



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DOCENTE”

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR

FATIMA MARÍA CHÁVEZ RODAS

ASESOR

MTRO. ROBERT DAVID MACQUAID ANGEL

DICIEMBRE DE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**MAESTRA REBECA RAMOS DE CAPRILE
DIRECTORA DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2020



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtro. Jorge Ernesto de Paz Ávalos
Presidente**

**Mtra. Karina Graciela Grande Amaya
Primer Vocal**

**Mtro. Douglas Ernesto Mancía Barrientos
Segundo Vocal**

**Mtro. Robert David Macquaid Ángel
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: DICIEMBRE

Año: DOS MIL VEINTE

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete horas del día siete de diciembre del año dos mil veinte, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DOCENTE", presentado por: LICDA. FÁTIMA MARÍA CHÁVEZ RODAS, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR

MTRO. JORGE ERNESTO DE PAZ ÁVALOS.
Presidente.

MTRA. KARINA GRACIELA GRANDE AMAYA.
1er. Vocal.

MTRO. DOUGLAS ERNESTO MANCÍA BARRIENTOS.
2do. Vocal.

LICDA. FÁTIMA MARÍA CHÁVEZ RODAS.
Sustentante.

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de graduación a todas aquellas personas que amen la profesión educativa y busquen herramientas para fortalecer su liderazgo en cualquiera que sea su espacio de trabajo: un aula, un comité, una escuela, un colegio, una institución educativa o incluso a quien lidere una empresa y se interese por contribuir a la motivación de sus compañeros de equipo. Lo dedico porque un docente desmotivado es igual a un estudiante desmotivado y ambos merecen encontrar en la escuela el segundo hogar que los llene de alegrías y entusiasmo para superarse.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi familia.

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente, así como crear estrategias que incidan positivamente en la organización escolar a través de una propuesta de mejora, para ello, se realizó una investigación de tipo documental bajo un enfoque metodológico cualitativo a través de documentos, investigaciones, informes y estudios previos cuya información ha sido sistematizada, volviendo los datos manejables para una mejor comprensión y análisis del tema estudiado; el análisis de los documentos se realizó de manera segmentada a fin de dar respuesta a cada uno de los objetivos establecidos en la investigación. Los resultados indican que el clima organizacional es el conjunto de factores que determinan el ambiente de una organización y que influye en el comportamiento de los individuos de la organización y, que la motivación docente está ligada a la forma en la que estos desempeñan su trabajo y de los factores que inciden positivamente en sus organizaciones relacionado con su satisfacción personal. Se establece un programa educativo piloto titulado “Conociéndonos trabajamos mejor”, propuesta que busca contribuir a la mejora del clima organizacional de un centro educativo salvadoreño para incidir positivamente en la motivación del personal docente.

Palabras claves: Clima organizacional, motivación docente, propuesta de mejora.

ABSTRAC

The main goal of the research I have just done, is to determine the relationship that exists between the workplace environment and teacher's motivation and to create strategies that have positive impact on school organization throughout a proposal for the improvement, for doing that, a desk research type was carried out under the qualitative methodology approach through documents, research, reports and previous studies whose information has been systematized making the data easy to use for better understanding and analysis of the studied topic. The analysis of the documents was done in segments in order to give an answer to each of the established objectives in the investigation. The results point out that workplace environment is the combination of factors that determine the environment in an organization and influence in the behavior of the individuals of the organization. Also the teacher's motivation is linked in the way in which they perform their job and the factors that influence positively in their organizations related in regards with their personal satisfaction. It is established an educative pilot program "Getting to know each other we work better", proposal that is seeking to help the improvement of the workplace environment of a Salvadoran educational center to influence in a positive way in the motivation of the education staff.

Key words: workplace environment, teacher's motivation, proposal for the improvement.

ÍNDICE

Presentación	i
Introducción	ii
Capítulo 1. Planteamiento del problema	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Definición o planteamiento del estudio	16
1.3 Objetivos de investigación	18
1.4 Justificación del estudio	19
1.5 Limitaciones del estudio	21
Capítulo 2. Marco teórico	22
2.1 Definición de Clima organizacional	22
2.1.1 Antecedentes del clima organizacional	24
2.1.2 Perspectivas teóricas del clima organizacional	28
2.1.3 Tipos de clima organizacional	32
2.1.3.1 Dimensiones de clima organizacional	33
2.1.4 El clima organizacional en el contexto educativo	34
2.2 Definición de motivación	39
2.2.1 Antecedentes de la motivación laboral	41
2.2.2 Perspectivas teóricas de la motivación	42
2.2.3 La motivación docente	47
2.2.3.1 Perspectivas teóricas	49
2.2.3.2 Factores que influyen en la motivación docente	50
2.3 Estructura del sistema educativo salvadoreño	52
2.3.1 Clima organizacional en el contexto educativo salvadoreño	55
2.3.2 La motivación docente en El Salvador	59
Capítulo 3. Metodología	65
3.1 Método o enfoque metodológico	65
3.2 Técnicas	66
3.3 Estrategias de análisis de datos	67

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados	69
4.1 Descripción e interpretación de resultados	73
4.2 Clima organizacional	75
4.2.1 Estructura organizacional	75
4.2.1.1 Liderazgo del director	77
4.2.1.2 Relación entre actores de la comunidad educativa	79
4.2.1.3 Influencia del entorno	81
4.3 Motivación docente.....	83
4.3.1 Desarrollo profesional	83
4.3.1.1 El valor de la profesión docente	84
4.3.1.2 Vocación docente	86
Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora	88
5.1 Conclusiones.....	88
5.2 Propuesta de mejora	90
Capítulo 6. Referencias	95
Bibliografía.....	95
ANEXOS.....	98

Presentación

Esta investigación es el resultado del análisis de las teorías planteadas respecto a la relación existente entre el clima organizacional y la motivación que el docente muestra al realizar su desempeño laboral, para ello se han tomado en consideración un estudio documental de las principales teorías motivacionales de investigadores como Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Lewin, entre otros, quienes dedicaron parte de su vida al estudio del comportamiento y las necesidades del ser humano, tanto personales como sociales, situándolos dentro de una organización laboral.

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan juntas para el logro de un propósito específico determinado por la organización (Caligiore Corrales & Sosa, 2003). Sin embargo los procesos y conductas que ocurren dentro de ellas influyen de manera positiva o negativamente en el comportamiento de los individuos que la conforman, debido a ello y con el paso del tiempo las organizaciones han estudiado la forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, esto incluye a los centros educativos, por lo que se ha investigado el clima organizacional y los factores que lo componen como su estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo en la dirección, entre otros, pues se considera que la carencia de un buen clima organizacional afecta no sólo el rendimiento del docente sino también su salud y bienestar personal y familiar.

Por lo que dicha investigación identificará la incidencia que el clima organizacional ejerce sobre la motivación docente en instituciones educativas, pues solo la correcta gestión del capital humano hace posible la efectividad del desempeño docente, para poder determinar dicha premisa la investigación se realizará bajo un enfoque cualitativo, estudiando las teorías planteadas, estrategias empresariales, herramientas motivadoras, políticas educativas vigentes que sean estímulo para los docentes y las futuras tendencias en relación a la motivación laboral.

Introducción

La investigación tiene como objetivo establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente, se realizó un planteamiento del problema que incluye un pequeño recorrido histórico de la teoría planteada por Frederick W. Taylor (1856-1915) quien realizó aportaciones referidas a las funciones administrativas, capacitar y desarrollar científicamente al trabajador, conceptos que, aunque no mencionaban directamente el clima organizacional, sentarían las bases para su estudio y los cuales aportan sobremanera en esta investigación.

Durante este proceso de investigación se definieron ambas variables y sus antecedentes, con el objetivo de lograr una aproximación a la relación existente entre las mismas, para ello se presentan los métodos de revisión bibliográfica y documental, analítico-sintético e histórico-lógico, que permitieron la comprensión del desarrollo histórico de la temática, profundizar en ella y arribar a conclusiones, realizadas bajo el método descriptivo cualitativo.

Durante el desarrollo del marco teórico, se realiza un recorrido entre las definiciones de clima organizacional, su estructura y principales características, así como la mención de la necesidad de su estudio dentro de las organizaciones como influencia directa para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

En la actualidad las organizaciones buscan el mejoramiento de su ambiente organizacional, y las instituciones educativas no están exentas de ello, problemas en el contexto laboral o la falta de identidad y compromiso con el centro educativo, estrés por problemas referidos a estudiantes o insatisfacción con el salario, influyen considerablemente en la motivación que los docentes muestran al momento de desempeñarse laboralmente.

Partiendo de dicha premisa se estableció a la vez el estudio de una segunda variable la motivación docente, profundizando en algunas teorías como la teoría de los factores de Frederick Herzberg, quien apunta que “La motivación de las personas depende de dos factores que determinan las necesidades según los

objetivos humanos. Tales factores son: los factores de higiene o factores extrínsecos y los factores de motivación o factores intrínsecos”.

La investigación establece un análisis profundo sobre las teorías propuestas respondiendo a la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente en un centro educativo? ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción y el interés que el docente muestra hacia su trabajo? y ¿Qué procesos se pueden tomar como aportes para mejorar el desempeño docente?

Planteando para finalizar una propuesta de mejora que pueda ser utilizada en instituciones educativas salvadoreñas como base para redireccionar el clima organizacional de la institución y de esta manera desarrollar las potencialidades de los docentes, pues de ellos depende en gran medida el éxito de la institución educativa, si se les brinda la motivación necesaria y ellos saben asimilarla influirá directamente en su desempeño laboral.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

En la actualidad el clima organizacional es un aspecto relevante para la mayoría de empresas que buscan la manera de hacer más eficiente y eficaz el desempeño de sus empleados a través de la mejora del ambiente que se procura en su trabajo, esta premisa parte del hecho de que así como los individuos interpretan su ambiente laboral, así será su nivel de productividad, además de influir en las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo y en el éxito o fracaso de las políticas de la empresa; considerando que los centros educativos son organizaciones ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente? para responder a esta interrogante la presente investigación hará un breve recorrido sobre los orígenes de ambas variables.

Aunque el clima organizacional es un concepto que apareció formalmente en la época de la escuela conductista en 1960, tiene sus orígenes en el estudio de la administración, con aportaciones como la de Frederick W. Taylor quien decía necesario seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado y además abordaba necesario capacitar y desarrollar científicamente al trabajador. (Macluf, Beltrán, & Chávez, 2016), aunque dichos aportes estaban más enfocados en la economía de la empresa y en la mejora de la producción de las mismas, no cabe duda que sentaron las bases para el estudio de las relaciones humanas en las organizaciones, y por ende el estudio del clima organizacional y la motivación de los trabajadores. Investigaciones realizadas como los experimentos de Hawthome, permitieron considerar un sistema de incentivos, que iba más allá de las remuneraciones, también tomaba en cuenta las condiciones en las que el trabajador laboraba, tanto físicas como sociales.

La institución educativa es una estructura organizada, cuya producción equivale a la calidad educativa que ofrece a la población estudiantil, como toda organización

empresarial también las escuelas fueron blanco de estudio para conocer su clima organizacional y la motivación de sus docentes, principalmente en los años sesenta y setenta; investigaciones de autores como Halpin y Croft (1962), determinaron la importancia de conocer las relaciones entre directivos y docentes para generar un clima organizacional abierto en la escuela, que a la vez era generador de motivación en el desempeño de los docentes, en dichos estudios sobresalen aspectos que van más allá de las condiciones físicas de los centros educativos, más bien se enfocan en valores como la confianza, respeto y amistad que hay entre compañeros.

Según Juidias y Loscertales, en El Salvador la docencia es una profesión que se encuentra valorada de forma inadecuada, ya que pocas personas reconocen la influencia que representa la actitud de los docentes en el aprendizaje y rendimiento de los estudiantes, esta situación influye en la motivación que los docentes salvadoreños muestran en su desempeño. En la actualidad existen pocas referencias que registren el estudio de la relación entre el clima organizacional y la motivación docente en El Salvador, sin embargo hay datos como los presentados en la compilación de investigaciones Maestros de escuelas básicas en América Latina: hacia una radiografía de la profesión, de edición Uruguay, que incluye un estudio de El Salvador (2006), en donde se destacan algunos de los factores como la valoración, la estima y las remuneraciones salariales de los más influyentes para el desempeño de los docentes salvadoreños, además se hace mención de la incidencia de esto en el ambiente que se desarrolla en el centro educativo, reflejando la necesidad de aplicar estrategias para solventarlos.

El Ministerio de Educación durante el gobierno 2009-2014 ejecutó el plan “Vamos a la escuela”, el cual proponía a los directivos tomar en cuenta que todas las personas de su equipo tienen la capacidad de ser creativas y asumir responsabilidades, concordando con lo planteado por Halpin y Croft en sus estudios sobre directivos y docentes.

La Ley de la Carrera Docente, que tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa salvadoreña, ha sufrido reformas como parte de las

estrategias de mejora establecidas por los diferentes gobiernos salvadoreños principalmente desde los años 2004 al 2018.

Estos impulsos de mejoras en la gestión escolar de parte de las autoridades salvadoreñas reafirman que la motivación, los factores que contribuyen a ella, constituyen una base fundamental en la personalidad de una organización, es decir clima organizacional y motivación docente se encuentran altamente ligadas, ya que esta última determina y condiciona el comportamiento de los docentes en la escuela y el grado de satisfacción respecto a la actividad que desempeñan.

1.2 Definición o planteamiento del estudio

La educación juega un papel fundamental en el desarrollo de un país, el sector educativo salvadoreño debe estar preparado para responder eficazmente a las exigencias del entorno, por lo tanto, es necesario mantener una mirada constante en el desempeño de su papel y principalmente en la administración educacional, desde donde se planifica estratégicamente las actividades y operaciones para utilizar los recursos de forma óptima.

Como toda organización, el sistema educativo está integrado por un conjunto de actores que hacen realizable el trabajo de educar a filas de generaciones salvadoreñas, para el éxito de esta acción es importante destacar la manera en la que el personal docente ejerce su responsabilidad, en las relaciones interpersonales que se establecen, el trabajo en equipo que se realiza y por supuesto el estilo de supervisión que existe, estos elementos forman parte de un componente mayor que dinamiza el comportamiento de los actores, el clima organizacional de la institución, el cual define el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable pero sí es sentido por los que lo integran, por tanto ¿Cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente? ¿Incide esta relación en el comportamiento de la organización? Según estudios realizados por autores como Halpin & Croft y Feldmann & Hoy (2003), la manera en la que se desarrollan los aspectos desde la administración como el tratamiento de la organización a los docentes, las normas o valores que operan la institución, los

sistemas de remuneración o recompensas, la seguridad dentro del centro educativo, tienen una influencia directa hacia la motivación que los docentes muestran en su desempeño laboral, la cual puede ser positiva, es decir hay un alto grado de compromiso con la institución, o negativa, frecuentemente se incumplen normas institucionales o sencillamente se cumplen pero no existen propuestas nuevas de parte de los docentes.

Según el estudio “Caracterización de los Ciclos de Educación Básica en El Salvador, un enfoque cualitativo” realizado por el MINED en el 2004 la mayoría de los centros escolares participantes se distinguían por mantener un clima institucional positivo, pero entonces porque hay docente motivados y docentes desmotivados en un mismo centro escolar ¿Qué factores influyen en su motivación? ¿Qué elementos inciden en el clima organizacional de un centro educativo? Al observar estos comportamientos tan variados dentro del gremio, surge la necesidad de establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente, y por tanto destacar qué aspectos pueden incidir de manera positiva para mejorar el desempeño docente en los centros educativos salvadoreños.

1.3 Objetivos de investigación

Objetivo General

- Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente dentro de las instituciones educativas salvadoreñas, partiendo de un análisis documental sobre investigaciones previas.

Objetivos Específicos

- Establecer los principales elementos que caracterizan el clima organizacional en las instituciones educativas, para señalar su relación con la motivación docente.
- Identificar los factores que influyen en la motivación de los docentes para abonar a su superación.
- Diseñar una propuesta de mejora que contribuya en la evaluación del clima organizacional y la motivación docente de un centro educativo para crear estrategias que incidan positivamente en la organización escolar.

1.4 Justificación del estudio

Dentro de toda institución educativa se encuentran diversos tipos de maestros, existe aquel docente que es querido por los estudiantes, el que la mayoría espera que le sea asignado, porque explica muy bien y sabe escuchar, se interesa por su aprendizaje y su vida emocional; existe además el docente divertido, que es generador de confianza, al cual puede preguntársele libremente, sin temor a ser retado y que es un apoyo para sus compañeros docentes, porque se dedica a la búsqueda de metodologías que favorezcan el aprendizaje y lo comparte con su organización, este sin duda es el comportamiento que los directivos desean para todo su equipo docente, porque se cumpliría satisfactoriamente el objetivo de toda institución educativa, brindar a sus estudiantes calidad educativa.

No obstante, también existen aquellos profesores cuya metodología es ambigua que no promueve el pensamiento crítico; o el que no prepara su clase y la improvisa. Al observar estas diferencias entre docentes, no sólo en estudios internacionales como los realizados por José Manuel Esteve, quien definió el término de malestar docente al observar el comportamiento negativo en algunos docentes durante sus investigaciones en España, sino también se aprecia en el estudio de Vaillant y Rossel hecho en El Salvador, en donde también se aprecian diferencias entre docentes, surgiendo la interrogante ¿Cuál es la razón para comportamientos tan variados? Y la pregunta se hace más profunda cuando ambos tipos de maestros están en un mismo centro educativo. Es entonces cuando aparece el propósito de esta investigación, ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación docente? ¿Qué factores motivan a un docente a comprometerse de tal manera que llegue a ser tan querido por sus estudiantes? y ¿estos factores están determinados por el clima organizacional de la escuela en el que los docentes están inmersos?

De ahí la pertinencia de esta investigación, puesto que, si a través de ésta se dan respuestas a las interrogantes planteadas, permitiría ser utilizada como herramienta para crear estrategias de mejora desde la administración de los centros educativos salvadoreños. Autores como Dörnyei y Ushioda (2011) en su libro Enseñanza e

investigación de la motivación, resaltan que la calidad de enseñanza otorgada por los docentes, depende en gran medida al compromiso que estos tengan con su labor, es decir, un docente comprometido se interesa por desarrollar nuevas herramientas para enseñar y aprender, utiliza nuevas tecnologías, brinda tutoría atendiendo las diferencias individuales de cada estudiante, y aporta a sus colegas sus conocimientos adquiridos, porque comparte el mismo objetivo su institución, esta actitud es parte de una motivación positiva.

La motivación positiva puede ser provocada por el clima organizacional en el que el docente está inmerso o, por incentivos motivacionales personales que el docente posea. A nivel nacional pueden encontrarse datos en la Ley General de Educación y en el Reglamento de la Carrera Docente sobre los incentivos que desde el MINEDUCYT se le otorgan a los docentes, sin embargo hay muy pocos registros sobre el estudio de las variables clima organizacional y motivación docente, para conocer de primera mano las impresiones que los docentes tienen hacia estas estrategias o sobre otros factores que inciden en su desempeño, haciendo más imperiosa la necesidad de evaluar la situación actual de ambas variables en los centros educativos públicos, y así, señalar la relación existente entre las mismas.

Esta investigación, busca mostrar que la motivación requiere partir del estudio de la personalidad de cada docente, esto significa ir más allá de caracterizarlos de acuerdo a la modalidad de su contratación o a los años de experiencia, como aparece en estudios realizados por instituciones privadas que apoyan al MINEDUCYT (FUSADES, USAID), significa que desde la gerencia de la escuela deben conocerse sus intereses, expectativas y el entorno que le rodea. Porque contando con esta información pueden diseñarse estrategias que incidan en los docentes para que su motivación sea positiva, y el compromiso que adquieran con la institución sea mayor y no lo contrario que su motivación sea negativa, y el docente termine improvisando en su quehacer diario.

Por tanto la presente investigación tiene el propósito de establecer la relación entre el clima organizacional y la motivación docente a través de estudios internacionales

y nacionales que muestren el estado actual de ambas variables en los centros educativos salvadoreños y que permitan a partir de su análisis documental, diseñar una propuesta de mejora que aporte a los mismos herramientas para intervenir certeramente adaptando e implementando las medidas necesarias para mantener un clima organizacional adecuado, que favorezca la motivación docente y por ende su desempeño laboral.

1.5 Limitaciones del estudio

En la presente investigación se identificará la relación existente entre el clima organizacional y la motivación de los docentes, partiendo del análisis de estudios previos, inicialmente la propuesta era un estudio de caso referido a un centro educativo específico en donde se pudiese analizar la información recabada con los datos investigados, sin embargo debido a la pandemia del COVID-19 que ataca el país, todas las instituciones educativas, públicas y privadas, se encuentran cerradas, haciendo imposible la realización de un estudio de campo.

Partiendo de esta limitante el análisis que se realizará, estará basado en estudios de tesis, artículos y libros que se puedan encontrar de forma digital, pues debido a la situación antes descrita, no se tiene acceso a bibliotecas u otros centros de repositorios de forma física. Esta circunstancia limita el camino a un análisis más profundo porque la información es escasa sin embargo se hará el mayor acercamiento a la relación entre desempeño de los docentes y los principales factores que los motivan en sus tareas diarias, resaltando cuáles de éstos factores se derivan del ambiente laboral que les rodea, es decir aquellos factores externos y cuáles son los factores internos, para establecer una propuesta de aspectos en el clima organizacional educativo que satisfaga al personal docente y los motive en su desempeño diario.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Definición de Clima organizacional

Uno de los aspectos que caracterizan al ser humano, es que es un ser social, necesita de otros para desarrollar su personalidad de forma integral, por eso no se mantiene aislado, sino que tiende a rodearse de personas o grupos de personas. A lo largo de su vida el individuo camina a través de diferentes grupos sociales como la familia, la escuela, la iglesia o el trabajo, de los cuáles la persona aprende elementos de conducta y cultura que influirán en gran medida en su forma de comportarse en sociedad.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas (Banard, 1971). Las empresas son organizaciones laborales en la cual el ser humano está inmerso gran parte de su tiempo. Su adhesión a ella puede ser por diferentes motivos, económicos o personales, sin embargo, la estructura y los componentes del medio interno de la organización definirán su permanencia o comportamiento dentro de la misma. Por esto el estudio del clima organizacional es importante, principalmente para los gerentes de las organizaciones. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar muy fácilmente por sus competidores (Brunet, 1987).

Por lo tanto, conocer el estado del clima de una organización permitirá buscar el bien común tanto para la empresa, como para sus empleados y empleadores. El primer paso es definirlo. Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico de los conceptos realizados de diversos autores, algunos de ellos son:

Francis Cornell (1955), definió el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

El clima organizacional, ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas, principalmente desde 1960. Los autores coinciden en que éste depende de la percepción que el empleado tenga del ambiente e influye en el comportamiento del mismo. La definición de Hall (1996), lo confirma, el clima organizacional se define “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza de relación en la conducta de los empleados” (p. 78).

Asimismo, Brow y Moberg (1990), manifiestan que el clima se refiere a “una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Este aspecto fue observado cuando se estudiaba la producción de las industrias, es entonces cuando se fija la atención en el empleado y la influencia del entorno para su motivación y desempeño, según observó el Dr. Saúl Gellerman, el clima organizacional, se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, y está estrechamente relacionado con el grado de motivación existente (Tobar, Casanova, & Oliva, 2017).

En conclusión, conocer el clima organizacional de la empresa permitirá tomar acciones para mejorar el ambiente de trabajo e influir positivamente en el aumento de la productividad de la empresa sin dejar de lado al personal, quien según Robert Owen es la máquina vital de la organización.

2.1.1 Antecedentes del clima organizacional

Las primeras señales del clima organizacional aparecieron en el estudio de la administración científica, la cual, según aportaciones de Frederick W. Taylor, surge para resolver dos problemas, aumentar el rendimiento del trabajador y mejorar la eficiencia gerencial, es decir el objeto de estudio a finales del siglo XIX era principalmente la producción y no las relaciones humanas como tal, pero el camino hacia su estudio comienza a hacerse notar.

Taylor sugirió cuatro principios gerenciales para contribuir al mejoramiento de la eficiencia gerencial, dos están dirigidos al desempeño del trabajador. Uno consistía en la cuidadosa selección y estudio del trabajador, para desarrollar su máxima capacidad productiva. El otro apuntaba a inspirar a los trabajadores en el uso de las bases científicas derivadas del minucioso análisis de toda la información y métodos usados en cada tarea (Sisk & Mario, 1987). Aunque las intenciones del autor eran contribuir al aumento de la productividad a través de la administración, sus aportes dieron inicio al estudio de las relaciones humanas, como medio para mejorar los procesos dentro de las organizaciones, ver las capacidades del empleado y tomar en cuenta su formación para determinadas tareas, permitían que éste se sintiera más seguro al realizar sus responsabilidades.

Su contemporáneo Henri Fayol, ingeniero francés, analizó los problemas de la gerencia, enumerando catorce principios gerenciales para mejorar la administración (Fayol, 1949):

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general
7. Remuneración
8. Centralización

9. Cadena escalonada (línea de autoridad)
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en la permanencia del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de cuerpo (solidaridad)

Fayol no menciona el clima organizacional, pero sus principios gerenciales forman parte de los atributos que lo componen. Estos podrían dividirse en tres áreas: administración, productividad y relaciones humanas, siendo este último el objeto de estudio del cual surge el clima organizacional, concepto que aparecerá años más adelante. Fayol en el último de los principios el espíritu de cuerpo o solidaridad presentaba un llamado a la unidad no sólo en la relación empleado-empleado, sino también empleado-gerencia, porque ambos trabajan para el mismo fin de la empresa, esta es una característica de un clima organizacional sano, pues el empleado realiza su trabajo satisfactoriamente si se siente parte de una organización.

Ambos aportes redescubrieron la importancia del estudio de las relaciones humanas en las empresas, apareciendo años más tarde la escuela de relaciones humanas. Su principal exponente fue Elton Mayo, quien realizó varios experimentos para estudiar los factores externos que influían en los trabajadores, principalmente en el área sociológica. El autor realizó un taller experimental con un grupo de trabajadores, con pruebas de iluminación, momentos de descanso, tiempo para tomar sus alimentos y permitió que ellos mismos participaran en algunas decisiones. El experimento tuvo una duración alrededor de dos años y sus resultados mostraron un aumento en el rendimiento laboral, concluyendo que este se debía mayormente al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores, y sólo secundariamente a las demás modificaciones efectuadas en iluminación, ritmos de trabajo, formas de pago, etc. (Ponce, 1986).

Los trabajadores del experimento establecieron fuertes lazos de amistad incluso fuera del trabajo, apoyándose mutuamente en lo que necesitaban. Sentirse parte de un grupo, recibir atención y encontrar buenas relaciones laborales, producía un efecto positivo en la actitud de los trabajadores.

Los aportes realizados por la administración científica confirmaron que el clima organizacional no se refiere solo al espacio físico sino también a la estructura organizacional y a las relaciones humanas dentro de ella. Durante los siguientes años será estudiada la relación óptima entre el hombre y su ambiente, intentando que las capacidades del individuo armonicen con este ambiente físico.

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001). Fue en los años 60's cuando surge la escuela de la conducta humana, la cual comparte ideas similares a la escuela de relaciones humanas, sostiene que los individuos deben ser contemplados como sistemas que funcionan dentro de sistemas sociales más grandes (Frederick, 1963). Analizando a cada individuo a profundidad, para conocer sus emociones, estímulos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad que le rodean. Esta escuela fusionó el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integradas a través de un tratamiento sistémico (Rodríguez, 1994).

Los autores de la escuela conductista observaron que los gerentes deben estar atentos a las necesidades de los empleados, pues de esa forma se comprende mejor la conducta humana. A partir de entonces el estudio del empleado y su entorno fue más activo surgiendo diferentes conceptos de clima organizacional durante esta y la siguiente década.

Forehand y Von Gilmer (1964) (citado por Zarate, 2013) definieron al clima organizacional "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización".

Mientras que Tagiuri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Estos fueron algunos de los primeros aportes sobre el clima organizacional, que tuvo su primera aparición como concepto en la psicología organizacional, así el término fue incorporado al estudio de las organizaciones, para poder explicar el comportamiento del individuo dentro de la organización y si está relacionado con la motivación personal del mismo. El clima organizacional de una empresa depende de muchos factores y el primero de ellos es la importancia que la propia compañía le dé.

2.1.2 Perspectivas teóricas del clima organizacional

El clima organizacional aparece en investigaciones de psicología organizacional en los años 60's, Gellerman (citado por Brunet, 1999) lo definió como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características tienden a ser de permanencia relativa en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización.

Más adelante será estudiado por la escuela Gestalt y por la escuela funcionalista corrientes decisivas en la historia de la psicología. Ambas escuelas tienen en común el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener del mundo que les rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea (Brunet, 1987). Aquí surgen los primeros enfoques teóricos del clima organizacional, citados por Brunet:

Enfoque de la Escuela Gestalt:

Se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que relaciona su comportamiento.

Enfoque de la escuela funcionalista:

El pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Otros aportes teóricos fueron los propuestos por Dessler (1976) quien planteó tres enfoques destacando que la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores (Dessler, 1976).

Enfoque objetivo de Forehand y Gilmer (1964) :

Plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962):

Plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

Enfoque de síntesis Litwin y Stringer (1968)

Es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Para los autores el clima organizacional comprende 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.

Enfoque del Clima Organizacional según Peter Drucker

Peter Drucker reconocido autor en el campo de la dirección de empresas consideró como objeto de estudio el entorno creado por el hombre, incluido el mismo, como aporte para el clima organizacional planteaba que la planta industrial debía ser concebida como comunidad autogobernada, en la que cada individuo tiene un lugar, cumple una función y tiene un estatus; se trataba de un conjunto orgánico en el que trabajadores, consumidores y dirección trabajan juntos y están unidos (Drucker, 1995: 192-208).

Su propuesta sobre dirección por objetivos permitían integrar a los empleados en la organización al tener que perseguir objetivos en común, a la vez que se rescataba un liderazgo que sirviera de guía, pues era un principio que permitía el completo desarrollo de la fuerza individual y la responsabilidad, y al mismo tiempo daba una orientación común a la visión y al esfuerzo, estableciendo el trabajo en equipo y armonizando las metas del individuo con la prosperidad común (Drucker, 1975: 71).

Finalmente, plantea que el liderazgo es un aspecto relevante en el clima organizacional de las empresas, los verdaderos protagonistas de la revolución gerencial: los directivos de las empresas y sus funciones de alta dirección, principalmente en la toma de decisiones y la manera de guiar a los trabajadores.

Por último, en este apartado de percepciones teóricas, se considera importante destacar la teoría organizacional propuesta por Likert, denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables, esta teoría plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra (Dessler, 1976).

Enfoque del Clima Organizacional de Likert

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una institución; las cuales se consideran que intervienen en la percepción individual del clima. A continuación, se describen (Brunet, 1987):

- **Las variables causales:** También conocidas como variables independientes. Este tipo de variables están orientadas a seguir la dirección o sentido en que una determinada institución evoluciona y logra sus resultados. En este tipo de variables interviene la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si se modifica una variable independiente se modifica el resto de las variables.
- **Las variables intermedias:** Este tipo de variable evidencia el estado interno y la salud de una organización y conforma los procesos organizacionales de una institución. Entre estas intervienen la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- **Las variables finales o variables dependientes:** Este tipo de variable derivan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que se considera que interviene de los logros de la organización o de la empresa. (La productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas).

2.1.3 Tipos de clima organizacional

El estudio de Likert sobre las variables anteriores dio como resultado la propuesta de dos tipos de clima organizacional, subdivididos a la vez de la siguiente manera (Brunet, 1987):

1. **Clima de tipo autoritario:** se ubican dos tipos de clima: el autoritario explotador, el personal de alto rango jerárquico no les tiene confianza a los trabajadores. Las decisiones y los objetivos son tomadas por los directivos de la institución. Los trabajadores se ven obligados a trabajar dentro de un ambiente de miedo, de castigo y de amenazas y en ocasiones recompensan; las relaciones entre los superiores y los empleados se establecen con cierto temor y la comunicación que existe entre ellos sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario paternalista; es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con los empleados. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la institución, aunque en algunas situaciones son tomadas en escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados sin embargo se refleja la impresión de trabajar en un ambiente estable.

2. **Clima de tipo participativo:** se ubican dos tipos de clima: El participativo consultivo, los superiores tienen confianza en sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cúspide de la organización, pero en ciertas situaciones los trabajadores de niveles más bajos también pueden hacerlo. Las recompensas y los castigos son estrategias motivacionales. Se percibe un ambiente dinámico. En el clima participativo en grupo; los directivos de la institución tienen confianza en sus trabajadores.

2.1.3.1 Dimensiones de clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características o atributos que pueden ser medibles en una organización, varios autores han hecho diversas propuestas y a partir de ellas elaboraron algunos instrumentos. El objetivo es analizar los aspectos internos formales e informales, que afectan directamente a los empleados, partiendo de la percepción que los mismos tengan del clima organizacional. A continuación, se presentan algunas propuestas (Ver tabla 1):

Tabla 1: Dimensiones del clima organizacional

Autor	Dimensiones
Likert	Los métodos de mando Las características de las fuerzas motivacionales Las características de los procesos de comunicación Las características de los procesos de influencia Las características de los procesos de toma de decisiones Las características de los procesos de planificación Las características de los procesos de control Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Litwin y Stringer	Estructura Responsabilidad individual Remuneración Riesgos y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto
Pritchard y Karasick	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo

Bowers y Taylor	Apertura a los cambios tecnológicos. Recursos Humanos. Comunicación. Motivación. Toma de decisiones.
Brunet	Autonomía Individual. Grado de estructura que impone el puesto Tipo de recompensa. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Fuente: Adaptado de (Caraveo, 2004)

2.1.4 El clima organizacional en el contexto educativo

El clima organizacional es un concepto escurridizo e intangible y, sin embargo, es uno que puede ofrecer al personal docente un medio para comprender mejor el funcionamiento de las escuelas (Thomas, 1976). Al igual que estudios realizados en las organizaciones industriales, para conocer el comportamiento de los empleados y por ende de la empresa, las escuelas también han sido blanco de estudio, principalmente a partir de los años sesenta y primeros setenta, con el objeto de medir el clima organizacional.

Autores como Halpin y Croft o Wayne Hoy, elaboraron instrumentos de medición partiendo de algunas dimensiones de la organización escolar, así como lo hiciese Likert para medir el perfil de una organización. Hoy y Miskel (1982), describieron el clima organizacional como el conjunto de características internas que distinguen una escuela de otra e influyen en comportamiento de las personas en una escuela. Las investigaciones realizadas en dicha época ponían especial énfasis en la relación directivos-docentes, observándose en los cuestionarios con reactivos tipo Likert que fueron utilizados para medir la percepción de los docentes. Se pueden resumir tres enfoques principales, utilizados durante las décadas de los sesenta, setenta y ochenta, que fueron la base para los estudios posteriores (Fernández, Enero 2004):

El enfoque clásico OCDQ de Halpin & Croft

Su instrumento fue denominado “cuestionario descriptivo del clima organizacional” (en inglés OCDQ), podría decirse que fue el más destacado para medir el clima de las escuelas en los años sesenta, su enfoque principal es el rol del director y la relación docente-dirección como se aprecia en las ocho dimensiones utilizadas en el instrumento (Tabla 2):

N.	Dimensión	Nivel
1	Falta de compromiso	docente
2	Bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo	docente
3	Espíritu de cuerpo	docente
4	Amistad, proximidad	docente
5	Distanciamiento	director
6	Énfasis en la producción y en los resultados	director
7	Confianza	director
8	Consideración, respeto	director

Fuente adaptada de (Fernández, Enero 2004)

El cuestionario se forma con 64 reactivos de tipo Likert, con cuatro alternativas de respuesta centradas en la frecuencia con que ocurren en “su escuela”. Permite conocer el nivel de apertura del clima organizacional, que va desde abierto a cerrado, siendo climas propuestos los siguientes:

- 1- Abierto
- 2- Autónomo
- 3- Controlado
- 4- Familiar
- 5- Paternal
- 6- Cerrado

Según Thomas (1976), la aplicación de este cuestionario se realizó en las escuelas de al menos ocho países, surgiendo hallazgos sumamente importantes para los proyectos en el campo de la Administración Educativa.

Un enfoque parsoniano:

La salud es otra metáfora para examinar el clima escolar. La idea de relaciones positivas y saludables en una organización no es nueva y llama la atención sobre las condiciones que impulsan un desempeño organizacional efectivo (Hoy & Feldman, 2003). En los años noventa Wayne Hoy y John Feldman enfocaron sus estudios en el grado de salud del clima organizacional de las escuelas, basándose en los estudios del sociólogo Parsons (1967) considera que las escuelas tienen tres niveles específicos de control de las actividades: El técnico, el directivo y el institucional.

El nivel técnico: se refiere a la misión primaria de la escuela: la enseñanza y el aprendizaje, cuyos problemas tienen que ser solucionados por los profesores y los supervisores.

El nivel directivo o administrativo: controla la coordinación interna de la escuela: los directores deben asignar recursos y coordinar el esfuerzo del trabajo, encontrar las maneras de desarrollar lealtad, la confianza, el compromiso y la motivación del profesor.

El nivel institucional: conecta la escuela con la comunidad, pues ambas se necesitan mutuamente.

Para dicho análisis, la propuesta de Hoy y Feldman fue utilizar el Inventario de Salud Organizacional (OHI, en inglés) es un cuestionario de 44 reactivos de tipo Likert de cuatro puntos en el cual se interroga a los maestros sobre la frecuencia con que suceden determinadas situaciones en las relaciones entre maestros, maestros-directores y maestros-alumnos. El pilotaje del instrumento se llevó a cabo en una

muestra de 72 escuelas secundarias de New Jersey. La distribución de las dimensiones y los niveles son las siguientes (Tabla 3):

N.	Dimensión	Nivel
1	Integridad institucional	Institucional
2	Influencia del director	gerencial
3	Consideración y respeto	gerencial
4	Diseño de estructura: Orientación hacia la tarea y el desempeño	gerencial
5	Asignación de recursos	gerencial
6	Moral colectiva, espíritu de cuerpo	técnico
7	Cohesión, integración, compañerismo	técnico
8	Énfasis académico	técnico

Fuente adaptada de (Fernández, Enero 2004)

Hoy y Hannum postulan que las escuelas saludables y exitosas se adaptan eficazmente a sus ambientes, alcanzan sus metas e infunden solidaridad y valores comunes en el grupo de trabajo del profesor.

La escuela como “pequeña comunidad”

Durante los años noventa se continuó realizando diversos estudios para conocer la gestión educativa de los centros escolares públicos y a la vez se realizaron estudios en los centros educativos privados para comparar su nivel de gestión.

Un reporte de investigación publicado por James Coleman, Sally Kilgore y Thomas Hoffer en 1982, resaltaba que las escuelas privadas tenían mejores resultados que las públicas una vez que el nivel sociocultural de las familias era controlado, y que dentro de las escuelas privadas se destacaban particularmente las escuelas católicas por ser estas más efectivas y equitativas.

En este periodo surge el concepto de la escuela como pequeña comunidad, al cual aportan Brik y Driscoll (1988) quienes reconceptualizaron el clima como el grado en que las relaciones intra-escolares se aproximan a un sentido de comunidad. Más adelante Antony Bryk en conjunto con Valerie Lee & Peter Holland (1993) describirían la singularidad de las escuelas católicas, a través de tres componentes pre-comprensivos de las escuelas típicamente organizadas como comunidades.

El primero sostiene que sus miembros comparten y están comprometidos con un conjunto de creencias, visiones o concepciones de mundo. Estas incluirían aspectos tales como el propósito de la escuela, lo que los estudiantes deberían aprender, como deberían comportarse tanto los maestros como los alumnos y lo más importante, qué tipo de personas son hoy en día sus estudiantes y qué podrían llegar a ser en la vida.

El segundo es una agenda común de actividades, las cuales proveen a los participantes de encuentros cara-a-cara en los cuales se hacen explícitas las creencias comunes, profundizan los acuerdos, se desarrolla mayor confianza y lealtad entre las personas y finalmente, también se gestan obligaciones recíprocas y difusas de cooperación y cuidado.

El tercer componente establece una ética del cuidado según las investigaciones realizadas por los autores, esta ética está gestada por tres tipos de interacciones recíprocas entre los miembros (Bryk & Holland, 1993):

- a) La colegialidad académica entre los docentes implica una disposición visible y concreta de cooperación para la enseñanza en la clase, la planificación conjunta, el asesoramiento y el apoyo con problemas con el grupo de alumnos.
- b) La colegialidad social fomenta relaciones personales significativas entre los maestros y contribuye a que estos vean a las escuelas como lugares amistosos y solidarios.
- c) La extensión del rol docente fuera de la materia y de la sala de clase, permite incluir explícitamente la expectativa de que estos son educadores en valores y referentes morales de gran significación para los alumnos.

El clima organizacional en las escuelas es un concepto que cada vez cobró más fuerza, algunos autores introdujeron directamente el concepto de clima escolar, especificando que su sistema de estudio es en el ámbito educativo.

Aron y Milicic, definieron el clima escolar como el conjunto de factores objetivos, subjetivos, físicos, constructivos y sociales de la institución escolar que hacen posible el desarrollo de los procesos, en especial el de enseñanza aprendizaje (Aron y Milicic, 2000).

Menciona Fox (1973, citado por Teixidó, 2005, p.3) Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos el clima puede convertirse en un factor de desarrollo. Gracias a los diversos estudios se ha analizado el comportamiento de las instituciones educativas, logrando incidir en algunas medidas de gestión para mejorar el clima organizacional de las mismas.

2.2 Definición de motivación

La motivación ha sido objeto de estudio de numerosas disciplinas, principalmente psicológicas, como la psicología clínica, psicología del deporte, la psicología infantil, pedagógica, y además la psicología del trabajo, en cuyo estudio se centrará esta investigación, pues su enfoque es conocer la motivación del individuo hacia el trabajo y su satisfacción laboral.

Desde una mirada administrativa, es importante la atención del gerente hacia aquellos motivos que estimulen a su equipo de trabajo, según Valderrama el verbo motivar se refiere a aquel proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (Valderrama, 2010).

En términos generales la motivación es definida como una compleja integración de procesos psíquicos que regula la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento (Serra, 1995). La motivación es un reflejo de la realidad, es decir expresa todos aquellos estímulos y circunstancias que influyen en un individuo, por eso no todos los seres humanos reaccionan igual al recibir determinados estímulos, cambia su carácter, temperamento o sus deseos, su personalidad, por ello dentro de una organización los gerentes deben estar atentos a su personal de trabajo, pues aunque las personalidades sean distintas sus empleados pueden tener intereses y objetivos en común, principalmente aquella meta que busca la empresa.

Según Robbins, la motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Robbins limitó dicha definición a las metas organizacionales, mencionando que la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien, la dirección a la orientación del esfuerzo del individuo hacia las metas de la organización y la persistencia al tiempo que la persona sea capaz de mantener su esfuerzo. Agregando que los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Robbins & Timothy A., 2013).

Por tanto, es de relevancia conocer aquello que motiva a los individuos a realizar ciertas acciones, en una organización, observar el comportamiento de los empleados, permitirá descubrir aquello donde se puede incidir para mejorar positivamente. Según Schein, la gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea, la habilidad y experiencia del trabajador, los compañeros de trabajo, etc., son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimientos y de trabajo (Schein, 1982).

2.2.1 Antecedentes de la motivación laboral

La motivación tiene un recorrido histórico bastante profundo, ya que está ligada al comportamiento del ser humano, lo cual ha sido objeto de estudio desde tiempos remotos. Algunos de ellos se encuentran incluso en los aportes de Sócrates, Platón o Aristóteles, en los cuales se destacaba la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos.

El término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o ser generado internamente a partir de los procesos mentales del individuo (Enrique B. & Mario , 2011).

El estudio de la motivación inicia durante el auge de la administración científica, cuando Taylor proponía que el único motivo que impulsaba al hombre a trabajar era el afán de lograr mayores ganancias. Sin embargo, es en la Escuela Humanística de la Administración, donde aparece la Teoría de las Relaciones Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales (Chiavenato 1994. 136).

El estudio de la motivación laboral, surge por tanto en la misma etapa en la que se estudió con mayor atención el clima organizacional, los experimentos de Elton Mayo, al descubrir que los empleados se motivaban aún más al satisfacer necesidades sociales como mantener su moral en alto, estimular las interrelaciones satisfactorias con los demás miembros de su grupo de trabajo, brindarles asesoría y conservar abiertas las vías de comunicación entre ellos, que utilizando incentivos como descansos o incrementos salariales.

Más adelante durante de la década del 40 al 50, aparecerá la teoría precursora sobre el estudio de la motivación, propuesta por Abraham Maslow, sosteniendo la idea de que los seres humanos, al igual que cualquier otro organismo biológico,

trabajan con más eficacia cuando sus necesidades están satisfechas (Enrique B. & Mario , 2011).

Es por eso que el clima organizacional, que también estudia el comportamiento del individuo, está tan relacionado a la motivación laboral, pues se cree que el contexto influye sobremanera en la motivación que el ser humano demuestra al momento de desempeñar su labor.

2.2.2 Perspectivas teóricas de la motivación

Estudiar el comportamiento de los miembros de las empresas fue el punto de partida para el surgimiento del estudio de la motivación humana en las organizaciones. Cada individuo que ingresa a una empresa posee expectativas que espera cumplir dentro de la organización al igual que la empresa espera lo mismo de su nuevo empleado, aunque sólo el tiempo dentro de la organización permitirá conocer si los resultados para ambos son satisfactorios, de ahí que muchos autores decidieron comprender las razones del comportamiento sus empleados. A continuación, se presentan distintas teorías tanto clásicas como contemporáneas que se han formado entorno a la motivación humana en las organizaciones:

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, surgió a mediados del siglo XX, fue enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- **Seguridad:** Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- **Sociales:** Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
- **Estima:** Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

- **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Según Maslow si una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante, por lo que para motivar a alguien debe entenderse que necesidad de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, según el de la figura 1:



Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3ª ed., R. D. Froger y J. Fadiman (eds). ©1997. Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como **necesidades de orden inferior**, y las sociales, de estima y autorrealización como **necesidades de orden superior**, las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad).

Las teorías X y Y

Douglas McGregor en su libro “El Aspecto de lo Humano de las Empresas” propuso dos modelos de trato que se da al personal y los fundamentos en los que descansa cada uno. Una negativa en esencia, llamada teoría X, y la otra básicamente positiva, denominada teoría Y.

La Teoría X: señala que el ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, por ello la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas, dirigidas y aun amenazadas con castigo para que desarrollen el esfuerzo adecuado. Por lo que prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y lo que más desea es su seguridad.

Por el contrario, la **Teoría Y** se fundamenta en lo que él llama “El principio de integración”, señala que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. Si se encuentra en circunstancias adecuadas, no sólo aceptará sus responsabilidades, sino que también buscará nuevas.

La base de esta teoría es la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Se trata principalmente de buscar que se articulen e integren, del mejor modo posible las necesidades del individuo con las de la organización.

Enfoque teórico de la motivación laboral según Peter Drucker

Peter Drucker además de plantear teorías relacionadas sobre el clima organizacional de las empresas, realizó valiosos aportes en cuanto a la motivación laboral, la propuesta de McGregor muy probablemente se basa en algunos de sus libros.

Peter Drucker planteaba que la seguridad era una necesidad fundamental del trabajador, más que el disponer de ingresos: “De aquí la insistencia en la ‘seguridad’

como su primera necesidad, mucho más importante que el propio monto salarial” (Drucker, 1982: 78).

En su libro *The Future of the Industrial Man*, Drucker se concentra en la insuficiencia motivadora del salario. Hizo ver que las satisfacciones económicas son efectivas únicamente en forma negativa en la sociedad y en la política. La falta de satisfacciones económicas crea graves dislocamientos sociales y políticos; empero, si las hay, no por eso ni en sí mismo asegura la sociedad su buen funcionamiento. Compara las satisfacciones económicas a las vitaminas, comentando que “si faltan estas, se crean deficiencias; pero que, si se tienen, no proporcionan calorías”.

Teoría de los factores

Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg quien se preguntó lo siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?”. Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría llamada también teoría de la motivación e higiene:

- **Factores higiénicos:** son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluye aspectos físicos y ambientales del trabajo. Cuando estos factores son óptimos, simplemente se evita la insatisfacción; cuando son precarios se denominan “factores de insatisfacción”. Incluyen condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral.
- **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción, por ello se denominan “factores de satisfacción”. Entre ellos están el reconocimiento, trabajo gratificante, libertad de decidir cómo realizar un trabajo, utilización plena de las habilidades personales, posibilidad de desarrollo de la carrera.

De acuerdo con Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Por lo tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán (Enrique B. & Mario , 2011).

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores, se centra en tres necesidades básicas:

- ***Necesidad de poder:*** estas personas sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general buscan puestos de liderazgo.
- ***Necesidad de afiliación:*** un alto deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas. Obtienen satisfacción al sentirse queridas.
- ***Necesidad de logro:*** estas personas tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor equivalente al fracaso.

A continuación, se presentan tres teorías contemporáneas las cuales tienen un grado razonable de apoyo válido documentado. Esto no significa que sean correctas de manera incuestionable. Son llamadas “teorías contemporáneas” porque representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los individuos en el trabajo (Robbins & Timothy A., 2013)

Teoría de la autodeterminación: Esta teoría plantea que la gente prefiere sentir que tiene control sobre sus acciones, de manera que cualquier situación que haga

que una tarea que antes se disfrutaba ahora se experimente más como una obligación, que como una actividad que se eligió con libertad, reducirá la motivación.

Teoría de la evaluación cognitiva: propone que las recompensas extrínsecas tienden a disminuir el interés intrínseco en una tarea. Cuando los individuos reciben un pago por su trabajo, sienten que se trata de algo que tienen que hacer y no algo que quieren hacer.

Teoría de las metas: A finales de la década de 1960 el psicólogo estadounidense Edwin Locke, propuso que las metas concretas y difíciles de alcanzar dan mejores resultados en términos de motivación, dado que actúan como estímulos internos. Afirma que las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance que han logrado hacia la consecución de las metas, porque ésta les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer. Además, sostiene que si los empleados participan en el establecimiento de las mismas harán un mayor esfuerzo por cumplirlas.

2.2.3 La motivación docente

El docente es un ser muy importante en el desarrollo integral de los estudiantes, cuenta con una larga lista de funciones dentro y fuera del aula, es facilitador de información, planificador de aprendizajes y su entorno de enseñanza, evaluador de resultados, además de ser guía y amigo de sus estudiantes, esto sin mencionar sus responsabilidades administrativas.

Su principal función es brindar una educación de calidad en la asignatura que imparta, no sólo en el salón de clases, sino que su compromiso con la asignatura y por sus estudiantes también debe manifestarse en las zonas comunes de la escuela (cocina escolar, pasillos, en el recreo). No obstante, el docente no siempre puede cumplir cada una de estas funciones, debido a diferentes motivos, y de allí el propósito de esta investigación, ¿Qué motivos pueden influir en el desempeño del docente? según el apartado de perspectivas teóricas de la motivación, el ser humano tanto en su vida personal como dentro de una organización requiere cubrir

ciertas necesidades que sirvan de estímulo para que puede realizar su trabajo con el mayor de los gustos.

La psicología de la educación ha realizado diversos estudios para conocer el rendimiento de los estudiantes, el cual está muy ligado a la motivación que éstos tengan para estudiar. Los estudios demuestran que cualquiera que sea el nivel de motivación que los estudiantes traen a la clase, éste será transformado, para mejor o peor, en función de la capacidad que el docente tenga para presentar la tarea al aula y su proyección en la asignatura (Davis, 1993). Esto significa que la motivación del docente es un pilar fundamental para la motivación de los estudiantes, por tanto, es evidente la necesidad de su estudio.

Han y Yin se refieren a la motivación docente, como las razones que surgen de la voluntad intrínseca de los individuos para enseñar y mantener la enseñanza, y su intensidad está indicada por el esfuerzo dedicado a este proceso de enseñanza (Han & Yin, 2016)

En su libro Enseñanza e Investigación de la Motivación (Dörnyei & Ushioda, 2011) recopilaron cuatro rasgos característicos que se presentan constantemente en la motivación docente:

- a) **Componente intrínseco de la motivación docente:** se refiere aquel deseo interno prominente de educar académicamente y socialmente. El valor intrínseco de la enseñanza y el deseo de hacer una contribución social, dar forma al futuro y trabajar con los niños y adolescentes surge entre las motivaciones mejor calificadas para elegir la enseñanza como una carrera (Richardson y Watt, 2006).
- b) **Motivación docente e influencias sociales contextuales:** depende de factores contextuales, normalmente relacionados con las demandas institucionales y las limitaciones del lugar de trabajo y la profesión, dichos estudios se han realizado partiendo de la propuesta teórica de Herzberg.

- c) **La dimensión temporal de la motivación docente:** no solo implica estar motivado para enseñar sino estar motivado para involucrarse en el proceso de convertirse en maestro para una carrera de por vida.
- d) **Influencias negativas en la motivación del maestro:** La motivación del maestro es muy frágil ya que los maestros están constantemente expuestos a influencias poderosas tanto positivas como negativas.

2.2.3.1 Perspectivas teóricas

Teoría de la Instrucción

Esta teoría intenta explicar la motivación docente, a partir de las variables y procesos que conforman el hecho y la situación instruccional (García I. S., 2002).

Genovard y Gotzens (2011), analizaron el tipo de actividad que desarrolla el docente en función del sistema motivacional en el que se encuentra, proponen tres tipos de sistemas motivacionales:

Sistema motivacional de la capacidad: en este sistema lo importante para el profesor es mantener la propia autoestima. El docente estará más enfocado en compartir la información y mantener el control de la clase, mostrando poco interés por establecer una relación interpersonal con los estudiantes. En tal caso puede ocurrir una dificultad, la aparición del síndrome de burnout (o síndrome del trabajador quemado), así lo muestran los estudios realizados por Calvete y Villa, dichos autores indican que, con el paso del tiempo, el docente que trabaja con otros puede desarrollar una actitud de enfriamiento afectivo con las personas receptoras de su atención. De forma intuitiva se da una actitud defensiva: el profesor se protege del daño y conflicto, con los alumnos, convirtiendo la relación profesional en algo impersonal (Calvete & Villa, 2000).

Sistema motivacional de la responsabilidad moral: en este sistema el profesor se siente responsable del alumnado y de su formación y tiende a auto culpabilizarse

cuando algo no funciona como estaba determinado, por ello será riguroso en el cumplimiento de lo que hay que hacer, presentándose en el polo positivo como una actuación de ayuda al estudiante y en el negativo de sobreprotección excesiva hacia este, aumentando la dependencia de los estudiantes hacia él, acrecentado el síndrome del malestar en el docente.

Sistema motivacional del dominio de la tarea: este favorece que el profesor se centre en el logro de los objetivos propuestos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo a Burguet (1999) el educador-gestor, motivado por su tarea interviene ante los problemas reconociendo en las partes su propia capacidad de gestión, sin vulnerar la autonomía.

2.2.3.2 Factores que influyen en la motivación docente

“La enseñanza puede ser profundamente gratificante para los docentes, satisfaciendo sus necesidades psicológicas, generando así un placer intrínseco para ir al trabajo. Empero, con demasiada frecuencia, en cada nivel de educación, encontramos maestros que están frustrados, descontentos o simplemente aburridos. Uno escucha informes alarmantes que indican que una gran proporción de docentes en muchos países no están motivados para enseñar, y que esta tendencia en realidad está empeorando” (Dörnyei & Ushioda, 2011).

Para comprender mejor el concepto de motivación docente, es clave identificar los factores más influyentes que impactan significativamente a los maestros y afectan su motivación, es decir, la naturaleza intrínseca de la motivación del maestro.

Los mismos autores Dörnyei y Ushioda han recabado información al respecto y proponen cinco factores generales responsables de socavar la motivación de los docentes y, por lo tanto, desmotivarlos. A continuación, se describen brevemente:

- a) La naturaleza estresante de la profesión docente:** La enseñanza escolares una de las profesiones más estresantes. Esto se debe a la combinación de varias razones (presión burocrática, falta de instalaciones adecuadas, bajos

salarios), pero un factor crucial es que los maestros tienen que pasar la mayor parte de sus horas de trabajo con grupos de niños o adultos jóvenes y tratar con la juventud es intrínsecamente difícil, ya que requiere un estado constante de alerta.

- b) Restricción de la autonomía:** a la luz de la teoría de la autodeterminación, mencionada en el apartado 2.2, un factor influyente en la motivación es la restricción de su autonomía en el espacio de trabajo. La educación es un área que tiene un alto perfil social, y los gobiernos, las autoridades educativas y varios consejos escolares del distrito imponen regularmente restricciones normativas a las escuelas en un intento de alinear el comportamiento de los maestros, esto genera un control centralizado creciente, impidiendo la autonomía del maestro y por lo tanto provocando mayor desmoralización de los mismos, así lo demuestran las investigaciones realizadas por Luc Pelletier sobre las presiones recibidas de los docentes (Pelletier, Séguin-Lévesque, & C. and Legault, 2002).

- c) Insuficiente autoeficacia:** La educación de los docentes hace énfasis en la capacitación temática, acompañada de alguna experiencia participativa (a menudo bastante limitada) en un contexto de instrucción que se supone que proporciona las habilidades prácticas. Los programas de formación de docentes generalmente no incluyen ninguna orientación sobre cómo gestionar los grupos (por ejemplo, dinámicas de grupo, estrategias de liderazgo efectivas o capacitación en habilidades interpersonales y resolución de conflictos). Como consecuencia, la mayoría de los maestros recién calificados se ven afectados por la dura realidad de la vida diaria en el aula, a menudo denominada "choque de la realidad" (Veenman, 1984).

- d) Falta de desafío intelectual:** Normalmente un docente de lenguaje enseñará la misma asignatura año tras año, incluso puede que, al mismo grado, lo que reduce el espacio para crear o descubrir nuevos conocimientos. Cumplir con

los requisitos prescritos y cubrir el contenido del curso impuesto en la misma subárea especializada del plan de estudios no les permite a los maestros mucha libertad de acción para incluir variaciones y 'desvíos intelectuales', y los procedimientos del aula pueden ser rutinariamente fáciles (Pennington, 1995). Aunque existe docentes que utilizan su creatividad para innovar la metodología que utilizan en la clase, la mayoría caen en la rutina.

- e) **Estructura profesional inadecuada:** La carrera docente ofrece muy pocas áreas de avance u objetivos adicionales que alcanzar. Como resultado, los maestros a menudo sienten que se han "quedado atascados". Es poco probable que los entornos educativos ofrezcan una ruta de avance tan elaborada como la que existe, por ejemplo, en el ámbito militar o en ciertas áreas de negocios. En reconocimiento de la importancia de este tema, varios países han considerado introducir títulos como "superprofesores" o "maestro de maestros" dentro de la jerarquía educativa (Dörnyei & Ushioda, 2011).

2.3 Estructura del sistema educativo salvadoreño

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes, así la define la Ley General de Educación de El Salvador en su primer artículo. Dicha ley fue emitida el 4 de julio de 1990 y nace con el objeto de desarrollar un ordenamiento legal para determinar y establecer los fundamentos de la educación nacional y regular el sistema educativo (Ley General de Educación N° 715, 2014), que por años se buscó cimentar.

Una de las disposiciones de la mencionada Ley, es organizar el sistema educativo nacional, en niveles y modalidades adecuadas a fin de potenciar las capacidades intelectuales, físicas y espirituales de los salvadoreños. Así lo describe el artículo 8

que, El Sistema Educativo Nacional se divide en dos modalidades: la educación formal y la educación no formal. Ampliando el artículo 9 que la Educación Formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos.

La Educación Formal corresponde a los niveles inicial, parvulario, básico, medio y superior. En El Salvador existen dos tipos de centros educativos:

- **Centros públicos o centros oficiales en El Salvador:** de acuerdo al artículo 72, de la misma Ley, son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación.
Así mismo, según el artículo 73 La administración interna de los centros oficiales de educación se realizará en la forma que establece la Ley de la Carrera Docente y la presente Ley.
- **Centros privados de educación:** según el artículo 79 los centros privados son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado y la expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan con acuerdo ejecutivo en el Ramo de Educación.

Para que exista una coordinación armoniosa entre los entes que imparten la educación a nivel nacional, existe además una estructura administrativa, cuyas orientaciones se encuentran en la Ley de la Carrera Docente, establecida en 1996 y que tiene por objeto regular las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipalidades y de las privadas; así como valorar sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica, como en su antigüedad (Ley de la Carrera Docente No. 499, 2010).

La Ley de la Carrera Docente en su artículo 41, establece que la administración de la carrera docente estará a cargo de los siguientes organismos; La unidad de recursos humanos del Ministerio de Educación, La Dirección del Centro Educativo, El Consejo Directivo Escolar, El Tribunal Calificador, Las Juntas de la Carrera Docente y El Tribunal de la Carrera Docente.

A continuación, se detallan las funciones de las estructuras que administran la carrera docente, según los artículos de la Ley de la Carrera Docente:

- **Art 43. La estructura administrativa de los centros educativos** oficiales la integran los directores, sub-directores y el Consejo Directivo Escolar.
- **Art. 49. Consejo Directivo Escolar**, está integrado por el director del centro educativo, dos representantes de los educadores, tres representantes de los padres de familia y dos estudiantes representantes del alumnado. Con algunas excepciones para centros educativos pequeños o cuya especialidad es parvularia. **Art. 50.** Entre las atribuciones del CDE se encuentran planificar, presupuestar y administrar los recursos destinados al centro educativo por diferentes fuentes de financiamiento.
- **Art. 51. Tribunal Calificador**, está integrado por tres miembros propietarios, nombrados: Dos por el Ministerio de Educación y uno por los educadores como resultado de una votación. Entre sus atribuciones se encuentran **Art. 52.** Elaborar y administrar las pruebas correspondientes en todo proceso de selección; calificar el expediente profesional y pruebas de quienes aspiren al cargo de director o subdirector; calificar el expediente estudiantil y profesional de quienes aspiren a ocupar una plaza docente.
- **Art. 65. Juntas de la Carrera Docente:** Para la imposición de sanciones establecidas a esta Ley son organismos competentes las Juntas de la Carrera Docente y el Tribunal de la Carrera Docente. Algunas atribuciones de la primera son **Art. 66.** Conocer en primera instancia de las acciones, excepciones y

recursos que se ejerciten en los procedimientos para la imposición de sanciones; conocer los recursos que se interpusieren de las resoluciones emitidas por el Tribunal Calificador; conocer de los casos de inhabilitación y rehabilitación de los educadores, entre otros.

- **Tribunal de la Carrera Docente:** al igual que la Junta de la Carrera Docente está autorizado para imponer sanciones establecidas en la Ley de Carrera Docente y entre sus atribuciones están **Art. 67.** resolver los recursos que se interpusieren contra las resoluciones de las Juntas de la Carrera Docente, dirimir las competencias que se susciten entre las Juntas de la Carrera Docente y demás atribuciones que la Ley de la Carrera Docente señale.

2.3.1 Clima organizacional en el contexto educativo salvadoreño

Esta investigación se centrará en el estudio del clima organizacional a través del contexto de los centros educativos salvadoreños, puesto que son organizaciones sistémicas compuestas de otros subsistemas que permiten su funcionamiento fluido, en términos educativos estos subsistemas son la dirección administrativa, el personal docente, la comunidad estudiantil, los padres de familia y la comunidad en su entorno.

El Gobierno de El Salvador, emitió en 1996 un Reglamento de la Ley General de la Carrera Docente, con el objeto de facilitar y asegurar la correcta aplicación de la Ley de la Carrera Docente (Reglamento de la Ley de la Carrera Docente No. 132, 2011), en ella se amplían las funciones que posee el director, subdirector y docentes en los centros educativos, para que haya un adecuado manejo de los mismos.

Como se ha presentado en los enfoques teóricos del clima organizacional, la estructura organizacional es una de las dimensiones de estudio, cuando el clima organizacional es evaluado, puesto que es determinante para facilitar procesos de

dirección y administración de las actividades de la escuela o de cualquier organización.

A continuación, se detallan algunas de las funciones de los actores que forman parte de la estructura organizacional de las escuelas y que contribuirían al éxito del clima organizacional en los centros educativos:

Directores: Art. 36. promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento; planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores; estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de las instituciones, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares; dar seguimiento pedagógico a los maestros en el aula, con el propósito de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria; promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia.

Sub-director: Art. 37. Asumir las funciones y atribuciones del director en su ausencia eventual; organizar y distribuir entre el personal docente, las zonas de vigilancia de los alumnos, durante los recreos; darle seguimiento a las disposiciones que emanen del director o deriven de acuerdos del Consejo de Profesores; así como proponer iniciativas al director para mejorar la prestación de los servicios educativos.

Profesores de aula: Art. 38. Llevar en orden y al día los libros del registro escolar de su grado o sección, en el nivel de educación básica o de sus asignaturas en el nivel de educación media; asistir a los cursos de mejoramiento profesional como resultado de la evaluación de su desempeño o cuando las necesidades del servicio lo demanden; planificar su labor docente y hacer buen uso del tiempo en beneficio de sus alumnos; elaborar material didáctico y practicar una metodología activa que favorezca el aprendizaje de los alumnos; mantener la armonía entre sus compañeros y buenas relaciones con el alumnado y los padres de familia, entre otras.

En el marco del Plan Nacional de Educación 2021, el Mined (2008) se planteó que, para mejorar la calidad de la educación, es imprescindible que los centros educativos cuenten con una gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje; y que se apoye en los procesos de planeamiento institucional, la organización escolar efectiva, la dirección escolar efectiva y las normativas de funcionamiento institucional. Para cada uno de estos elementos se diseñó un documento guía, que busca la homogenización de la gestión escolar en cada centro educativo salvadoreño.

Un clima organizacional exitoso en un centro educativo comprende una adecuada organización de la comunidad educativa, la cual está conformada por los maestros, estudiantes, padres y madres de familia. Estos son el recurso humano que representa lo más valioso de la organización escolar. Si este es motivado, estimulado y reconocido, trabaja con el compromiso de hacer bien las cosas, agregando valor y superando las expectativas.

Para alcanzar este nivel de gestión el Ministerio de Educación ha nombrado responsables de la organización escolar al director, el organismo de la administración Escolar y el personal docente, quienes deben trabajar en equipo aportando sus mejores capacidades y talentos para el logro de los objetivos institucionales (MINED M. d., Organización escolar efectiva, Documento 3, 2008). Además, hace énfasis en el papel del director como pilar fundamental para que la gestión del centro escolar sea efectiva.

El documento 4, Dirección Escolar Efectiva, del MINED, agrega que una dirección escolar efectiva logra fortalecer una cultura institucional caracterizada por:

- Una oficina del director siempre abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero;
- Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo;
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI

- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes;
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

Cada actor de la comunidad educativa está obligado, según lo dictan las leyes educativas salvadoreñas, a colaborar con un clima organizacional sano, que contribuya a la armonía del centro educativo y por ende a brindar una educación de calidad, en la cual los estudiantes puedan desarrollar todo su potencial, esto significa que la responsabilidad no es sólo del director, por ello el Documento 3, Organización Efectiva Escolar, del mismo Plan Nacional de Educación 2021, brinda disposiciones con el propósito de fomentar la participación de los docentes en la gestión escolar, propone la organización del Consejo de Profesores, como apoyo para tratar aspectos educativos, esta acción también permite que los docentes aumenten su sentido de pertenencia a la organización. El consejo está conformado por tres equipos (MINED M. d., Organización escolar efectiva, Documento 3, 2008):

Equipo Pedagógico: Encargado de potenciar los procesos pedagógicos, entre ellos: coordinar la elaboración y revisión del Proyecto Curricular de Centro, monitorear y dar seguimiento a la metodología y la mejora de prácticas pedagógicas en el aula, propiciar un ambiente favorable para los aprendizajes (físico, social y psicológico), impulsar la convivencia escolar.

Equipo de Gestión: Es el encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, coordina el proceso de elaboración y revisión del PEI y PEA, apoya a la dirección en la organización de los diferentes sectores.

Equipo de evaluación: Es responsable de coordinar, apoyar y dar seguimiento a los procesos de autoevaluación, relacionados con el desempeño docente, desempeño institucional y evaluación de los aprendizajes.

Las investigaciones relacionadas al clima organizacional en los centros educativos salvadoreños son escasas, el último estudio se registró en el 2004, fue realizado por el MINED, y aparece el clima institucional definido como las relaciones que existen entre los diferentes miembros de la comunidad educativa: docentes-director, docentes-docentes, docentes-alumnos, docentes-padres y madres de los alumnos, director-alumnos.

La mayoría de centros escolares participantes en dicha investigación se distinguían por mantener un clima institucional positivo, el cual, según ellos, se hace evidente en las buenas relaciones que existen entre los diferentes actores educativos (Ministerio de Educación, 2004). En la actualidad no se muestran registros sobre el comportamiento de esta variable por tanto se hace imperativa una evaluación de la misma para conocer el impacto que han tenido las estrategias planteadas por el MINEDUCYT.

2.3.2 La motivación docente en El Salvador

Son varios los factores que influyen en la calidad educativa que se brinda en los centros educativos, sin embargo, el docente es una pieza clave para el logro de tal efecto, es el profesional que tiene a su cargo la orientación del aprendizaje y la formación del educando. En El Salvador la docencia es una carrera profesional y para ejercerla en centros educativos del Estado o privados en cualquiera de los niveles educativos son necesarios los siguientes requisitos **art. 14** (Ley de la Carrera Docente No. 499, 2010):

1. Poseer el correspondiente título pedagógico reconocido por el Ministerio de Educación.
2. Estar inscrito en el Registro Escalafonario.
3. No tener ninguna de las incapacidades para el ejercicio de la misma.

La planta docente a nivel nacional para el 2018 se caracterizaba por tener un total de 58,077 docentes en el país de los cuales el 69.19% eran mujeres y el 30.81%

hombres. 45,208 docentes en el sector público (67.72% mujeres y 32.28% hombres); 11,590 en el sector privado (76.32% mujeres y 23.68% hombres) y 1,279 en ambos sectores (56.53% mujeres y 43.47% hombres), siendo evidente la desigualdad en el género pues la población femenina supera a la masculina (Mineducyt, Boletín Estadístico N° 15, junio 2019).

En cuanto a la distribución por profesión el 71.74% tienen título de profesores, el 21.76% licenciados, un 5.83% poseen el bachillerato pedagógico que existió en la década de los setenta, el 5.56% corresponde a profesionales con el curso de formación pedagógica, un 0.94% poseen maestría en Educación y un 0.07% doctorado. Mientras que en el indicador distribución de docentes por especialidad el porcentaje más alto corresponde al de educación básica con un 21.95%, seguido educación parvularia con 15.68% y ciencias sociales con 15.11% (Mineducyt, Boletín Estadístico N° 16, junio 2019), se debe tomar en cuenta que un docente puede tener uno o más grados académicos, así como más de una especialidad.

Informes recientes del MINEDUCYT, como memorias laborales, el observatorio quinquenal o los planes educativos por periodos de gobernación, no brindan datos relacionados con la motivación docente en el país, el 2003 fue el último año en que el MINEDUCYT realizó evaluaciones de desempeño institucional, que era la manera de medir la motivación docente, sin embargo puede encontrarse referencia de ella a través de la Legislatura Educativa salvadoreña, que, como se muestra en el apartado anterior orienta los procesos que rigen el desempeño del sistema educativo salvadoreño.

Marco normativo: contratación, salarios e incentivos

a. Contratación

Según la Ley de la Carrera Docente en su artículo 18 los educadores inscritos en el Registro Escalafonario podrán optar y desempeñar cargos docentes, tanto en instituciones privadas como públicas. Para aplicar a un cargo del segundo los aspirantes a una plaza vacante presentarán al Presidente del Consejo Directivo

Escolar, la solicitud respectiva y la documentación que lo acredita como docente debidamente inscrito, siendo el Tribunal Calificador quien seleccionará al docente, tomando en consideración para la plaza el derecho al traslado, la antigüedad en la graduación, el reingreso, la especialidad, el lugar de residencia y las pruebas de selección cuando hubiere igualdad de condiciones.

Para obtener el escalafón docente es tomada en cuenta la formación académica, ésta determinará el nivel docente, al cual también pueden ascender dependiendo del título y aprobando la prueba de suficiencia ante el Tribunal Calificador. El escalafón contempla dos niveles:

- Nivel 1: licenciados en ciencias de la educación, máster en educación o doctor en educación, y además someterse a la Evaluación de Nivel.
- Nivel 2: profesores, licenciados en ciencias de la educación, máster en educación, doctor en educación y profesionales que hayan aprobado el Curso de Formación Pedagógica.

Una vez que el docente haya obtenido una plaza oficial en un centro educativo con la modalidad administrativa de Consejos Directivos Escolares, su estabilidad laboral se mantiene hasta la jubilación, según el artículo 30 de la misma Ley, su cargo no podrá inhabilitársele, despedírsele o suspendersele sino en los casos y de conformidad con los procedimientos de la Ley. Tendrá derecho a gozar de vacaciones, licencias, asuetos y aguinaldos; traslados voluntarios entre otros derechos.

b. Salarios e incentivos

La Ley de la Carrera Docente en sus artículos del 33 al 36 manifiestan que el salario de los educadores se fijará teniendo en cuenta el cargo, además tendrá revisiones periódicas atendiendo a:

- 1) El sueldo base propio del nivel y categoría;
- 2) El sobresueldo correspondiente al cargo que desempeña;

- 3) El sobresueldo por trabajar en áreas rurales distantes y de difícil acceso;
- 4) El sobresueldo por atender doble sección; u horas clase; y,
- 5) El sobresueldo por haber desempeñado satisfactoriamente el cargo de director, subdirector o supervisor por un período de diez años consecutivos.

El artículo 21 rescata las 6 categorías de los educadores que escalan cada cinco años de trabajo, siendo la categoría uno la de mayor antigüedad, con más de veinticinco años de servicio activo y a la cual se añadieron tres subcategorías:

Subcategoría 1-A	Educadores con más de treinta y cinco años de servicio activo.
Subcategoría 1-B	Educadores con más de treinta y hasta treinta y cinco años de servicio activo
Subcategoría 1-C	Educadores con más de veinticinco y hasta treinta años de servicio activo

La categoría, subcategoría y el nivel determinan el salario base del docente, a cada ascenso de categoría le corresponderá un aumento porcentual, así: 10% cuando ascienda de la categoría seis a la cinco; 8% cuando ascienda de la categoría cinco a la cuatro y de la categoría cuatro a la tres; 6% cuando ascienda de la categoría tres a la dos, de la categoría dos a la subcategoría 1-C y de la subcategoría 1-C a la subcategoría 1-B; y 7% cuando ascienda a la subcategoría 1-A.

La revisión salarial más reciente se realizó en el 2018, según el Decreto Legislativo n° 905 de fecha 08 de febrero de 2018, que contiene reforma a la Ley de Salarios 2018, en la parte correspondiente al Ramo de Educación hay un incremento salarial a los empleados docentes, técnicos y administrativos. Cabe destacar que según los datos estadísticos del MINEDUCYT el porcentaje más alto de maestros, en cuanto a años de servicio se encuentra de los 16 a 20 años con un 18% de docentes mientras que el más bajo es el 0.2% que corresponde a los docentes de más de 50

años de servicio (Mineducyt, Distribución porcentual de docentes según nivel educativo, 2019).

Además de los sobresueldos la Ley establece una bonificación al desempeño de los docentes de centros educativos oficiales, debiendo otorgar a todos los docentes, un bono en el mes de junio y un segundo bono en el mes de diciembre, como parte de un sistema de incentivos. Una de las reformas más recientes a la Ley es la del beneficio para los docentes de una prestación especial equivalente al sueldo base que reciben mensualmente, quienes padezcan de una enfermedad terminal o incapacitante para el ejercicio de la docencia, diagnosticada y dictaminada previamente por el instituto salvadoreño de bienestar magisterial y que no se encuentren gozando de pensión.

Y un último Decreto Legislativo de fecha 12 de junio 2017, contiene la aprobación para las disposiciones transitorias de una compensación económica por retiro voluntario de docentes del Ministerio de Educación.

Satisfacción laboral de los docentes

Aunque la normativa educativa posee varias disposiciones para promover la motivación de los docentes salvadoreños, estudios como el de la Política Nacional de Formación Docente (2014-2019), dejan claro que los docentes consideran que las autoridades, tanto nacionales como locales, no valoran su rol ni reconocen las dificultades que deben enfrentar en su trabajo, y por ello no les son retribuidos de forma justa los esfuerzos que realizan en sus tareas diarias, es decir el malestar no es solamente salarial, los docentes salvadoreños consideran que las condiciones en las que laboran no son las idóneas y así se lo han hecho saber a las autoridades a través de los gremios y sindicatos.

Esto puede evidenciarse en algunas investigaciones como la de Vaillant y Rossel en su compilación de estudios en siete países latinoamericanos (incluido El Salvador) del año 2006, dejando ver el descontento de los docentes en cuanto a su crecimiento profesional; solamente dos casos, de cien entrevistados, se

mencionaron satisfechos con las capacitaciones recibidas por el Ministerio de Educación (Vaillant & Rossel, 2006).

La Ley de la Carrera Docente en su **art. 27** expone que la formación de los educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente. Y añade en el **art. 28** que el Ministerio de Educación podrá reglamentar y desarrollar programas de estudios de especialización y perfeccionamiento para docentes en servicio de todos los niveles, procurando para tal efecto la colaboración de las instituciones de educación superior salvadoreñas y extranjeras, institutos de investigación u organismos estatales nacionales e internacionales, pudiendo formalizar con ellos convenios de cooperación e intercambio docente y técnico.

Por ello los centros educativos están organizados de tal manera que los docentes puedan exponer sus capacidades y maximizar su potencial. A pesar de todo no hay registros del cumplimiento de estas directrices en los centros escolares, siendo clara la necesidad de continuar diseñando estrategias que afronten los factores que desmotivan a los docentes para desempeñar su labor, y tener presente que no toda la responsabilidad pertenece al Ministerio de Educación, sino que también es tarea de los actores que forman la comunidad educativa, así como organizaciones externas que contribuyen en ella.

“Un profesorado motivado es esencial para crear una cultura participativa, dinámica, emprendedora y con capacidad de decisión. Por eso, el estudio de la motivación y una diagnosis fiable es totalmente imprescindible para poder actuar sobre el problema” (Carnicero Duque y Gairín Sallán, 2004).

Capítulo 3. Metodología

3.1 Método o enfoque metodológico

El objetivo de la investigación es conocer la relación existente entre la variable clima organizacional y la motivación docente, para ello se realizó una investigación de tipo documental, las fuentes de información no son personas entrevistadas o encuestadas directamente, debido a las limitantes antes mencionadas, la información es recogida a través de trabajos escritos (investigaciones, informes o estudios previos) de personas que dedicaron años de su vida a profundizar sobre las variables de la presente investigación, por tanto, el enfoque metodológico para el análisis documental será cualitativo en la que la información que debe ser sistematizada, volviendo los datos manejables para una mejor comprensión y análisis del tema estudiado.

Así como planteara Gregorio Rodríguez (1999), el análisis cualitativo consiste en “un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer el significado relevante en relación a un problema de investigación”, este significado relevante no es otro que exponer la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente, a través de la mirada de autores como Halpin y Croft y de Frederick Herzberg, ¿la razón? según los aportes planteados en el marco teórico de la presente investigación ambas variables influyen en el comportamiento de todos los sistemas que componen un centro educativo (una organización), cuyo objetivo al final del día es brindar calidad educativa a los estudiantes que asisten en él, esta meta solamente puede volverse real si la gestión escolar del centro educativo es efectiva, si el clima y la motivación funcionan positivamente, entonces serán elementos que contribuirán a la meta.

Según Michael Quinn Patton (2002), en la investigación cualitativa el reto es dar sentido a una cantidad masiva de datos, reducir el volumen de información, identificar pautas significativas y construir un marco para comunicar la esencia de

lo que revelan los datos. Así se han expuesto al menos cinco teorías de cada variable que dieron un marco referencial amplio, a partir del cual se realizará una interpretación de datos, identificando dimensiones y palabras claves que ambas variables tengan en común o que incidan en una u otra, permitiendo crear un marco explicativo para responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la motivación docente?

3.2 Técnicas

La presente investigación utilizará la técnica de investigación documental, que consiste en recoger, sintetizar, organizar y comprender los conocimientos que se adquieran en el proceso de investigación. La exposición y análisis crítico de estos conocimientos, será la base que dará solidez a las opiniones y conclusiones futuras (García C. B., 1973). Los documentos que se suelen considerar como fuente de datos son muy variados: leyes, normas, contratos, correspondencia, proyectos de trabajo, memorias, informes, diarios, películas, fotografías, dibujos y apuntes de personas implicadas. Para esta investigación las fuentes consultadas han sido: libros, informes, memorias, investigaciones, tesis, reportajes, artículos y leyes.

En general, los datos obtenidos de los documentos pueden usarse de la misma manera que los derivados de las entrevistas y observaciones, y su utilización en combinación con estas técnicas favorece el conocimiento del fenómeno a estudiar y aumenta el rigor del análisis (Berenguera A, 2014).

Un aspecto relevante en la técnica de investigación documental es el uso de la ficha o tarjeta bibliográfica que debe hacerse para cada fuente consultada, ubicándola cronológicamente y colocando comentarios, palabras claves e información relevante de las variables de estudio, que luego permitirá construir el análisis de resultados.

3.3 Estrategias de análisis de datos

Los trabajos de investigación documental pueden realizar su análisis de diferentes formas, dependiendo del método utilizado, en este caso el método es cualitativo, por la naturaleza de la investigación y la cantidad de teorías planteadas, según Manuel Amezcua no existe una taxonomía universalmente aceptada sobre los tipos de análisis en investigación cualitativa, sin embargo, él hace la propuesta de la siguiente clasificación: El Análisis de Contenido Temático y el Análisis de Discurso. Para esta investigación se tomará como base el proceso del Análisis de Contenido Temático, el cual se refiere a un conjunto de métodos y procedimientos de análisis de documentos que pone énfasis en el sentido del texto, la interpretación será descriptiva analizando temas y categorías a partir de las teorías planteadas. El procedimiento consiste en fragmentar el corpus textual en unidades que posteriormente se recomponen, creando, clasificando, juntado y ordenando categorías para volver a construir una unidad que permita la comprensión global de los textos (Berenguera A, 2014).

Fase de preparación del corpus textual

Tiene como objetivo preparar los datos narrativos para que estén listos para el proceso de análisis. Se trata de construir un corpus textual único con la información que hemos obtenido de las diferentes fuentes durante el trabajo de campo. Esto se realizará con la ayuda de las fichas bibliográficas siguiendo las normas APA para facilitar la discriminación de las fuentes confiables, y así agrupar todos estos datos recogidos de libros, artículos, memorias, observatorios, informes, tesis y documentos de registros públicos, en función de las variables de la investigación el Clima Organizacional y La Motivación Docente, esto definirá el orden de lectura, el cual permitirá observar la existencia de una posible diferenciación entre unos y otros facilitando su sistematización.

Fase de descubrimiento o pre análisis

Esta fase termina con la formulación de un plan de análisis provisional. Concretamente, los pasos de esta fase son:

- *Leer detenida y repetidamente los textos:* La lectura atenta y exhaustiva o la visualización de los datos hasta estar familiarizados con los textos.
- *Elaborar las intuiciones pre analíticas:* A partir de la lectura y relectura de los textos, elaborar un primer listado de intuiciones, interpretaciones e ideas.
- *Diseñar un esquema provisional* de clasificación de los temas anteriores; es decir, elaborar un plan de análisis provisional.

Posterior a la recolección de los datos encontrados sobre las variables Clima Organizacional y Motivación Docente, se procederá a un registro en fichas bibliográficas las cuáles serán de mucha utilidad para poder realizar un análisis correcto y específico de la información necesaria para desarrollar la investigación, al tener establecida la información que será utilizada, se procederá con la creación de fichas de contenido en las que se permite que el proceso de clasificación de la información sea pormenorizada, ágil y flexible, esto permite distribuir con mayor facilidad los subtemas encontrados, convirtiendo a la investigación en un proceso minucioso. Este procedimiento de clasificar en fichas tiene grandes ventajas ya que permite analizar varias veces una misma ficha, así como una distribución más analítica de la información.

De esta manera, las fichas de contenido estarán divididas en tanto a la Variable Clima Organizacional que tendrá sus fichas de subtemas como antecedentes, perspectivas teóricas, contexto educativo, entre otras, y estas a su vez estarán divididas de tal manera que la información a utilizar sea la más precisa y adecuada para dar respuesta al tema de investigación, la variable Motivación Docente por su parte, tendrá subtemas similares tomando en cuenta el subtema de factores que influyen en la motivación docente que nos permitirá dar respuesta a uno de los objetivos trazados al principio de la investigación.

Fase de análisis

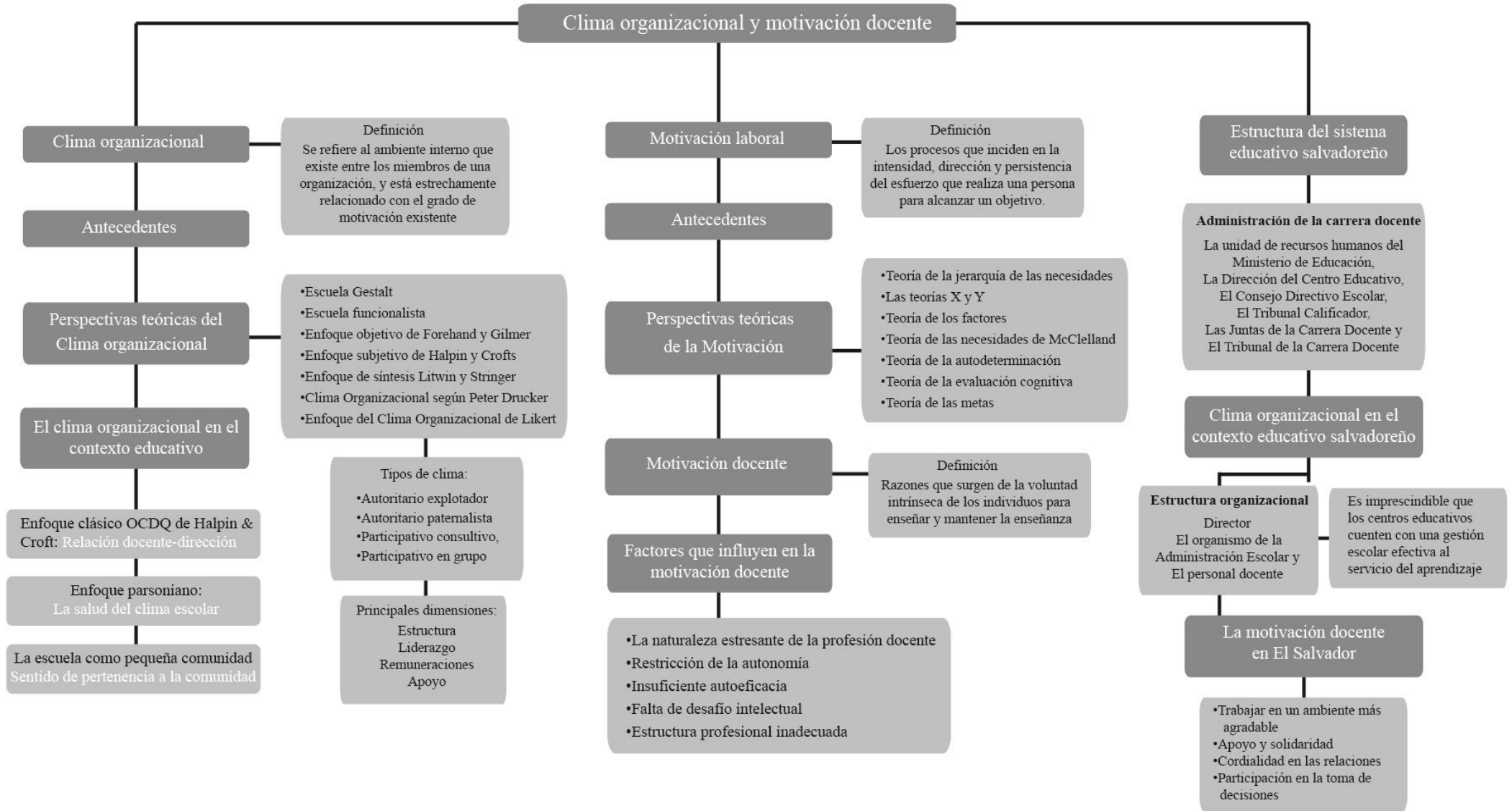
Es la fase de análisis propiamente dicha. Consistirá en la descripción de los datos hasta la interpretación de los mismos. Su objetivo es crear categorías temáticas a partir de la información recabada, es segmentar el corpus textual que se realizó en la primera fase, seleccionando categorías y posteriormente agruparlas en un marco explicativo que permita establecer la relación existente entre las variables Clima Organizacional y Motivación docente específicamente en los centros educativos salvadoreños.

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados

El enfoque de esta investigación ha implicado la recolección de información a través de miradas y posturas teóricas, conceptos, definiciones y aportes producidos por autores con investigaciones y experiencias propias en diferentes campos como la sociología, psicología y la educación, por lo tanto son datos fundamentados en contextos reales. En este capítulo se realizará un análisis descriptivo, para comprender y explicar la relación existente entre las variables de clima organizacional y motivación docente, y cómo este puede vincularse al contexto educativo salvadoreño. Este proceso tendrá como base el marco teórico de la investigación y algunos estudios de casos realizados en El Salvador, tomando autores de referencia para justificar las afirmaciones que se realicen.

La figura 2 presenta un diagrama resumen del marco teórico, como parte de la fase de descubrimiento y pre análisis de los datos encontrados en la investigación, a partir de él y de las fichas bibliográficas realizadas en la recolección se realizó un listado de palabras claves para cada una de las variables de estudio, surgiendo un cuadro de categorías y dimensiones (figura 3) con las cuales se responden el vínculo entre el clima organizacional y la motivación docente, de cuáles son los factores que permiten que la motivación docente sea un medio de superación y de cómo estas variables tienen influencia en las instituciones educativas salvadoreñas.

Figura 2: Esquema resumen del marco teórico



4.1 Descripción e interpretación de resultados

La descripción e interpretación de resultados de esta investigación se realizará a partir de una propuesta de análisis comparativo (figura 3), de las teorías planteadas en el marco teórico, y las dos variables de análisis, clima organizacional, de la cual se desprende la categoría: estructura organizacional, que posee tres subcategorías, liderazgo del director, relación entre actores de la comunidad educativa y la influencia del entorno; y de la variable motivación docente surge la categoría: Desarrollo profesional, que posee dos subcategorías, el valor de la profesión docente y la vocación. Permitiendo realizar un análisis de carácter descriptivo, estas categorías fueron seleccionadas por que son temáticas que se encuentran presente en las dimensiones de estudio del clima organizacional en instituciones educativas y los factores que influyen en la motivación docente, las categorías están ligadas a ambas variables, permitiendo sustentar la relación que existe entre las mismas. Cada categoría presenta subcategorías que se respaldarán en las teorías planteadas en el marco teórico y los estudios de casos realizados en centros educativos salvadoreños.

Fig. 3 Relación Clima organizacional y motivación docente en El Salvador

Relación Clima organizacional y motivación docente en El Salvador		
Variables	Categorías	Subcategorías
clima organizacional	Estructura organizacional	El liderazgo del director
		Relación entre actores de la comunidad educativa
		Influencia del entorno
motivación docente	Desarrollo profesional	El valor de la profesión docente
		Vocación docente

Fuente: Elaboración propia a partir de palabras claves de ambas variables

1. Relación clima organizacional y motivación docente

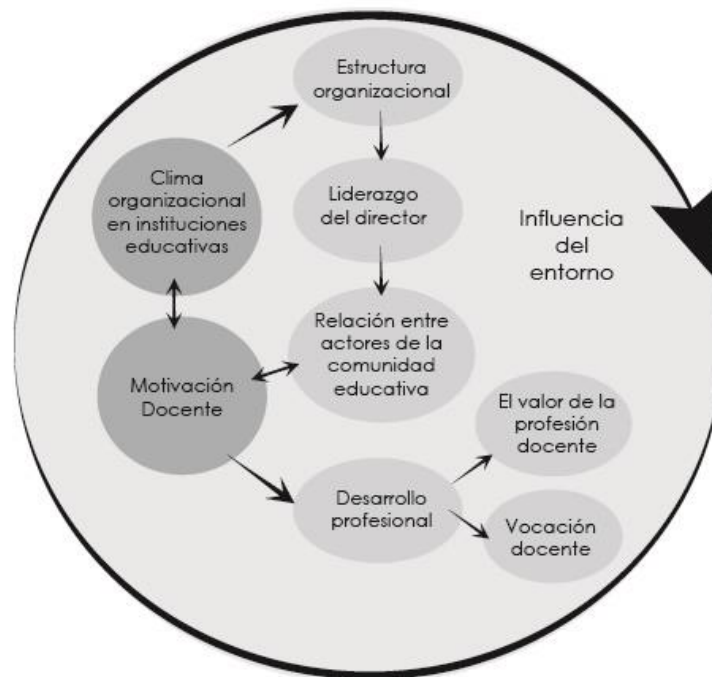
La pregunta eje de esta investigación es ¿Existe relación entre el clima organizacional y la motivación docente? el Dr. Saúl Gellerman, responde a esta

interrogante en su definición de clima organizacional, este se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, y está estrechamente relacionado con el grado de motivación existente (Tobar, Casanova, & Oliva, 2017). Para profundizar en el punto de convergencia de ambas variables se ha tomado la relación entre las categorías y sub categorías de análisis, el clima organizacional está compuesto por varios aspectos uno de ellos es la estructura organizativa, que da un orden lógico al comportamiento de la institución y de la cual el liderazgo del director es clave para su funcionamiento, ya que la apertura que éste demuestre a su equipo de trabajo, la confianza e inclusión que les brinde mejora la relación docentes-dirección, generando una comunicación fluida, mejorando a la vez el sistema de comunicación entre todos los actores de la comunidad educativa, la segunda categoría de análisis, es la relación entre docentes, estudiantes, padres de familia y entorno, sin duda influyen en la motivación que el docente mantenga.

La variable motivación docente, entonces, también está determinada por las subcategorías del clima organizacional, además de las suyas propias, que son en su mayoría aspectos intrínsecos, porque el desarrollo profesional, está relacionado con el sentido de autorrealización, y la subcategoría vocación docente, es aquel deseo interno prominente de educar académicamente y socialmente. Pero la subcategoría El valor de la profesión docente, a pesar de ser, en cierto modo intrínseca porque se refiere a la estima que los docentes sientan hacia ellos, también pueden influir factores externos en ella, como la actitud del director y el entorno que rodea el centro educativo.

La influencia del entorno, esta subcategoría, incide en ambas variables, como se observa en la figura 4: Esquema relación clima organizacional y motivación docente, en el que puede apreciarse el constante movimiento e influencia que existe entre ambas variables. Si el clima organizacional es positivo, el docente estará motivado a realizar su trabajo, lo que mejorará las relaciones interpersonales dentro del centro educativo, aspecto que forma parte de un clima sano, concluyendo que de parte de ambas variables hay constantes entradas y salidas de información, es decir están relacionadas.

Figura 4: Esquema relación clima organizacional y motivación docente



Fuente: Elaboración propia

4.2 Clima organizacional

4.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades, a través de ella la empresa fija roles, funciones y responsabilidades, ordenando mediante la identificación y clasificación las actividades de la empresa, agrupando estas actividades en departamentos a los cuales les asigna una autoridad que supervisa, toma decisiones y da seguimiento.

Las instituciones educativas también cuentan con una estructura organizativa, Parsons (1967) consideraba que las escuelas tienen tres niveles específicos de control de las actividades: El técnico (cuerpo docente), el directivo (administración) y el institucional (la comunidad).

En El Salvador y basados en la legislatura educativa que los rige, la estructura de los centros educativos está compuesta por la dirección administrativa, el personal docente, la comunidad estudiantil, los padres de familia y la comunidad en su entorno. Si estos subsistemas tienen una comunicación fluida, existe trabajo en equipo, comparten responsabilidades y principalmente hay un liderazgo efectivo, entonces el clima organizacional será exitoso y por lo tanto la motivación de los docentes será positiva. El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador (MINEDUCYT), en el año 2008, propuso cinco documentos guías para la gestión escolar efectiva: Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje, guía para la elaboración o revisión del PEI y PEA, organización escolar efectiva, director escolar efectivo y normativa de funcionamiento institucional, su objetivo era fortalecer las buenas prácticas de gestión y protagonismo de los centros escolares como política prioritaria del Plan Nacional de Educación 2021.

Luego de doce años estos documentos continúan utilizándose en los centros educativos sin encontrarse durante la presente investigación evaluaciones sobre el impacto de los mismos en la gestión de las escuelas. Los datos más recientes con los que se cuentan pertenecen a las memorias laborales del MINEDUCYT, en la que se refiere al ambiente escolar únicamente en la forma de infraestructura de los centros educativos, para la cual el Gobierno 2014-2019 realizó una inversión de \$96 millones, otro punto destacable en los datos estadísticos es la Evaluación de la motivación docente o evaluación del desempeño, no existen registros. Según el estudio Evaluación Educativo de El Salvador, realizado por la USAID en noviembre 2017, afirmaba que, a dicha fecha, sólo las escuelas secundarias han sido evaluadas. A pesar de la existencia en el MINEDUCYT de una unidad asignada a evaluación y monitoreo, a menudo, con cada nueva administración, se experimenta una reestructuración, lo que causa inconsistencia y seguimiento incompleto.

La Ley de Educación también requiere evaluaciones periódicas del desempeño docente; sin embargo, estas son conducidas por los directores sin sugerencias para mejorar la práctica (USAID / El Salvador, Noviembre 2017). Es decir, la

necesidad de realizar una evaluación del clima organizacional al menos de forma anual se hace imperiosa, para poder proponer estrategias que incidan en el tema. Así como Halpin y Croft, hicieron en los años setentas para conocer la percepción que los docentes tenían del comportamiento del director, la manera en la que la administración se desempeñaba y la percepción que tenían de sus pares; sus resultados arrojaron seis tipos de climas, destacando el clima abierto y el clima autónomo, como los ideales para mantener un clima organizacional saludable y positivo que incide directamente en la motivación de los docentes, pues estos favorecen la participación activa de los maestros en la toma de decisiones y organización escolar.

4.2.1.1 Liderazgo del director

Dentro de la estructura organizacional aparece el sub sistema administración, cuya cabeza es el director del centro educativo, este es un aspecto fundamental a evaluar en el clima organizacional, ya lo tomaba en cuenta el enfoque clásico OCDQ de Halpin y Croft, al medir el liderazgo escolar; a través de las dimensiones: distanciamiento, énfasis en la producción y en los resultados, confianza, consideración y respeto. ¿Por qué el liderazgo del director es determinante para el clima organizacional de la escuela? Según un estudio en Sonora, México, Murillo, Sánchez y Pesquería (2011) mencionan que las características personales del director en una escuela pueden tener una gran incidencia en los procesos de cambio entre los maestros; en la medida que se identifican con el líder, asumen actitudes que los inspiran a tener iniciativa, a generar retos significativos, para el logro de los resultados académicos en cada una de las asignaturas del plan de estudio.

Según la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow la estima es el penúltimo peldaño para alcanzar la cima de la pirámide, el docente quiere ser reconocido y ser un punto de atención, no sólo por sus estudiantes, sino por quien es su jefe, en El Salvador, históricamente, el director ha representado a un administrador del centro educativo; a un despachador de horarios, cargas académicas y planificaciones, dándole menos espacio para centrar una mirada

más profunda en cada una de las personas que forman su equipo de trabajo. Según el libro “De la práctica docente a la práctica educativa salvadoreña”, la autoridad no se trata únicamente de organizar administrativamente a la docencia, sino, principalmente, de otorgarle a la docencia un sentido de pertenencia, identidad y compromiso con su labor educativa (Ticas, 2016).

El MINED en el 2010, diseñó el documento “Dirección escolar efectiva”, el cual se ha mencionado con antelación en esta investigación y en cuyas páginas se define la dirección escolar efectiva como “aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica”.

La investigación “Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación media. Caso San Salvador” realizada en el año 2018, tomó como base los criterios de la gestión efectiva, definidos en dicho documento, que continúa siendo guía para los centros educativos; según el autor los resultados arrojados muestran que en general, en San Salvador existe un grado de satisfacción positivo con las categorías de perfil académico y de asistencia a capacitaciones por parte del director, aunque son los administrativos quienes reflejan el valor más alto en esta categoría, seguidos de los docentes. En el extremo inferior están los estudiantes, quienes ubican a su director como poco exitoso.

A nivel macro no existen datos sobre evaluaciones del liderazgo en los centros escolares, la presente investigación se avocó a estudios de casos particulares realizados por universidades, para conocer el estado de esta sub categoría en la actualidad y su aporte en esta investigación; la tesis preparada para la facultad de postgrados de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), “Factores personales y profesionales relacionados con la motivación de los docentes” realizó una investigación de campo en cinco centros educativos públicos, siendo el desempeño del director un factor que aparece como aspecto motivador. Uno de los docentes entrevistados expresaba *“El rol democrático del director que toma en cuenta para las decisiones al personal es el que agrada y*

motiva a los docentes. En cambio, cuando no asume el liderazgo democrático, genera desmotivación en el personal docente". Y otro docente añadía "No ser tomado en cuenta los hace ponerse apáticos, no colaboran en las actividades de la escuela" (Cruz Bustamante & Perla Campos, 2009).

Según las entrevistas de dicha investigación la responsabilidad del clima organizacional corresponde en mayor medida al director, tanto en su función de liderazgo pedagógico como en la forma en que se dirige y trata a los maestros. Esta forma de pensar podría estar relacionada al estilo de gestión autoritario y vertical que, según lo expresado por algunos de los docentes, aún existe en muchos centros escolares.

Estos aportes confirman la influencia del liderazgo del director para contribuir tanto a un clima organizacional positivo en el centro educativo, como en la motivación que los docentes experimenten al desarrollar su trabajo.

4.2.1.2 Relación entre actores de la comunidad educativa

Según los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, los factores sociales del clima organizacional tienen una alta influencia en el desempeño de los trabajadores, si bien es cierto que los factores físicos como el espacio de trabajo y las horas de descanso tienen su grado de incidencia en la eficiencia que los empleados demuestran, el resultado de los factores psicosociales fue más elevado, aspectos como el compañerismo, la participación en la toma de decisiones, la solidaridad, generaban un sentido de pertenencia y emociones como la alegría en los empleados, que fácilmente se traducía a un cambio de actitud al desarrollar su trabajo, esto marca un punto de encuentro de las variables, clima organizacional y motivación.

En el contexto educativo, Brik y Driscoll (1988), aportaron al concepto de la escuela como pequeña comunidad reconceptualizando el clima como el grado en que las relaciones intra-escolares se aproximan a un sentido de comunidad. En la investigación "Factores personales y profesionales relacionados con la motivación de los docentes", antes mencionada, los docentes salvadoreños aportan que el entorno humano en que realizan su labor profesional está

determinado por el trabajo en equipo de sus compañeros, comentando que, si existe dentro de la institución, entonces generará un buen ambiente escolar. *“Los factores que motivan... la escuela, el apoyo de los compañeros, el trabajo en equipo”*, fue una de las opiniones encontradas en las entrevistas de dicha investigación.

Un aspecto mencionado por el autor Antonio Bolívar, en su libro “Calidad y eficacia docente: Buenas prácticas”, es que un buen docente participa en comunidades de aprendizaje, en ellas participan docentes, estudiantes y padres de familia, basado en un aprendizaje a través del diálogo y la cooperación, es decir todos los actores se involucran en la mejora de la calidad educativa. En El Salvador el Centro Escolar Distrito Italia, es un ejemplo de ello, los docentes se unen para crear proyectos que innoven las estrategias de aprendizajes de sus estudiantes *“Vamos a ver si metemos el huerto como parte de investigación, donde el maestro está realizando un proyecto de acuicultura es decir el cultivo de peces, tilapias, cultivo hidropónico de lechuga, cilantro, berro y pepinos”* expresó un docente en una entrevista realizada por el periódico virtual Equilibrium.

No obstante, las comunidades de aprendizaje están ausentes en la mayoría de los centros educativos salvadoreños, se menciona una falta de comunicación entre docentes del mismo centro, así se refleja en el documento de sistematización “Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador” del 2016, en la cual se investigó el desarrollo del modelo en las escuelas, siendo uno de sus hallazgos que la opinión de directores y docentes aparece no totalmente homogénea, probablemente por una falta de información compartida, por conciencia de los respectivos trabajos y por el rol institucional. El documento menciona la necesidad de un trabajo interno en la escuela que facilite la sinergia de acciones entre los diferentes recursos humanos presentes, es decir no sólo de los docentes, sino también involucrar a los estudiantes, padres de familia y los actores locales. El mismo documento, promueve una escuela construida no sólo sobre la preparación profesional del docente individual, sino sobre todo el grupo de recursos humanos (Universidad de Bolonia – Italia, 2016).

Así, Halpin y Croft, determinaron en sus investigaciones que el aspecto compañerismo tiene una influencia positiva en los docentes, respecto a esto, es importante señalar que según las caracterizaciones de centros educativos realizadas periódicamente por los ATP del MINED (2012), dan cuenta que al menos 7 de cada 10 centros manifiestan la presencia de algunos conflictos entre el personal; entre estos y el director, los estudiantes o los padres/madres de familia.

“Cuando hay un ambiente hostil, se genera malestar personal, uno se aísla del resto de compañeros”, expresó un docente entrevistado.

El MINEDUCYT, no posee un sistema de monitoreo y evaluación del clima organizacional en los centros educativos, es responsabilidad del director realizarla, pero no es un requisito que el Ministerio les solicite, a pesar de que de poseerse dicha información, aportaría al éxito del desempeño del centro educativo.

4.2.1.3 Influencia del entorno

El Salvador es un país con altos índices de violencia, el clima de inseguridad generalizado afecta al sector educativo, el estudio de Vaillant y Rossel, el más completo realizado en 2006, no mencionaba la violencia como factor desmotivador en la labor docente, pero en el 2017 USAID, realizó una evaluación del sector educativo, con los datos disponibles de diferentes instituciones determinando que aproximadamente el 30 por ciento de las escuelas, que equivalía a 1,420 escuelas en total, se ven afectadas por las pandillas. El número de escuelas que sufren este problema ha aumentado en un 37 por ciento en comparación con el año 2014. En general, todos los factores de riesgo identificados han aumentado en los últimos tres años (USAID / El Salvador, Noviembre 2017).

Esta situación afecta a toda la comunidad educativa, y los docentes se vuelven víctimas de extorsiones amenazas y asesinatos por miembros de pandillas (USAID, 2016). El temor entre los maestros y maestras, producido por la

violencia relacionada con las pandillas, ha llevado a una desintegración de la confianza en la comunidad educativa (CONED, 2016). Al reconocer el importante papel que juega la confianza entre el docente y el alumno con los resultados del aprendizaje, este miedo tiene un impacto directo en la motivación y, a su vez, en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula, siendo la principal salida para el docente solicitar un traslado hacia otro centro educativo.

Fig. 5: Datos actualizados de factores de riesgo en Centros Educativos salvadoreños

XI.4. PORCENTAJE N° DE C.E. AFECTADOS POR LOS TIPOS DE FACTORES DE RIESGOS EN SU COMUNIDAD			
Riesgos Externos al C.E.	2014	2018	Variación
Maras.	56.07%	42.93%	-13.14%
Robos/hurtos.	56.11%	39.04%	-17.07%
Drogas.	48.47%	36.95%	-11.52%
Portación de armas blancas/fuego.	39.24%	34.76%	-4.48%
Extorsiones.	33.42%	19.64%	-13.78%
Violencia Sexual	N/D	8.52%	N/D
Violaciones.	13.36%	7.90%	-5.46%
Tráfico o trata de personas.	7.01%	4.05%	-2.96%
Otros (Alcoholismo, violencia intrafamiliar, etc.)	N/D	2.36%	N/D
<i>Fuente: Observatorio MINEDUCYT.</i>			
XI.5. CANTIDAD DE DOCENTES QUE SEGÚN LOS DIRECTORES/AS HAN SIDO:			
	2015*	2018	Variación
Amenazados de maras.	1,630	605	-1,025
Extorsionados.	1,084	348	-736
Trasladados a otro C.E. por amenazas de maras.	365	193	-172
Recibidos en un C.E. por amenazas confirmadas de miembros de maras en otro C.E.	269	143	-126
Trasladados a otro C.E. por haber sido extorsionados.	171	54	-117
Recibidos en un C.E. por ser víctima de extorsión en otro C.E.	185	78	-107
<i>Fuente: Observatorio MINEDUCYT *Datos no disponibles para el año 2014.</i>			

Fuente: (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, 2019)

A pesar de observarse una disminución del año 2014 al 2018 en los porcentajes de centros educativos afectados por la ola de violencia que se vive en El Salvador, es un factor que persiste, y que influye en el desempeño de los docentes que la padecen.

El MINEDUCYT trabaja estos aspectos a través de programas de prevención de violencia juvenil, principalmente en aquellos centros escolares que se han visto mayormente impactados.

4.3 Motivación docente

4.3.1 Desarrollo profesional

El desarrollo profesional está relacionado con la autorrealización de la cual hablaba Maslow en su pirámide de necesidades, el crecimiento y el desarrollo del propio potencial, el docente muchas veces no lo siente por la monotonía de su trabajo, ya lo mencionaban Dörnyei & Ushioda en su propuesta de los factores que influyen en la motivación docente, planteando la falta de desafíos que atraviesan los profesores con la misma asignatura que han impartido por años, es necesario renovar las metodologías y de allí la necesidad que desde administración haya un apoyo técnico constante, el docente debe sentirse acompañado, pero sin dejar de lado su autonomía, puesto que según la teoría de la autodeterminación deben sentir que tienen el control de su clase, que es libre de experimentar, de esta manera disfrutará más el trabajo aumentando su motivación.

Según Vaillant y Rossel, en su investigación “Maestros de escuelas básicas en América Latina: hacia una radiografía de la profesión”, los docentes salvadoreños consideran profesionalmente satisfactorios los logros de aprendizaje y los cambios de conducta en su alumnado, también toman en cuenta aquellos aspectos ligados al protagonismo, responsabilidad y valor social de la función magisterial (Vaillant & Rossel, agosto 2006). Los docentes entrevistados en dicha investigación mencionan que sienten éxito a partir del gusto por su labor o el gusto de apoyar, compartir su conocimiento, ayudar a otros a cultivarse. Así lo expresan otros docentes en la investigación “Factores personales y profesionales relacionados con la motivación de los docentes” del 2018, *“Me llena a mí de satisfacción el ayudar a otros”*, menciona un docente entrevistado.

Por otro lado, Vaillant y Rossel, aporta dos factores recurrentes en la insatisfacción de los docentes salvadoreños: el no desempeñarse en la especialidad de su titulación y las escasas posibilidades de formación

especializada y formal, aspectos también relacionados con su desarrollo profesional.

El Ministerio de Educación orienta a organizar la planta docente tomando en cuenta el expediente profesional de cada maestro, el cual permite conocer su especialidad y experiencia.

“Si me dan primero voy a pasar todo el año renegando y desmotivada y desquitándome con todo mundo y con los niños especialmente”, este es el comentario de una docente salvadoreña, En el 2018 se creó el Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD) a partir del decreto legislativo N°913 del uno de marzo de 2018, con el cual el MINEDUCYT busca generar conocimiento e innovación educativa. En la memoria de labores del 2019 del MINEDUCYT se hace énfasis en el número de docentes formados, casi 29,000 certificados en 16 especialidades curriculares a través de 8 módulos de formación, como parte del Plan El Salvador Educado, que incluía el Eje Creación de un Sistema Nacional de Profesionalización Docente, perteneciente al gobierno del periodo 2014-2018 (Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, 2019).

4.3.1.1 El valor de la profesión docente

La autorrealización del docente va más allá del aprendizaje del estudiante, el docente salvadoreño se siente satisfecho si su trabajo es reconocido por otros, así se muestra en La Comisión de Seguimiento del Plan Nacional de Educación 2021, que presentó en 2008 los resultados de un importante estudio dirigido por FLACSO El Salvador, titulado “Características de las escuelas públicas con resultados destacables en la prueba de logros de aprendizaje en educación básica”. Entre los factores vinculantes a los resultados destacables en las pruebas, el informe señala la percepción de la valoración favorable que el docente siente sobre el trabajo que realiza. El estudio revela que el reconocimiento público es el principal incentivo para los docentes, según opinión del 91% de las encuestas (FLACSO, 2008).

Históricamente la profesión docente era una de las mejores posicionadas, según María Pérez (1995) a principios de siglo, pertenecer al sistema educativo –ser

maestro- era un verdadero privilegio que permitía la incorporación a un ámbito respetable y prestigioso, con posibilidades de autorrealización y pertenencia significativa. (Martíña 1992, 79). Hoy en día, en cambio, el trabajo docente es calificado como un “trabajo de riesgo” (Almandoz 1992). Son muchos los factores de insatisfacción que influyen en el comportamiento docente y que generan estrés y malestar, provocando diferentes enfermedades o actitudes negativas hacia su trabajo.

La investigación de Vaillant y Rossel mencionan al protagonismo, responsabilidad y valor social de la función magisterial, como aspectos insatisfactorios de la profesión y además añaden el salario muy bajo considerando la carga de trabajo y el compromiso social que adquieren y la poca credibilidad y valoración social de la labor docente.

Ante esto el MINEDUCYT durante el 2019 decretó una serie de incentivos, enfocados al aumento salarial para motivar al gremio educativo.

Fig. 4: Salarios del personal docente

	SUELDO MENSUAL	
	NIVEL I	NIVEL II
Cat. 1 Subcat 1A	\$ 1,071.11	\$ 973.73
Cat. 1 Subcat 1B	\$ 1,001.04	\$ 910.03
Cat. 1 Subcat 1C	\$ 944.38	\$ 858.52
Categoría 2	\$ 890.92	\$ 809.92
Categoría 3	\$ 840.49	\$ 764.08
Categoría 4	\$ 778.23	\$ 707.48
Categoría 5	\$ 720.58	\$ 655.07
Categoría 6	\$ 655.07	\$ 595.52

Datos actualizados de los salarios de los docentes año 2020

Fuente: Oficina de información y respuesta (OIR). Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. 2020

La necesidad de realizar estudios actuales enfocados en la motivación docente y el clima organizacional salta a la vista para reconocer si las estrategias motivacionales que se están realizando, están teniendo los impactos esperados.

4.3.1.2 Vocación docente

La palabra vocación proviene del latín *vocare* que significa llamado o acción de llamar, históricamente en el contexto educativo la vocación tenía un sentido de servicio a los demás, de dedicación espiritual y aludía a un tipo de docente sumiso, adaptativo y desinteresado por los bienes materiales (Martínez, 2010,) Con los años el concepto ha evolucionado, debido a las necesidades personales del docente, como la economía familiar, su salud física y emocional, esto sumado a las exigencias su profesión, las características de sus estudiantes, el entorno familiar y de la comunidad. A pesar de ello, aún ahora, varios autores hacen mención del término buen docente, quien según Bolívar es aquel que tiene la capacidad de obtener más o mejores logros en los estudiantes, principalmente porque posee las características de aquel docente hecho por vocación: el compromiso y actitud positiva hacia los estudiantes y su aprendizaje, conocimiento de las materias y de las metodologías para enseñarlas; gestión y monitoreo del aprendizaje estudiantil, generador de un clima de aula que motiva a los estudiantes y participante de comunidades de aprendizaje (Bolívar, 2012).

Entonces, la vocación docente significa que el buen profesor se sienta satisfecho con el aprendizaje de los estudiantes, y según las investigaciones antes mencionadas los docentes salvadoreños expresan que, son el aprendizaje y motivación del alumnado, sus factores de mayor satisfacción: *“Se siente satisfacción de observar logros en los niños y las niñas”*; *“Le da gusto a uno dedicarse a ellos y hacer muchas actividades para facilitar su aprendizaje”*. Estos aspectos provocan un sentimiento de realización personal mencionado en apartados anteriores:

“Para ser maestro, hay que tener vocación, si no, no hay motivación”

“La vocación la fui haciendo, pero porque veía la gran deficiencia que había en muchos y la pobreza la gran necesidad” (Cruz Bustamante & Perla Campos, 2009)

El compromiso es un valor que nace intrínsecamente de la persona, porque es su vocación, es decir un interés por dedicarse hacia esta labor.

En el estudio de Vaillant y Rossel, la mayoría (88%) de los docentes encuestados se consideran exitosos. Algunas de las justificaciones planteadas en las encuestas fueron: *“En cierta manera tengo deseos que nuestro país supere muchos problemas y el trabajo docente ayuda a eso”*.

“He dado en este momento lo que me gusta y he tenido satisfacciones con alumnos que ya son profesionales” (Vaillant & Rossel, agosto 2006).

La vocación docente significa que el profesor actúa porque se encuentra motivado, y esta motivación está influenciada por factores internos, como el sentimiento de autonomía, la autorrealización y la estima que sienten por ser apreciados por sus estudiantes.

Capítulo 5. Conclusiones y propuesta de mejora

5.1 Conclusiones

- Al finalizar esta investigación documental y dando respuesta el objetivo general Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación docente dentro de las instituciones educativas salvadoreñas, puede concluirse que sí existe relación entre el clima organizacional y la motivación docente, ya que las categorías que los componen están en una constante interacción. El clima organizacional, a través de la estructura organizativa, el liderazgo del director, las relaciones entre docentes y el entorno de la escuela, tienen una gran influencia en el comportamiento de los docentes, es decir puede motivarlos o puede desmotivarlos. Que cada subsistema funcione fluidamente, con una adecuada comunicación y trabajo en equipo, generan una influencia positiva en los docentes, provocando un mejor desempeño en el aula y en las relaciones con sus compañeros, haciendo el clima organizacional más sano, retornando al punto de inicio en el que el clima y la motivación convergen, dependiendo una variable de otra.
- Dando respuesta al objetivo trazado que buscaba establecer los principales elementos que caracterizan el clima organizacional en las instituciones educativas, para señalar su relación con la motivación docente, se establece, según las teorías planteadas, que el clima organizacional es el conjunto de factores que determinan el ambiente de una organización, en este caso de un centro educativo y, que influirán en el comportamiento de los individuos de la organización, es decir los docentes. El liderazgo del director representa uno de estos elementos con alto grado de influencia en la motivación docente y por ende en el clima organizacional, según los datos presentados, es necesario que el director re dirccione el porcentaje que dedica a realizar actividades administrativas y aumente su atención en cada uno de los docentes que forman parte de la comunidad educativa. Esta mirada le permitirá ser un apoyo para ellos, los hará sentir estimados, valorados y reconocidos, generando un clima de confianza y libertad para expresarse y experimentar en el aula. La actitud del director es un factor intrínseco que

influye en la motivación del docente, pues los aspectos antes mencionados determinarán con que entusiasmo ellos desempeñaran su labor ante sus estudiantes. Si el director contagia de pasión a la comunidad educativa en general, los docentes uno a uno, experimentarán un cambio interior que influirá a nivel interpersonal.

- Otro factor que influye tanto en la motivación docente, como en el clima organizacional de la escuela, es el desarrollo profesional, esta categoría también guarda relación con el liderazgo del director. A partir de los datos encontrados en la investigación puede concluirse que un aspecto que desmotiva a los docentes salvadoreños es la escasa posibilidad de formación, aunque el MINEDUCYT ya está realizando esfuerzos para solventar esta área, los datos del 2019 muestran que del 100% de docentes público solo un 21.76% poseen el título de licenciatura.

Por lo que además, de las capacitaciones que el MINEDUCYT propone, la cual no es para toda la plantilla docente de los centros escolares, la dirección del centro educativo debe asumir un rol de gestión, para proporcionar formaciones enfocadas a fortalecer aquellas áreas necesarias en la metodología que se utiliza en el aula, siempre para contribuir a una mejor calidad educativa, además que el docente se sentirá más seguro, ampliará sus conocimientos, innovará y principalmente avanzará de peldaño, eliminando esa sensación de estar estancado. Así según Abraham Maslow la autorrealización, penúltimo peldaño de su pirámide de necesidades, le dará la confianza incluso de establecer mejores relaciones interpersonales, retornando a crear un clima organizacional saludable.

- Puede concluirse que los factores que influyeron en los docentes para que respondan positivamente en sus organizaciones están relacionados con su satisfacción personal, lo que responde claramente al objetivo que buscaba identificar los factores que influyen en la motivación de los docentes para abonar a su superación, se toma en consideración que, existe es decir hay mayor peso en el placer que implica enseñar la materia en la que se han

especializado, en la vocación que sienten hacia su trabajo y si el rendimiento y el aprendizaje de sus estudiantes es satisfactorio se definen exitosos en su profesión. Ello no significa que el ambiente externo se desligue de la vida de los docentes, tal y como se ha presentado en la investigación, el clima de la institución, es decir la relación con la comunidad educativa, el liderazgo del director y, además el entorno que rodea al centro educativo puede ser motivo de incentivo para que su desempeño sea positivo o, por el contrario, desanimar al docente a tal punto de no querer trabajar en su institución educativa.

5.2 Propuesta de mejora

Para dar respuesta al objetivo diseñar una propuesta de mejora que contribuya en la evaluación del clima organizacional y la motivación docente de un centro educativo para crear estrategias que incidan positivamente en la organización escolar, se presenta la siguiente propuesta:

Nombre: Programa educativo piloto “Conociéndonos trabajamos mejor”.

Duración: Un año y medio.

Objetivo: Contribuir a la mejora del clima organizacional de un centro educativo salvadoreño para incidir positivamente en la motivación del personal docente.

Objetivos específicos:

- Favorecer espacios de confianza y comunicación entre los docentes de un centro educativo para que tengan la oportunidad de expresar las expectativas que tienen hacia su trabajo.
- Promover la participación de la comunidad educativa del centro para trazar líneas de mejora en su trabajo.

Descripción:

Este programa educativo es una propuesta de mejora dirigida a los centros educativos salvadoreños, específicamente se propone realizarlo en un centro escolar como plan piloto, con una duración de un año y medio para poder evaluar resultados.

Consiste en el análisis del clima organizacional y motivación docente del centro educativo a través de tres etapas:

Etapas 1: Primer taller de personal docente y administrativo ¿Qué me motiva? El cual se realizará al inicio del año escolar. Con el propósito de realizar una introspección en cada empleado, sobre cuáles son sus expectativas para el nuevo año de trabajo y que factores personales lo motivan a realizarlo, como base del taller se utilizará la teoría de Herzberg, separando los factores higiénicos y los factores motivacionales. Se realizará un compartir entre los compañeros porque según la investigación realizada el clima organizacional es positivo cuando existe comunicación y confianza entre pares, además desde la gerencia es importante conocer cuáles son las aspiraciones del empleado para poder incidir en ellas, es decir partiendo del taller deben escribirse líneas estratégicas, como factores motivaciones que influirán para el año escolar.

Etapas 2: Análisis del clima organizacional de la escuela: con un cuestionario de tipo Likert, que estará dirigido al director, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia. Se realizarán dos análisis, el primero en el cuarto mes del año escolar, (no se realiza al inicio del año porque para la fecha propuesta ya ha habido un espacio pertinente para que el personal docente y demás empleados se desempeñen en sus labores y conozcan la forma de trabajo que se esté llevando a cabo en la escuela) El análisis del cuestionario lo llevará a cabo el equipo administrativo del centro educativo, y a la par el director y subdirector realizarán entrevistas personales a los docentes, en las cuales responderán las mismas preguntas realizadas en el taller ¿Qué me motiva? desarrollado al inicio del año escolar; estas entrevistas tienen el propósito de darle libertad a los docentes para expresarse abiertamente ante el director y éste a la vez contrastará los resultados del análisis del clima organizacional con las expectativas de su equipo de docentes. Este periodo de entrevistas durará alrededor de un mes, de lo contrario no podrán aplicarse líneas estratégicas para el resto del año. Una vez realizadas la comparación de resultados del clima organizacional y la motivación de los docentes, se seleccionarán algunas estrategias de mejora que podrán aplicarse los próximos meses del resto del año escolar. La presente propuesta de mejora incluye líneas estratégicas basadas

en la investigación documental realizada, como referencia para el centro educativo, las cuales pueden ser adaptadas según las necesidades del mismo.

El segundo se realizará en el octavo mes del año escolar, contendrá el mismo cuestionario dirigido a los mismos actores, para poder evaluar si las líneas estratégicas aplicadas han incidido en la mejora del clima organizacional.

Etapa 3: Segundo taller del personal docente y administrativo ¿Qué nos motiva? Este taller se realizará al finalizar el año escolar y tiene dos propósitos, el primero conocer si las motivaciones que los empleados escribieron en el primer taller se mantienen intactas o han tenido modificaciones; y si los factores que inciden en sus motivaciones personales están relacionados con el clima organizacional de la escuela, por lo que el segundo propósito es presentar a los docentes un análisis comparativo de los resultados de las dos evaluaciones del clima organizacional realizadas al director, docentes, personal administrativo, padres de familia y estudiantes, de esta manera ellos podrán reconocer si los resultados de las estrategias propuestas por el equipo administrativo han tenido impacto positivo para su desempeño motivacional, a la vez podrán participar proponiendo ideas para adaptarlas, modificarlas o cambiarlas según hayan sido los resultados para un nuevo plan estratégico que se implementará desde inicios del próximo año. Este plan será consolidado con el equipo administrativo.

Etapa 4: Seguimiento y evaluación del programa “Conociéndonos trabajamos mejor” El plan estratégico diseñado a finales del año anterior deberá presentarse en la reunión de inicio del año escolar, como propuesta a implementarse durante todo el año. Al pasar los primeros cuatro meses el equipo administrativo del centro escolar deberá realizar nuevamente una evaluación del clima organizacional de la escuela, para conocer los progresos del plan estratégico y llevar a cabo las entrevistas con los docentes que se proponen en la etapa 2 del programa.

Justificación

La realización del Programa educativo piloto “Conociéndonos trabajamos mejor”, surge a raíz de un estudio documental de la relación entre el clima organizacional y la motivación docente, en el cual se manifiesta que ambas variables se

complementan, pues el clima organizacional está compuesto de factores que influyen positiva o negativamente en la motivación con que los docentes desempeñan su trabajo y la motivación que los docentes muestren en su empleo también influye en el clima organizacional, es decir un docente muestra una actitud positiva hacia su trabajo, manifiestan compañerismo, trabajo en equipo, son solidarios y además proactivos, estas características hacen que el clima en el lugar de trabajo mejore, son dos variables que constantemente se complementa.

Líneas estratégicas:

- Crear premios como maestro del año o profesor simpatía.
- Hacer grupos de aprendizaje interno con los profesores del centro escolar para observar a otros maestros como una herramienta de aprendizaje.
- Gestionar capacitaciones para los docentes en aquellas áreas de mejora que hayan sobresalido en los resultados del análisis del clima organizacional
- Reorganizar o rotar los equipos pedagógicos, para promover la unidad entre compañeros docentes.
- Reorganizar el diseño de las aulas para obtener la máxima atención de los estudiantes.
- Organizar grupos de estudio de maestros para resolver los problemas de manera cooperativa.

Recursos

Humanos: Docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia

Materiales: papelería, fotocopias, salón equipado para los talleres, lápizceros, refrigerios, mobiliario, pizarra, plumones.

Económicos: \$60 papelería y refrigerios para docentes.

Cronograma de actividades:

Etapas / Periodo	Ene- Mar	Abr- Jun	Jul- Sept	Oct- Dic	Ene- Abr
Etapa 1: Primer taller de personal docente y administrativo ¿Qué me motiva?					
Etapa 2: Análisis del clima organizacional de la escuela					
Etapa 3: Segundo taller del personal docente y administrativo ¿Qué nos motiva?					
Etapa 4: Seguimiento y evaluación del programa “Conociéndonos trabajamos mejor”					

Capítulo 6. Referencias

Bibliografía

- (5 de noviembre de 2010). *Ley de la Carrera Docente No. 499*. San Salvador, El Salvador: Diario Oficial No. 222, Tomo No.389.
- (8 de agosto de 2011). *Reglamento de la Ley de la Carrera Docente No. 132*. San Salvador, El Salvador: Diario Oficial No. 163, Tomo No. 392.
- (20 de junio de 2014). *Ley General de Educación N° 715*. San Salvador, El Salvador: Diario Oficial No. 129, Tomo No. 404.
- A. Ames, & R. Ames. (1984). System of student and teacher motivation: towards a qualitative definition. *Journal of Educational Psychology* , 535-556.
- Banard, C. (1971). *Las funciones del ejecutivo*. Sao Paulo: Atlas.
- Berenguera A, F. d. (2014). *Escuchar, observar y comprender. Recuperando la narrativa en las Ciencias de la Salud. Aportaciones de la investigación cualitativa*. Barcelona: Institut Universitari d'Investigació en Atenció Primària Jordi Gol (IDIAP J. Gol).
- Bolivar, A. (01 de mayo de 2012). *Calidad y eficacia docente: Buenas prácticas*. Madrid, España.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Bryk, A., & Holland, V. E. (1993). *Catholic Schools and the Common Good*. Cambridge: University Press.
- Caligiore Corrales, I., & Sosa, J. D. (Octubre-diciembre de 2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 645.
- Calvete, E., & Villa, A. (2000). Burnout y síntomas psicológicos: Modelos de medida y relaciones estructurales, Ansiedad y estrés. 6:1, 117-130.
- Caraveo, M. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27:78-82.
- Carrasco, J. G., & Guerrero, A. B. (2008). Institución y decepción. La salubridad institucional y la práctica docente. *Revista española de pedagogía*, 405-424.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- CONED, C. N. (2016). *Plan El Salvador Educado. Por el derecho a una educación de calidad*. San Salvador: Gobierno de El Salvador.
- Cruz Bustamante, M. T., & Perla Campos, C. E. (2009). *Factores personales y profesionales relacionados con la motivación de los docentes*. San Salvador.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D. F.: McGraw Hill.
- Dessler. (1976). *Organización y administración*. Cali: Pretince-Hall.
- Dörnyei, Z., & U. E. (2011). *Teaching and Researching Motivation*. Harlow: Pearson Education Limited.
- E. F., & M. K. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.

- Esteve, J. M. (1987). *El malestar docente*. Laia, Barcelona.
- Fayol, H. (1949). *Gerencia General e Industrial*. London : Sir Isaac Pitman and Sons Ltd.
- Fernández, T. (Enero 2004). El clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Frederick, W. C. (1963). The Next Development in Management Science: A General Theory. *Academy of Management Journal*, 212-219.
- Fusades. (julio 2014). *Caracterización de los docentes del sistema educativo salvadoreño, Indicadores para conocer el estado de la profesión docente*. San Salvador, El Salvador.
- García, C. B. (1973). *La Técnica de Investigación Documental*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, I. S. (2002). Estrategias psicopedagógicas orientadas a la motivación docente: Revisión de un problema. *Revista Española de Pedagogía Vol. 60*, 83-97.
- Han, J., & Y. H. (2016). Teacher Motivation: Definition, Research Development and Implications for Teachers. *Cogent Education* 3, 1-18.
- Hoy, W., & Feldman, J. (2003). *Organizational Health Profiles for High Schools. En Freiberg, J. (ed) School Climate. Measuring, Improving and Sustaining Healthy Learning environments*. London: RoutledgeFalmer.
- Macluf, J. E., Beltrán, L. D., & Chávez, R. A. (19 de Agosto de 2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de administración: una aproximación. México.
- Martínez, F. L. (2010,). Vocación docente versus profesión docente. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13(4), pp. 43-51.
- MINED, M. d. (2008). *Dirección Escolar Efectiva, Documento 4*. San Salvador.
- MINED, M. d. (2008). *Organización escolar efectiva, Documento 3*. San Salvador.
- MINED, M. d. (2012). Proceso de Inducción para Directores, Directoras Subdirectores y Subdirectoras de Centros Escolares en el marco del plan social educativo 2009-2014 "vamos a la escuela" . *Módulo 3 La Organización Escolar para una Educación Inclusiva*. San Salvador, El Salvador.
- Mineducyt. (2019). *Distribución porcentual de docentes según nivel educativo*. San Salvador.
- Mineducyt. (junio 2019). *Boletín Estadístico N° 15*. San Salvador.
- Mineducyt. (junio 2019). *Boletín Estadístico N° 16*. San Salvador.
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, M. (2019). *Observatorio Quinquenal*. San Salvador, El Salvador: Gestión 2014-2018.
- Ministerio de Educación, M. (2004). *Caracterización de los ciclos I y II de educación básica en El Salvador, un enfoque cualitativo*. San Salvador.
- Pelletier, L., Séguin-Lévesque, & C. and Legault. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Educational Psychology* 94:, 186–96.
- Pennington, M. C. (1995). Work Satisfaction, Motivation and Commitment in Teaching English as a Second Language. *ERIC Document ED 404850*.

- Ponce, A. R. (1986). *Administración de personal, relaciones humanas*. México: Limusa.
- Robbins, S. P., & T. J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
- Rodríguez, S. H. (1994). *Introducción a la Administración. Un enfoque práctico*. México: McGraw-Hill.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Serra, D. J. (1995). *Teoría de la motivación y práctica profesional*. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Sisk, H. L., & M. S. (1987). *Administración y Gerencia de Empresas*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Thomas, A. R. (1976). El clima organizacional de las escuelas. *Revista Internacional de Educación*, 441–463.
- Ticas, P. (2016). *De la práctica docente a la práctica educativa salvadoreña*. San Salvador: Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio De la práctica docente a la práctica educativa salvadoreña: epistemología de la gestión educativa, seguridad, Instituto Especializado de Nivel Superior (IES-ANSP).
- Tobar, M. R., Casanova, E. S., & Oliva, E. D. (2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *Podium*, 79-100.
- Universidad de Bolonia – Italia, M. (2016). *Modelo de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno en El Salvador, Documento de sistematización*. San Salvador.
- USAID / El Salvador, A. d. (Noviembre 2017). *Evaluación del Sector Educación de El Salvador*. San Salvador.
- Vaillant, D., & Rossel, C. (2006). *Docentes en Latinoamérica hacia una radiografía de la profesión*. Santiago de Chile.
- Vaillant, D., & Rossel, C. (agosto 2006). *Maestros de escuelas básicas en América Latina: hacia una radiografía de la profesión*. Uruguay: San Marino.
- Valderrama, B. (2010). *Motivación inteligente, el impulso para lograr tus metas*. Financial Times Prentice Hall.
- Veenman, S. (1984). Perceived problems of beginning teachers. *Review of Educational Research* 54, 143–78.
- W., H. A., & C. D. (1963). *El clima organizacional de las escuelas*. Chicago: Centro de administración del medio Oeste, Universidad de Chicago.

ANEXOS

Anexo 1. Marco de análisis comparativo de las variables de estudio según las teorías propuestas para la investigación.

Clima organizacional y Motivación docente	
Teorías clima organizacional	Teorías motivación docente
Principios gerenciales para mejorar la administración (Henri Fayol)	Rasgos característicos de la motivación docente (Dörnyei & Ushioda)
El enfoque clásico OCDQ (Halpin y Croft)	Teoría de las necesidades de Maslow
	Las implicaciones de las influencias contextuales en la motivación del maestro (Fives y Alexander)
Estudios Hawthorne (Elton Mayo)	Teoría de los factores de Herzberg
El enfoque clásico OCDQ (Halpin y Croft)	Teoría de las necesidades de Maslow
Enfoque parsoniano (Hoy & Feldman)	Teoría de la autodeterminación
	Factores que influyen en la motivación docente (Dörnyei & Ushioda)
Enfoque objetivo de Forehand y Gilmer	Teoría de factores de Herzberg
Enfoque escuela Gestalt	La eficacia docente
	Teorías sobre malestar docente

Anexo 2. Matriz comparativa de palabras claves de cada variable según dimensiones de estudio

Relación clima organizacional y motivación docente	
Clima organizacional	Motivación docente
Integridad institucional	Padres de familia y comunidad
Asignación de recursos	Espacio físico, instalaciones
Influencia del director	Liderazgo del director
Espíritu de cuerpo	Relación entre docentes
Consideración, respeto del director	Estima y reconocimiento social
Diseño de estructura: Orientación hacia la tarea y el desempeño	Autonomía en la clase
	Autorrealización

Anexo 3. Ficha bibliográfica

Autor del libro

Título del libro, número de volumen y edición, editorial, Número de páginas, año

Información general del contenido

Anexo 4. Cuadro Resumen Investigaciones previas sobre las variables de estudio en El Salvador

Año	Tipo de investigación	Nombre	País
2018-2019	Informe	Memoria de Labores Mineducyt	El Salvador
2014-2018	Informe	Observatorio Quinquenal, Gestión 2014-2018	El Salvador
2018	Artículo	Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación media. Caso San Salvador	El Salvador
2016	Informe	Plan El Salvador Educado	El Salvador
2016	Artículo	La evaluación del desempeño docente en la educación pública salvadoreña	El Salvador
2014	Informe	Caracterización de los docentes del sistema educativo salvadoreño	El Salvador
2006	Compilación de investigaciones	Maestros de escuelas básicas: hacia una radiografía de la profesión (Valliant y Rossell	Latinoamérica (El Salvador)
2009	Tesis	Factores personales y profesionales relacionados con la motivación de los docentes	El Salvador
2010	Tesis	Influencia de la cultura organizacional y la dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior	El Salvador
2011	Tesis	Satisfacción laboral y motivación docente de instituciones educativas públicas y privadas	El Salvador
2013	Tesis	Satisfacción laboral y condiciones de trabajo en docentes de instituciones educativas josefinas de El Salvador	El Salvador