

Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente

Management strategies for the recognition of teaching labor performance

Estratégias de gestão para o reconhecimento do desempenho no trabalho docente

José Alfredo Parada-Puentes**

*Magister en Educación Mención Gerencia, Universidad Bicentennial de Aragua (UBA), Maracay - Venezuela. jose.parada83@gmail.com, orcid: 0000-0001-9785-5184

Recibido: Abril, 2017, Aceptado: 26 Mayo, 2017.

Forma de citar: Parada, J. (2017). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. *Mundo Fesc*, 14, 42-56

Resumen

En la actualidad, surgen múltiples dilemas con respecto a la concepción del desempeño de la labor docente como un factor primordial en la formación y desarrollo de la sociedad. Con base a lo mencionado se estableció como objetivo proponer estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral de los docentes del nivel media general, municipio San Cristóbal del estado Táchira-Venezuela, en el año escolar 2016-2017, sustentado a partir de referentes conceptuales y de las teorías bases (Teoría Crítica, Teoría del Reconocimiento y Teoría de las Expectativas). Se enmarcó en el diseño de una propuesta bajo la modalidad de proyecto factible. Se concluye que los docentes mejoran su calidad laboral al ser reconocidos por la labor que desarrollan en su quehacer pedagógico, el directivo debe tener como principio que trabaja con personas, por tanto, los objetivos a fijarse es el tratar de diseminar el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos y logros.

Palabras Clave: Estrategias Gerenciales, Reconocimiento, Desempeño Laboral.

Abstract

At present, multiple dilemmas arise with respect to the conception of the performance of the teaching work as a primary factor in the formation and development of society. Based on what is mentioned as an objective, propose management strategies for the recognition of the work performance of teachers at the general average level, municipality of San Cristóbal, Táchira-Venezuela state, in the 2016-2017 school year, supported by conceptual references and the basic theories (Critical Theory, Theory of Recognition and Theory of Expectations). It was framed in the design of a proposal under the feasible project modality. It is concluded that teachers improve their work quality to be recognized for the work that develops in their pedagogical work, the manager must aim to work with people, therefore, the objectives and set in the treatment of disability. recognizing their efforts and achievements.

Keywords: Management Strategies, Recognition, Work Performance.

Resumo

Atualmente, múltiplos dilemas surgem com relação à concepção do desempenho do trabalho docente como fator primordial na formação e desenvolvimento da sociedade. Com base no exposto, objetivou-se propor estratégias de gestão para o reconhecimento do desempenho laboral de professores do nível médio geral, município de San Cristóbal, estado de Táchira-Venezuela, no ano letivo 2016-2017, com base em referências conceituais e das teorias de base (Teoria Crítica, Teoria do Reconhecimento e Teoria das Expectativas). Foi enquadrado no desenho de uma proposta sob a modalidade de projeto viável. Conclui-se que os professores melhoraram sua qualidade de trabalho para serem reconhecidos pelo trabalho que fazem em seu trabalho pedagógico, o gestor deve ter como princípio que trabalha com as pessoas, portanto, os objetivos a serem definidos é tentar disseminar o desejo de melhorar, reconhecendo seus esforços e realizações.

Palavras-chave: Estratégias de Gestão, Reconhecimento, Desempenho no Trabalho.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: jose.parada83@gmail.com

Introducción

Las organizaciones están conformadas por personas que llevan a cabo los procesos, alcances de los objetivos, adelantos, debilidades y fortalezas. Por tal razón, no se excede al afirmar que las personas constituyen el recurso máspreciado en todas las instituciones. Si estas últimas cuentan con instalaciones ideales, equipos de alta tecnología; aunado a un personal con escasos incentivos, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito no sería viable. Al respecto, Dolan, Randall, y Schuler (2012), coinciden al expresar:

Los recursos humanos son el conjunto de empleados que forman parte de una organización, que se identifica por desempeñar una variada cantidad de tareas a cada institución; éstos, constituyen una fuente de riqueza al ser los responsables de la ejecución de todas las actividades que se requieran para el buen funcionamiento de la misma. (p.86)

Está implícito en la cita, que el recurso humano lo constituyen las personas que forman parte de una organización, quienes deben demostrar resultados específicos que garantizan la buena marcha de la misma. Si bien es cierto, la auténtica importancia de las personas de toda empresa, se perfila en las habilidades o competencias que éstos han de tener para responder positivamente a los objetivos institucionales; como también, a las diversas oportunidades, acompañado de los esfuerzos para consolidar la satisfacción tanto por el trabajo, como por el reconocimiento de la labor que desempeñan.

Con base a lo anterior, las instituciones educativas son legítimas organizaciones integradas por recursos humanos, particularmente los docentes que constituyen el verdadero motor de la misma, porque sin ellos no tendría sentido el proceso de enseñanza, al convertirse en el principal activo de una escuela más que los recursos materiales que posee. Pero, para que haya un adecuado desempeño del docente, debe existir una buena motivación que le pueda brindar el personal directivo y que se le reconozca su quehacer

pedagógico para que éste pueda establecer metas alcanzables y así mejorar su propio desempeño.

Por tal motivo, el docente debe ser un agente satisfecho que se identifique con la institución educativa a la que pertenece, con responsabilidades delegadas para que sean cumplidas en su totalidad, a su vez, el directivo aplique acciones que incentiven al personal a alcanzar sus propios objetivos educativos y que alcance las competencias mínimas necesarias para lograr una mejor calidad educativa a fin de garantizar un desempeño laboral proactivo. En relación a este último aspecto, se destaca el desempeño laboral como:

“La manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (Stoner, 2008, p.189)

De acuerdo a lo planteado en la cita, el desempeño laboral es una valoración por parte de los integrantes de una institución educativa, de manera cómo los docentes, miembros activos de la misma, logran sus objetivos; además, el estímulo es una de las formas de reconocimiento que entusiasma a un individuo a desarrollar nuevas y mejores cualidades en su desempeño laboral. No obstante, la motivación debe estar enmarcada por las acciones realizadas por los gerentes de las empresas educativas abarcando la gestión, las actitudes hacia su personal y compañeros de trabajo como el apoyo que se les brinda.

En caso particular, la mayor parte de los docentes de las instituciones educativas del municipio San Cristóbal del estado Táchira-Venezuela, no escapan a la realidad planteada; durante el año escolar 2016-2017 fue común observar en ellos, desinterés por las actividades que se desarrollan en el plantel, quejas en cuanto a los beneficios socioeconómicos, descontento generalizado, apatía hacia el trabajo, constantes críticas a la falta de espacio y de materiales para la institución, pérdida del entusiasmo, muy poca estimulación al logro en varios aspectos; particularmente el laboral, que se exhibe en constantes reposos médicos, ausencias de

actuaciones que no conllevan al logro de objetivos educativos; asimismo, reflejan insatisfacción que se manifiesta por el sabotaje o agresiones directas, tanto a sus compañeros de trabajo como a sus directivos.

Se puede considerar que, la causa principal es por la carencia de acciones o estrategias gerenciales que reconozcan la labor educativa del profesorado; por el desconocimiento en cuanto a la forma en cómo se debe dar dicho reconocimiento al personal y el momento apropiado para hacerlo; por un escaso manejo de un sistema de recompensas por el desempeño docente; deficiencia organizacional; inexistente cultura organizacional y gerencial, carencia de aptitudes para generar el impulso común necesario para producir resultados productivos, feedback e información insuficientes, mal humor y estrés laboral.

En concordancia, con la Teoría de Herzberg, donde se afirma que: “La satisfacción es principalmente el resultado de los factores de motivación, pero si estos factores no ayudan a aumentar la satisfacción del individuo produce en él la insatisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de higiene” (Amador, 2013, s.p.), a lo que refiere que si no se estimula apropiadamente al personal se produce en él la insatisfacción laboral.

Lo referido anteriormente, trae como consecuencias que los docentes demuestran escasos esfuerzos por realizar actividades en beneficio de la institución, falta de valores corporativos, que estén pendientes del reloj porque no ven la hora de salida de la institución, aprovechan cualquier descuido de algún directivo para escaparse hasta el punto, que creen que la única manera de conseguir empatía con algún compañero es mintiendo, disminución en el rendimiento laboral, incumplimiento de órdenes, conflictividad laboral, barreras comunicacionales, baja motivación, absentismo laboral e insatisfacción por la labor que desempeña, desinterés por el trabajo, apatía, escasa participación en las actividades que se desarrollan en el plantel, pérdida del sentido del trabajo incumpliendo sus funciones habituales, desconcierto al enfrentarse con los problemas

reales que plantea la enseñanza, peticiones de traslado para huir de situaciones conflictivas, estrés laboral, entre otros.

Este abordaje epistémico está sustentado a partir de referentes conceptuales y desde una concepción ampliamente teorizada, constituyéndose un pilar fundamental que permite mostrar una perspectiva profunda del objeto cuestionable, como base para el desarrollo de los procesos teóricos – prácticos que se implementan en la ejecución de estrategias gerenciales propuestas.

Como sustento conceptual del estudio investigativo se encuentra la Teoría Crítica, la cual se ubica como un rechazo al contexto socio-histórico, desde el supuesto de ser considerada como una realidad que conlleva a la injusticia y opresión que se contraponen con una realidad racional y humana. Esta teoría tiene sus inicios a partir de la Escuela de Frankfurt, el cual surge como idealistas filosóficos que se oponen a la realidad ocurrente posterior a la primera guerra mundial y en aceptación a los postulados de la teoría marxista entendida como una crítica de la economía política accionada desde el pensamiento crítico intelectual con la realidad ocurrente en el entorno social. De acuerdo con (Osorio, 2007) plantea que:

Habermas, como heredero de la teoría crítica de la sociedad quiere actualizar la teoría marxista originaria según su propio espíritu: por ello entiende que el conocimiento no es una simple reproducción conceptual de los datos objetivos, sino una auténtica formación y constitución de la realidad. Como epistemólogo, ha consagrado su producción teórica a la crítica del positivismo y a su superación en el plano social y en el plano teórico-cognitivo.

Con base a lo referido, Habermas plantea dicha teoría para generar una contraposición a la realidad ocurrente en dicha época, considerando postulados que van más allá de una simple crítica que trasciende las consideraciones de las teorías existentes como el positivismo, para ampliar la comprensión que se posee del plano teórico –

cognitivo. Asimismo, Osorio (2007) describe que:

En el plano social, mostrando que la ciencia depende en cuanto organización sistemática del conocimiento a la orientación que se dé a dicha actividad dentro de la estructura social, pues los resultados positivos del trabajo científico son un factor de auto conservación y reproducción permanente del orden establecido; y en el plano teórico-cognitivo, en cuanto denuncia como ideológica la separación absoluta que sostiene el positivismo entre el sujeto que conoce y el objeto conocido. La tesis según la cual, mientras menos se meta el investigador en lo investigado, más objetiva será la investigación.

Sin embargo, la Teoría del Reconocimiento propuesta por Axel Honneth, filósofo y sociólogo alemán, actual director del “Instituto de Investigación Social” de la Universidad de Frankfurt del Meno, conocida también como la “Escuela de Frankfurt”, fue discípulo directo de Jürgen Habermas y realiza una transformación de la Teoría Crítica, afianzándose en el reconocimiento que debe recibir un trabajador por parte del entorno social que le rodea.

Se sustenta en un orden formal antropológico que reitera Basaure (2011), en donde el ser humano sólo se constituye como tal en relación con otros seres humanos en un medio intersubjetivo de interacción, es por ello, que el reconocimiento es el elemento fundamental de constitución de la subjetividad humana; por otro lado, las estructuras en que se encuentran sedimentadas las formas de reconocimiento son fundamentales para la existencia e integración de la sociedad. En el plano de los sujetos, la ausencia o falta de reconocimiento, o el mal reconocimiento, se constituirán como el principal daño a la subjetividad de las personas; estos daños serán tanto más graves cuanto más profundo afecten la estructura de su personalidad.

Dentro de esta teoría se distinguen tres principios de reconocimiento; atención afectiva, igualdad jurídica y estima social, que contemplan el núcleo normativo de una concepción de justicia

porque definen las condiciones intersubjetivas de la integridad personal de todos los sujetos (Edukativos, 2013). Ello implica que debe existir una relación entre los individuos desde una premisa de igualdad, equidad y estabilidad emocional que permita una interacción armoniosa para reconocer las potencialidades del otro, en consonancia con las normativas existentes. Por otra parte, en el reconocimiento debe estar implícito la afectividad emocional, pues los rasgos personales pueden o no incidir en las necesidades, considerando que las formas de reconocimiento son las relaciones primarias (Edukativos, 2013). Asimismo, en la página web de Edukativos (obj.cit.) plantea lo siguiente:

La segunda forma de reconocimiento es el derecho. El sujeto puede saber en qué sentido es portador de derechos, sólo en la medida en que conoce las obligaciones que los demás esperan que cumpla. La pretensión de derecho es dirigida a todos los ciudadanos, en tanto que libres e iguales. Consiste en una forma de relación entre cada ciudadano individual y todos los demás ciudadanos que integran el Estado. La tercera forma de reconocimiento es la solidaridad, que trata de una valoración social que permite referirse positivamente a sus cualidades y facultades concretas, es decir, es un reconocimiento del aporte que el sujeto puede realizar a la vida social a partir de sus facultades personales. Pero este reconocimiento depende del horizonte de los ideales y metas colectivos, a la luz de los cuales puede valorarse el aporte de las cualidades de los sujetos.

Estos postulados se conjugan con el reconocimiento al desempeño laboral docente, por la característica de la racionalidad crítica basada en la pretensión entre el conocimiento e interés del directivo hacia sus educadores, teoría y praxis, conceptualización sistemática y experiencia nutricia como seres orgánicos al servicio de la generación de relevo, que requieren ser compensados y visibilizados por sus buenas

labores educativas en consonancia con la filosofía institucional y social. Para garantizar un buen desempeño en las instituciones educativas venezolanas, como lo es el caso de los liceos del municipio San Cristóbal del estado Táchira-Venezuela, se debe fortalecer una mejor cultura organizacional, donde el directivo reconozca las potencialidades de sus docentes y de reconocimiento a la labor que éstos desarrollan en los espacios educativos, a fin de elevar los niveles motivacionales del personal y animarlos a que continúen desempeñándose cada día mejor.

Por otra parte, otra de las teorías centrales de la investigación es la teoría de las expectativas propuesta por el psicólogo Vroom (1994), el cual plantea que un individuo actúa de una manera con respecto a la expectativa que posee sobre la labor que desarrolla, obteniendo un resultado atractivo en logro de metas y superación personal. La aplicabilidad de esta teoría abarca el mundo empresarial, político y religioso, porque toda persona vive a partir de esperanzas y expectativas de algo mejor para su futuro próximo. En la teoría de las expectativas se sostiene que, la motivación de los seres humanos para hacer algo, estará fijada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo, ya sea positivo o negativo, y que estará orientado al cumplimiento de una meta específica que contribuirá a su propio desarrollo y al de la organización.

La mencionada teoría propuesta por Vroom (1994) establece tres tipos de relaciones: esfuerzo y desempeño; desempeño y recompensa; recompensa y metas personales. Todo empleado se ve motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo y dedicación cuando piensa que ello lo llevará a una buena evaluación de su desempeño, dando paso a una recompensa por parte de la organización, simplificada en bonos, ascensos, ajustes salariales, placas, medallas. Sin embargo, dicha recompensa debe satisfacer una meta personal que se traza el sujeto, por lo cual, la recompensa esperada por el máximo de su desempeño estará sujeta a la expectativa que posea.

La teoría de las expectativas se relaciona con la investigación sobre el Reconocimiento

al Desempeño Laboral Docente, por la forma como debe estar sujeto el logro de objetivos organizacionales a partir de la manera como se recompense el esfuerzo y desempeño de los educadores en su quehacer pedagógico cotidiano. Dado que la desmotivación que demuestran a diario los profesores y que se menciona en el contexto empírico, es cada vez mayor, los gerentes del siglo XXI que están a cargo en las instituciones educativas poseen el compromiso de incrementar el rendimiento del profesorado a partir de un sistema de reconocimiento interno no monetario, que permita a los docentes trazarse metas de logro conjuntas con las esperadas por el plantel.

Entre los aspectos conceptuales abordados se encuentran las competencias laborales, el reconocimiento laboral (informal y formal), estrategias gerenciales, incentivos y satisfacción laboral; pues es a partir de este marco teórico que se conceptualiza la variable en estudio y define el contraste con los resultados obtenidos. Además, se fundamenta en el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), artículo 38 de la Ley Orgánica de Educación (2009), artículo 8 numeral 12 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

Ello implica que los docentes tienen el derecho a recibir honores y condecoraciones por el cumplimiento de su competencia laboral, demostrado a través de las evaluaciones de desempeño y de su trayectoria profesional. Por lo que el reconocimiento que se le da al trabajo desarrollado por los educadores, les brinda la motivación necesaria para que día a día logren desenvolverse aún mejor y así garantizar una verdadera calidad educativa, pues, toda persona que esté motivada adecuadamente podrá realizar mejor su trabajo, esto cambiaría los diferentes aspectos connotados en los profesores que se mencionan en el contexto empírico. Es importante resaltar, que no necesariamente dicho incentivo debe ser económico, ya que la gratificación por una labor bien desarrollada se puede dar de diferentes formas considerando si se realiza de manera formal o informal y en el momento apropiado.

El reconocimiento del desempeño laboral

La gerencia es una actividad que implica múltiples responsabilidades, pero quizá una de las más importantes tiene que ver con identificar las competencias de las personas para ubicarlas en los puntos donde pueda brillar su talento natural. De modo que, ser gerente es un reto que exige reconocer en la organización el medio para que los trabajadores y trabajadoras encuentren espacios de realización profesional mediante el desarrollo de tareas orientadas a la producción de procesos y servicios que benefician a diferentes comunidades.

Se trata entonces, de hacer que cada colaborador/a descubra en su gestión cotidiana una oportunidad para crecer y aprender, un espacio donde consolide sus vínculos y relaciones con quienes son sus aliados en la búsqueda de la meta propuesta por la organización. Es por ello, que se estableció como objetivo formular estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral de los docentes adscritos a los liceos de nivel media general del municipio San Cristóbal estado Táchira-Venezuela, durante el periodo escolar 2016-2017, para reforzar los valores y comportamientos que la organización proyecta como parte de su meritocracia, pero deben estar ligados a logros tangibles para que sean legitimados por todos en la institución. Según se establece que el reconocimiento laboral:

...es una de las fuentes de satisfacción personal que tiene el ser humano para sentirse a gusto con su trabajo, es un elemento invisible que estimula la satisfacción laboral e impulsa a un mismo objetivo: el éxito de la organización. Es por ello, que la conciencia de los cargos directivos sobre la responsabilidad de estimular y reconocer los buenos resultados y el buen trabajo propician que esta actitud se inicie en la dirección correcta y se irradie al resto de las personas, entonces, es función de los que dirigen más que de los dirigidos que esto se propague al resto de la organización y que regrese por efecto boomerang a todas y cada una de las personas. (Pérez, 2014, s.p.)

Desde una perspectiva crítica, algunos gerentes que tienen bajo su cargo un personal que debe cumplir con sus funciones, descuidan lo que representa el rendimiento, lo que ello involucra en resultados, esfuerzos, en la colaboración, establecimiento de los mismos índices de productividad, eficiencia, como también, para ser utilizado en favor de premiar, reconocer la labor lograda, hacer ver al talento humano lo importante que son sus logros y que se empeñan en realizar bien su trabajo, con dedicación, esmero. (Valda, 2014).

Se infiere que culturas; como la percibida en el contexto educativo, el reconocimiento de jefes y entre compañeros, es una práctica relativamente escasa y poco preocupante para quienes ejercen funciones de alta gerencia. Además del reconocimiento, Delgado (2013) afirma que:

...existen algunos factores fuertemente relacionados con el compromiso: el jefe, el desarrollo profesional, la comunicación y el ambiente laboral. Curiosamente tienen bastante en común con las acciones de reconocimiento y se mencionan a continuación:

1. Reconocer la contribución de un empleado es un papel formalmente detentado por el jefe directo (fuente primaria de refuerzos), y el factor "calidad del jefe" explica mucho del compromiso y de la permanencia de los empleados. De hecho, "tener un buen jefe", cada vez más significa tener un jefe "reconocedor y desarrollador", especialmente si se centra en el talento diferencial de cada uno de sus colaboradores.
2. Igualmente el desarrollo profesional es otra variable clave del compromiso. En este caso, las acciones de reconocimiento, cuando se dan bajo un enfoque estratégico y social, suponen un feedback importante para el desarrollo y consolidación de fortalezas en el empleado. Incluso existen prácticas de identificar referentes y expertos utilizando como input, los reconocimientos obtenidos por cada empleado en un periodo establecido.

3. También los sistemas de reconocimiento se consideran como una herramienta potente de comunicación y de feedback, factores también estrechamente relacionados con el compromiso del empleado, especialmente su adhesión emocional a la empresa.

4. En consecuencia, la mejora del entorno laboral inmediato (ambiente y clima) está estrechamente vinculada con la calidad de las relaciones interpersonales en el día a día, y aquí la práctica del reconocimiento social "multifuentes" supone un gran acelerador. (s.p.).

De modo que, el reconocimiento al desempeño laboral dirigido a los docentes es una herramienta de gestión, que refuerza la relación del plantel con el personal a cargo, es por ello que en las instituciones educativas es necesario que se maneja un sistema de reconocimiento por la labor pedagógica realizada por el personal docente, a fin de estimular que se sigan propagando las buenas prácticas docentes, optimizando el servicio educativo que éstos brindan a la comunidad estudiantil.

Es preciso mencionar que, cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la institución. Los mejores recursos o talentos humanos se van de una organización no por un mejor salario, sino que muchas veces se marchan buscando un mejor ambiente laboral o una oportunidad de desarrollo personal, que se puede deducir, como la necesidad o expectativa de recibir un buen trato, el respeto y un justo reconocimiento a su trabajo.

Resultados y discusión

Los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a los docentes adscritos a los Liceos Nacionales del Municipio San Cristóbal del estado Táchira-Venezuela, en el año escolar 2016-2017, se dieron en relación a la variable reconocimiento del desempeño laboral docente. De manera que, se acudió a la estadística descriptiva

para hallar la frecuencia más alta de cada ítem con base a los sujetos encuestados; de hecho, toda la información se llevó a cuadros y gráficos de distribución de frecuencia. Cabe resaltar que solo se presentarán los resultados de la dimensión "formas de reconocimiento", como sustento base del trabajo investigativo.

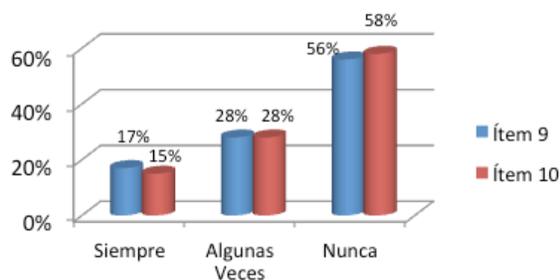


Gráfico 1. Indicador: Motivación

En función de los hallazgos obtenidos en el indicador de motivación, correspondiente a la dimensión de formas de reconocimiento (ver gráfico 1), en el ítem 9 se distingue que el 56% de los docentes nunca han percibido algún tipo de motivación por parte del directivo para el desarrollo de su labor educativa; el 28% en algunas ocasiones lo ha observado y solo un 17% siempre lo ha denotado. Lo que implica, que son pocas las ocasiones donde el personal directivo motiva al personal, para elevar el desempeño laboral en el aula de clase.

Aunado a ello, en el ítem 10 se denota que el 58% de los educadores del plantel afirman que nunca han recibido estímulos del directivo para el logro de metas deseadas; el 28% dice que algunas veces lo han recibido y solo un 15% expresa que siempre han recibido dichos estímulos.

De lo mencionado se infiere, que son pocas las ocasiones donde el personal directivo aplica acciones que motiven al personal a desenvolverse de una mejor forma en el quehacer pedagógico. Actualmente, las instituciones educativas se ven afectadas por una severa crisis motivacional que incide directamente en el desempeño laboral de los docentes, es por ello que los directivos deben aplicar estrategias orientadas a elevar los índices motivacionales como dar palabras de felicitación, una palmada en el hombro, expresar un "lo hiciste muy bien, sigue así", entre otros estímulos para

incentivar la labor que realizan los educadores de la institución a la cual pertenece.

La motivación, es uno de los factores internos que inciden en el desempeño laboral de los docentes; por tanto, demanda de una mayor atención para comprender la actuación de estos grandes actores que realizan habitualmente una serie de acciones que se convierten en actividades coordinadas para la institución educativa; de manera que, a través de ella se logran los objetivos, según Gordon (2011), “La motivación es una experiencia interior de energización, que involucra la totalidad biopsicosocial de la persona y cuya realidad se manifiesta en el organismo: el cuerpo, los pensamientos, los sentimientos y la conducta”.

Se tiene, que la motivación constituye estados internos de los docentes con los cuales energizan y dirigen el comportamiento hacia el logro de objetivos específicos. Es por ello, que los recintos escolares necesitan profesionales de la educación para que funcionen de manera normal; sin embargo, si lo que se desea es que marche de forma excelente, los educadores necesitan estar motivados; por tal razón, este factor es clave para la productividad de los mismos.

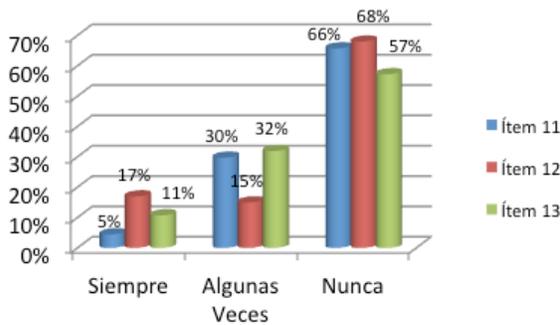


Gráfico 2. Indicador: Reconocimiento Formal

En el indicador de reconocimiento formal (ver gráfico 2), se tiene que el ítem 11 el 66% del profesorado expresa que nunca han recibido algún certificado, placa, diploma o constancia, como forma de reconocimiento por el desempeño de su labor. Solo un 30% manifestó que algunas veces lo han recibido y un 5% que siempre se le ha entregado.

Para el ítem 12, el 68% de los docentes manifestaron que nunca se promueve en el plantel educativo, la distinción de méritos entre el personal

para servir de ejemplo a los demás trabajadores del recinto escolar, el 17% considera que siempre se ha promovido dicha distinción y solo un 15% afirma que algunas veces se realiza.

Con base al ítem 13, el 57% de los educadores expresa que el personal directivo nunca ha efectuado el reconocimiento formal para los docentes según el nivel de desempeño laboral demostrado. Un 32% de los profesores considera que algunas veces se ha dado, mientras que un 11% manifiesta que siempre se ha resaltado en el plantel educativo.

Al relacionar los resultados de los tres ítems, se infiere que el reconocimiento formal no se ha evidenciado como debe ser en los recintos escolares, ya sea por desconocimiento por parte del directivo para aplicarlo debidamente, en el momento apropiado. Lo que implica que la labor educativa, el esfuerzo y dedicación que asignan los docentes en el cumplimiento de sus funciones es poco apreciado por el directivo, ya que en consejos generales del personal, son escasas y generalizadas las palabras de aliento que se expresan por parte de los gerentes del plantel, lo que conlleva a asumirse que no se cuenta con un sistema de reconocimiento formal para acreditar la labor educativa demostrada por el personal.

Es relevante acotar que el reconocimiento es factor incidente en la motivación laboral de los docentes, pues a través de él se pueden reforzar las actuaciones positivas que se connotan a través de la productividad, compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia, asertividad y rendimiento.

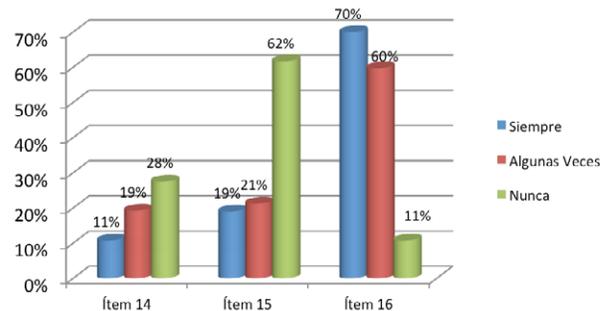


Gráfico 3. Indicador: Reconocimiento Informal

El gráfico 3, muestra los valores porcentuales del indicador de reconocimiento informal, donde

el ítem 14 refleja que el 70,0% de los educadores de los planteles objeto de estudio, nunca han recibido tarjetas de agradecimiento, palabras de felicitación por parte del directivo como forma de retribuir su buen desempeño laboral; un 19% del personal manifiesta que en algunas ocasiones ha percibido, mientras que un 11% expresa que siempre cuenta con ese tipo de reconocimiento.

En el ítem 15 se evidencia que el 60% de los profesores opinan que nunca los han felicitado públicamente por obtener buenos resultados en las evaluaciones de desempeño laboral; en contraste, el 21% expresa que algunas veces sí, solo un 19% indica que siempre han sido felicitados ante los demás.

Lo que se interpreta que, son muy pocas las ocasiones donde el personal directivo aplica el reconocimiento informal, el cual no se da a través de las formalidades en actos públicos, por el contrario, se manifiesta solo a través de palabras de aliento, comentarios positivos, felicitaciones públicas e individualizadas, cartas de agradecimiento, sonrisas, palabras motivacionales, entre otros aspectos. Solo escasos docentes han recibido el reconocimiento informal en la oficina del directivo, o se ha reconocido públicamente donde las felicitaciones se dan a nivel generalizado, por lo que la efusividad del mensaje se pierde al no ser tan significativo, puesto que en las asambleas docentes se difunde como un aspecto informativo más que un aspecto de gratificación por la labor educativa demostrada en el lapso de duración del año escolar.

El ítem 16, refleja que el 62% de los profesionales de la educación opinan que algunas veces el personal directivo exhorta a los educadores para que sigan formándose profesionalmente, mientras que un 28% consideró que siempre han sido motivados por los gerentes del plantel, y solo un 11% manifiesta que nunca se han encontrado en dicha situación. Lo que se infiere, que son pocas las ocasiones donde los gerentes que están al frente de la institución educativa, motivan al personal para que se sigan formando y profesionalizándose, de manera que, se puede inferir la poca relevancia que se da para estimular la formación profesional, igualmente

expresar palabras de aliento a sus compañeros de trabajo en función de formarse en talleres, diplomados y postgrados de perfeccionamiento profesional, porque podría verse como una responsabilidad adquirida por el docente y no como un deber del directivo a estimular el logro de metas personales.

En consecuencia, el reconocimiento es considerado como una herramienta de gestión que permite afianzar la relación empresarial con los trabajadores, generando cambios positivos al interior de la organización. Según Claveria (2009) escribió un artículo donde expresan que “Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.” (s.p.), al respecto, se valora las potencialidades que posee el trabajador y sentido de pertenencia con la organización, afianzando la ocurrencia de las conductas deseadas por un periodo de tiempo más prolongado en beneficio de la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Pino (citado por Claveria, 2009) afirma que:

El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral. (s.p.)

Por tanto, el reconocimiento es importante y fundamental en toda organización, pues su aplicabilidad incide positivamente de manera directa sobre el desempeño de los trabajadores, incrementando su rendimiento, productividad y mejora en la calidad del servicio que otorgan a la institución. Inclusive, el premiar el cumplimiento de la labor de los educadores puede ampliar y mejorar la satisfacción personal, acrecentar el rendimiento y optimización del quehacer pedagógico en las aulas de clase, ayudando a enaltecer la calidad educativa. Los profesores que se sienten valorados por otros, demuestran una actitud positiva, evidencian una mayor confianza y acciones para contribuir a las metas.

Torres (citada por Claveria, 2009) refuerza esta idea señalando que “el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados y que, en muchas ocasiones, es incluso más valorado que el sueldo o un ascenso.” (s.p.), lo que refiere, que el incentivo económico no es la única forma de dar reconocimiento, por el contrario, el reconocimiento informal también forma parte esencial para motivar al personal al logro de metas deseadas afines a los objetivos empresariales. Claveria (ob.cit.) indicó que:

Existen dos tipos de reconocimiento: el formal e informal. El primero apunta generalmente a lo monetario o tangible, a aquél que debe ser aprobado por un superior, mientras que el segundo es de bajo costo y está orientado a destacar día a día la labor realizada. Se puede poner en práctica con un mínimo de planificación y puede consistir, por ejemplo, en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado. (s.p.)

Ambos tipos de reconocimiento tienen su grado de incidencia en las actuaciones de los empleados, por tanto, al momento de su ejecución deben desarrollarse de la mejor manera para generar conductas deseadas para el logro de metas y mejora en el desempeño laboral. Esto es sumamente importante en el ámbito educativo, puesto que, las instituciones se encuentran en una crisis motivacional, no obstante, el aplicar un adecuado sistema de reconocimiento conlleva a un cambio del entorno institucional en pro de garantizar a los estudiantes un mejor servicio en la calidad educativa, asegurando a los educadores una mejor estabilidad emocional y gratificación por el esfuerzo que emplea en el día a día del quehacer pedagógico cotidiano.

Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente

Las estrategias gerenciales pueden ser consideradas como el planteamiento de una propuesta de manera entusiasta, mostrando a través de diversos medios el pleno convencimiento

de la factibilidad de su realización, estimulando la búsqueda de sugerencias y alternativas para desarrollarla exitosamente en función de mejorar la calidad de desempeño del personal docente y por ende del buen funcionamiento de la organización. (Hernández, 2013, p.128).

Por su parte, Chiavenato (2009), plantea varias definiciones sobre las estrategias gerenciales, entre las cuales destaca “implica la definición de objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos”, al mismo tiempo la define “como el proceso mediante el cual la organización trata de ejecutar con eficacia el uso de los recursos a las demandas y restricciones y oportunidades que le impone el entorno” (p.454).

En este sentido, las estrategias gerenciales son el medio a través el cual los gerentes buscan dar con eficacia el planteamiento de acciones para encaminar la organización hacia los objetivos esperados, sin embargo, no parte solamente de una mera forma de pensamiento estratégico, pues esta debe ir mucho más allá partiendo de una cultural organizativa que oriente la visión empresarial con actitudes proactivas donde el personal se sienta a gusto e identificado en el quehacer que realiza a diario, es bien cierto que si el personal se encuentra adecuadamente motivado y reconocido, este se desenvolverá mejor en su entorno laboral, desempeñándose desde un punto de vista competitivo, mejor que sus compañeros para alcanzar los méritos del trabajo que ha desarrollado.

Según Gómez y Pin (2007), “son el arte de coordinar acciones en pro de los objetivos trazados previamente definidos, con la finalidad de generar cambios institucionales o individuales” (p.98), es decir, representan la manera como el gerente maneja acciones para dirigir la organización, en pro de lograr los objetivos y metas; así mismo, desde el punto de vista de los conflictos ameritan respuestas adecuadas que vayan en función del bienestar del plantel y de los miembros que allí interactúan.

Con referencia a las estrategias gerenciales y el reconocimiento al desempeño laboral, Amozorrutia (2011) plantea que:

...no consiste solamente en felicitar a alguien por su trabajo, va más allá de esto, significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es una respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización. Lo cierto es que, a nivel personal, el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover su sentido de bienestar y satisfacción laboral. (s.p.).

Mediante el reconocimiento se estimula y proyecta en el individuo la necesidad de realización personal, de crecimiento y evolución a la autorrealización. Cuando un trabajador se encuentra apropiadamente estimulado laboralmente, siente que la labor que desarrolla será reconocida por sus jefes a través de cualquier forma de gratificación, éste buscará los mecanismos para desempeñarse óptimamente y dar lo mejor de sí para el éxito de la empresa, esto implica que el reconocimiento posee un papel fundamental por su impacto directo en la actitud del empleado, fomentando así conductas productivas para la transformación de la organización en organizaciones inteligentes.

Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente el desempeño de los docentes, ya sea de manera informal o formal. Dentro de una buena planificación y estrategia gerencial, las posibilidades estarán limitadas únicamente por la imaginación de sus líderes, directores y supervisores como jefes, quienes radicarán la mayor responsabilidad de que esto sea un éxito que lleve a la institución a alcanzar elevados niveles de competitividad o simplemente será desaprovechado y no ayudará a contribuir a la misma.

A continuación se presentan cinco (5) estrategias gerenciales que fueron diseñadas por considerarse las más asertivas y relevantes para el reconocimiento formal e informal del desempeño laboral de los docentes:

La primera estrategia consiste en **“Establecer Principios para el Reconocimiento al desempeño Laboral”**, describe que, antes de pensar en el reconocimiento para las y los docentes, el personal directivo debe establecer los criterios con los que se decidirá quién debe otorgársele un reconocimiento, que por cierto debe ser transparente y justo, basado en unos requisitos y principios previamente establecidos y suficientemente divulgados a fin de generar equidad en sus equipos, mejora del performance de cada trabajador o trabajadora, además, se debe definir y comunicar claramente los valores que la organización desea reconocer, evitar el reconocer por reconocer, debe haber total coherencia entre el discurso y la acción. Entre los principios mencionados se destacan: Igualdad, eficiencia, eficacia, coherencia, distinción, aprobación, gratitud, proactividad y competencia profesional. No requiere mayor implementación de recursos, solo la divulgación dichos principios a todo el personal y se debe emplear antes de la valoración del desempeño laboral de los docentes.

La segunda estrategia gerencial se refiere al **“Kit de Incentivos creativos no monetarios”**. Es de gran relevancia mantener un ambiente laboral que incentive a los trabajadores y trabajadoras en función de dar lo mejor de sí, que se identifiquen y demuestren el compromiso con la institución hacia el logro de los objetivos y metas colectivas. Se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como condicionador del comportamiento del trabajador/a, destacando el respeto por la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, propiciar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones. El momento de ejecución se da al evidenciarse en el personal avances, logros y cumplimiento de metas.

- Empleado del mes: Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, debe darse a aquellos docentes que se han destacado excepcionalmente en actividades resaltantes, además de reunir las condiciones necesarias para ser gratificado bajo esta condición, como

por ejemplo: entrega puntual y oportuna de todos los recaudos técnicos-pedagógicos-administrativos, cabal cumplimiento de su horario de trabajo sin retardos, fiel cumplidor de las funciones que tiene asignadas, entre otros aspectos que se deseen considerar. Para que tenga un mayor grado de relevancia, dicha selección debe estar inmerso el personal de la institución para que la responsabilidad no recaiga solamente en el directivo. En un espacio abierto visible a todo el personal del plantel, debe ubicarse la fotografía del profesor elogiado, acompañado de un mensaje que enaltezca la labor pedagógica. Debe realizarse la primera semana de cada mes, es decir que antes de que se avecine el siguiente mes debe estar seleccionado el docente que será galardonado, hay que considerar en paralelo con los docentes al coordinador que también puede ocupar este lugar. Los beneficios que pueden ser considerados se resaltan: otorgamiento de un día libre sin necesidad de presentar justificativos en consenso con el docente, constancia por escrito que indique el reconocimiento recibido.

- Compartir y socialización (salidas, almuerzos, cenas, caminatas ecológicas, excursiones, entre otros). Elogie a todo el personal en general para incrementar conductas deseadas.
- Celebración de fechas especiales (cumpleaños, ascensos, aniversarios). Se estima como una forma importante de agradecer una ardua relación entre la organización educativa y un trabajador. Se puede enviar una tarjeta virtual o felicitación mediante un medio electrónico, publicación de información alusiva a la festividad en la cartelera de la institución.
- Capacitación y desarrollo personal. Es la ejecución de competencias con el fin de mejorar el desempeño laboral y elevar la capacidad de los trabajadores mediante el desarrollo de las habilidades, actitudes y conocimientos. Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un cargo y no se le ubica en las funciones de la organización.
- Horarios flexibles. Este incentivo es uno de los

más amenos para el personal, pues el docente tendrá la oportunidad de dar opinión sobre la distribución de su carga horaria semanal, de esta forma el podrá indicar la cantidad de horas que cumplirá diariamente de acuerdo al número total que posea durante la semana. De este modo, el cumplirá cabalmente con las horas de entrada y salida, sin sentirse presionado, por lo que buscará desenvolverse mejor para que el año escolar siguiente pueda gozar de este beneficio.

- Publicación del logro en artículos del periódico escolar o difusión en medios de comunicación como emisoras comunitarias.
- De palabras de aliento y felicitación cuando los docentes demuestren una mayor eficiencia en su labor educativa, el esfuerzo del personal por solventar sus propias debilidades para convertirlas en fortalezas. Recuerde que un docente motivado desarrolla de una mejor forma su trabajo.

La tercera estrategia se designó **“Saber Escuchar”**. Una herramienta poderosa de gestión del talento humano consiste en escuchar las inquietudes del equipo, tener en cuenta las sugerencias y promover el intercambio de ideas. Los docentes valoran mucho a los directivos que les hablan y prestan atención a sus inquietudes, recordando que, ningún cargo es eterno. Una forma fácil y útil consiste en programar reuniones periódicas con equipos de trabajo o departamentos y divisiones, lo que genera resultados positivos en cuanto al clima laboral. Hay que comunicar, involucrar a las personas en la visión y misión de la organización y aclarar rumores o chismes.

El gerente debe ser y cordial, estos son dos de los atributos inherentes a los líderes modernos, donde se gana afecto, confianza, aceptación, respeto, lealtad y admiración, que son sentimientos y virtudes muy valorados en todos los ámbitos, pero sobre todo en el contexto educativo. Sin embargo, esa actitud debe ser sincera y coherente, pues de lo contrario se puede confundir con un acto de hipocresía. El momento de ejecución es en consejos directivos ampliados,

acompañamientos docentes, conversatorios. Entre las acciones:

- Atienda a lo expresado por sus compañeros de trabajo.
- Visualice los tipos de conductas y actitudes que demuestran sus compañeros cuando se dirige a ellos.
- Gratifique las buenas acciones evidenciadas por sus compañeros.
- Haga recorridos diariamente donde se deje ver por sus docentes, felicíteles por la labor que desarrollan en el aula de clase.
- Anime al personal a partir de palabras que refuercen y motiven el buen desempeño laboral, converse con ellos en pasillos, a la hora del receso, a la hora del almuerzo, socialice con todos los grupos y no solo con uno en específico.
- Infórmese de los docentes que consignan recaudos a tiempo, felicíteles a través de tarjetas, correos electrónicos, palabras de aliento en pasillos, en la oficina, en asambleas, y los diversos espacios que considere.
- Haga saber a los docentes que sus propuestas son atendidas y en la medida que se vaya desarrollando la dinámica laboral podrán ser aplicadas, de esta forma, el docente siente que sus propuestas no son en vano y que le está siendo tomado en cuenta.
- Recuerde las fechas importantes como cumpleaños, ascensos, aniversarios, elabore un calendario que esté al alcance de su mano, una felicitación directa del jefe hace sentir al personal que es importante su figura dentro de la organización.
- Planifique talleres motivacionales dirigido al personal en general, para ayudar a fomentar la armonía en el clima organizacional.
- Todas aquellas acciones que considere relevantes e importantes para reconocer la labor educativa del personal, analícelas y mida su impacto con algunos docentes.

Por otra parte, la cuarta estrategia gerencial denominada “Valoración del desempeño laboral docente de manera periódica”. Se realizará

distinción para aquellos docentes que obtengan una evaluación excelente o que supere las expectativas de acuerdo a los criterios que se utilicen en el instrumento de evaluación de desempeño laboral y que se hayan preocupado por mantener su expediente actualizado en la institución, a través de la formación académica y especializada, es decir, que se hayan mantenido a la vanguardia en su formación permanente. El momento de ejecución de esta estrategia es en el día del educador, semana aniversario del plantel y similares. Entre las acciones resaltan las siguientes:

- Reconocimiento público mediante divulgación a través de la Institución en el boletín informativo impreso o virtual, correos electrónicos, entre otros medios de información y comunicación.
- Distinción pública en acto simbólico y protocolar del Día del Educador, a quienes se hayan destacado en diversos procesos administrativos, académicos, científicos, sociales, deportivos o culturales, igualmente, docentes que posean una amplia experiencia y trayectoria educativa como orden al mérito, otorgándoles el agradecimiento y sentido de pertenencia institucional a través de botón institucional con su respectiva resolución.

La quinta estrategia gerencial titulada “**Reconocer para Motivar**”. Se reconocerá a aquellos profesionales de la educación que obtengan una evaluación excelente o que supere las expectativas de acuerdo a los criterios que se utilicen en el instrumento de Evaluación de Desempeño y ajustado a la normativa legal vigente emanada. Reconocimiento a educadores que a lo largo de su trayectoria laboral en el sistema educativo se hayan preocupado por mantener su expediente actualizado a través de la formación académica y especializada, es decir, que se hayan mantenido a la vanguardia en su formación y reconocido trayecto en la carrera docente. Los profesores se reconocerán públicamente mediante divulgación en evento público al finalizar el año escolar. Entre las acciones se destaca:

- Entrega de placas o Certificados. Se debe

realizar al finalizar el año escolar. Se percibe como agradecimiento y factor clave para fortalecer el dinamismo laboral. Es otorgado a aquellos profesores que hayan obtenido un alto desempeño en el cumplimiento de sus funciones laborales, para ello se debe reunir a los coordinadores de cada departamento y solicitar un informe con descripción de aquellos educadores que hayan cumplido con todos los requerimientos durante el año escolar, además de ser puntual y fiel cumplidor de su horario de trabajo, que haya solicitado pocos permisos y se haya destacado en diferentes actividades académicas del plantel.

Los docentes con función de Coordinación deben ser tomados en consideración en este aspecto, bajo los mismos parámetros mencionados y tomando en cuenta los principios de la estrategia N° 1.

- Botón al mérito. Puede otorgarse para la distinción honorífica del día del Docente o en el aniversario de la institución. Toda condecoración o distinción debe ir acompañada de su resolución, la cual será entregada en copia al homenajeado, lo que constituye soporte de este reconocimiento y servirá para adjuntar copia en su expediente o currículo vida.

Conclusiones

El desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes como el liderazgo, la comunicación y la motivación, estos coadyuvan a disminuir los niveles de rendimiento de los educadores cuando no son apropiadamente aplicados, más aun, cuando no se reconoce debidamente su esfuerzo por mejorar la forma como se imparten las clases a los estudiantes, la consigna de los recaudos administrativos y el cumplimiento de sus funciones de trabajo.

Los docentes mejoran su calidad laboral dependiendo del ambiente laboral donde se desenvuelvan, como también pueden decrecer, todo trabajador necesita sentirse parte importante de su organismo o institución, mientras más

se valore y reconozca su desempeño laboral más rendimiento se obtendrá. Al respecto, la gerencia del plantel debe tener como principio que trabaja con personas, considerando que uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el tratar de diseminar el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos y logros.

Cabe agregar, que los docentes necesitan estar seguros de que son valorados, por sus esfuerzos, trabajos, actuaciones y contribuciones que gracias a estas acciones conseguirán gratificaciones, al percibir que sus cargos son espacios seguros, de donde obtienen el sustento, para sobrevivir, que ciertamente este bienestar de los educadores se convierte en alto desempeño laboral; allí la importancia de implementar estrategias efectivas de motivación.

En términos generales, es importante impulsar la cultura de reconocimiento al desempeño laboral como una política permanente de la institución, de tal manera se pretende garantizar que el personal de identifique con la misión, visión y valores de la organización en los que están implícitos su crecimiento, desarrollo, efectividad y transformación. Por ende, realizar evaluaciones de desempeño laboral docente, por lo menos una vez durante el año escolar, esto permitirá tener una idea más generalizada de los niveles de rendimiento del personal, además, se debe reconocer a aquellos docentes que obtengan una evaluación excelente, de acuerdo a los criterios que se utilicen en la hoja de Evaluación de Desempeño.

Referencias

- Amador, O. (2013). Teoría de los dos factores de Herzberg. Colombia, Bogotá: Gestipolis.com (2013). (09-07-2013). Recuperado de: <http://https://www.gestipolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Amozorrutia, J. (2011) El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones. Recuperado de: <http://www2.esmas.com/empreendedor/herramientas-y-articulos/capital-humano/310313/significado-e-impacto-del-reconocimiento-organizaciones/>

- Basaure, M. (2011). "Reificación y crítica de las patologías sociales en el marco del proyecto de teoría crítica de Axel Honneth", *Enrahonar*, 46, 75-91.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones*. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- Claveria, A. (2009). La importancia de reconocer a los empleados. Artículo en línea publicado por MBA & Educación Ejecutiva. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 36.680, 30 de diciembre de 1999.
- Delgado, A. (2013). Clima laboral, gestión del compromiso y reconocimiento. Recuperado de: <http://www.reconocimientoprofesional.com/2013/01/clima-laboral-gestion-del-compromiso-y.html>
- Dolan, S., Randall, S. & Schuler, R. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw-Hill.
- Edukativos.com (2013). Reconocimiento. Sitio Web con apuntes para universitarios. Recuperado de: <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/3484> Consultado en: 24/11/2014.
- Gómez y Pin (2007). *Importancia de la Motivación en la Educación*. Editorial Gedica. 2da Edición México.
- Hernández, M. (2013). *Estrategias gerenciales para la calidad de desempeño de los directores de la parroquia Tamare del municipio Mara*. Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia – Venezuela. Recuperado de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:22:22Z-4813/Publico/hernandez_mariela_josefina.pdf
- Ley Orgánica de Educación (2009). *Gaceta Oficial* N° 5.929 Extraordinario, 15 de agosto de 2009.
- Osorio, S. (2007). *La Teoría Crítica de la Sociedad de la Escuela de Frankfurt. Algunos presupuestos teórico-críticos*. *Revista Educación y Desarrollo Social* Vol. 1, N° 1. Universidad Militar "Nueva Granada". Recuperado de: <http://www.umng.edu.co/documents/63968/80132/RevNo1vol1.Art8.pdf>
- Pérez, M. (2014). El valor del equipo humano: 10 principios para el reconocimiento laboral. Recuperado de: <http://idnews.idaccion.com/valor-equipo-humano-10-principios-reconocimiento-laboral/>
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). *Gaceta Oficial* N° 5.496 Extraordinario, 31 de octubre de 2000.
- Stoner, J. (2008). *Administración*. Prentice-Hall, (11vaEdic.). Hispanoamericana S.A. Barcelona. España.
- Valda, J. (2014). Importancia de evaluar el rendimiento y reconocer el trabajo realizado. *Grandes Pymes*. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/10/03/importancia-de-evaluar-el-rendimiento-y-reconocer-el-trabajo-realizado/>
- Vroom, V. (1994). *Work and Motivation*. Wiley. ISBN0787900303,9780787900304.