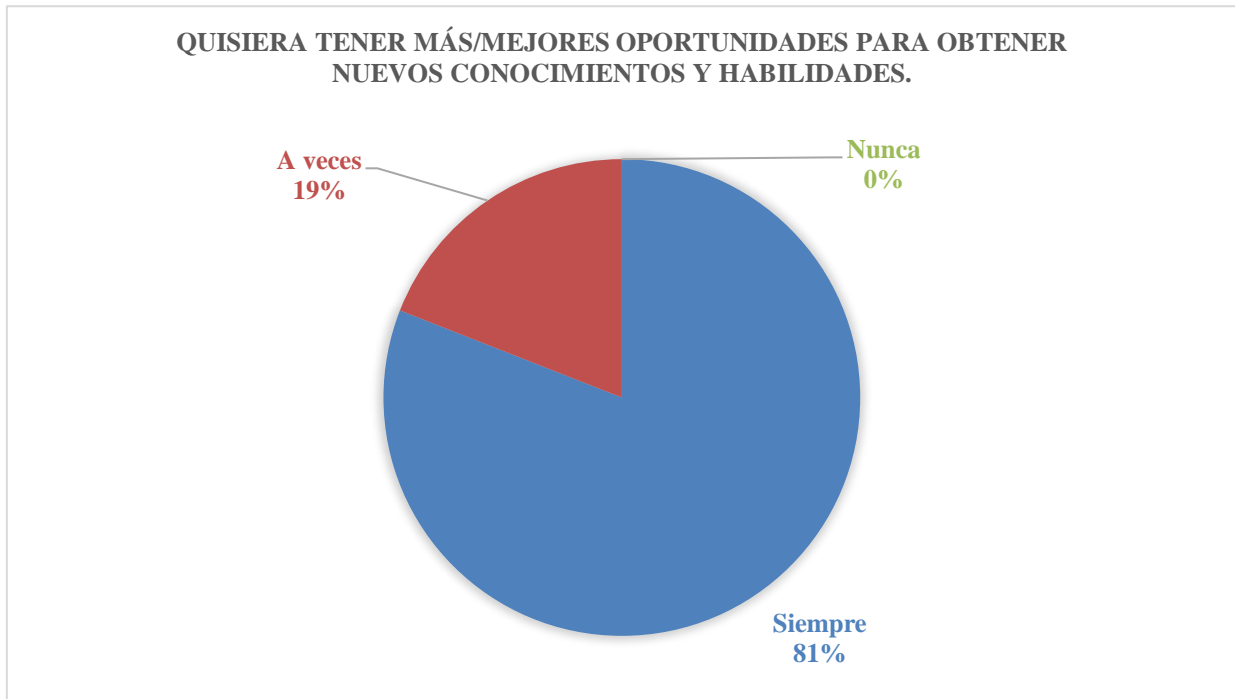


Figura N° 35. Deseo de mejores oportunidades para adquirir nuevas habilidades por parte de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En este punto cabe recalcar que un buen porcentaje no se cierra a la posibilidad de contar con mejores oportunidades para adquirir nuevos conocimientos, de lo cual se concluye que la ESFM “Puerto Rico” no cuenta con un sistema de gestión que facilite la capacitación de sus docentes.

10.9.1.6. Tolerancia Al Conflicto

Tabla N° 9.

Resultados obtenidos en las encuestas – ítems dimensión tolerancia al conflicto.

TOLERANCIA AL CONFLICTO							
Afirmaciones	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%	TOTAL
Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado.	7	33%	14	67%	0	0%	21
He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, edad, etc.).	0	0%	3	14%	18	86%	21
Tengo confianza en las habilidades de los directores (general, académico) para hacer su trabajo.	8	38%	13	62%	0	0%	21
Es fácil acceder a los directores ESFM "Puerto Rico" cuando los necesito.	10	48%	11	52%	0	0%	21
Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo.	9	43%	12	57%	0	0%	21

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En primer lugar, se muestra en la tabla que el 33% (7 personas), siempre cuentan con tiempo para reflexionar y aprender del trabajado que han realizado, y el otro 67% (14 personas), a veces cuentan con ese tiempo.

Con respecto a las víctimas de acoso y maltrato, por sexo, edad, etc., solamente el 14% (3 personas) alguna vez lo sufrieron, y el otro 86% (18 personas), nunca lo sufrieron.

Por otro lado, el 38% (8 personas), siempre tienen la confianza en las habilidades de los directores para hacer su trabajo y el otro 62% (13 personas), a veces tienen esa confianza.

Asimismo, el 48% (10 personas) señalan que siempre es fácil acceder a los directores de la ESFM “Puerto Rico” cuando se los necesita, y el otro 57% (12 personas), consideran que a veces es fácil acceder a ellos.

Finalmente, solamente el 43% (9 personas), saben siempre a dónde deben acudir cuando tienen un problema relacionado al trabajo, y el otro 57% (12 personas), a veces saben a dónde deben acudir.

Con referencia a la tolerancia de conflictos, las encuestas realizadas a los docentes de la ESFM “Puerto Rico”. muestran los siguientes gráficos y resultados:

➤ **Afirmación #34**

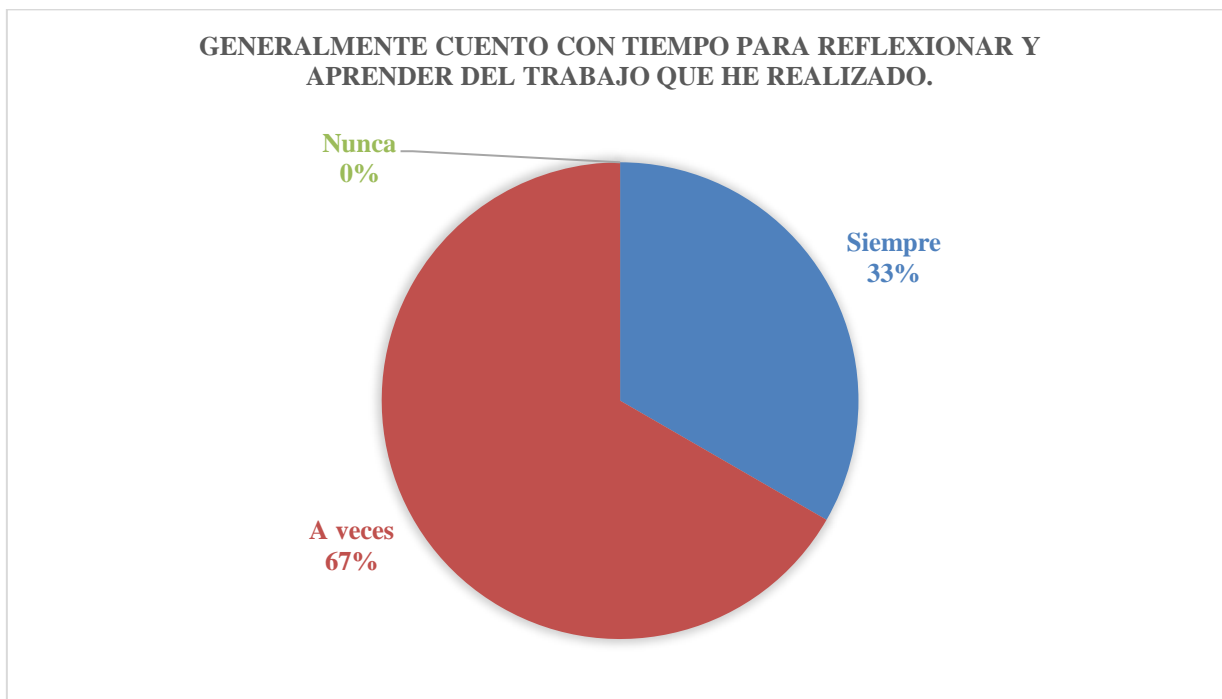


Figura N° 36. Tiempo de reflexión y aprendizaje del trabajo realizado.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La figura descrita en el presente análisis, nos revela que 2 de cada 3 docentes, no cuentan con tiempo suficiente para retroalimentarse de su trabajo desempeñado, lo cual es negativo a efectos de su superación profesional, lo que refleja falta de motivación al respecto por parte de la ESFM “Puerto Rico”.

➤ **Afirmación #35**

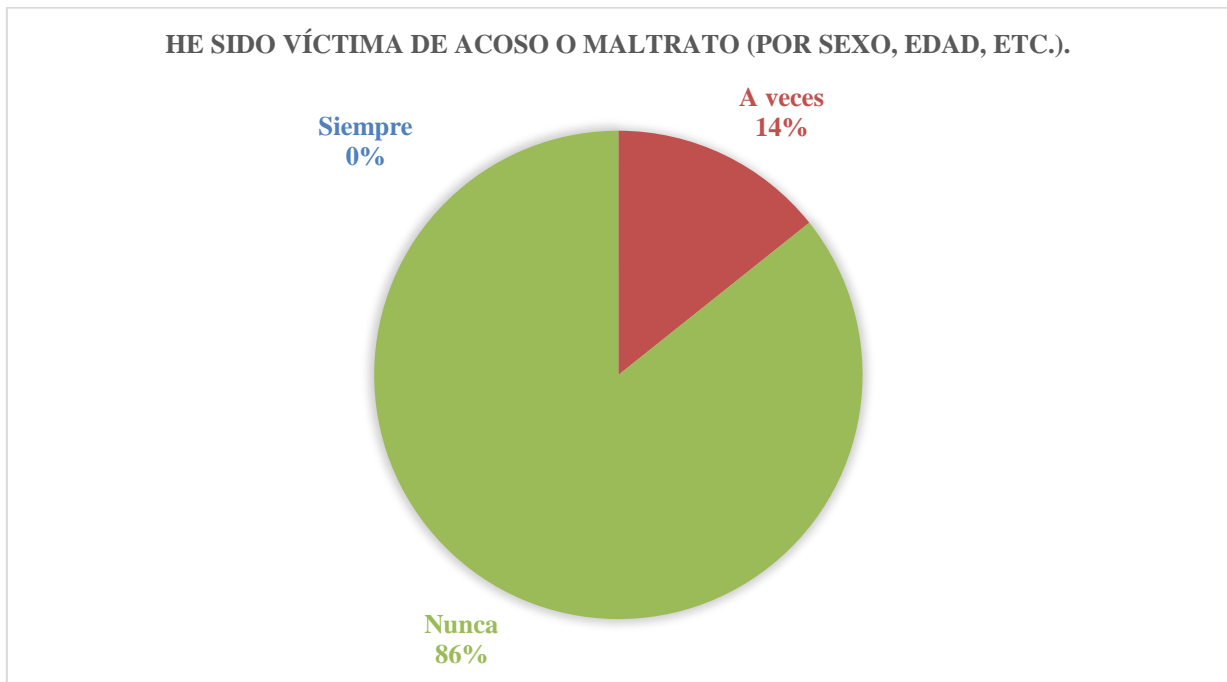


Figura N° 37. Víctimas de acoso y maltrato por sexo, edad, raza, etc.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

En este punto la mayoría de los encuestados fueron categóricos en señalar que nunca fueron víctimas de acoso o maltrato, sea por sexo, edad, religión, etc.

Sin embargo, no se puede pasar por alto que existe un pequeño margen de la población encuestada que señala haber sido, “A veces”, víctima de algún tipo de maltrato, lo que amerita otro tipo de estudio en materia legal.

➤ **Afirmación #36**

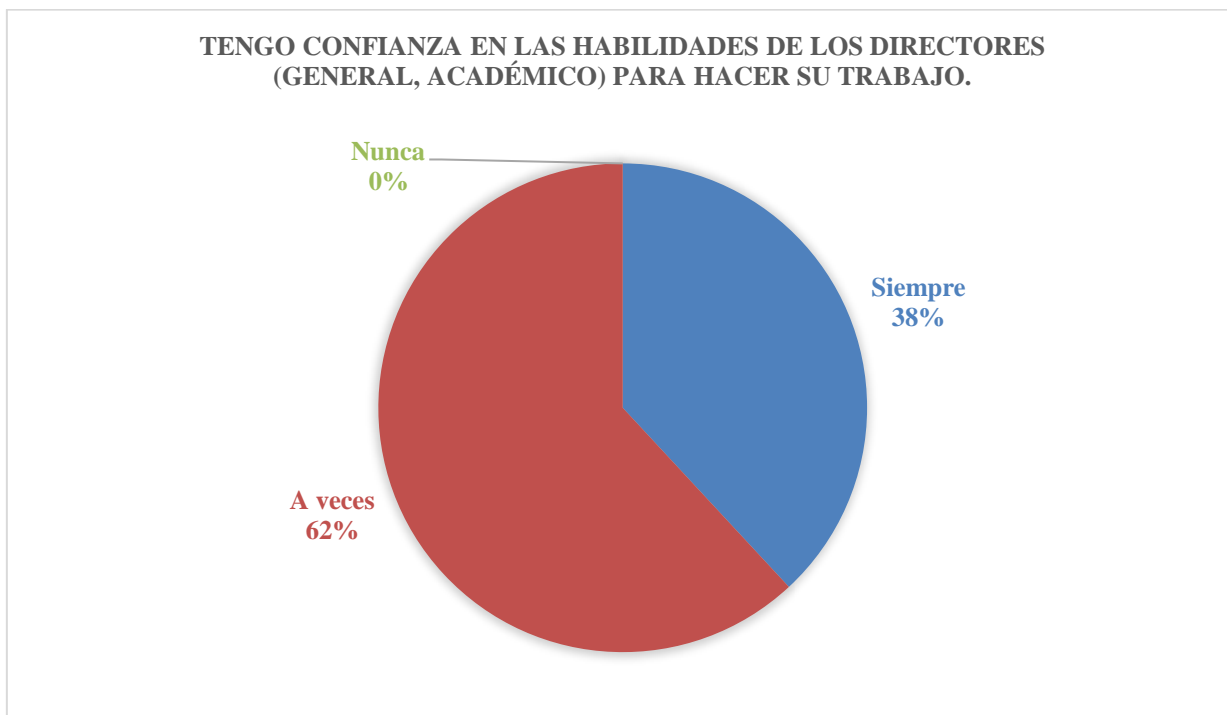


Figura N° 38. Confianza en las habilidades de los directores.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

La información arrojada de la encuesta, refleja que en total 8 personas tienen confianza plena de las habilidades de sus directores, y 13 docentes afirman no estar convencidos a plenitud. Esta debilidad, muestra que ciertas decisiones adoptadas por los directores, pueden no ser vistas de manera acertada, o con duda razonable en su aplicabilidad y resultados.

➤ **Afirmación #37**

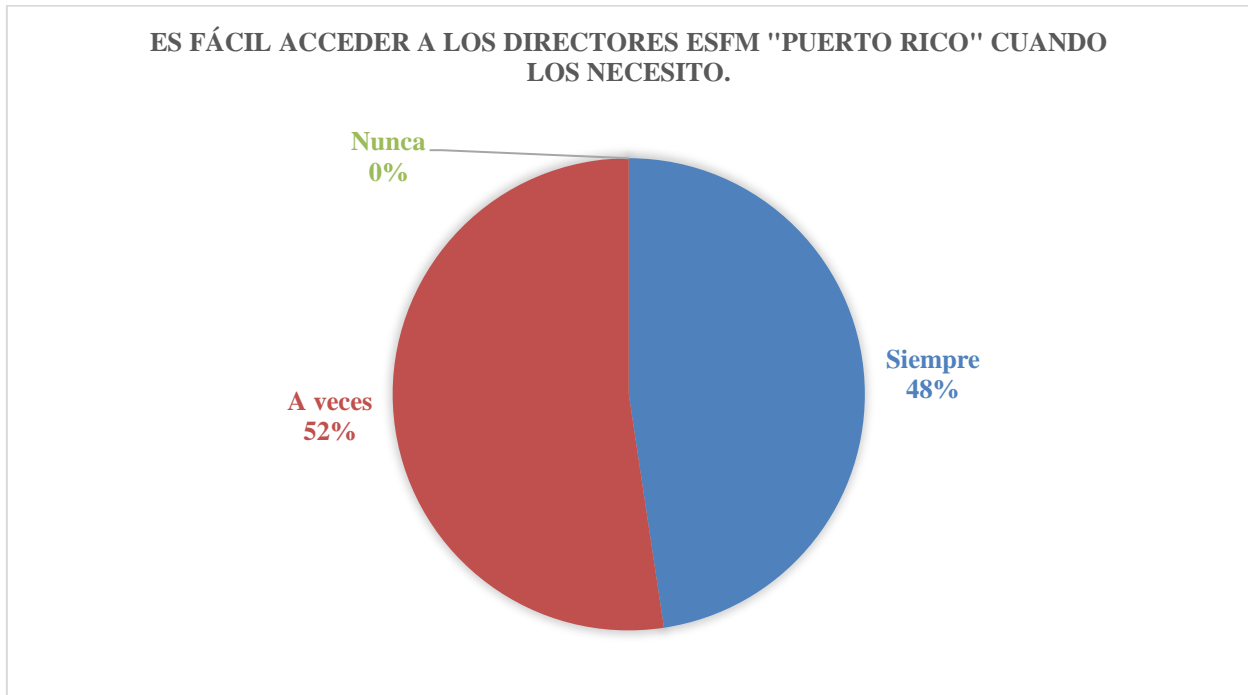


Figura N° 39. Acceso a los directores de la ESFM “Puerto Rico” cuando se los necesita.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Los datos son claros al mostrar que la mitad de docentes tienen acceso a los directores de la ESFM “Puerto Rico”, sin embargo, llama la atención que el restante 50% no tenga aquella prerrogativa.

Queda al descubierto entonces la falta de comunicación que debe primar entre los subalternos (docentes) y sus autoridades (directores), de donde nacen algunas preguntas en cuanto a la coordinación con el trabajo desempeñado, avances, resultados obtenidos y otros.

➤ **Afirmación #38**



Figura N° 40. Conocimiento de dónde acudir cuando se presenta un problema de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en las encuestas realizadas.

Se observa que los docentes del plantel educativo de la ESFM “Puerto Rico”, en general conocen a ciencia cierta o tienen idea de donde recurrir ante un problema relacionado con el trabajo que desempeñan.

11. PROPUESTA CENTRAL

El desarrollo de la presente propuesta, tiene su fundamento en la Constitución Política del Estado, que categóricamente señala:

“Artículo 77.I. La educación constituye una función suprema y primera responsabilidad financiera del Estado, que tiene la obligación indeclinable de sostenerla, garantizarla y gestionarla”. (Énfasis agregado)

De lo anterior se comprende que, ningún otro sector cuenta con este reconocimiento, que es explícito y terminante, lo que nos lleva a presumir que la educación en su conjunto recibe un trato privilegiado por parte del Estado.

Es así que el ordenamiento jurídico boliviano mediante la Ley N°70, cuenta con todo un subsistema de educación superior de formación Profesional, del cual se destaca lo siguiente:

“Artículo 35. (Formación Inicial de Maestras y Maestros). I. Las Escuelas Superiores de Formación de Maestras y Maestros son instituciones de carácter fiscal y gratuito dependientes del Ministerio de Educación, constituidas como centros de excelencia académica”. (Énfasis agregado)

En este contexto, y como se señaló precedentemente, los resultados obtenidos se encuentran en función a las dimensiones utilizadas como instrumentos en las encuestas realizadas al plantel docente de la ESFM “Puerto Rico”, visualizando aquellos que más problemas presentan de acuerdo al análisis realizado, con objeto de generar condiciones adecuadas en relación al ambiente organizacional de la institución, mediante la implementación de diversos mecanismos diseñados para este fin, como se detalla a continuación:

11.1. Diagnostico situacional y niveles de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Puerto Rico”

11.1.1. Dimensión Estructura

De las tres preguntas que conforman el presente ítem, se observa que, de las 21 personas

encuestadas, el 38.10%, es decir 8 docentes no conocen y no entienden la Visión, la Misión, añadiendo que tampoco cuentan con una comprensión cabal del trabajo que desarrollan en relación a los objetivos de la ESFM “Puerto Rico”.

Se hace evidente entonces que la estructura de la institución es débil, pues no se estaría cumpliendo con su propósito, siendo su desarrollo limitado por esta falencia, toda vez que no se concibe que el mismo no se encuentre acorde con los objetivos trazados por sus directores.

Se concluye por tanto que es necesario reforzar el conocimiento pleno de la Visión, la Misión y los objetivos institucionales en relación con el desarrollo laboral de los docentes.

11.1.2. Dimensión Responsabilidad individual y toma de decisiones

Relacionado a la presente dimensión, los ítem con las iniciativas, participación en la toma de decisiones y equipos de trabajo, además de la opción de los docentes, las encuestas realizadas muestran que si bien 13 de los 21 docentes están propensos para trabajar juntos en la resolución de problemas, solamente “A veces” se toma en cuenta y son consideradas sus iniciativas, de esta manera se entiende el por qué los docentes participan esporádicamente en la toma de decisiones, exteriorizando sus puntos de vista cuando organizan equipos de trabajo.

Se hace evidente entonces que existe una elevada desmotivación en la participación activa del 100% plantel docente para la toma de decisiones y resolución de problemas, siendo relativo (61.90%) el sentimiento de pertenencia y responsabilidad en relación a los aspectos señalados.

Lo anterior nos permite afirmar que la responsabilidad individual y toma de decisiones es débil, pues todos los integrantes de la ESFM “Puerto Rico”, es decir, docentes y directores, debieran trabajar juntos para el logro de objetivos institucionales, dejando entrever la falta de compañerismo y comunicación simultáneamente, sacando a relucir que las relaciones interpersonales no son las más propias, afectando la calidad de servicios a los educandos.

11.1.3. Dimensión Remuneración

En este acápite se integran diversos aspectos a considerar, sin embargo, los más notorios con una tasa de incidencia negativa, son aquellos concernientes al ambiente y espacio físico,

herramientas, equipos y material de trabajo inadecuado de la ESFM “Puerto Rico”, pues más del 90% de los docentes están disconformes, ya que, las condiciones donde y como desempeñan sus funciones laborales son a todas luces deficientes.

Otro aspecto con incidencia negativa, se refiere a los premios y reconocimientos que otorgan los directores de la ESFM “Puerto Rico” a sus docentes, toda vez que, al igual que el caso anterior, más del 90% considera que su distribución no es justa.

Lo anterior se traduce a que el trato no es igualitario para todos, dando lugar al compadrerío o amiguismo con un tinte de discriminación, siendo la regla la desmotivación total en el plantel docente, impidiendo que sus esfuerzos se vean recompensados en el tiempo, avizorando a la vez que tampoco su desempeño, aunque sea sobresaliente, sean debidamente reconocidos.

De igual manera 16 de 21 docentes consideran que su trabajo es evaluado de manera injusta, lo que guarda correlación con el punto anterior.

En relación a los beneficios que reciben los docentes, como ser seguro, retiro y vacaciones, las estadísticas muestran que aproximadamente el 50% se encuentra satisfecho, mientras que el otro 50% se conforma con lo que les dan.

Respecto a la compensación salarial, el 76.19% de los docentes, tienen la percepción de que la misma se encuentra acorde con sus habilidades y experiencia, resaltando que el pago se efectúa a tiempo. Sin embargo, es posible colegir que la mayoría de los docentes desempeñan sus funciones por percibir el sueldo erogado por el Estado, el que de alguna manera les da seguridad económica para sí y sus familias.

Cabe considerar que estos dos últimos aspectos, son los únicos del presente ítem con niveles aceptables dentro del presente estudio.

En definitiva, se concluye que el ítem remuneración es deficiente, pues no abarca todos los aspectos necesarios con los que debieran contar los docentes.

11.1.4. Dimensión Comunicación

Las estadísticas demuestran cierta dicotomía respecto del ambiente laboral libre de rivalidades, pues dos personas afirman la inexistencia de este aspecto, mientras que otras dos personas dicen lo contrario, razón por la cual solamente se toma en cuenta la opinión de la gran mayoría de los encuestados, las opinan que “A veces” existen rivalidades.

En consecuencia, se puede aseverar que las interrelaciones personales entre docentes no es la mejor, denotando falta de empatía entre pares.

Con referencia a los demás aspectos, como ser respeto, trato justo, fortalezas reconocidas por los directores, acceso y calidad de la información y compañerismo, en general se refleja un alto grado de falta de comunicación.

La debilidad de estos aspectos, dejan vulnerable a la institución, toda vez que, si no existe un grado aceptable de comunicación, no es posible el logro de objetivos conjuntos, por ende, la Misión y la Visión de la ESFM “Puerto Rico” se encuentran altamente comprometidas.

11.1.5. Dimensión Apoyo y satisfacción profesional

En este punto llama la atención que sólo 8 de 21 docentes encuestados afirman que la ESFM “Puerto Rico” es un buen lugar para trabajar, mientras que el resto no opina exactamente lo mismo.

En correlación a lo anterior, resalta el hecho de que 13 de los 21 encuestados, señalan que si tuvieran la oportunidad de cambiar de trabajo, adoptarían esta decisión, confirmando de esta manera que muchos de ellos se encuentran laborando por un sueldo mensual que otorga el institución.

Otro aspecto que no deja de ser preocupante, radica en la falta de oportunidades para obtener nuevos conocimientos, como ser postgrados, maestrías, etc., las que son necesarias para el desarrollo laboral de los docentes dentro de la ESFM “Puerto Rico”, más cuando debido a las circunstancias cambiantes del sector educativo, debiera ser prioridad, situación desatendida por sus directivos y el propio Estado, viendo truncado su crecimiento profesional, la mayoría de las

veces por factor económico que influye directamente en su bienestar personal y familiar.

En general, pese a que el 85% de los docentes encuestados manifestaron que su calidad laboral mejoró respecto al pasado año, el resto de los factores aún tienen incidencia negativa en la satisfacción personal, siendo débil el perfil que ofrece la ESFM “Puerto Rico” en relación al presente ítem.

11.1.6. Dimensión Tolerancia al Conflicto

A pesar de las debilidades que presenta la ESFM “Puerto Rico”, 18 de cada 21 docentes encuestados afirman que no fueron víctimas de maltrato, quedando un pequeño margen, pero no menos importante que indica que alguna vez sufrió algún tipo de maltrato, siendo materia de análisis en el campo legal.

Otro aspecto importante de mencionar, es el hecho de que sólo 8 personas tienen confianza plena en las habilidades de los directores, el restante no confía plenamente en sus aptitudes para la resolución de conflictos.

Así también llama la atención que sólo 11 de 21 docentes tengan acceso a los directores, denotando nuevamente falencias en la comunicación interna.

En lo referente a conflictos entre docentes y directores relacionados con el trabajo, en general los encuestados manifiestan tener conocimiento o idea de donde recurrir.

11.2. Estrategias para mejorar el clima organizacional de las y los docentes en la ESFM “Puerto Rico”.

Una vez realizado el diagnóstico situacional y obtenido los niveles de satisfacción profesional de los docentes de la ESFM “Puerto Rico”, se procede a plantear el diseño de estrategias para mejorar el clima organizacional de la institución.

En efecto, se plantea llevar adelante el plan de trabajo detallado a continuación, debiendo tomar en cuenta las actividades descritas, considerando el cronograma propuesto y los recursos a implementarse.

11.2.1. Propuesta Estrategia Dimensión “Estructura”

En referencia a la dimensión “estructura” se sugiere implementar un curso de capacitación, integrado por el 100% del personal de la ESFM “Puerto Rico”, con objeto de interiorizar y reforzar a las integrantes del plantel docente sobre la misión y visión de la institución, denotando su importancia y transcendencia dentro de su estructura, y como el desarrollo laboral de cada uno de sus integrantes debe ir en perfecta armonía con los objetivos trazados por la ESFM “Puerto Rico”.

Los responsables de la capacitación serán del director general conjuntamente con el director académico, ambos en coordinación con el director administrativo de la ESFM “Puerto Rico”.

Este curso de capacitación debe estar sujeto a evaluación con la finalidad de reforzar, en caso de que así lo amerite, cualquier duda o vacío que pueda surgir entre los docentes.

Estos cursos deberían programarse mínimamente dos veces al año, es decir, de forma semestral y de manera obligatoria para todo el personal.

Asimismo, para el caso de docentes nuevos que lleguen a formar parte de la ESFM “Puerto Rico”, se sugiere llevar a cabo un proceso de inducción, empezando siempre por el objetivo básico que es conocer cuál es la misión, la visión y su relación laboral que tendrá con los objetivos de la institución, en este caso, la inducción estará a cargo por otro docente designado mediante memorándum por el director académico, quien deberá tomar en consideración la materia o área laboral del nuevo docente contratado, a efectos de que la designación del docente encargado de la inducción cumpla con este perfil, o en su defecto recaiga en el docente más antiguo de la ESFM “Puerto Rico”.

En cuanto al memorándum de designación evacuado por el director académico, deberá especificar mínimamente el tiempo mínimo requerido (expresado en horas), lugar, fecha y horarios de la inducción, además de instruir que una vez finalizado el mismo el docente designado emita el informe correspondiente que no deberá exceder de dos páginas.

Lo anterior puede apreciarse mejor como se muestra a continuación:

Tabla N° 10.

Estrategias para la optimización de la dimensión “Estructura”.

Estrategia	Finalidad	Actividades / Responsable(s)	Presupuesto	Fecha
Proceso de inducción	<ul style="list-style-type: none"> Instruir al nuevo personal docente sobre la Misión y Visión de la ESFM “Puerto Rico”, y su relación laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación: Introducción y aprendizaje de la Misión y Visión de la ESFM “Puerto Rico”, a llevarse a cabo por otro docente de la institución, el que deberá ser designado por el director académico de la FSM a través de memorándum. 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 3.- Por concepto de gastos en papel y tinta, por cada nuevo docente contratado. Promedio 2 al año, total Bs. 6.- 	<ul style="list-style-type: none"> De forma inmediata a la incorporación del nuevo docente dentro del plantel.
Capacitación a los docentes	<ul style="list-style-type: none"> Interiorizar y reforzar al 100% de los integrantes de la ESFM “Puerto Rico” sobre la Misión y Visión de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Taller: La importancia y trascendencia de mi trabajo con la Misión, Visión y los objetivos trazados por la ESFM “Puerto Rico”. Los responsables de la presente actividad serán el director general conjuntamente con el director académico en coordinación con el director 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 1.000.- por cada taller para 30 personas, gastos a destinarse en material de apoyo como ser: impresión de trípticos, 1 bolígrafo, 1 cuadernillo, 1 soda o refresco, y merienda por persona, además de la impresión de 	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de la 2da. Semana del inicio de actividades anuales. Dentro de la 2da. Semana del segundo semestre de actividades.

administrativo.

certificados de
participación.

Fuente: Elaboración propia.

11.2.2. Propuesta Estrategia Dimensión “Responsabilidad individual y toma de decisiones”

Según los resultados observados de las encuestas realizadas a los docentes, se aprecia una elevada desmotivación en la participación activa del plantel docente para la toma de decisiones y resolución de problemas, consecuentemente se sugiere la elaboración de talleres enfocados hacia los directores de la institución, con objeto de que estos comprendan la importancia de tomar en cuenta todas las iniciativas vertidas por los docentes, aunque algunas de estas sean erróneas, situación que servirá para retroalimentación.

Los talleres deberán ser implementados por personas externas capacitadas en ambiente organizacional, pudiendo ser administradores de empresas, psicólogos, especialistas en talento humano, entre otros.

Para tal efecto, el director general será el responsable y deberá comprometerse a solicitar a sus instancias superiores, la dotación de estos recursos humanos una vez al año, con objeto de realizar las evaluaciones correspondientes para cada gestión.

Se debe comprender que la motivación conlleva al sentimiento de pertenencia y responsabilidad de los docentes, por tanto, será importante implementar un buzón de sugerencias para alcanzar mejoras institucionales y resolución de problemas, las que una vez al mes sean analizadas y evaluadas por los directores y conjuntamente los docentes de forma abierta, clara y sincera.

Los resultados que arrojen deberán ser puestos en práctica, sujetos a evaluación con el fin de detectar si su aplicabilidad tuvo influencia en el quehacer diario institucional.

De esta manera, se logrará el objetivo de alcanzar un mayor grado de compañerismo e interacción interna de los docentes, pues dará lugar al debate de ideas y sugerencias enriquecedoras que favorecerán a los docentes, a las instituciones y los educandos.

La implementación del buzón de sugerencias a los efectos señalados estará a cargo del director administrativo, autoridad que deberá diseñar y elaborar en un plazo no mayor a 5 días hábiles los lineamientos a adoptarse en su ejecución, como ser por ejemplo: formularios prediseñados, instruyendo y delegando a la secretaría la administración del mismo.

La siguiente tabla refleja la estrategia propuesta como sigue:

Tabla N° 11.

Estrategias para la optimización de la dimensión “Responsabilidad individual y toma de decisiones”.

Estrategia	Finalidad	Actividades / Responsable(s)	Presupuesto	Fecha
Capacitación a los directores	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de reconocer las iniciativas de los docentes en pro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller: Todas las opiniones cuentan para el crecimiento de la ESFM “Puerto Rico”. • El responsable de la capacitación a los directores será el director general. <p>Nota.- a llevarse a cabo por personal avalado por el Ministerio de Educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bs. 5.000.- <p>A destinarse en material de apoyo como ser bolígrafos, cuadernillos, merienda, impresión de certificados para cada uno de ellos, además del reconocimiento y/o emolumento económico del personal especializado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la 1era. Semana del mes de inicio de actividades de cada año.
Crear mayor grado de responsabilidad de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la pertenencia y responsabilidad de los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar Buzón de sugerencias: Diseño, elaboración e Implementación a 	<ul style="list-style-type: none"> • Bs. 100.- <p>Por concepto de confección y/o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la 1era. Semana de cada mes

<p>con la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un mayor grado de compañerismo e interacción interna. 	<p>cargo de director administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración del Buzón de sugerencias a cargo de la secretaría. • Reunión: Entre directivos y docentes para consideración de sugerencias y puesta en práctica. 	<p>mantenimiento del buzón de sugerencias, gastos en papel e impresión de formularios, y material de apoyo para su administración como circulares, instructivos u otros.</p> <p>Bs. 100 por reunión para compra de refrigerios, papel, material, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la 4ta. Semana de cada mes.
---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

11.2.3. Propuesta Estrategia Dimensión “Remuneración”

Todo lo referente al ambiente, espacio físico, herramientas, equipos y materias de trabajo, se advirtió que son deficientes o inexistentes, por lo expuesto, se sugiere la optimización de los mismos en función al inventario disponible, es decir que se deberá crear un plan de acción tomando en cuenta a la vez la disponibilidad de tiempo de cada docente para que acceda en ese lapso de manera irrestricta a los equipos, ambientes y material que necesite.

Se deberá coordinar al efecto los días y horas disponibles por el docente y sus requerimientos para hacer efectivo este plan de acción, introduciendo un pizarrón con un cronograma que deberá ser ejecutado y respetado tanto por los directores, como por el plantel docente.

Se sugiere que el director administrativo realice un levantamiento de dicha información, con la finalidad de que una vez identificadas las mismas, se adquiera y se dote de manera inmediata

los instrumentos necesarios para su buen desempeño. Se sugiere a la vez que dichas adquisiciones deban ser ejecutadas con recursos provenientes de las actividades propias que realiza la ESFM “Puerto Rico”.

El plan de acción propuesto se debe comprender que es sugerido en el entendido de las falencias económicas que pueden presentar las instituciones educativas estatales, las que se encuentran sujetas a un presupuesto casi inmodificable.

Con referencia a los premios y reconocimientos, en igual sentido, puede considerarse un obstáculo el factor económico por las razones expuestas, por tanto, se sugiere que los reconocimientos se realicen a través de certificaciones y memorándums por los cuales se acredite el buen desempeño de los docentes, cabe resaltar que la motivación que implica lo anterior, se verá reflejado positivamente en el desarrollo laboral de cada uno de los integrantes de la institución.

Al efecto, es importante que los directores brinden un trato igualitario a todos los docentes, evitando cualquier tinte de racismo y discriminación, dejando de lado el compadrerío y amiguismo en tal sentido se sugiere que el responsable sea el director general quien delimite los lineamientos básicos a ser ejecutados por las demás autoridades bajo su cargo a través de un manual que considere y tome en cuenta la calificación por el buen desempeño de los docentes, la eficacia de la metodología de enseñanza aplicada por cada uno de ellos, actualización profesional, elaboración de artículos e investigación, puntualidad en sus actividades laborales, faltas administrativas, actividades extracurriculares, participación en eventos llevados a cabo por los estudiantes y otros que considere importantes, debiendo ponderar cada ítem mediante un puntaje con la finalidad de que las evaluaciones realizadas por los directores sean justas, es decir acorde con los reconocimientos, como por ejemplo: a la puntualidad, al mejor docente, etc.

Es importante señalar que, si bien los lineamientos serán definidos por el director general, la ejecución del mismo deberá realizarse por el director administrativo en coordinación con el jefe de recursos humanos y el director académico.

Se recomienda también que el director general, sea el responsable de la implementación de otros beneficios no contemplados, en las regulaciones nacionales y legales, como el seguro, derecho

al retiro y vacaciones, implementando al efecto incentivos como horas libres al mejor docente del mes, nombramiento de jefatura en algún equipo de trabajo a desempeñarse próximamente o con el tema de su especialidad y la implementación de nuevas sugerencias o inquietudes que pudieran tener en beneficio de la institución.

A continuación, se detalla ilustrativamente lo manifestado de la siguiente manera:

Tabla N° 12.

Estrategias para la optimización de la dimensión “Remuneración”.

Estrategia	Finalidad	Actividades / Responsable(s)	Presupuesto	Fecha
Maximización de recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el espacio físico, herramientas, equipos y materiales de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma de uso de recursos: ejecutado por los directores y plantel docente mediante pizarrón. El responsable del relevamiento de la información respecto al material, herramientas y equipos de trabajo estará a cargo del director administrativo de la ESFM “Puerto Rico”, así como las gestiones para su respectiva dotación. 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 1.000.- Por concepto de material de apoyo para el relevamiento de información en cuanto al requerimiento de los docentes, así como también para la reorganización de espacios físicos de la institución: compra de pizarrón, papel, tinta, impresión de planos arquitectónicos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de la 3era. Semana de cada mes
Motivación de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el desempeño del plantel docente 	<ul style="list-style-type: none"> Acto de entrega de memorándums, certificados y 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 1.500.- a ser destinado 	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de la 4ta. Semana de cada mes

<p>docente</p>	<p>acorde con la misión y visión de la institución.</p>	<p>nombramientos: a ejecutarse por los directores de la institución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de lineamientos básicos para el reconocimiento, premios e incentivos a la labor educativa en la ESFM “Puerto Rico”, elaboración a cargo del director general • El responsable de la ejecución del manual será el director administrativo en coordinación con el jefe de recursos humanos y el director académico 	<p>a en la compra de material de apoyo para la confección e impresión del manual, encuadernado, divulgación interna mediante impresión, fotocopias, dotación de Cd’s u otros medios. Así como también para la compra de cartulina cascara de huevo o hilada para la impresión de certificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dentro de la 1era. Semana de cada mes
-----------------------	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

11.2.4. Propuesta Estrategia Dimensión “Comunicación”

Considerando que, en la mayoría de las instituciones públicas, el trabajo es dirigido y estructurado, es posible afirmar que la burocracia y lineamientos de mando son más estrictos, por lo que resulta difícil entablar comunicación positiva que posibilite afianzar lazos de compañerismo.

En torno a este aspecto, se sugiere llevar adelante actividades de confraternización, implementando campeonatos deportivos cada 6 meses, juegos didácticos, desayunos entre

docentes y directores una vez al mes, recordatorio de fechas festivas, en especial cumpleaños, navidad u otros, entremezclándose y olvidando su jerarquía.

La organización de estos eventos, será responsabilidad de los directores en coordinación con un representante de los docentes, siendo obligatoria su participación, lo anterior no necesariamente significará gran erogación dineraria para la institución o para el personal de la ESFM “Puerto Rico”.

El objetivo de afianzar relaciones, se verá reflejado en el respeto que se merecen todos y cada uno de sus componentes, surgirá paulatinamente un trato justo e igualitario, todo esto como fruto de la interacción de las citadas actividades, otorgando a la vez un sentimiento de identidad y pertenencia con la institución.

Se sugiere que las adquisiciones necesarias deban ser ejecutadas con recursos provenientes de las actividades propias que realiza la ESFM “Puerto Rico”.

En cuanto al acceso y calidad de información, se sugiere que el director general sea quien vele la correcta dotación de la misma, estableciendo parámetros reglamentados para su conocimiento y ejecución.

La siguiente tabla refleja la estrategia propuesta a ser implementada:

Tabla N° 13.

Estrategias para la optimización de la dimensión “Comunicación”.

Estrategia	Finalidad	Actividades / Responsable(s)	Presupuesto	Fecha
Mejorar las comunicaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Afianzar relaciones interpersonales entre directores y docentes, mediante la confraternización. 	<ul style="list-style-type: none"> Campeonatos deportivos y juegos didácticos: A cargo de los directores en coordinación con un representante del plantel docente. 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 9.000.- 	<ul style="list-style-type: none"> Mes de febrero de cada año Mes de agosto de cada año
			<p>Bs. 4.000.- por evento deportivo y Bs. 1.000.- para juegos didácticos, dineros ser destinados en la contratación de un árbitro, compra de una copa y medallas para el equipo ganador, material de apoyo como ser adquisición de cartulina cascara de huevo o hilada para a impresión de certificados de participación, refrescos, meriendas,</p>	

			café, té, y otros a definir por sus organizadores dentro del presupuesto.
Cambio en la percepción del clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar y reforzar la pertenencia de las personas con la institución. • Afianzar losos de compañerismo. • Crear sentimientos de identidad, respeto, trato justo e igualitario entre colegas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agasajos fechas festivas: Cumpleaños, día de la amistad, navidad (intercambio de regalos), etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bs. 6.000.- • Bs. 250.- por agasajo, para la adquisición de regalos, meriendas, te, café y otros que se enmarquen dentro del presupuesto.
			<ul style="list-style-type: none"> • 23 de julio de cada año • Entre 20 y 23 de diciembre de cada año. • Demas fechas a establecer, acorde con la información interna de la ESFM “Puerto Rico”

Fuente: Elaboración propia.

12.2.5. Propuesta Estrategia Dimensión “Apoyo y satisfacción profesional”

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas, se deduce que la falta de liderazgo de los directores que se ve reflejada en la falta de brindar nuevas oportunidades a los docentes para potenciar sus conocimientos, por cuanto se sugiere el involucramiento de sus directivos para alcanzar acuerdos estratégicos con otras entidades educativas, universidades, etc., a efectos de dotar cursos y postgrados accesibles a favor de sus docentes, así también deben buscar becas y se las debe otorgar a aquellos docentes sobresalientes en su labor, logrando de esta manera un mejor desempeño laboral acorde a los retos actuales.

El objeto de la presente propuesta no sólo abarca a brindar nuevos conocimientos a favor de los docentes, sino que estos tengan una mejor percepción del lugar donde trabajan, con sentimiento de pertenencia e identificación, y no solamente estén por un sueldo mensual seguro, sino que sientan que sus objetivos profesionales se traducen en satisfacción personal debido al apoyo de

sus directivos y colegas.

El responsable de lograr la satisfacción personal de los docentes será el director general en coordinación con el director administrativo y el director académico, debiendo definir los lineamientos a seguir para tal fin, disponiendo de recursos económicos necesarios provenientes de las actividades propias que realiza la ESFM “Puerto Rico” para alcanzar dicho cometido.

De igual forma se puede apreciar a continuación lo señalado precedentemente mediante la presente tabla:

Tabla N° 14.

Estrategias para la optimización de la dimensión “Apoyo y satisfacción profesional”.

Estrategia	Finalidad	Actividades / Responsable(s)	Presupuesto	Fecha
Avivar el liderazgo de los directores	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar las habilidades de los directores mediante la obtención y ofrecimiento de becas para los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos estratégicos interinstitucionales: A cargo del director general en coordinación con el director administrativo y el director académico en coordinación con el Ministerio de Educación y otras instituciones educativas autorizadas al efecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 15.000.- <p>A ser destinados en el reconocimiento o emolumento económico de docentes y especialistas, impresión de certificados, dotación de material de apoyo como cuadernillos, bolígrafos y otros que se enmarquen dentro del presupuesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sin fecha, de acuerdo al avance de negociaciones.

Crecimiento personal	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción profesional de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Acto de entrega de Dotación de Becas: a los docentes sobresalientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 10.000.- por gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Un mes antes del cierre de la gestión educativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Motivar y mejorar el desempeño laboral. 			

Fuente: Elaboración propia.

11.2.6. Propuesta Estrategia Dimensión “Tolerancia al conflicto”

Es natural que cuando exista un conflicto entre dos personas que involucre al ámbito laboral, nadie quiera intervenir, por miedo a ser sujeto de represalias o sanciones, por lo cual generalmente recurren ante el director de la institución.

Al respecto se sugiere fortalecer el liderazgo del director general quien debe orientar a las partes en conflicto a que busquen alcanzar objetivos propuestos por la organización, es decir siempre orientados al crecimiento y sostenibilidad de la misma en el tiempo.

A tal efecto, se sugiere que sea el propio director general quien escoja un profesional especializado de una terna propuesta por el director académico, disponiendo de recursos provenientes de las actividades propias que realiza la ESFM “Puerto Rico” para alcanzar dicho cometido.

De manera similar que los casos anteriores, la propuesta de estrategia planteada puede observarse claramente a través de la siguiente tabla:

Tabla N° 15.

Estrategias para la optimización de la dimensión “Tolerancia al conflicto”.

Estrategia	Finalidad	Actividades / Responsable(s)	Presupuesto	Fecha
Fortalecer el liderazgo de los directores	<ul style="list-style-type: none"> Afianzar lasos de confianza y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Taller: Capacitación del director general en relación al rol del 	<ul style="list-style-type: none"> Bs. 5.000.- A ser destinados 	<ul style="list-style-type: none"> Dentro de la 2da. Semana del mes de febrero de cada

con los docentes en la resolución de conflictos relacionados a la actividad laboral.	líder en la resolución de conflictos. • Dicha responsabilidad recae en el director académico y en el director general de la ESFM “Puerto Rico”.	en el pago de profesionales especializados en la capacitación del liderazgo del director general.	gestión.
--	--	---	----------

Fuente: Elaboración propia.

11.3. Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas

De manera sucinta se detalla el presupuesto necesario a ser gestionado por parte de la ESFM “Puerto Rico”, para la implementación integral de las estrategias propuestas:

Tabla N° 16.

Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas.

N°	Dimensión	Estrategia	Actividades	Presupuesto	Total Bs.
1	Estructura	· Proceso de inducción	· Capacitación	Bs. 3.- por cada docente (2 docentes promedio)	6,00
		· Capacitación de los trabajadores	· Taller	Bs. 1.000.- por cada taller para 30 personas (2 veces al año)	2.000,00
2	Responsabilidad individual y toma de decisiones	· Capacitación a los directores	· Taller	Bs. 5.000.-	5.000,00
		· Crear mayor grado de responsabilidad de los docentes	· Buzón de sugerencias	Bs. 100.-	100,00
			· Reunión	Bs. 100.- por reunion	1.200,00
3	Remuneración	· Maximización de recursos disponibles	· Cronograma de uso de recursos	Bs. 1.000.- mes	12.000,00
		· Motivación de la actividad docente	· Acto de entrega de memorándums, certificados y nombramientos	Bs. 100.- por mes	1.200,00
			· Manual de lineamientos básicos	Bs. 1.000.- mes	12.000,00
4	Comunicación	· Mejorar las comunicaciones interpersonales	· Campeonatos deportivos y juegos didácticos	Bs. 4.000.- por evento, Bs. 1.000.- para juegos, dos veces al año.	10.000,00
		· Cambio en la percepción del clima organizacional	· Agasajos fechas festivas	Bs. 250.- por fecha especial.	6.000,00
5	Apoyo y satisfacción profesional	· Avivar el liderazgo de los directores	· Acuerdos estratégicos interinstitucionales	Bs. 15.000.- por gestión	15.000,00
		· Crecimiento personal	· Acto de entrega de Dotación de Becas	Bs. 10.000.- por gestión	10.000,00
6	Tolerancia al conflicto	· Fortalecer el liderazgo de los directores	· Taller	Bs. 5.000.-	5.000,00
Presupuesto Total Bs.					79.506,00

Fuente: Elaboración propia.

12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla N° 18.

Cronograma de actividades

Mes	SEPTIEMBRE				NOVIEMBRE				JUNIO				JULIO				AGOSTO				NOVIEMBRE				
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Actividades																									
Aprobación del perfil del proyecto de grado																									
Determinación del capítulo I (Antecedentes, descripción del problema, formulación del problema, entidad beneficiaria, referencia geográfica del proyecto, justificación y objetivos)																									
Determinación y elaboración de los pilares teóricos que sustentan al proyecto (marco teórico)																									
Realización del marco metodológico (enfoque y tipo de estudio, métodos, instrumentos de recolección de datos, población y muestra de estudio)																									
Recolección de datos																									
Interpretación de los datos obtenidos en encuestas																									
Realización de la propuesta central del proyecto de grado																									
Parte final del proyecto (conclusiones, bibliografía y anexos)																									
Revisión del documento por parte de los tribunales																									
Subsanación de observaciones dadas																									
Defensa pública del proyecto																									

Fuente: Elaboración propia.

13. CONCLUSIONES

En el presente conocemos que el clima organizacional incide positiva o negativamente en la motivación, el rendimiento y productividad de los miembros de una institución.

Es así que, en un mundo moderno como el que vivimos se considera tema de gran interés, y necesario para alcanzar resultados óptimos en las labores diarias de los docentes.

En este sentido, la presente investigación en base a los parámetros *ut supra* señalados, desde la óptica de los actores principales, que a saber son los docentes de la ESFM “Puerto Rico”, arrojaron como resultado un deficiente clima organizacional. Las consecuencias se traducen en que el plantel docente no podrá desempeñar sus actividades laborales con eficiencia y eficacia.

El análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a través del procesamiento estadístico realizado en base a las encuestas plantadas, las que en conjunción con el planteamiento teórico que sustenta esta investigación, conllevan a concluir lo siguiente:

- a) Existe un deficiente clima organizacional en su dimensión Estructura.
- b) Nivel bajo en su dimensión Responsabilidad individual y toma de decisiones.
- c) Nivel óptimo en cuanto a la puntualidad en el pago de sueldos y salarios.
- d) Dimensión del sistema de Remuneraciones deficiente por parte de sus directivos y el Estado, en relación a recompensas, iniciativas, reconocimientos.
- e) Bajo nivel en su dimensión Comunicación, no existe participación proactiva en la toma de decisiones, resolución de conflictos, interacción entre pares y/o superiores y falta de cooperación grupal.
- f) Bajo nivel en su dimensión Apoyo y satisfacción profesional, la motivación se encuentra ausente, la capacitación es esporádica o deficiente, no existen programas para superación profesional como postgrados, maestrías ofrecidas por los directivos o el Estado.
- g) En su dimensión Tolerancia al conflicto, ésta presente deficiencias en el acceso a los directores por parte de los docentes cuando los problemas surgen.

14. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los datos obtenidos y a las conclusiones arribadas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- a) Siendo el objeto mejorar el clima organizacional de la ESFM “Puerto Rico”, se debe implementar los cursos de capacitación a docentes nuevos, como política de instrucción básica a partir de la próxima gestión, así como reforzar y profundizar el espíritu de la institución en cuanto a la Misión y Visión de todos sus integrantes.
- b) Es menester motivar la iniciativa de los docentes, tanto en la participación activa en la toma de decisiones, como en su capacitación constante para elevar sus conocimientos, su compromiso y su responsabilidad para con la institución, por lo que se sugiere que esta sea constante mes a mes, de acuerdo al diseño de las estrategias propuestas.
- c) Los directores deben ultimar todos sus esfuerzos por conseguir recursos, facilitar becas y obtener las mejores condiciones en acuerdos interinstitucionales a favor de los docentes.
- d) La guía de un buen líder se verá reflejada en la excelencia académica impartida, tanto en el plantel docente como en los educandos, motivo por el cual se debe priorizar los talleres a favor de los directores.
- e) Se sugiere que, al realzar la apertura del año entrante, considerar el presupuesto dado por el presente proyecto, al momento de recibir el respectivo POA anual.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguas, J. (s. f.). El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo. Great Place to Work.
- Altaman , S., & Hodgetts, R. (1990). Comportamiento en las organizaciones. Mexico: Interamericana.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). Cambio por diseño: cómo el pensamiento de diseño transforma las organizaciones e inspira la innovación. New York: Harper Business.
- Brunet, Luc. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas: México.
- Brunet. L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas. 1992. Citado por GOMEZ RADA, C. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, 2004, pp.98.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9a ed.--). México D.F., México: McGraw - Hill.
- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, de 7 de febrero de 2009.
- Godinez, R. (2020). Cálculo y formula del tamaño de la muestra. YouTube.
- Gonçalves, A. (2011). Dimensiones del clima organizacional. s/e.
- Hernandez Sampieri, R. (2018). Metodología de La Investigación. McGraw-Hill Companies.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S (1985) Comportamiento en las organizaciones, 6ª edición
México: Interamericana S. A. de C. V.
- IBCE Data Tr@de. (2016, 15 marzo). IBCE - Clima laboral e integración. IBCE.

- Kovacevic, A. (2013, noviembre). Implementación de la estrategia. Diplomado de actualización en dirección estratégica. Discusión de clase en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera, La Libertad, El Salvador.
- Latina Seguros. (2021, diciembre). ¿Cómo influye el ambiente laboral en la productividad? La Latino Seguros.
- Ley N° 070, Ley de La Educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”, de 20 de diciembre de 2010
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). Motivación y clima organizacional. Boston: Harvard Business School Press.
- Márquez Pérez, M (2009) Satisfacción Profesional s/e
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Dimensiones del Clima Organizacional. s/n: Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Schneider, B. (1975). Clima organizacional. Un ensayo. Psicología del Personal. s/e.

ANEXOS

ENCUESTAS REALIZADAS

Anexo 1. Diseño y ejemplo de llenado de ficha de formulario

INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN PROFESIONAL

BOLETA DE ENCUESTA

Nº

Especialidad: EDUCACIÓN PRIMARIA Edad: 52 Años de Servicio: 23

*Estimado docente, llene la encuesta con mucha sinceridad.
"Gracias por su colaboración" 😊*

ESTRUCTURA

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Conozco y entiendo la visión y misión de la ESFM "Puerto Rico".	✓		
Conozco los objetivos de desempeño de mi función.	✓		
Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la ESFM "Puerto Rico".	✓		

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL Y TOMA DE DECISIONES

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Mis iniciativas son respetadas y consideradas en la ESFM "Puerto Rico".		✓	
Cuando organizamos equipos de trabajo, yo participo en la toma de decisiones.	✓		
Cuando organizamos equipos de trabajo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la ESFM "Puerto Rico".		✓	
Cuando organizamos equipos de trabajo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros.		✓	

REMUNERACIÓN

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia.	✓		
Estoy satisfecho(a) con los beneficios en la ESFM "Puerto Rico", (seguro, retiro, vacaciones, etc.)		✓	
Recibo mi pago a tiempo.	✓		
Los docentes de la ESFM "Puerto Rico" que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.			✓
Mi trabajo es evaluado de manera justa.		✓	
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.		✓	
Cuento con todas las herramientas, equipos y material didáctico necesarios para llevar a cabo mi trabajo.		✓	
Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada.		✓	
El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, iluminación, etc.).		✓	

COMUNICACIÓN

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Mi ambiente de trabajo está libre de rivalidades.			✓
Puedo contar con mis colegas de trabajo cuando los necesito.		✓	
Soy tratado(a) con respeto (por mis colegas, personal administrativo y otros).		✓	
Generalmente soy alentado a compartir mi conocimiento/experiencias con los demás colegas.		✓	
Conozco claramente lo que los directores esperan de mí.			✓
Los directores son justos en el trato con todos los colegas docentes.			✓
Los directores conocen mis fortalezas.			✓
Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta.		✓	
Los directores me mantienen bien informado(a).		✓	

APOYO Y SATISFACCIÓN PROFESIONAL

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Considera usted que ¿la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros "Puerto Rico" (ESFM) es un buen lugar para trabajar?	✓		
Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en la Escuela Superior de Formación de Maestras y Maestros Puerto Rico.		✓	

Si tuviera la oportunidad de cambiar de lugar de trabajo lo haría.		✓	
Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.	✓		
Cada (año, semestre) recibo una evaluación de mi desempeño.	✓		
Mi trabajo en la institución es valorable.	✓		
Recibo permanente actualización para desarrollar mi trabajo.	✓		
Hay suficientes oportunidades de carrera/ mejoramiento profesional en la ESFM "Puerto Rico".	✓		
Quisiera tener más/mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades.	✓		

TOLERANCIA AL CONFLICTO

Afirmaciones	Siempre	A veces	Nunca
Generalmente cuento con tiempo para reflexionar y aprender del trabajo que he realizado.	✓		
He sido víctima de acoso o maltrato (por sexo, edad, etc.).		✓	
Tengo confianza en las habilidades de los directores (general, académico) para hacer su trabajo.		✓	
Es fácil acceder a los directores ESFM "Puerto Rico" cuando los necesito.		✓	
Conozco a dónde debo acudir cuando tengo un problema relacionado con el trabajo		✓	

Fuente: María Magdalena Luna Ramírez. (2009) Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral.

Anexo 2. Llenado de encuesta por los docentes de la ESFM “Puerto Rico”.

