



FUNDACIÓN H. A.
BARCELÓ
FACULTAD DE MEDICINA



TRABAJO INTEGRADOR FINAL

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR/A DE LA CARRERA:

DRA. CERVONE, NÉLIDA

NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR:

SILVANA CECILIA, CASTRO

TÍTULO DEL TRABAJO:

EL CONTRATO PSICOLÓGICO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES

SEDE:

LA RIOJA

DIRECTOR/A DE TIF:

LIC. ELIZABETH TELLO

FECHA DE PRESENTACIÓN:

29/08/2024

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
☎ (011) 1565193479

Sede La Rioja
Benjamin Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090 / 4438698
☎ (0380) 154811437

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
☎ (03756) 15401364

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS DE LA
SALUD FUNDACIÓN H. A. BARCELÓ

PÁGINA DE APROBACIÓN

EVALUACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

DEFENSA ORAL DEL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

Clasificación:

TRIBUNAL EXAMINADOR

.....

.....

.....

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
(011) 1565193479
informesba@barcelo.edu.ar

Sede La Rioja
Benjamin Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090
 (0380) 154811437
informeslr@barcelo.edu.ar

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
(03756) 15401364
informesst@barcelo.edu.ar

Oficina Posadas
Félix de Azara y Córdoba,
local 12, galería "El Paseo"
Tel.: (0376) 4440521
posadas@barcelo.edu.ar

"Somos una extraña mezcla de Talento, Brillantez y Derrota".

Silvia, Bleichmar

AGRADECIMIENTOS

A todos quienes me acompañaron en este camino de idas y vueltas, complejo y de tantos aprendizajes vividos. Quienes compartieron esta formación desde la psicología, como otra de mis profesiones, ya que también siento profunda admiración y afecto por la psicopedagogía y la docencia.

Gracias a mi familia, mis amigos y compañeros de universidad. Como también a compañeros laborales, personas quienes, con aciertos o desaciertos, hicieron algo para que pudiera elegir y luchar por mis sueños, aun con los obstáculos propios de la vida.

A mi madre, que no está físicamente, pero la he encontrado en cada muestra de afecto que otros me dieron y me motivaron a seguir. Con ella compartía el amor incondicional por los animales y quienes también son parte de cada logro en mi vida.

A mis amores: Delfina, mi hija amada y máxima motivación, a Rodolfo mi compañero de vida y familia.

Como olvidarme de los docentes que dejaron huellas en mí, mis asesores de TIF, a Elizabeth por orientarme y guiarme como asesora disciplinar.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Objeto de estudio	8
Preguntas de investigación	8
Justificación	9
Estado del Arte	11
Marco Teórico	14
Capítulo I: Las organizaciones desde una perspectiva psicoanalítica y La Psicología del Trabajo:	
1. 1 Psicoanálisis de la Organizaciones	14
1. 2 Los momentos en las instituciones	15
1. 3 Concepto de Psicología del trabajo	16
1. 4 Actualidad, nuevos paradigmas del trabajo, y mundo VICA	18
1. 5 Roles e intervenciones profesionales del psicólogo del trabajo	18
Capítulo II: Equipos de Gestión Escolar	
2.1 El lado subjetivo de la gestión	21
2. 2 Gestión directiva	22
2. 3 Tipos de acción directiva	24
2. 4 Las relaciones interpersonales en la institución	25
2. 5 Los conflictos	26
2. 6 Equipos de gestión escolar y sus vías de ejecución	26
2. 7 Liderazgo: Definición y tipos de liderazgos	27
Capítulo III: Contrato Psicológico	
3.1 Evolución y Usos del Concepto Contrato Psicológico	29
3. 2 Definición actual y Características del Contrato Psicológico	32
3. 3 Tipos de Contratos Psicológicos, Funciones y Fases de Desarrollo	34
3. 4 Ruptura y Violación del Contrato Psicológico	36
3. 5 Motivación: Concepto y teorías	37
3.6 Contrato laboral y clima laboral	38
Capítulo IV: Compromiso Organizacional	
4.1 Concepto de Compromiso Organizacional	39
4.2 Principales Impulsores del Compromiso	40

4.3 Dimensiones del compromiso organizacional	40
4.4 Compromiso e Impacto en los resultados del trabajo en la organización	40
Objetivos	44
Metodología	45
Articulación teórica práctica	49
Conclusión	60
Sugerencias	63
Referencias Bibliográficas	64
Apéndices	66

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo integrador final, tiene como propósito dar cumplimiento a la última instancia de la carrera de grado: Licenciatura en Psicología del Instituto Universitario de Ciencias de la Salud “Fundación H. A. Barceló”. Cuyo tema de estudio fue: “El contrato psicológico y el compromiso organizacional de los integrantes del equipo de gestión escolar perteneciente al Colegio Provincial N° 14 de La Rioja Capital en el ciclo 2024”, la metodología elegida para abordar el estudio fue desde la lógica cualitativa, con una investigación de tipo descriptiva.

El estudio considero dos variables como el contrato psicológico y el compromiso organizacional, para lo cual se tomó como marco de referencias conceptos vinculados a la temática para lograr un análisis lo más ajustado y pertinente a la temática seleccionada, por lo tanto se tuvo como ejes conceptuales según los capítulos teóricos seleccionados: Las organizaciones desde una perspectiva psicoanalítica y a psicología del trabajo, el equipo de gestión escolar, el contrato psicológico y por último el compromiso organizacional. Teniendo en cuenta los objetivos planteados y la articulación teórica practica de los datos recabados a través de los instrumentos de recolección elegidos, se dio lugar a un análisis según lo propuesto, para posteriormente plantear la conclusión del mismo.

La experiencia de transitar esta etapa final del cursado de la carrera y la posibilidad de estudiar desde el campo de la psicología laboral, representó un gran aprendizaje y la posibilidad de plantear una propuesta de intervención según las necesidades manifestadas explícitas e implícitas en contexto abordado.

Sin duda pensar al Sujeto en el ámbito laboral y desde sus subjetividades, lo simbólico que atraviesa a los trabajadores en las instituciones, permite ampliar la mirada accediendo a lo simbólico, lo implícito que, aunque no aparece formalmente, está presente en todos los vínculos laborales, los condiciona y los interpela.

Palabras Claves: Psicología laboral – Organizaciones – Contrato psicológico – Compromiso organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando las variables: contrato psicológico y el compromiso organizacional de los miembros del equipo de gestión de una institución escolar de nivel medio, a través de un estudio descriptivo y desde una lógica cualitativa, se accedió al conocimiento de las características de ambos fenómenos vivenciados por los integrantes del equipo de gestión escolar de la institución seleccionada.

Desde la psicología, y con una perspectiva psicoanalítica, es válido pensar las formaciones y desenvolvimiento psíquico de los sujetos en los ámbitos laborales, planteando aspectos subjetivos y los significados que emergen de dicha complejidad, marcando la diferencia de ser considerados solo personas / máquinas que se ajusten al mercado.

El contrato psicológico se supone clave en la relación de los integrantes de una organización laboral, ya que se basa en las percepciones del trabajador como consecuencia de su relación su labor, concretamente con el grado y cumplimiento de las promesas realizadas por parte de la organización (Rousseau y Parks, 1993), afectando directamente sobre el compromiso organizacional, la satisfacción individual, y a su vez, en el resultado del desempeño (Guest, 1998). Así, las expectativas son el punto de referencia con el que los trabajadores comparan los resultados obtenidos en su relación laboral. Además, los resultados de esta comparación conllevan una serie de reajustes en el comportamiento que implican adaptar o equilibrar las diferencias percibidas.

El compromiso organizacional es comúnmente definido como un enlace psicológico entre el empleado y la organización para la que trabaja (Kuo, 2013), este vínculo haría menos posible que el colaborador abandone voluntariamente su trabajo. El compromiso organizacional tendría relación con el comportamiento y actitudes del trabajador hacia la empresa, razón por la que es uno de los constructos más estudiados (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Teniendo en cuenta el entorno cambiante de las organizaciones hoy, las expectativas abarcan aspectos como la estabilidad laboral, el desarrollo de carrera, el respeto mutuo y el soporte organizacional. La evolución de estos conceptos refleja un cambio en la relación laboral, donde la lealtad y el compromiso ya no se perciben como resultado de la mera compensación económica, sino como un intercambio más complejo y mutuamente beneficioso de valores y satisfacciones.

Fue de gran utilidad el análisis de ambos conceptos en el contexto de un equipo técnico, lo cual podría ayudar a alcanzar los siguientes objetivos organizacionales: Mejorar la comunicación organizacional, crear un ambiente de trabajo confortable, lograr el estilo de gestión deseado, influir en las estrategias de recursos humanos, facilitar la resolución de conflictos.

OBJETO DE ESTUDIO

Conocer el contrato psicológico y el compromiso organizacional de los integrantes del equipo de gestión, perteneciente al Colegio Provincial N° 14 de La Rioja Capital en el ciclo 2024

Preguntas de investigación:

¿Qué tipo de contrato psicológico existe entre los integrantes del equipo de gestión?

¿Qué dimensiones del compromiso organizacional se presentan, en los integrantes del equipo de gestión, en relación a su trabajo en la institución escolar?

¿Cómo es percibido el contrato psicológico y el compromiso organizacional por parte de los integrantes del equipo de gestión?

JUSTIFICACIÓN

Actualmente el contexto laboral se presenta de forma cambiante, en el que las representaciones mentales individuales y los imaginarios colectivos sobre el trabajo, están mutando constantemente. Esta complejidad exige repensar la relación individuo / ámbitos de trabajo. Las necesidades de supervivencia, de productividad, y competitividad de las organizaciones, están cada vez más condicionados por los niveles de compromiso, y capacidad contributiva, tanto individual como grupal, de las personas que trabajan en ellas.

La importancia de realizar un análisis desde una perspectiva psicoanalítica, propicio un espacio para valorar lo subjetivo, lo implícito que atraviesa a los sujetos de las instituciones desde sus aspectos simbólicos y sus relaciones con otros, por ello analizar el contrato psicológico en una organización laboral permite conocer si este se ajusta al contexto por el que estamos transitando. Por otro lado, fue de gran relevancia acceder al conocimiento del compromiso organizacional de los miembros del equipo.

Una de las variables que se considero fue el contrato psicológico, como un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización, ya que estos tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y no forman parte del contrato formal.

La otra variable fue el compromiso organizacional presente en los miembros del equipo mencionado, este concepto alude al vínculo que una persona siente hacia la organización laboral de pertenencia, esforzándose por alcanzar los resultados esperados, al mismo tiempo que comparte la filosofía y valores institucionales.

Cada vez con mayor frecuencia, el trabajo se organiza y realiza en equipo y ello hace que las configuraciones de los mismos sean muy diversas, y los fenómenos con sus procesos que los caracterizan resulten complejos y con elevada interrelación. El compromiso organizacional es considerado una actitud muy deseable, pero difícil de alcanzar para muchos contextos organizacionales (Guerrero Bejarano, 2016), pudiendo tener un impacto positivo en las empresas, tales como la reducción de la rotación del personal, menor ausentismo y una mayor productividad de los empleados.

Siendo la Psicología laboral, una ciencia que estudia a las personas y su comportamiento en su ámbito laboral fue pertinente y relevante analizar las variables mencionadas, con el fin de influir principal de estudio, pero a la vez pensar en una propuesta viable de aplicación para cambiar y favorecer el rendimiento de los empleados,

potenciando su productividad, bienestar y prevención de ciertos padecimientos que pudieran afectar a la salud integral de las personas.

ESTADO DEL ARTE

A través de la búsqueda de antecedentes sobre la temática elegida para este trabajo integrador final, se encuentran algunas investigaciones vinculadas a las variables planteadas en este estudio, contrato psicológico y compromiso organizacional, en los trabajos citados a continuación, se presenta un caso donde se investigó ambas variables en un mismo caso, y el resto de los trabajos abordan dichos temas por separado. En algunos de los casos citados, son estudios abordados desde diferentes disciplinas, no exclusivamente desde la psicología laboral.

Antecedentes a nivel internacional

En España en el año 2015, Roberto Díez García, Estudiante de la Universidad de León, investigó sobre el Análisis del contrato psicológico: El Caso de Brico Depot. Este trabajo se centra en la parte no escrita de los contratos, definida dentro de la cultura informal de las organizaciones y que está formada por el conjunto de expectativas, obligaciones y promesas futuras que de manera implícita se forman cada una de las partes de la relación laboral y que se conoce como contrato psicológico. El objetivo principal que persigue este trabajo es analizar el contrato psicológico en el ámbito de la relación de empleo. Cuya conclusión fue la siguiente: La revisión realizada de la literatura ha permitido constatar la importancia que ésta tiene para las organizaciones actuales, así como, para la dirección futura de los recursos humanos.

En Ecuador en el año 2016, María Auxiliadora Guerrero Bejarano de la Universidad Internacional del Ecuador, realizó una investigación: El contrato psicológico y su relación con el compromiso organizacional. Este artículo presenta un estudio literario entre la relación en el contrato psicológico y el compromiso organizacional. De acuerdo con los estudios revisados, se podría concluir que los contratos psicológicos son importantes debido a su impacto en el desempeño de los empleados lo que se reflejaba en la calidad de los servicios entregados o en el nivel de la productividad de los mismos, por lo que las diferentes maneras en las que las empresas se desarrollan en su entorno y se relacionan con sus clientes serían consecuencia de la existencia de los contratos psicológicos dentro de la organización y su influencia en el nivel de compromiso organizacional de los empleados.

En Colombia en el año 2018, Edna Rivera y Janeri Castillo de la Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias de la Salud, Investigaron sobre: El contrato psicológico substancial de relación mutua y flexible en instituciones de salud. El propósito de la investigación fue analizar el Contrato psicológico en el sector salud. El fin, es reflexionar

respecto a los procesos de globalización como elemento transformador que ha conllevado a respuestas de empresas del sector salud en entornos competitivos mediante el ofrecimiento de sus servicios y teniendo en cuenta a “Los clientes” (dejaron de llamarse pacientes), como sujetos importantes a quienes van dirigidos la oferta de los bienes. En esta competitividad de mercado y esfera de desarrollo el empleado del sector salud debe corresponder en el eje de relaciones empleado - patrono con un contrato psicológico relacional y transaccional involucrándose en esa dinámica diferente. Los resultados mostraron un contrato psicológico que viene transformándose gracias a influencias externas y cambios que deben enfrentar las organizaciones para ser competitivas en los mercados nacionales e internacionales donde se ofertan servicios de salud sin fronteras y los pacientes han pasado en el consumo de mercado en ser clientes.

Antecedentes a nivel nacional

En el año 2015, Mariana Barresi (Universidad Austral de Buenos Aires) Realizó una investigación sobre: La conexión entre el compromiso de los empleados y la gestión de la comunicación organizacional. El objetivo presentado por este estudio fue: ¿Cómo se puede desarrollar el compromiso de los empleados con una organización o lo que en lenguaje coloquial se denomina “el factor camiseta”, es decir, que los integrantes de una organización se pongan la “camiseta”, y lo que parece ser una aspiración de cualquier líder empresarial que salgan a la cancha a transpirarla? Los principales resultados de este estudio señalan que, para influir en el compromiso afectivo de los empleados, uno de los recursos a disposición de los directivos consiste en mejorar las prácticas de comunicación formal.

En el año 2020, Córdoba Esteban Hernán, Ferrari Liliana Edith, Artigas María Velia y Lupo Luciano, Presentaron una investigación sobre: Factores psicosociales y contrato psicológico en trabajadores en relación de dependencia de CABA y Gran Buenos Aires (XII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología). El objetivo de esta investigación es describir y analizar los factores psicosociales, el contrato psicológico y la cultura de trabajadores en relación de dependencia de CABA y Gran Buenos Aires. Según los resultados hallados, se puede considerar que la ruptura del contrato psicológico es un factor de riesgo asociado a la percepción de riesgos psicosociales en el contexto laboral de los trabajadores relevados.

Antecedentes a nivel provincial

En el año 2018, Xavier Gasset Mauri, Realiza un estudio sobre: El contrato psicológico de los agentes de CATI (Carrera de Psicología, Fundación Barceló). Objetivo

de dicha Investigación: El contrato psicológico de los miembros del cuerpo de asesores técnicos interdisciplinarios de la Función Judicial de La Rioja. La conclusión de este trabajo considera que: Los Agentes del CATI perciben que los compromisos/obligaciones por parte de la Función Judicial con respecto a ellos, son inferiores a los que ellos tienen con la Función Judicial.

MARCO TEÓRICO

Capítulo I: Psicología del Trabajo

1.1 Psicoanálisis de la Organizaciones

Citando a Ulloa F. (1969), quien dice: He optado por "Psicología de las instituciones, una aproximación psicoanalítica", con ello he conseguido la idea de Freud, quien llamó "Psicología de las masas" a su clásico trabajo. Pero, además, lo he hecho así, porque estando este trabajo en la categoría de los aplicados, me pareció importante mantener una cierta distancia entre el objetivo, las instituciones, y el intento de comprenderlas psicológicamente desde una perspectiva psicoanalítica. Entendiendo que aún me es prematuro obviar lo de aproximación para hablar de psicoanálisis de las instituciones. Por otra parte, estrictamente éste no es un trabajo aplicado, si por aplicado entendemos la no modificación del campo (modificación real) sobre el que se aplica el conocimiento psicoanalítico, antes bien, este trabajo está hecho en base a experiencias que implican operaciones reales para provocar cambios en las instituciones en las que fueron realizados. En este sentido constituye más un intento de teorizar una práctica que de practicar una teoría. De cualquier manera, este intento está hecho desde una perspectiva metodológica y conceptual psicoanalítica, respetando el hecho obvio de que trabajar en un campo con las características de lo institucional, no es lo mismo que trabajar con un paciente en el tradicional encuadre de un tratamiento psicoanalítico, no siendo legítima la menor extrapolación de conceptos y técnicas de un campo a otro. Todo esto justifica una vez más el empleo del término "aproximación" psicoanalítica.

El mismo autor citado anteriormente, Ulloa, F. (1.969), realiza un ordenamiento de las instituciones según las afinidades de las mismas: Esta ordenación está hecha poniendo el énfasis en la situación en que se encuentra el hombre en cada ítem institucional mencionado y en la modalidad o figura patológica más frecuente para cada tipo de institución.

- a) Instituciones que se ocupan del hombre enfermo o disminuido. De una manera general el individuo está aquí en una situación regresiva (en el sentido que este término tiene en Psicoanálisis). La figura o modalidad patológica más común es el predominio de la supresión sobre la elaboración de la enfermedad.
- b) Instituciones que se ocupan del hombre aprendiendo. De una manera no rigurosa podemos decir que aquí el individuo está en una situación progresiva o de crecimiento en su área emocional o intelectual.

- c) Instituciones que se ocupan del hombre trabajando. Supuestamente aquí el hombre se encuentra en una situación de haber alcanzado su madurez. Su figura o modalidad patológica más común es la alienación en el sentido sociológico del término, o sea, el drenaje y empobrecimiento de la condición humana y la trasvasación de esta condición al producto manufacturado.
- d) Un cuarto ítem en este ordenamiento podrían ser las instituciones de tiempo libre. Posibilitan en el hombre la situación de placer y de reflexión intelectual. En el mismo tiempo libre se generan predominantemente los cambios individuales y sociales.

Interesa pues, este campo, no sólo desde la perspectiva de la psicohigiene en la medida en que se ocupa de los sistemas institucionales enfermantes, sino que estos sistemas cuando aparecen perturbados y representando la autoalienación de los conflictos internos de los individuos, podemos considerarlos, como sostiene Jacques, sistemas defensivos frente a la angustia. El estudio de estos sistemas defensivos traducidos en pautas institucionales contribuye a esclarecer la naturaleza de la enfermedad (Ulloa, F., 1969).

1.2 Los momentos en las instituciones

Lourau, Rene (1988) describe tres momentos por los cuales transita una institución, para definir institución busca dejar atrás las concepciones objetivistas que homologan la institución a sus rasgos tangibles y mensurables: función, norma, comunicación, rol, entre otras. Para Lourau, esa objetividad no es más que una ficción que intenta totalizar lo que en realidad es una dialéctica que se despliega en tres momentos.

Primer momento: universalidad. "El momento de la universalidad es el de la unidad positiva del concepto. Dentro de ese momento el concepto es plenamente verdadero, vale decir, verdadero de manera abstracta y general. El salario y la familia son normas universales de la sociedad, hechos sociales positivos en lo abstracto; únicamente en lo abstracto. Toda institución está constituida en parte por un conjunto de representaciones que mantienen una autonomía relativa respecto de la contingencia de las prácticas. No dejamos de creer en la educación porque un alumno repita un grado; ni en el matrimonio porque una pareja se divorcie, ni en la justicia porque una persona inocente haya ido a la cárcel. Para Lourau, el momento de la universalidad es el de la ideología, el de lo instituido. En este momento, la institución aparece como una cosa que se impone al individuo con positividad y fuerza externas.

Segundo momento: la particularidad, momento del acontecimiento, lo instituyente. El momento de la particularidad expresa la negación del momento precedente. Es así como,

en nuestras sociedades regidas por el régimen del salario y el matrimonio, un individuo puede ser no asalariado y soltero sin hacerse pasible de sanciones oficiales. Toda verdad general deja de serlo plenamente tan pronto como se la aplica en condiciones particulares, circunstanciales y determinadas, vale decir, dentro del grupo heterogéneo y cambiante de individuos que difieren por su origen social, edad, sexo, y status.

Expresa la negatividad del momento universal que opera en dos sentidos:

Por un lado, lo particular no puede sino negativizar el momento de la unidad conceptual: toda práctica efectiva va a realizar siempre de manera parcial al universal.

Por otro, esa negatividad puede tornar absoluta, en la medida en que una institución puede revelarse de forma explícita respecto de su concepto; respecto de la función privilegiada que le ha sido asignada por la estructura social: la desmanicomialización de los neuropsiquiátricos, la eutanasia en los hospitales.

Tercer momento: la singularidad. La sociedad funciona, bien o mal, porque las normas universales, o así consideradas, no se encarnan directamente en los individuos: pasan por la mediación de formas sociales singulares, de modos de organización más o menos adaptados a una o a varias funciones. El momento de la singularidad es el momento de la unidad negativa, resultante de la acción de la negatividad sobre la unidad positiva de la norma universal.

El diálogo de la institución con, por un lado, la estructura social y, por otro, con las diversas significaciones que los individuos despliegan dentro de ella, hace que Lourau llame al momento de la singularidad: institucionalización. Ésta, al mismo tiempo que niega el inmovilismo de lo universal, hace lo propio con la actividad instituyente.

“Políticamente la institucionalización es el contenido del reformismo, opuesto tanto al revolucionarismo de lo instituyente como al conservadurismo de lo instituido.

1.3 Concepto de Psicología del trabajo

Partiendo de un concepto de la Psicología del trabajo se puede mencionar al autor Von Haller Gilmer (1971) quien definió a esta ciencia como una mezcla de la tradicional psicología diferencial-industrial y la psicología social organizacional más actual, donde tanto las variables individuales como las ambientales interactúan formando un sistema.

Definiendo la psicología del trabajo como “una disciplina a la vez básica y aplicada, que procura mediante el uso de conceptos, modelos, métodos y prácticas provenientes de la psicología, describir, comprender, predecir y explicar e intervenir en el comportamiento laboral de individuos y grupos, como así también en los procesos subjetivos, subyacentes

al mismo". Esta disciplina tiene también como objeto diseñar formas de intervención orientados a mejorar el ajuste y la adaptación de las personas al trabajo, haciendo hincapié en la resolución proactiva de conflictos que se generen, desde la tensión intrínseca entre las personas y el trabajo, atendiendo a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y al incremento de la productividad en los entornos en los que participa.

La psicología del trabajo es una rama de la psicología que aplica los principios psicológicos al ámbito laboral. La nueva concepción del trabajo que sucede en el siglo XVIII y el XIX provoca una rápida industrialización. Con ello surge una necesidad nueva: la adaptación del hombre a la máquina y a nuevas formas de realizar el trabajo; lo cual deriva en la aparición de problemas y situaciones que no existían hasta ese momento. Además, los trabajos que se desarrollaban en soledad o en familia, pasan a realizarse con otras personas ajenas al círculo personal. Dados estos antecedentes, podría decirse que la psicología del trabajo es hija de la necesidad, en realidad su nacimiento estuvo íntimamente relacionado con la necesidad de resolver problemas prácticos que surgían en el mundo del trabajo.

Las personas pasamos mucho tiempo en el trabajo y este nos proporciona una serie de bienes que hacen que nos sintamos a gusto y aumentemos nuestro patrimonio en el más amplio sentido de la palabra, es decir, que crezca nuestra satisfacción, motivación, alcancemos diferentes logros económicos, estatus, autoestima, estabilidad, o por el contrario puede pasar que el mismo trabajo se convierta en la causa de todos los efectos contrarios y negativos respecto a los valores anteriores, acompañados de frustración e insatisfacción.

A pesar de su juventud, el concepto de psicología del trabajo se ha ido modificando: B. von Haller Gilmer (1971) define la psicología del trabajo como una mezcla de la tradicional psicología diferencial industrial y la psicología social organizacional, más actual, donde tanto las variables individuales como las ambientales interactúan formando un sistema.

Norman Maier (1973), hace referencia que la psicología del trabajo es la ciencia psicológica que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo, y por fin, la mejora de ese comportamiento, haciéndolo más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad. Según la definición de Maier, la psicología del trabajo se ocupa de diferentes problemas relacionados con el trabajo y la actividad laboral de cualquier sector, a la vez que su objeto humano se centra en el estudio del comportamiento humano dentro de las empresas.

1.4 Actualidad y nuevos paradigmas del trabajo

Cada época tiene sus problemas y realizaciones. A lo largo de la historia, las generaciones se enfrentan a los retos del entorno, generados por la interacción social y por la propia naturaleza. Según Vargas H. (2007) "Los paradigmas son los modelos mentales producidos por la interpretación de la realidad en un momento dado. Les permiten a las personas entender su realidad y operar en ella. Para que un paradigma sea funcional debe estar atado a la realidad. Si hay disparidad entre paradigma y realidad, no resuelve o se cambia el paradigma, para adecuarlo a la nueva realidad (flexibilidad), o se transforma la realidad para adecuarla al paradigma (poder)".

El denominado "nuevo orden (geopolítico) mundial" tras la caída del muro de Berlín y la disolución de la Unión Soviética, las efervescentes innovaciones tecnológicas, la creciente rapidez y eficiencia en el campo de las comunicaciones (voz, datos, imágenes, objetos, transporte de objetos, personas). Las enormes distancias y las grandes diferencias que existen sobre el planeta se han empequeñecido ante nuestra percepción. Del localismo, provincialismo, nacionalismo, regionalismo, hemos ampliado nuestra mirada hacia el globalismo. La globalización es otro de los paradigmas de nuestra época, el impacto de este modelo se manifiesta en la cultura, en la política, en la economía, en la producción, en el comercio, en la educación, en todas y cada una de las actividades humanas. Los ciudadanos de todos los países reciben ofertas y servicios de cualquier otro país, sin importar la distancia. Se debe competir no sólo con empresas locales sino con empresas del mundo entero, se ven en la necesidad de ser competitivas globalmente. El paradigma de la globalización ha traído consigo el paradigma de la competitividad (Vargas, H., 2007).

Mundo V.I.C.A (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)

Esta sigla busca sintetizar el estado actual de las cosas en el mundo a través de esos términos que, de alguna manera, todos sentimos, vivimos o padecemos. Si bien hay una raíz en un modelo (V.U.C.A.) que aplicaba el ejército norteamericano, fue el sociólogo Zygmunt Bauman (2003) quien acuñó el concepto en base a sus postulados de lo que llamó modernidad líquida, sociedad líquida o amor líquido. "Estamos en un entorno V.I.C.A.": así ha definido Bauman este momento de la historia de la humanidad en el que se han desvanecido historias sólidas, como aquellos principios que signaron los matrimonios para siempre, el trabajo para toda la vida, hacer carrera en un solo lugar o ahorrar para tener algo.

En la actualidad el mundo es más veloz y ansioso por las novedades, más precario respecto a la estabilidad de las cosas, vertiginoso en cambios y transformación y agotador por el estrés que significa adaptarse diariamente.

1.5 Roles e intervenciones profesionales del psicólogo del trabajo

El encuadre desde el cual abordaremos el análisis de los roles y las intervenciones profesionales del psicólogo del trabajo se basa en un mapa de funciones técnicas y profesionales que permiten observar, (Alonzo, C., 2007):

- Intervenciones profesionales en procesos organizacionales (organizaciones empresariales privadas y públicas, organizaciones sin fines de lucro: redes de voluntariado, tercer sector, organizaciones comunitarias, modelos organizacionales alternativos: cooperativas, empresas recuperadas por sus trabajadores, empresas familiares).
- Intervenciones profesionales fuera de las microempresas, sistemas de trueque, asociaciones laborales transitorias marco de las organizaciones: iniciativas de cuentapropismo.
- Intervenciones profesionales en el campo de la salud y el trabajo (stress laboral, burnout, déficits atencionales. condiciones y medio ambiente de trabajo, enfermedades profesionales, accidentes laborales, maltrato laboral).
- Intervenciones profesionales sobre fenómenos de desocupación y desempleo.
- Intervenciones profesionales en contextos complejos y nuevas modalidades de trabajo: fusiones y adquisiciones, organizaciones virtuales, teletrabajo, procesos de cambio, procesos de crisis, conflictos sociolaborales.

En las organizaciones:

- Gestión Estratégica de Recursos Humanos / Administración de sistemas y procesos de recursos humanos: Búsqueda y Selección de Personal.
- Perfiles y puestos de trabajo Gestión de la estructura organizacional.
- Procesos de diagnóstico organizacional.

- Procesos de inducción Procesos educativos: capacitación, coaching, mentoring.
Procesos de Desarrollo / Planes de Carrera Gestión por Competencias Sistemas de evaluación del desempeño.
- Sistemas de evaluación de potencial: construcción de cuadros de reemplazo
Procesos de autodesarrollo.
- Procesos de desvinculación laboral (outplacement) Políticas de remuneraciones y beneficios Gestión del Cambio.
- Seguridad e Higiene Laboral Procesos de sucesión en empresas familiares.
- Diseño de procesos en empresas recuperadas por sus trabajadores.
- Programas de promoción para la integración y el fortalecimiento organizacional.
- Procesos de marketing y comportamiento del consumidor.
- Programas de Responsabilidad - Social Empresaria - Comunicación -Empresarial.

Salud y Trabajo

- Programas de prevención de accidentes de trabajo.
- Programas de detección e intervención profesional sobre Mobbing.
- Programas antitabaco.
- Programas de prevención sobre riesgos cardiovasculares.
- Programas de mejora sobre condiciones y medio ambiente de trabajo.
- Programas de integración cultural
- Programas para la detección del stress y el burnout.

Programas de afrontamiento en situaciones de desvinculación laboral

- Programas de preparación para la jubilación.
- Programas para procesos de jubilación anticipada.
- Programas de acompañamiento en procesos de desvinculación laboral Programas de Orientación y Reinserción laboral Fuera de las organizaciones Programas de orientación, asesoramiento y asistencia técnica para la generación de trabajo.

- Creación de Microempresas. Gestión de microoperativas de trabajo. Asistencia y orientación a sistemas de trueque Creación de iniciativas de trabajo, de origen familiar. Asistencia técnica a iniciativas laboral - comunitaria.

Roles laborales del Psicólogo del Trabajo: considerando el enfoque proviene de la psicología social, y especialmente de los aportes del Dr. Enrique Pichón Riviere. En este sentido los roles son el producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada, y representan comportamientos que superan la noción de función o posición dentro de un marco organizacional y de trabajo.

Desde esta perspectiva los psicólogos enfrentan los problemas de la realidad laboral, y producen respuestas profesionales, a través de un conjunto de representaciones que le otorgan significado a los ámbitos en los que desempeña el rol, las representaciones internas, entendidas como modelos interpretativos de los entornos laborales, que los psicólogos construimos a partir de interacciones crecientes con el contexto, son expresiones que luego se traducen en conductas profesionales (roles) De modo que los roles son también el emergente de los "modelos mentales profesionales" (Alonzo, C., 2007).

Dichos Roles son:

- Coach
- Arquitecto
- Constructor
- Facilitador
- Conciencia
- Líder

Capítulo II: Equipos de Gestión Escolar

2.1 El lado subjetivo de la gestión

En las instituciones están acostumbrados a hablar de planes, políticas, estructuras, enfoques, como si su aplicación al campo real de la tarea fuera independiente de los sujetos, de los actores que los llevan a cabo. En su libro La organización requerida, Elliott Jaques lo enuncia como el principio de Arquímedes de las organizaciones, señalando

que toda organización llega a la altura que poseen sus máximos dirigentes. En otras palabras: ellos son su techo, si vuelan alto, a esa altura llegan; de lo contrario, le cabe un destino a ras del suelo. Por supuesto que las estrategias, políticas, estructuras, recursos amplían o restringen el horizonte de posibilidades de nuestras organizaciones, a ello dedicaremos un tramo importante de este libro. Pero el factor decisivo sigue siendo, sin duda, la gente (Blejmar, B., 2013).

En el aula, la diferencia se juega en la relación maestro-alumno y no hay tecnología que la suplante. Y la gente tiene toda la maravillosa e inabarcable complejidad que la caracteriza, de ahí que, en sus incógnitas, admiraciones, censuras y críticas múltiples, los debates en torno a ella se encuentran más cercanos a los comentarios de pasillo de la escuela que como texto escrito.

Al rescate de la palabra a través del acto-resultado

Un rasgo que caracteriza la contemporaneidad que hemos sabido construir es la constante y prolongada devaluación de la palabra como vía regia para la coordinación de nuestras acciones en el hacer colectivo. En la Teoría de la comunicación humana, de Paul Watzlawick y otros se señala, como degradación de un famoso axioma de la comunicación, la necesidad que tiene el oyente de “traducir”, “descifrar” en otra dimensión lo no dicho de manera explícita, lo que el hablante expresa más allá del significado de sus palabras. En suma, se desconfía de los dichos y se recurre a la interpretación para la búsqueda de lo que se considera verdadero en el discurso que, supuestamente, ocultan las palabras. Algo en el pasado de la relación, a juicio del oyente, encuentra asidero para tal desconfianza en el presente.

Es ese pasado el “que condena”; tantas veces se ha prometido, afirmado, no se ha cumplido o se demostró la falsedad de la afirmación que como resultado se ha operado un progresivo y continuo retiro del depósito de confianza que le hacemos a un otro para entendernos, coordinarnos y por qué no, esperanzarnos con su sola palabra. Prácticamente no hay campo del quehacer humano que se encuentre libre de este verdadero ataque a la confianza en la palabra (Blejmar B., 2013).

2.2 Gestión directiva

Toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros. La figura de la dirección escolar surge como respuesta a una necesidad organizativa y supervisora de la microestructura del sistema educativo. El sistema educativo formal ha previsto la formación del niño, del adolescente y del adulto como así también los recursos humanos

necesarios para impartir dicha formación, pero ha descuidado, al menos de manera formal, nada menos que la formación de los agentes que conducen las instituciones escolares a través de gestiones directivas, los directores y supervisores del sistema que debieran garantizar la calidad de la formación impartida. Es decir, hablar de la capacitación de los equipos directivos hoy en día en boga, implica algo más que reformarse o perfeccionarse, implica realizar una tarea de formación de grado con la que el directivo debiera contar (Almagro Paz, B.).

"...Todo un debate puede desarrollarse alrededor de los saberes necesarios. Cada uno de nosotros podría ofrecer un ejemplo de excelentes conductores de instituciones educativas que no solamente no recibieron formación específica, sino que nunca han tenido contacto con las teorías de la gestión. ¿Podríamos decir, entonces, que saber gestionar resulta de una especie de "don" personal, innato? Indudablemente ciertas características personales parecen alcanzar, a veces, para "dirigir" o "supervisar" exitosamente. Sin embargo, también tenemos presente ocasiones o instituciones, en las que no fue suficiente el "sentido común", o el "carisma", ejemplos en los que no alcanzaron el "voluntarismo", la "energía personal" o las "buenas intenciones", para que la escuela ofreciera un servicio de calidad. Para estos casos de "insuficiencia" o "fracaso" de las características personales muchos dirán que ciertos errores hubieran podido evitarse si el conductor de la institución "hubiera sabido" (Frigerio, G. y Poggio, M. 1992).

En la escuela se entrecruzan una multiplicidad de variables difíciles de controlar. Algunas porque no corresponden a la especificidad de dicha institución y otras por no contar con los conocimientos técnicos específicos. La escuela debería recuperar su tarea específica, la enseñanza, a través de la reestructuración de roles y tareas de sus propios actores.

La función social de la escuela debe centrarse en la distribución del conocimiento significativo para la sociedad. Si bien la sociedad misma distribuye por diferentes canales saberes diversos, es la escuela la institución responsable de la apropiación adecuada de los mismos por parte del sujeto.

En este marco institucional de la escuela, el equipo directivo debe ocupar el lugar de autoridad y de conducción, pero también debe ser propulsor, consultor, asesor, orientador, a la vez que garante, del cumplimiento de los fines de la institución y el nivel de sus resultados.

Una escuela organizada es fruto de una dirección organizada

El autor Farley H.J. (1983) expresa que las características de los mejores directores son:

1. Sentido de su misión: compenetrado con lo educativo y con la institución que dirige.
2. Capacidad de liderazgo: creativo, emprendedor y dedicado a su misión se involucra y actúa como miembro activo de la comunidad.
3. Altas expectativas sobre docentes y alumnos: cree que ambos poseen suficiente capacidad para alcanzar altos rendimientos. Los apoya y alienta permanentemente.
4. Controla permanentemente el progreso escolar: lo evalúa en función de los objetivos propuestos, usando diversos medios para ello.
5. Crea un clima de trabajo favorable: establece un clima cálido de trabajo, apoyo, orden y trabajo, sin ser rígido ni opresivo.
6. Crea permanentes oportunidades de aprendizaje: Promueve un adecuado uso del tiempo, organiza sistemas alternativos de aprendizaje (por ejemplo, enseñanza individualizada, grupal, entre otras), cuida permanentemente la currícula escolar.
7. Involucra a los padres: asocia a los padres como sostén, apoyo y evaluación de la tarea escolar.

2.3 Tipos de Acción Directiva

De acuerdo a cómo desempeñe su rol, se producen distintos tipos de acción directiva. Según Gómez, D. (1989) considera los indicadores de la acción directiva:

- El grado de diferencia funcional del directivo.
- El grado de participación de los dirigidos en la Dirección.
- La consideración del directivo a la actividad y persona de los dirigidos.

La Dirección escolar ocupa un puesto intermedio entre las instancias macropolíticas y las micropolíticas. En relación con esta posición se ha afectado de manera muy especial a los conceptos de liderazgo y estructura organizativa y a la relación de ambos con la administración educativa. Es importante que la gestión de testimonio dé un contenido democrático en su organización. No bastará con aparecer como equipo directivo, sino ejercer la función directiva estableciendo acuerdos sobre las tareas de cada uno y permitiendo la participación. El director, quien reglamentariamente tiene la responsabilidad máxima del gobierno de la institución, debe ser además un animador de un "equipo de trabajo" que a su vez tiene que conducir a otros equipos de trabajo.

El responsable de todo equipo debe:

- Demostrar competencia respecto de la tarea, esto despierta la estima de los miembros del grupo.
- Ser capaz de adoptar actitudes en función de las circunstancias y tareas, es decir no ser rígido, sino racional y flexible.
- Ser directivo cuando la situación debe ser definida y consultivo cuando la situación debe ser elaborada en común y requiere la participación creativa de sus miembros. La autoridad aparece como un elemento funcional de la organización. Se debe tener capacidad de liderazgo para combinar los saberes, competencias y capacidades de todos y cada uno para evitar la yuxtaposición de esfuerzos individuales.

En el proceso de gestión el equipo directivo deberá tener en cuenta, reflexionar y decidir acerca de (Ciscar, C. y Uria, M., 1988):

- La planificación del proyecto institucional,
- La comunicación y el manejo de la información,
- Las relaciones interpersonales en la institución, - los conflictos, la negociación y concertación,
- La delegación de tareas,
- El proceso decisional,
- Y las reuniones como herramientas de gestión.

2.4 Las relaciones interpersonales en la institución

El equipo directivo debe reconocer que esta interacción de las relaciones interpersonales, profesionales y sociales se da en una estructura jerárquica en la que están claramente diferenciadas las funciones y los roles, pero es esencial que se complementen (Ciscar, C. y Uria, M., 1988).

Por eso es necesario que las relaciones humanas se basan en: respeto mutuo, honestidad, responsabilidad, idoneidad en el desempeño de sus funciones, solidaridad, tolerancia, comprensión, flexibilidad en el accionar, aceptación del error como punto de partida de futuros aciertos. Comprensión basada en la empatía, afecto y se logran en: un espacio y un tiempo de reflexión, diálogo sincero y productivo, encuentros de autoevaluación, sugerencias positivas, la negociación de propuestas, y alternativas de solución.

2.5 Los conflictos

En toda organización humana se generan tensiones y conflictos, podríamos decir que el conflicto es inherente al funcionamiento de cualquier institución. Ahora, si bien son propios de la vida (personal, grupal e institucional) no debemos dejar su origen, desarrollo y elaboración librado al azar. Se puede promover un debate productivo para lograr consenso, garantizando los objetivos del proyecto institucional. Se buscará que la gestión de los conflictos favorezca a la institución. Si bien no en todos los casos es posible o factible resolver los problemas o dificultades, se buscará tender a la elaboración del conflicto: el problema cuando puede resignificar deja de obstaculizar la tarea y permite que la situación evolucione. Si bien el conflicto puede no resolverse, se aprende a operar a pesar del mismo, porque el contexto se ha modificado.

El conflicto se elabora y se resuelve si se analizan los procesos de construcción, si se los plantea como problemas, si se plantean y negocian las soluciones, si se toman decisiones consensuadas. Se construyen así las situaciones de aprendizaje institucional. Todo esto permite anticipar y diseñar cursos de acción alternativos. Cuando esta posibilidad de interacción tiene lugar, todos pueden aprender su propio rol y comprender las características del rol del otro y esto permite que se replanteen, constantemente, los vínculos que se generan dentro del sistema social educativo (Ciscar, C. y Uria, M., 1988).

2.6 Equipos de gestión escolar y sus vías de ejecución

La gestión escolar es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las cosas sucedan de determinada manera y sobre la base de propósitos ex, ante y ex pos (Blejmar, B., 2005). La gestión es un proceso que se despliega con y en el tiempo, no un evento aislado.

Se habla de la autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere legalidad, la que da el cargo oficial, y legitimidad, la que le adjudican los dirigidos al director, avalando a quien ocupa ese cargo, tal la fuente del liderazgo.

La gestión va a deslizarse, así, por una triple avenida de ejecución (Blejmar, B. 2013):

1. La deriva histórico cultural en la que se despliega la gestión, que habilita o restringe valores, sirve de referencia a paradigmas, discursos históricos que permean e inciden en las ideas, elecciones y acciones de los educadores. Las culturas vividas gestionan a partir de las creencias que sostienen acerca de cómo se hacen las cosas, qué valores se honran y en qué artefactos se expresan (uniformes, discursos,

“héroes institucionales”, mitos y ritos), también entra en esta deriva cómo viven los pibes, los jóvenes, la música que escuchan y la televisión que ven, los modelos de familia en que crecen, las carencias o abundancias económicas, los impactos de la tecnología, entre otras. En esta danza cultural bailamos todos. En todo caso, la cultura “nos tiene”, fuerza nuestras acciones, pero también, como construcción humana, es factible de diseñar como espacio abierto cuando se la advierte como una limitante para la gestión.

2. El sistema educativo público: sus leyes, normas, regulaciones que condicionan la operatoria en el campo real, en muchos casos orientando, facilitando y en otras tantas bloqueando, obstruyendo la fluidez de las dinámicas organizacionales. Los concursos de acceso y estabilidad en los cargos, los sistemas de evaluación, el modelo supervisor, en síntesis, todo lo reglamentado por las autoridades centrales de gobierno (nacional, provincial o municipal) según su anclaje teórico político y la idoneidad de sus funcionarios inciden fuertemente en la apertura o cerrazón de las posibilidades de gestión de cada centro educativo.
3. Las competencias del director y su equipo de trabajo. Sostengo que las dos avenidas ya citadas inciden fuertemente en la calidad de gestión de la escuela, pero no la determinan, ni abren, bloquean o cierran posibilidades.

2.7 Liderazgo: Definición y tipos de liderazgos

Definición de liderazgo

Se define liderazgo como la aptitud de una persona para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia (S, Robbins y T, Timothy, 2009).

Teoría conductual del liderazgo según Lewin, Lippit y White (1939)

- El liderazgo autoritario: El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- El liderazgo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.

- El liderazgo “laissez faire”: El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Teoría situacional (No hay un medio óptimo para influir en la gente) P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson (1969)

- El estilo de liderazgo que se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación que tenga la gente que se pretenda influir.
- En esta teoría se ve al líder como lo perciben los seguidores.
- El desarrollo de las conductas del líder, incluyendo la identificación del comportamiento de tarea y el comportamiento de relación. Grado de preparación del seguidor.

Dicha teoría define 4 estilos diferentes de liderazgo del gerente dependiendo del nivel de madurez del subordinado:

Nivel 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel 2: el líder supervisa. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión.

Nivel 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Modelo 4: El líder delega. Esta sería la fase final de desarrollo donde el líder baja la intensidad de comportamiento seguidor y rector, dado que el colaborador ha obtenido un alto rendimiento y demuestra un alto interés por lo que realiza.

Debemos considerar que este método el conocimiento de las actitudes y competencias de nuestros subordinados es vital ya que el rendimiento y la actitud de un empleado eficiente suele verse afectado en ciertas situaciones por causas externas al entorno laboral como lo

son problemas familiares, problemas económicos, problemas sentimentales, entre otros., debiendo adoptar el gerente una actitud más humanista en estos casos.

Capítulo III: Contrato Psicológico

3.1 Evolución y Usos del Concepto Contrato Psicológico

El término contrato psicológico tiene sus orígenes en la concepción de la relación laboral como un intercambio recíproco entre las partes. Barnard (1938) y March y Simon (1958) fueron los primeros que entendieron la relación laboral como un intercambio. Posteriormente Blau (1964) también hace referencia a las relaciones de intercambio en su teoría del intercambio social (Alonzo, C. 2007).

En cuanto al contrato psicológico se refiere, el interés despertado en este concepto a partir de los años noventa del siglo pasado por los estudiosos e investigadores del tema se debe en gran parte a que este se ha constituido en un elemento teórico importante para entender las complejas relaciones de trabajo en la actualidad, leídas o vistas a través de conceptos específicos que son fenómenos resultantes de las relaciones en sus contextos y condiciones. El concepto como tal, en este caso el contrato psicológico, es la referencia o “disculpa” para leer las relaciones de trabajo y sus implicaciones para las personas inmersas en ellas. Desde que fuera propuesto por primera vez en 1960, el concepto ha presentado variaciones y matices tanto en su definición como en su concepción y uso en la literatura especializada sobre el tema.

Tanto Barnard (1938) como March y Simon (1958), tienen una visión puramente económica de la relación laboral, dejando a un lado las cuestiones sociales. Sin embargo, Homans (1961) y Blau (1964) conciben las relaciones laborales desde una perspectiva más social. Así, Homans (1961) afirma que todo intercambio se genera mediante la interacción entre distintas personas debido a la conducta social del ser humano. Señala además que cuando dos personas establecen una relación es porque ambas esperan conseguir algo de ella. El intercambio social, a diferencia del económico, supone la implicación de obligaciones no especificadas en la relación formal, cuyo cumplimiento va a depender de la confianza existente entre las partes, que se va ganando con el paso del tiempo.

Este concepto tuvo diferentes recorridos. Comenzó en el Taylorismo.

Definición del término creado por científicos sociales y hace referencia a “las expectativas y creencias tácitas del empleador y el empleado comprometidos en una relación laboral”.

Antecedentes: hacia fines de los años 50 auge de las ciencias sociales y las relaciones

humanas en las empresas (Mc Gregor, Elton Mayo, Maslow). Ayudar al trabajador en su autorrealización. Incremento de la productividad. Disminución de las huelgas.
Disminución de conflictos sindicales.

Concepciones mecanicistas

Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tienen el mismo interés en elevar la productividad. Fundamento su sistema de administración en estudios de tiempo y producción, pagar más al que más produce.

Cuatro concepciones organicistas:

Elton Mayo cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, las relaciones no son eficaces. Autores importantes.

Ayris Chris en 1960 le atribuye por primera vez el término “contrato de trabajo psicológico” como la percepción de ambas partes de la relación laboral: organización individuo y de las organizaciones implícitas en esa relación. Identifica al contrato psicológico como un producto de la cultura informal y como una adaptación a un sistema disfuncional. Argumenta que la incongruencia entre las sit laborales y las necesidades asociadas a los individuos “maduros” lleva al fracaso psicológico de los trabajadores. No profundizo el desarrollo del concepto.

Harry Levinson en 1962 dice que el Contrato psicológico “es un producto implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”. Está basada en la reciprocidad, es crítico para la integración de las personas a la organización y para la satisfacción de sus necesidades y su salud mental. Es más importante que el contrato legal a causa de las expectativas implícitas que no pueden ser resueltas por los mecanismos tales como la negociación colectiva.

Edgard Schein en 1965 hace referencia sobre que el Contrato psicológico “es un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización”. La organización y sus miembros tienen no solo expectativas explícitas, sino también implícitas, mutuas y recíprocas que se dan en la relación laboral y no forman parte del contrato formal.

Levendon H. y Schein E. sobre la función positiva del contrato psicológico: Crea interdependencia entre los trabajadores de una organización. Incrementa la productividad y la eficiencia, la confianza y la satisfacción laboral.

Principales contribuciones a la definición del contrato psicológico (Fuente: Adaptado de Dadi, 2009), Autores (año) y Definición:

Barnard (1938):

- Relación laboral como un intercambio
- Participación continua del empleado en función de recompensas
- Mayor importancia al papel del directivo que al del empleado
- Equilibrio organizativo únicamente en un sistema de cooperación

March & Simon (1958): Junto con Bernard (1938) fueron los primeros en concebir la relación laboral como un intercambio. Afirmaban que la contribución de los empleados tenía que ser lo suficientemente elevada como para justificar sus recompensas y generar incentivos para la organización.

Menninger (1958): Traslado el concepto de contrato psicológico fuera del contexto del lugar de trabajo. Afirmaba que la relación existente entre empresa-trabajador no era recíproca. La relación está basada en la satisfacción, que es sinónimo de las expectativas. El Contrato psicológico implica un intercambio interpersonal entre ambas partes.

Argyris (1960): Contrato psicológico basado en la atmosfera de la cultura informal del empleado. Obligaciones mutuas y relación de intercambio recíproca. Producción óptima bajo el liderazgo pasivo.

Levinson (1962): Énfasis en la comprensión de la perspectiva, tanto del trabajador como del supervisor. Obligaciones mutuas y contrato psicológico basado en una serie de expectativas. Dos tipos de expectativas: Expectativas implícitas y expectativas de la organización.

Schein (1965): Otorga mayor importancia a la perspectiva de la organización en el contrato psicológico. Expectativas mutuas. El contrato psicológico se encuentra en una evolución y renegociación continuas.

Kotter (1973): Cuanto más coincidan las expectativas entre empleado y organización, mayor satisfacción lograra en el empleado en su trabajo. Expectativas mutuas basadas en la relación de empleo de empleado organización.

Rousseau (1989): Creencia y percepción individual. Acuerdo de intercambio recíproco. Sugiere la violación de los mecanismos que conectan el contrato psicológico,

entre la contribución de los trabajadores y los estímulos proporcionados por la organización.

Schermerhorn (2000): Expectativas de los individuos de las relaciones que éstos tienen con la organización y su funcionamiento. Equilibrio entre las recompensas recibidas por los individuos como contrapartida a su contribución en la organización.

La consideración de la evolución socioeconómica en la actualidad, ha provocado que el concepto de contrato psicológico haya variado a lo largo de los años (Kluytmans y Ott, 1999), de una forma tan significativa que se puede llegar a plantear dos visiones de este tipo de contrato: la tradicional versus la actual.

Al principio se consideraba que el contrato psicológico sólo concernía a las expectativas que el trabajador tenía con respecto a su puesto de trabajo y su organización, pero con el paso del tiempo se ha constatado que este término ha de recoger también las expectativas que tiene la empresa en sus trabajadores, y las obligaciones mutuas, de forma que se establezca un intercambio recíproco.

3.2 Definición actual y Características del Contrato Psicológico

El contrato psicológico ha suscitado el interés de numerosos investigadores en distintos ámbitos como la sociología, psicología o entre los teóricos de la organización y los recursos humanos. Todos ellos han contribuido con sus investigaciones a nutrir este término, lo que ha dado lugar a una gran variedad de puntos de vista, características y definiciones del mismo concepto a pesar de ser un término relativamente nuevo en el contexto organizativo (Alonzo, C., 2007).

El contrato psicológico es una relación de intercambio donde se va a dar y recibir, tanto del empleador como del empleado, por lo tanto, hay reciprocidad. Se recibirá la colaboración, se va a integrar a la organización y deberá tener un rendimiento/contribución en función del puesto al cual es asignado, por lo que habrá satisfacción de necesidades tanto de una como, de otra parte, al igual que habrá objetivos logrados individuales y colectivos.

En los 70 Kolbs y Cols resumen las 5 características principales del Contrato Psicológico:

- a) Contrato de naturaleza implícita;
- b) Vinculado con las expectativas de ambas partes;
- c) De carácter dinámico, a diferencia de los contratos formales;
- d) Se renegocian y actualizan de modo permanente sus cláusulas;

- e) Compuesto de aspectos no formales, determinantes en la relación individuo organización.

Conceptualizaciones futuras del contrato psicológico

En un futuro próximo, se puede prever una nueva variación del concepto de contrato psicológico, como consecuencia del descenso en los índices de natalidad en los países más desarrollados. La demanda de empleados capacitados y cualificados será cada vez superior a la oferta existente, de modo que las empresas deberán preocuparse, de una forma cada vez más acusada, de la captación y la retención del talento para su organización. La tentativa para cambiarse a otra organización de la competencia directa, en la mayoría de los casos, provocará una elevada rotación de profesionales por distintas compañías y cada vez será más complicado para el empresario el mantener a sus empleados más valiosos en la empresa. Posiblemente, dentro de pocos años se fomente desde un principio el establecimiento de planes de carrera para los trabajadores, otorgándoles, incluso, la posibilidad de conseguir puestos más atractivos dentro de la misma organización, o bien ofreciéndoles puestos en otros departamentos, de forma que no tendrán que marcharse a otra compañía para mejorar su carrera profesional y enfrentarse a nuevos retos laborales.

Para D. Rousseau en el Contrato Psicológico operan dos grupos de factores:

- 1) Factores No psicológicos, por un lado, mensajes externos, normas sociales, prácticas organizacionales.
- 2) Factores Psicológicos, las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales.

Las últimas son las que más influyen en cuáles y cómo se interpretan los mensajes en función del autoconcepto. Rousseau alude que la Organización no puede “percibir” las necesidades de las personas, ni tampoco comparte la presunción de que ambas partes tengan un acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen un Contrato Psicológico. Es la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella. Esta autora también diferencia entre a) Contrato Psicológico en el que las expectativas individuales podrían o no ser compartidas. b) Del Contrato Implícito basados en normas de conducta y expectativas que existen a nivel relacional.

Las normas de consenso social que existen por prácticas anteriores y tienen continuidad a futuro. El Contrato Psicológico, la creencia de una persona de que debe a la

empresa ciertas contribuciones (rendimiento, lealtad) a cambio de determinadas prestaciones (salario, seguridad social), pero la convicción sobre estas creencias es subjetiva: relaciones justas, confianza, entre otras.

Los elementos esenciales del contrato psicológico: Los psicólogos Milward, J. y Herriot, P., (2002) establecen que los dos elementos fundamentales en los contratos psicológicos son:

1. La reciprocidad y su naturaleza individual de aportación: Cada empleado y empleador perciben mutuas obligaciones. Lealtad y filiación.
2. El dinamismo: Se revisa continuamente mientras la relación de trabajo se desarrolla, debido a la asimilación de información y a tener más experiencias.

La importancia del contrato psicológico

Si se profundiza en las relaciones en el lugar de trabajo, además de la inicial entre empleador y empleado, a un nivel más micro, por ejemplo entre empleado y supervisores o de supervisores con tutores; se aprecia que estas relaciones se dan en un entorno de interacciones entre las partes, que generan nuevos contratos psicológicos, porque la tarea diaria exige que los grupos aumenten la autonomía e interdependencia, con la organización, entre sí, y con los individuos concretos que constituyen esas unidades más operacionales, además interfiriendo con la organización, como señala (Cruz, E. 2011).

3.3 Tipos de Contratos Psicológicos y Fases de Desarrollo. Contrato formal

Tipos de contratos

Según Rousseau (1998) describe esto dos tipos de contratos. Relacional y transaccional:

Contrato relacional

En primer lugar, entre un contrato relacional que puede generar sentimientos de implicación y cercanía en el empleado e, indirectamente comprometer al empleador a proporcionar una remuneración económica, inversiones en formación, desarrollo de la carrera profesional y seguridad laboral del empleado (con relaciones y estructura temporal abiertas, inversión considerable de los empleados - habilidades, desarrollo de carrera - y de la organización - entrenamiento -, alto grado de interdependencia mutua y barreras para dejar el trabajo, implicación emocional así como intercambio económico, relaciones personales, contrato dinámico y sujeto a cambio, condiciones invasoras (afectan a la vida personal).

Contrato transaccional

En este contrato se prioriza el dinero, implicando y suscitando en los empleados una mayor preocupación por la remuneración y el beneficio personal que por ser su aportación personal a la organización; de modo que en él se incluyen los empleados que siguen las reglas organizacionales para conseguir fines personales. Se caracterizaría más por los intercambios económicos a corto plazo, condiciones económicas específicas - como incentivo primario, implicación personal limitada en el trabajo, estructura temporal definida, compromisos limitados a condiciones bien puntualizadas, flexibilidad limitada, empleo de habilidades existentes y términos claros.

El contrato Formal

Este tipo de contrato se caracteriza por que las partes discuten los componentes formales o explícitos de la relación laboral: Salario - Horario de trabajo - Compensaciones - Beneficios - Seguridad Social. Por razones conscientes o inconscientes se pueden producir lagunas en la comprensión, porque ninguna de las partes articula completamente sus expectativas.

Fases del desarrollo del contrato psicológico

Se podrían establecer tres fases de desarrollo básicas de este tipo de relación contractual entre trabajador y empresa: la creación del contrato, el desarrollo o mantenimiento, y la ruptura del contrato psicológico. A continuación, se detalla cada una de las fases.

1ª Fase. Creación de los contratos psicológicos: El establecimiento del contrato psicológico comienza en el momento que la organización comienza a realizar autopromoción para tener buena imagen ante el público y la sociedad en la que se ubica.

Es decir, empieza a crearse durante los procesos de reclutamiento y selección, donde las partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Dunahee y Wangler, 1974). Es aquí, por tanto, donde empieza la relación entre el individuo y la organización, puesto que si la empresa tiene buena reputación tendrá más y mejores candidatos para optar a puestos de trabajo dentro de ella (Williamson, 1985). A pesar de que se establezcan contratos formales, las relaciones laborales no se llegan a delimitar completamente, puesto que a ellas les influyen mucho las expectativas de las partes, las cuales no se pueden recoger formalmente y, además, pueden ser diferentes en cada caso. Es por esto, por lo que tanto el trabajador como la empresa han de intentar “rellenar los espacios en blanco” (Rousseau y Greller, 1994) en el contrato psicológico.

2ª Fase. Mantenimiento de los contratos psicológicos: Esta fase viene definida por el carácter dinámico del contrato, el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la empresa y sus trabajadores, para que el vínculo entre las partes se mantenga a lo largo del tiempo sin ninguna merma y sea mayor conforme se avanza en el tiempo, según cambien las necesidades y circunstancias de cada una de ellas. Si se ha de producir algún cambio que pueda afectar a la relación entre el individuo y la empresa, ésta ha de poner los medios para que el proceso de adaptación sea lo más correcto posible, de forma que no se genere ninguna merma en el proceso productivo, ni en las rentabilidades, y tampoco degrade la sensación de utilidad del trabajador en la compañía.

3ª Fase. Ruptura de los contratos psicológicos. Cuando la relación entre ambas partes empieza a deteriorarse se produce lo que es conocido como la ruptura del contrato psicológico. Este proceso definido como la “percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella” (Rousseau, 1989; Robinson, 1996), inicia la fase última en la gestión de estos contratos. Dicho incumplimiento implica que no resulte extraño que alguna de las partes pueda percibir una violación de su contrato psicológico, como consecuencia de la dinamicidad del contrato, y de su dependencia en todo momento de la opinión y experiencias personales de las partes.

3.4 Ruptura y Violación del Contrato Psicológico

Rupturas del contrato psicológico

El establecimiento del contrato psicológico implica también una relación de confianza entre el individuo y la organización, por lo que sí se rompe éste también se romperá la confianza establecida entre ellos y las conductas de todos los intervinientes variarán perturbando el entorno laboral.

- Ruptura por parte de la Empresa: Debido a la situación socioeconómica tan fluctuante y altamente competitiva, las empresas pueden verse inmersas en escenarios en los que el cumplimiento de las promesas hechas a sus empleados o bien sea difícil o bien no resulte rentable, de forma que el contrato psicológico establecido entre el trabajador y la organización se verá desquebrajado (Topa y Palací, 2004). En otros casos, la relación entre trabajador y empresa cambia, debido a la dinamicidad del contrato psicológico, produciéndose el incumplimiento de algunas de las cláusulas previamente pactadas, y entonces, la gerencia decide romper unilateralmente el contrato.

- Ruptura por parte del Trabajador: Se produce cuando una de las partes, sobre todo si es la del trabajador, percibe la violación del contrato psicológico establecido.

Robinson y Rousseau (1994) distinguen cuatro líneas de conducta posibles por parte de ese empleado: 1) Fin de la Relación Laboral. Es a menudo el recurso más utilizado ante violaciones del contrato. Exige la terminación voluntaria de la relación violada. 2) Comunicación. Expresando cualquier sensación percibida, para ayudar a reducir pérdidas y a restaurar confianza, de forma que se pueda seguir manteniendo la relación laboral y el contrato psicológico entre ambas partes. 3) Silencio. Una forma de non-response, que refleja una buena voluntad de aguantar o de aceptar circunstancias desfavorables con la esperanza de que puedan mejorar. 4) Destrucción. Esto puede provocar desde la negligencia de sus deberes al detrimento de los intereses de la organización, realizando comportamientos ineficaces como retardos en el trabajo o incluso actos de vandalismo o hurtos.

Violación del contrato psicológico

Como violación del contrato psicológico se entiende que es la percepción de que la empresa o la propia organización no ha cumplido adecuadamente una o varias de las obligaciones de las cuales se componía el contrato. Cabe mencionar que el término o uso de la palabra violación no es de forma casual. Ya que con este término se procura transmitir una fuerte experiencia emocional, pero de manera negativa, que contengan sentimientos fuertes de traición y sobre todo de injusticia, así como una respuesta desagradable cargada de enojo y decepción por parte del personal que experimenta dicha situación. La violación del contrato supone un conocimiento del atropello, según hace referencia el autor (Cantisano, T. 2004).

Se puede mencionar ciertas causas que provocan la violación del mismo: Cuando una de las partes fracasa en cumplir con las obligaciones que tiene con la otra parte. También se producen ciertos efectos: Son una serie de actitudes y conductas que los apartan de la productividad, motivación por la tarea, si creen que sus contratos psicológicos no fueron cumplidos.

3.5 Motivación: Concepto y teorías

Concepto de motivación

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano (S, Robbins y T, Timothy, 2009).

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

1. El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento.
2. La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido.
3. La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.

Robbins y Timothy (2009), plantean que esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

Las teorías de la motivación

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

Se puede clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).

3.6 Contrato psicológico y clima laboral

Luis Karpf (1999) dice que el clima laboral “es la gestión de lo invisible”. Representa una dimensión inaprensible a los ojos de un observador ingenuo y se expresa a través de efectos tangibles: accidentes, procesos, sufrimiento psíquico, estrés, que impactan en la productividad. Es el resultado de las condiciones socio laborales y ambientales percibidas por los miembros de una organización. Para Lawler y Hackman “son las propiedades

habituales y características de un ambiente de trabajo y de su naturaleza, según es percibida y sentida por las personas que trabajan en él.

El clima laboral puede mostrar un nivel positivo o negativo según los siguientes componentes:

- Ambiente físico: instalaciones, equipos, luminosidad, acústica, temperatura, contaminación.
- Organización de la estructura: jerarquía de roles.
- Ambiente social: compañerismo, lealtad, autoridad, comunicación, entre otras. Características personales: aptitudes, actitudes, motivación, expectativas, tolerancia a la frustración.
- Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, desarrollo de personas, nivel de tensión o estrés.

El clima se construye a partir de mapas cognitivos individuales que luego adoptan configuraciones grupales que los llevan a actuar y sentir en el contexto donde se desempeñan. El clima laboral es un emergente de procesos de socialización que atraviesan la vida de las personas en una organización: significados compartidos, percepciones comunes, creencias, que adoptan un sentido colectivo. El contrato psicológico contribuye al establecimiento de relaciones colaborativas que mejoren el desarrollo individual, la satisfacción personal y el grado de productividad, en equipo en una organización.

IV: Compromiso organizacional

4.1 Concepto de compromiso organizacional

Kuo, (2013) señala que “El compromiso organizacional es comúnmente definido como un enlace psicológico entre el empleado y la organización para la que trabaja”, este vínculo haría menos posible que el colaborador abandone voluntariamente su trabajo. El compromiso organizacional tendría relación con el comportamiento y actitudes del trabajador hacia la empresa, razón por la que es uno de los constructos más estudiados.

En cuanto a la conceptualización del compromiso organizacional, la literatura arroja tres perspectivas que tratan de explicar este constructo. La primera, desde un punto de vista del intercambio social, pone énfasis en el compromiso que el individuo alcanza con la organización fruto de las pequeñas inversiones que este ha realizado a lo largo del tiempo, y que continúa en esta para no sacrificarlas (Becker, 1960). La segunda, desde una perspectiva psicológica, pone el foco en la fuerza vinculante entre persona y organización,

y se caracteriza por el deseo de permanecer como miembro manteniendo un alto nivel de esfuerzo por la organización, y aceptar los valores y metas de esta, a cambio de recibir determinadas. La tercera tiene que ver con la perspectiva de atribución, que está más relacionada con la ética del trabajo y con la responsabilidad que el trabajador adquiere, y que le impulsa a hacer un esfuerzo por realizar bien su trabajo (Varona, 1993).

4.2 Principales impulsores del compromiso organizacional

Definiciones de compromiso organizacional, según lo planteado por Juaneda, E. y González, L. (2007):

- Becker (1960) El compromiso surge cuando una persona, por la realización de inversiones para el mantenimiento de ciertos intereses, permanece con una consistente línea de actuación.
- O`Reilly y Chatman (1986) Vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que refleja el grado con el cual el individuo interioriza o adopta características o perspectivas de la organización.
- Meyer y Allen (1990) Estado psicológico que une al individuo con la organización.
- Robbins (1994) Estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.
- Castro Solano (2010) Estado psicológico que se caracteriza por el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esta organización.
- González, L. y Antón, C. (1995) Estado psicológico que expresa el deseo (compromiso afectivo), la necesidad (compromiso de continuidad) y la obligación (compromiso normativo) que siente el trabajador de colaborar y permanecer en la organización.

4.3 Dimensiones del compromiso organizacional

Para Allen y Meyer (1990) hay tres dimensiones del compromiso, una dimensión afectiva o actitudinal, otra dimensión de continuidad, y por último la dimensión normativa, que son el resultado de tres estados psicológicos diferentes. Por tanto, estas dimensiones son distintas entre sí, tanto en la relación con sus determinantes como en la conducta que originan en los trabajadores.

El compromiso afectivo o dimensión afectiva: Según lo planteado por Mowday y Porter (1979) "la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede estar caracterizado por al menos tres factores: a) fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, b) disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización, c) fuerte deseo de permanencia como miembro de la organización".

El segundo tipo de dimensión a tratar es la dimensión del compromiso de continuidad o continuo. En esta dimensión se caracteriza porque el trabajador lleva a cabo una evaluación de los costes-beneficios que le originaría el abandono de la organización y al ver que los costes son mayores decide permanecer en ella. Podemos decir que se basa en el "coste de oportunidad". Los costes que le pueden suponer al trabajador pueden ser de diferente índole como por ejemplo financieros como recibir un salario menor en otra empresa debido a la pérdida de la antigüedad, físicos como tener que realizar mayor cantidad de tareas o psicológicos como estar sometido a un alto nivel de estrés.

En último lugar, tenemos la dimensión normativa o compromiso normativo. Esta división es la que menos se ha estudiado de las tres y por tanto la menos desarrollada, tanto a nivel práctico como teórico. En el caso de este compromiso, la unión que hay entre el trabajador y la organización es un vínculo que se basa en la obligación, es decir, es un vínculo de obligación moral. Este vínculo surge en aquellos trabajadores que piensan que es su deber permanecer en la organización, que es lo correcto, ya que se siente en deuda con la organización a causa de las oportunidades que le ha brindado, ya sea a través de la formación, de la confianza depositada en él o cualquier otro tipo. Por ello, se genera un deber de permanencia en el empleado a través del cual este será leal a la organización.

4.4 Compromiso, impacto en los resultados del trabajo en la organización y estrategias para incrementarlo

Las consecuencias del compromiso, se definen, como los resultados que se espera obtener por la organización por tener empleadas a personas según el tipo de compromiso predomine en ellas. Estos resultados se verán en las actitudes, los comportamientos o las acciones del trabajador en la organización. Una de las principales consecuencias a las que han llegado los numerosos estudios sobre el tema es que todas las dimensiones del compromiso sostienen una relación negativa con la rotación y la intención de abandono, es decir, a mayor compromiso con la organización, menores serán los índices de rotación o de abandono de la empresa. Además, el compromiso organizacional no tiene que tener

sólo consecuencias que beneficien a la empresa y a los trabajadores, sino que también puede tener resultados desfavorables o menos beneficiosos de lo que podrían ser.

Estrategias a seguir para incrementar el compromiso en los trabajadores

Algunos de los problemas a los que tienen que hacer frente los directivos se solucionan a través de la supervisión y la organización, pero el principal problema que surge en las empresas tiene que ver con el ambiente laboral o de trabajo el cual afecta a la productividad, la eficacia o al compromiso con la empresa. Por ello es importante que los directivos y en particular las áreas de recursos humanos tengan muy presente el compromiso de sus trabajadores y traten de fomentar el aumento del mismo. Para ello, es necesario que desarrollen una serie de políticas o estrategias que ayuden al aumento del compromiso en sus empleados.

Algunas de las actuaciones que puede llevar a cabo una organización son, según lo señalado por Fernández J. y Arranz, A. (2017):

- Hacer sentir valorados a los empleados. A través de esta medida los trabajadores sentirán que sus superiores les tiene en cuenta y reconocen su trabajo. Esto hará que surjan emociones positivas del trabajador hacia su trabajo que harán que su compromiso aumente y por ende también su rendimiento en la empresa.
- En relación con el apartado anterior tenemos la confianza que los empresarios o directivos depositan en sus trabajadores. Cuanta mayores confianzas vean los trabajadores que sus superiores han puesto en ellos mayor compromiso tendrán con la empresa y mejores decisiones tomarán ya que tienen una mayor libertad y autonomía, que les permitirá involucrarse más en el trabajo y podrán demostrar de lo que son capaces.
- También aumentará el compromiso de que los empresarios constituyan su empresa como una gran familia. Para ello será necesario que se fomente el trabajo en equipo, se lleven a cabo reuniones de tipo informal entre los directivos y sus subordinados y también se pueden programar actividades fuera de la empresa para fomentar el trabajo entre los empleados. Con ello también se creará un buen ambiente de trabajo o un clima laboral favorable para el desempeño de las actividades, repercutiendo en la felicidad del trabajador hacia su puesto de trabajo y aumentando el compromiso de este con la organización.
- Crear sistemas de acogida que permitan la rápida integración de los nuevos empleados y de una forma sencilla, reduciendo el "choque" que se pueda producir al comienzo de la relación laboral. Estos sistemas permitirán que los nuevos

trabajadores sepan nada más pasar a formar parte de la organización cuáles son las tareas que deben realizar y cuál es el desempeño que se espera de ellos. Con esto se facilitará su adaptación a la empresa y no se verá mermada la productividad del trabajador. Además, con este tipo de políticas se hace ver al resto de trabajadores, tanto actuales como potenciales, que la organización se preocupa por ellos y por su bienestar en la misma.

- Fomentar el desarrollo de los trabajadores, tanto a nivel personal como laboral, para ello se pueden establecer programas de desarrollo de carrera, programas de formación o también establecer mejoras a la hora de establecer los permisos por maternidad o paternidad.
- Dar a los trabajadores los recursos necesarios para que puedan desarrollar su trabajo en las mejores condiciones posibles. Porque si un trabajador está imposibilitado para realizar su trabajo a causa de la falta de recursos se verá frustrado ya que él sabe que puede dar más en su trabajo, pero los recursos que tiene a su alcance no se lo permiten
- Dar flexibilidad a aquellos trabajadores que lo necesiten, permitiéndoles desempeñar su trabajo a través de la implantación de un horario flexible o a través de semanas comprimidas que les permita realizar el trabajo en 3 o 4 días en vez de en 5 días.
- Establecer un sistema de recompensas justo. Esto es importante ya que, si un trabajador percibe que su esfuerzo y dedicación para con la empresa no es recompensado adecuadamente su compromiso, sobre todo el afectivo, se reducirá. También se producirá esta reducción en el caso de que el trabajador vea que otro trabajador recibe las mismas o incluso mayores recompensas por realizar el mismo trabajo.
- Realizar encuestas cada cierto tiempo para conocer mejor las demandas de los trabajadores, así como aquellas cosas que es necesario mejorar o aquellas que sin ser necesario se pueden mejorar antes de que supongan un problema mayor. Es necesario que estas encuestas no se realicen de una manera muy periódica ya que acabarán cansando al empleado y no tendrán el efecto deseado para el que fueron creadas.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Conocer el contrato psicológico y el compromiso organizacional de los integrantes del equipo de gestión escolar perteneciente al Colegio Provincial N° 14 de La Rioja Capital en el ciclo 2024.

Objetivos específicos

- Describir el tipo de contrato psicológico que caracteriza a este equipo de gestión escolar.
- Definir las percepciones que tienen los integrantes del equipo sobre el contrato psicológico.
- Identificar las dimensiones del compromiso organizacional presentes en los integrantes del equipo de gestión escolar.
- Deducir las percepciones que se tiene sobre el compromiso organizacional, en la dinámica laboral del equipo de gestión escolar.

METODOLOGÍA

El enfoque elegido para abordar la investigación del trabajo integrador final fue de lógica cualitativa, con un tipo de investigación descriptiva. Considerando que hay antecedentes de estudios sobre contrato psicológico y de compromiso organizacional, fue pertinente un estudio descriptivo.

La lógica cualitativa, considerando los aportes de Yuni, J. y Urbano, C. (2006), hace referencia, según el posicionamiento frente a los objetos de conocimiento de la realidad, donde los fenómenos se construyen. La realidad se la conoce por una captación holística, el conocimiento se obtiene por observación comprensiva, integradora y multideterminada de lo real. Descubre leyes generales, buscando comprender la realidad. Genera teorías partiendo de la observación de los fenómenos, a través de un muestreo intencional.

Estudios descriptivos: Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Sabino C., 2002).

Según las condiciones y el contexto de investigación: Investigación observacional, se centran en la descripción y/o explicación de fenómenos tal como se presenta en la realidad (Yuni, J. y Urbano, C. 2014). **Según la dimensión temporal:** Investigación transversal, ya que la misma implica (Yuni, J. y Urbano, C., 2014).

Variables de estudio: según lo planteado por Sabino C. (2002): “Por variable entendemos cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”.

En este trabajo integrador, se consideraron dos variables, una es el contrato psicológico entre los miembros del equipo de gestión escolar, y la otra variable es el compromiso organizacional de los trabajadores hacia la institución.

Las unidades de análisis y de observación hacen referencia que una **unidad de análisis** es la entidad sobre la que deseas poder decir algo al final de tu estudio, probablemente lo que considerarías como el foco principal de tu estudio (Decarlo, M., 2022). Una **unidad de observación** es el ítem que realmente observamos, mides o

recolectas en el curso de intentar aprender algo sobre tu unidad de análisis. Las unidades consideradas para este estudio son las siguientes:

Unidad de observación: Los empleados pertenecientes al Colegio Provincial N° 14, el cual cuenta con un total 140 personas que cumplen alguna función laboral dentro de la institución, entre ellos el plantel de docentes (total de 110 personas), administrativos (9 personas), preceptores (10 personas), y el personal de maestranza (11 personas).

Unidad de análisis: Equipo de Gestión Escolar

La muestra es “una parte de un conjunto mayor seleccionada especialmente para extraer conclusiones” (Yuni, J. y Urbano C., 2014). En este caso fueron todos los integrantes del equipo de gestión pertenecientes al Colegio Provincial N° 14 de La Rioja Capital, formado por 7 integrantes, Rectora (Prof. De Historia), Vice Rector (Prof. De Tecnología), Secretario (Prof. De Historia), Asesora pedagógico (Prof. En psicopedagogía), auxiliar de asesoría (Lic. En Ciencias de la Educación), y 2 coordinadores de enseñanza (una es Prof. En Artes plásticas y la otra es Prof. de Matemática).

Instrumentos de recolección de datos: Considerando el tipo de estudio planteado en este proyecto, los instrumentos seleccionados para la recolección de datos, que se aplicaron a los integrantes del equipo técnico del Colegio Provincial N° 14 de Provincial de La Rioja, se vincularon a fuentes primarias, citando a Sabino C. (2002), estas fuentes hacen con los datos recolectado directamente por el investigador, usando sus propios elementos de recolección, son los siguientes:

- **Entrevistas semi-estructuradas**, en cuanto técnica de recolección de datos, la entrevista se encuadra dentro de las técnicas de autoinforme ya que se basa en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una interacción comunitaria (Yuni, J. y Urbano C., 2014). La entrevista semi estructurada parte de un guion, un listado tentativo de temas y preguntas, en el cual se señalan los temas relacionados con la temática del estudio (Yuni, J. y Urbano C., 2014). La misma fue aplicada de manera individual y cara a cara a cada integrante del equipo de gestión escolar.
- **Observación científica, de tipo no participante.** La observación como técnica de recolección consiste en la inspección y estudio de las cosas y hechos tal como acontecen en la realidad, mediante el empleo de los sentidos conforme a las exigencias de la investigación científica a partir de las categorías perceptivas construidas por el investigador a partir de las teorías científicas que usa el

investigador (Yuni, J. y Urbano C., 2014). En cuanto al tipo de observación no participante: supone un cierto distanciamiento respecto a los fenómenos de la realidad observada, implica una relación con la realidad a observar, pero no se prolonga en el tiempo (Yuni, J. y Urbano C., 2014).

- **Documental**, en este caso fueron documentos escritos. Los documentos hacen referencia a tipos de documentos escritos y simbólicos, así como a cualquier editorial o dato disponible (Yuni, J. y Urbano C., 2014). Los mismos fueron de gran utilidad para el análisis de los acuerdos, proyectos institucionales, funciones y acuerdos que se realizan y documentan por parte del equipo de gestión escolar.

ARTICULACIÓN TEÓRICA PRÁCTICA

Esta instancia del trabajo integrador final, se presenta la articulación entre el marco de referencia y los datos recabados a través de los instrumentos de recolección seleccionados (entrevista, observación no participante y documentos institucionales), aplicados en la práctica del trabajo de campo, tomando como punto de partida el objeto de estudio: Conocer el contrato psicológico y el compromiso organizacional de los integrantes del equipo técnico, perteneciente al Colegio Provincial N° 14 de La Rioja Capital en el ciclo 2024.

Considerando ambas variables: el contrato psicológico y el compromiso organizacional, para la organización de dicha articulación y análisis, como también previamente se tratan otros conceptos básicos vinculados a la temática, como lo son la psicología de las organizaciones, psicología del trabajo y equipo de gestión escolar, ya que estos aspectos presentan implicancia con las expectativas que se generan en los integrantes del equipo y en su compromiso hacia la institución. Desde el marco conceptual planteado se pudo llevar a cabo esta articulación según los objetivos planificados para este estudio.

Es de destacar que el equipo se encuentra en una transición de cambio de autoridad, quien es actualmente la Rectora, fue anteriormente por cuatro años Vice Rectora, esto tiene dos aspectos altamente significativos, por un lado mantener cierta forma de trabajo y de interactuar con el equipo, pero por otro lado se plantean cambios en la gestión, acordes a nuevos desafíos y necesidades que se plantean desde el comunidad educativa, como también desde los integrantes del equipo de gestión, además algunas personas que estaban trabajando para el equipo cambiaron de lugar de trabajo por decisión propia, lo cual también implicó modificaciones.

También el equipo en cuestión se caracteriza por tener buena interacción en general entre sus integrantes, bastante comunicación entre ellos, comparten valores sobre el ser un referente la gestión escolar, coordinan sus acciones y tareas, aunque se perciben ciertas diferencias u obstáculos que ante su captación, se genera un mecanismo casi siempre de tomarlo como algo que es propio de la persona solamente o como cuestión de modo diferente de pensar, se dificulta para ellos verlo como parte de la dinámica institucional y laboral, no dando lugar a ponerlo en diálogo y potenciar estas diferencias a través de acuerdos y cambios necesarios, es decir potenciar sus perspectivas incluyendo el conflicto como parte del proceso.

En relación a la psicología de las organizaciones y psicología del trabajo:

Se puede hacer referencia al concepto de Ulloa, F. (1969), desde una aproximación psicoanalítica, quien realiza un ordenamiento de las instituciones según las afinidades de las mismas, aquí podemos vincular el tipo de institución que se ocupan del hombre trabajando, donde su figura o modalidad patológica más común es la alienación en el sentido sociológico del término, o sea, el drenaje y empobrecimiento de la condición humana y la trasvasación de esta condición al producto manufacturado. En el discurso de las personas entrevistadas del equipo técnico, si bien se expresa bastante comodidad en sus en la dinámica diaria laboral y modos de interactuar con sus pares, continuamente se remarca la necesidad de evitar vincularse más allá de lo laboral, pero a la vez lo laboral los interpela continuamente como sujetos, también se observa que la ausencia de formalidades claras sobre sus funciones, los lleva a apelar a lo implícito, el deber ser o supuestos sobre el hacer, y poco se habla de lo que incomoda o las expectativas que tienen unos de otros, y el equipo sobre sus referentes. La asesora pedagógica haciendo referencia la modalidad del equipo para comunicar los roles y funciones de sus integrantes, dice: *“Es como todo, primero verbal y después la idea es que se escriba, pero lo que es fuera del equipo, todas las bajadas de línea deben ser por escrito”, y en cuanto a las tareas que se realizan por fuera de lo establecido desde su cargo: “Lo que hay que marcar son las diferencias, es decir, aunque hagamos varias cosas que no están especificadas en papeles, pero nada que exceda nuestra responsabilidad del cargo”,* aquí se podría pensar en una ambivalencia entre querer ser ordenada en su tarea desde una institución pero a la vez se encuentra cierto beneficio de estar al margen de lo institucionalizado y desplegar lo subjetivo hasta cierto punto que no la expongan en su totalidad. Esto se puede vincular nuevamente con los sistemas defensivos traducidos en pautas institucionales contribuye a esclarecer la naturaleza de la enfermedad (Ulloa, F., 1969).

En relación a este tema también la Rectora expresa esa ambivalencia entre lo estipulado formalmente de cada función dentro del equipo y lo implícito que cada uno lo entiende según su perspectiva, lo cual tampoco es puesto en palabra y puede llevar a malos entendidos, expresado de este modo: *“nos hemos reunido con el equipo y hablamos sobre lo que cada uno tendrá como función, pero aún no lo hemos escrito en el acta, la idea es hacer disposiciones internas para cada decisión que se tome en relación a cambios de funciones y el organigrama, así como se hace en el plan anual institucional sobre lo académico. Pero no sé cuándo lo podremos hacer en concreto”.* como también lo expresaron otros integrantes del equipo de gestión: *“Pasa muchas veces que los directivos quieren que el asesor haga más de lo que el perfil nos permite, entonces marco los límites*

para tener riesgos en mi trabajo, y terminar haciendo cosas que no me corresponden” comentó la asesora.

Aquí se presenta otro concepto para el análisis desde lo subjetivo de los actores de una institución, como plantea Lourau, Rene (1988), donde se puede vincular el segundo momento: la particularidad, momento del acontecimiento, lo instituyente. El momento de la particularidad expresa la negación del momento precedente (lo instituido), teniendo en cuenta lo manifestado en las diferentes entrevistas sobre esa idea de cambiar lentamente y dejando de lado lo que estaba establecido, fundamentando en varias oportunidades la necesidad de valorar otros aspectos en la dinámica institucional y dando lugar a otras formas de pensar y hacer la práctica, cuando la Rectora dice: *“También hacemos muchas cosas que no son explícitas en los cargos, pero no podemos ignorarlas, por ejemplo, algunas situaciones que las familias necesitan ayuda, alguno de los alumnos, algún docente que le pasa algo, como también siempre tratar de mediar en algunos problemas que se generan entre compañeros de trabajos”* y *“Se tiene en cuenta el compromiso y desempeño de cualquier persona que trabaja en esta institución, a la hora de gestionar un permiso, una franquicia, por supuesto se lo considera, es importante ya que muchos de aquí hacen bastantes cosas que tienen que ver con una voluntad extra a lo que les corresponden, dedican tiempos en sus casas para hacer muchas cosas o se quedan fuera de horario para colaborar”*, o como también hace referencia una coordinadora de enseñanza: *“Me parece que ambos aspectos (lo explícito e implícito) son válidos ya que, si bien lo que cada uno desde hacer según su función es lo correcto, pero vamos encontrando otras necesidades para trabajar y no pueden esperar a que solo uno lo hago del equipo”*, el diálogo de la institución con, por un lado, la estructura social y, por otro, con las diversas significaciones que los individuos despliegan dentro de ella, hace que Lourau llame al momento de la singularidad: institucionalización. Ésta, al mismo tiempo que niega el inmovilismo de lo universal, hace lo propio con la actividad instituyente. Este equipo en esta institución plasma sus singularidades en sus formas de comunicar, con el uso de lo verbal para dentro de su gestión, y para el resto de la comunidad lo hacen de manera escrita, con circulares o el uso de las redes sociales; se observan mobiliarios básicos para desarrollar sus tareas, las oficinas están divididas por vidrios que permiten la comunicación visual con el resto del equipo, presentan una modalidad informal para el trato en ellos pero con mucho respeto, se destacan por ser solidarios y considerados con los problemas de los otros.

A lo antes descrito es relevante agregar el concepto de mundo V.I.C.A (volátil, incierto, complejo y ambiguo), fue el sociólogo Zygmunt Bauman (2003) quien acuñó el concepto en base a sus postulados de lo que llamó modernidad líquida, sociedad líquida o

amor líquido. Así ha definido Bauman este momento de la historia de la humanidad en el que se han desvanecido historias sólidas, como aquellos principios que signaron los matrimonios para siempre, el trabajo para toda la vida, hacer carrera en un solo lugar o ahorrar para tener algo. En la actualidad el mundo es más veloz y ansioso por las novedades, más precario respecto a la estabilidad de las cosas, vertiginoso en cambios y transformación y agotador por el estrés que significa adaptarse diariamente lo cual se lo puede ver manifestado en el discurso sobre las prácticas que hicieron referencia los integrantes del equipo de gestión. Esta modalidad que también atraviesa a las instituciones y sus equipos, va generando que constantemente se vayan cambiando de integrantes, de directivos y normativas que implican al ámbito educativo y laboral.

En relación a los equipos de gestión escolar:

En las instituciones están acostumbrados a hablar de planes, políticas, estructuras, enfoques, como si su aplicación al campo real de la tarea fuera independiente de los sujetos, de los actores que los llevan a cabo (Blejmar, B., 2013), es por ello que en cada expresión de los sujetos que forman parte del equipo conductor de la institución escolar, se manifiesta esta forma de pensar y organizar las acciones de lo cotidiano, pero a la vez les cuesta formalizarlo, ya que siempre parecería aparecer algo nuevo, cambios, obstáculos que no permiten concretar formalmente las actuaciones de cada uno de ellos. Esta modalidad de ser en la institución lo expresan cada uno de los entrevistados, la Rectora dice: *“nos hemos reunido con el equipo y hablamos sobre lo que cada uno tendrá como función, pero aún no lo hemos escrito en el acta. Pero no sé cuándo lo podremos hacer en concreto”*, y una de las coordinadoras: sobre la formalidad de sus funciones *“Las hemos planteado de modo verbal, aún no hemos realizado actas, son varias cosas por hacer, los horarios, coordinar con el equipo de preceptores y demás”*.

Elliott Jaques lo enuncia como el principio de Arquímedes de las organizaciones, señalando que toda organización llega a la altura que poseen sus máximos dirigentes. En otras palabras: ellos son su techo, si vuelan alto, a esa altura llegan; de lo contrario, le cabe un destino a ras del suelo, este autor marca la importancia de la expectativa y el poder de decisión que sería básico en quien conduce una organización, sin duda que entran en juego otros factores, pero es la figura del Rector, su capacidad y su trabajo con el equipo de gestión quienes marcan el rumbo del colegio, donde se desplegará diferentes formas de enfrentar los desafíos que se plantean a diario. Según lo relatado y observado, muchas tareas y responsabilidades se dejan por sabidas por todos, son poco explicitadas y monitoreadas, como también se nota la ausencia del reconocimiento de lo que sería la misión y la visión de la institución, cada uno dio una respuesta diferente sobre ello, y

tampoco está plasmado en un cartel, solo se encuentran escritas en el infograma (pero no publicados para el resto de la comunidad educativa). Cuando hicieron referencia a la misión y visión institucional, la rectora dijo: *“Creo que la misión es brindar educación a los chicos de contexto de la zona del colegio. Y la visión sería que logren tener un caudal de conocimiento que les brinde una base para que puedan hacer otros proyectos como trabajar, estudiar una carrera, por ejemplo”*, la asesora: *“La misión es lograr una inclusión de todos los estudiantes, que puedan acceder a todos los contenidos prioritarios de cada espacio curricular. Generar una igualdad entre ellos en el nivel educativo”* y *“la visión es ser vista como una escuela inclusiva, aunque tenemos muchos estudiantes con diferentes discapacidades, y eso representa cierta dificultad al no tener docentes con el perfil de educación especial”*, una de las coordinadoras dijo: *“No recuerdo lo que era específicamente”*, la secretaria dijo al respecto: *“La verdad no sé cuál es la misión y visión que se planteó este año desde el equipo. No pude estar el día de la reunión institucional que se trabajó sobre eso”*, aquí se evidencia que no hay una misma perspectiva de la identidad que se quiere desarrollar desde su plan de trabajo, más allá de que cada uno hace lo mejor posible desde su rol, pero no hay una conciencia de un objetivo en común que sea propio de la institución y su contexto.

Toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros. La figura de la dirección escolar surge como respuesta a una necesidad organizativa y supervisora de la microestructura del sistema educativo (Blejmar, B., 2013). En la escuela se entrecruzan una multiplicidad de variables difíciles de controlar, algunas porque no corresponden a la especificidad de dicha institución y otras por no contar con los conocimientos técnicos específicos. La escuela debería recuperar su tarea específica, la enseñanza, a través de la reestructuración de roles y tareas de sus propios actores, sin olvidar su contexto y su comunidad escolar. La función social de la escuela debe centrarse en la distribución del conocimiento significativo para la sociedad.

El equipo directivo debe reconocer que esta interacción de las relaciones interpersonales, profesionales y sociales se da en una estructura jerárquica en la que están claramente diferenciadas las funciones y los roles, pero es esencial que se complementen (Ciscar, C. y Uria, M., 1988). Por eso es necesario que las relaciones humanas se basen en: respeto mutuo, honestidad, responsabilidad, idoneidad en el desempeño de sus funciones, solidaridad, tolerancia, comprensión, flexibilidad en el accionar, aceptación del error como punto de partida de futuros aciertos. Comprensión basada en la empatía, afecto y se logran en: un espacio y un tiempo de reflexión, diálogo sincero y productivo, encuentros de autoevaluación, sugerencias positivas, la negociación

de propuestas, y alternativas de solución. Se pueden considerar varios de estos aspectos en el equipo de gestión, como la responsabilidad, idoneidad, solidaridad, flexibilidad, aunque parecería ser vistas como características individuales, fortuitas que favorecen al trabajo del equipo, no son planteadas como aspectos a desarrollarse en el equipo. Se puede vincular estos aspectos con la manera de expresar lo que no es positivo según sus perspectivas, evitando que entre en juego en la interacción de los integrantes, ponerlo en palabra y problematizarlo para luego encontrar formas de encausarlo y consensuarlo, cuando la Rectora dijo como define la relación con el equipo: *“Hablando bastante, no siempre es tan fácil. Pero la vamos llevando con el equipo y dando respuesta a lo más importante que se presenta y también saber que no todo saldrá perfecto, hay que tener paciencia y esperar muchas cosas”*, también la asesora hizo referencia sobre lo mismo: *“muchas veces uno quiere una cosa, pero el directivo otra, y bueno siempre respeto su decisión”*, y la coordinadora en cuanto a su tarea: *“Es decir, el problema no es con el equipo, sino la tarea que debe hacer uno como coordinar en las primeras etapas del año y a fin de año son las peores. Y eso por ahí me hace dar ganas de usar estas horas dando clase y no como coordinadora”*.

Es de gran relevancia valorar como los aspectos trabajados sobre la organización desde una posición subjetiva, su vínculo con la dinámica laboral, y la impronta desde la singularidad de los sujetos que se experimenta en los equipos de gestión escolar, como en otros, dan lugar e intervienen en los contratos psicológicos de sus integrantes y en el compromiso que se desarrolla desde ellos hacia la institución.

Sobre el Contrato Psicológico:

Schermerhorn (2000), hace referencia al contrato psicológico como las expectativas de los individuos, de las relaciones que éstos tienen con la organización y su funcionamiento. Equilibrio entre las recompensas recibidas por los individuos como contrapartida a su contribución en la organización.

La consideración de la evolución socioeconómica en la que nos encontramos ha provocado que el concepto de contrato psicológico haya variado a lo largo de los años (Kluytmans y Ott, 1999), de una forma tan significativa que se puede llegar a plantear dos visiones de este tipo de contrato: la tradicional versus la actual.

Al principio se consideraba que el contrato psicológico sólo concernía a las expectativas que el trabajador tenía con respecto a su puesto de trabajo y su organización, pero con el paso del tiempo se ha constatado que este término ha de recoger también las

expectativas que tiene la empresa en sus trabajadores, y las obligaciones mutuas, de forma que se establezca un intercambio recíproco.

En la información recabada con los integrantes del equipo técnico en la institución del Colegio 14, se puede tener en cuenta en relación a este concepto lo manifestado por los diferentes integrantes del equipo, haciendo referencia a sus expectativas sobre el trabajo que realizan y a la relación con sus pares, y autoridades dentro de la institución, cuando la Rectora dice sobre la relación con el equipo: *“La verdad bastante buena, si bien estamos en procesos de armar un nuevo equipo de gestión, ya que ahora soy Rectora”, “Si se dan esos vínculos o amistades muchas veces, no siempre, pero en mi caso que estoy como docente desde que comenzó esta institución, tengo varias amigas aquí. También me pasó de no encajar con algunas personas nunca, y aún seguimos siendo compañeras de algún modo, aunque yo esté ahora en este cargo, es difícil, pero tengo que llevarlo adelante”,* y en lo referido a las expectativas de cumplir esa función: *“Siempre pensé que tenía su parte linda y también por ahí algo complicada por las responsabilidades que conlleva. Pero aun después de varios años sigo pensando casi lo mismo, aunque quizás un poco más tranquila y acompañada”,* aquí también se plantea el tipo de liderazgo, donde se manifiesta el liderazgo de tipo democrático: Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, según Lewin, Lippit y White (1939), lo cual podría estar relacionado con la nueva función que está cumpliendo la rectora, acomodándose al rol, siendo flexible y abierta a las propuestas del equipo. Y considerando la Teoría Situacional de (P. Hersey, K. Blanchard y D. Johnson, 1969), haciendo referencia a los niveles de líderes, aquí se evidencia el nivel N° 3: el líder asesora, concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones, fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros, consiguiendo una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

La asesora en cuanto a la relación con la rectora y sus pares hacía referencia a: *“Para mi es buena, con respeto y siempre teniendo en cuenta el lugar que ocupan las autoridades en las instituciones. Aunque muchas veces uno quiere una cosa, pero el directivo otra, y bueno siempre respeto su decisión, aunque por supuesto se puede negociar muchas cosas”, “Y con mis compañeras también, con respeto, lo que, sí siempre trato de no mezclar lo personal con lo laboral, cosa que es difícil que los demás comprendan, que las diferencias muchas veces son en relación al trabajo, no es que me caigan mal o algo así”. Y en relación a sus expectativas dijo: “para mi cada vez mejor, superaron las expectativas, me siento cada vez más cómoda. Por ejemplo, ahora hace*

poco tenemos nueva Rectora, pero la conozco como vice, y eso hace que siga ese trato cordial con ella”.

También en las entrevistas de la secretaria y las dos coordinadoras de enseñanza se hace referencia a la buena relación que se percibe entre los integrantes del equipo, a que sus expectativas positivas se van cumpliendo, aunque no hay espacios claros para trabajar estos aspectos dentro de los temas abordados en la programación del plan de trabajo.

Teniendo en cuenta las características principales del Contrato Psicológico: Contrato de naturaleza implícita; vinculado con las expectativas de ambas partes; carácter dinámico, a diferencia de los contratos formales; se renegocian y actualizan de modo permanente sus cláusulas; compuesto de aspectos no formales, determinantes en la relación individuo organización. Sería importante que se dé un espacio para hablar en equipo más allá de lo que se espera de su cargo, sino también que se espera como personas que cumplen dicha función, como comunicar cuando algo es incómodo o se presenta como obstáculo entre los vínculos, en vez de evitar y tratar constantemente de dejar esas emociones o percepciones que se suelen generar en la dinámica diaria, poder compartirlas y expresarlas para ubicar formas de trabajar sobre eso que surge.

De este modo se atendería a la demanda implícita que surgió en varias partes de las entrevistas realizadas como: *“En general puedo decir que hay cierta mezquindad en el trabajo, esto se vio con las personas que estuvieron hasta hace unas semanas también en el equipo de gestión”*, según lo relató una de las coordinadoras, y la asesora *“ que se considere que el asesor es de ambos turnos y eso cuesta por ahí que se tenga en cuenta que no somos de un turno”*, como también la secretaria resalta que *“He visto pasar muchos directivos, siempre trabajo para la institución, es decir muchos directivos buscan que hagas solo lo que ellos les parece, pero siempre priorizo lo que está regulado por resoluciones”*.

Para D. Rousseau en el Contrato Psicológico operan dos grupos de factores: Factores no psicológicos, por un lado, mensajes externos, normas sociales, prácticas organizacionales, y por otro lado los factores psicológicos, las interpretaciones, predisposiciones y cogniciones individuales. Las últimas son las que más influyen en cuáles y cómo se interpretan los mensajes en función del autoconcepto. Rousseau alude que la Organización no puede “percibir” las necesidades de las personas, ni tampoco comparte la presunción de que ambas partes tengan un acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen un Contrato Psicológico. Es la persona voluntariamente quien asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella. Por ello sería de gran importancia consensuar estas percepciones experimentadas y no

llegar al punto de malos entendidos que pudieran afectar el trabajo logrado y el respeto que se manifiesta.

Aquí cabe destacar que si se profundiza en las relaciones en el lugar de trabajo, además de la inicial entre empleador y empleado, a un nivel más micro, por ejemplo entre empleado y supervisores o de supervisores con tutores; se aprecia que estas relaciones se dan en un entorno de interacciones entre las partes, que generan nuevos contratos psicológicos, porque la tarea diaria exige que los grupos aumenten la autonomía e interdependencia, con la organización, entre sí, y con los individuos concretos que constituyen esas unidades más operacionales, además interfiriendo con la organización, como señala (Cruz, E. 2011). Considerando lo trabajado anteriormente sobre la organización de las instituciones y sus aspectos subjetivos, el equipo gestión y las relaciones interpersonales que se generan dentro del espacio laboral, el contrato psicológico también entra en juego en esa dinámica que se va dispersando desde los vínculos de mayor jerarquía hasta los de menor jerarquía, y si estas relaciones son positivas, se habla sobre los conflictos como parte de lo cotidiano, será una forma de potenciar y orientar formas de trabajo lo más saludables posibles, lo cual se explye en las diferentes acciones que se lleven a cabo en la institución.

Rousseau (1998), describe dos tipos de contratos, el relacional: puede generar sentimientos de implicación y cercanía en el empleado e, indirectamente comprometer al empleador a proporcionar una remuneración económica, inversiones en formación, desarrollo de la carrera profesional y seguridad laboral del empleado, y el transaccional: donde se prioriza el dinero, implicando y suscitando en los empleados una mayor preocupación por la remuneración y el beneficio personal que por ser su aportación personal a la organización; de modo que en él se incluyen los empleados que siguen las reglas organizacionales para conseguir fines personales. Según lo relatado y observado en el trabajo de campo con el equipo de gestión del Colegio 14, se puede inferir que prevalece un contrato de tipo relacional, se valora bastante el poder trabajar en esa institución, como también el tipo de función que se realiza, sobre lo meramente económico de sus remuneraciones o los beneficios que dicha función aporte a su carrera administrativa. La Rectora de la institución hace referencia a sus expectativas antes de aceptar el cargo: *“Siempre pensé que tenía su parte linda y también por ahí algo complicada por las responsabilidades que conlleva. Pero aun después de varios años sigo pensando casi lo mismo, aunque quizás un poco más tranquila y acompañada”*, en este caso como en otros se valora bastante el vínculo con sus pares, más que el cargo en sí mismo, como también lo expresa la asesora pedagógica: *“para mi cada vez mejor, superaron las expectativas, me siento cada vez más cómoda. Por ejemplo, ahora hace*

poco tenemos nueva Rectora, pero la conozco como vice, y eso hace que siga ese trato cordial con ella”, al igual que expresa una de las coordinadoras: “Sin duda seguiría trabajando como coordinadora, aunque por supuesto siempre depende del equipo directivo que está en la cabeza de la institución, han pasado varios y con cada uno es diferente porque no todos te dan lugar para avanzar y proponer”.

En cuanto a las fases del contrato psicológico, se puede mencionar la 1° fase de creación de los contratos psicológicos, 2° Mantenimiento de los contratos psicológicos, y la 3° de ruptura de los contratos psicológicos. Se puede inferir que en el equipo técnico de gestión escolar abordado, se encontraría en la segunda fase del contrato psicológico, ya que están en plenos cambios de algunos integrantes del equipo pero buscan mantener ciertas formas de trabajo y relaciones que consideran importantes y beneficiosas para la gestión de la institución, es decir se corresponde bastante con la segunda fase del contrato excepto que aún no realizan cambios significativos para superar ciertos obstáculos que se les presentaron en la transición de autoridades y auxiliares del equipo, por ejemplo la Rectora considera que: *“Me gusta (ser rectora) , aunque el aceptar ser rectora me costó bastante, porque tenía un poco de miedo de no poder con tanta responsabilidad, lo que más me cuesta es cuando me cuestionan los de más, aunque sé que no tengo que llevarme por los dichos, pero me incomodan bastante”, “trato siempre de estar acompañada por el equipo para respaldarme”,* también la secretaria hizo referencia a: *“muchos directivos buscan que hagas solo lo que ellos les parece, pero siempre priorizo lo que está regulado por resoluciones y de buen modo les explico lo que se puede hacer desde el lugar de secretario y también orientarlos en sus gestiones”,* o el discurso de una de las coordinadoras: *“Creo que para la institución el equipo es la base de todo. El que posibilita que se den las condiciones por eso es tan importante como trabajamos en el equipo y cómo transmitimos ese mensaje”,* aquí se manifiesta características propias de la segunda fase del contrato psicológico, que el vínculo entre las partes se mantenga a lo largo del tiempo sin ninguna merma y sea mayor conforme cuando se avanza en el tiempo, según cambien las necesidades y circunstancias de cada una de ellas.

Analizando las fases del contrato psicológico sería pertinente articular con los conceptos de motivación y clima laboral, las motivaciones son el resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean, las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación, Robbins y Timothy (2009), estos aspectos no son considerados explícitamente en la dinámica del trabajo del equipo, solo

son relacionados con aspectos personales de los trabajadores, lo cual quizás no permite pensar como desarrollarlos con propuestas concretas.

Luis Karpf (1999) dice que el clima laboral “es la gestión de lo invisible”, representa una dimensión inaprensible a los ojos de un observador ingenuo y se expresa a través de efectos tangibles: accidentes, procesos, sufrimiento psíquico, estrés, que impactan en la productividad. Es el resultado de las condiciones socio laborales y ambientales percibidas por los miembros de una organización. Lawler y Hackman en relación al clima laboral dice “son las propiedades habituales y características de un ambiente de trabajo y de su naturaleza, según es percibida y sentida por las personas que trabajan en él. En el equipo de gestión estudiado se destaca las manifestaciones de un clima laboral positivo, en relación al ambiente físico, a sus funciones, a lo social, y al comportamiento organizacional.

Sobre el Compromiso Organizacional:

El compromiso organizacional es comúnmente definido como un enlace psicológico entre el empleado y la organización para la que trabaja, este vínculo haría menos posible que el colaborador abandone voluntariamente su trabajo. El compromiso organizacional tendría relación con el comportamiento y actitudes del trabajador hacia la empresa, razón por la que es uno de los constructos más estudiados (Kuo,2013), es de destacar que el equipo de gestión del Colegio 14, se destaca el nivel de compromiso de sus miembros, es el aspecto más estable y sólido encontrado en el discurso de ellos, al decir de la asesora: *“Más allá que me queda muy lejos de mi casa este lugar, pero es una comunidad linda y es un lugar chico, más fácil para trabajar y el equipo por lo general es muy flexible”*, la secretaria también hizo referencia a trabajar en su cargo: *“siempre lo vi como algo placentero y sigo creyendo que lo es”*, y una de las coordinadoras comentaba: *“Sin duda seguiría trabajando como coordinadora, aunque por supuesto siempre depende del equipo directivo que está en la cabeza de la institución”*.

En cuanto a las dimensiones del compromiso organizacional, para Allen y Meyer (1990) hay tres dimensiones del compromiso, una dimensión afectiva o actitudinal, otra dimensión de continuidad, y por último la dimensión normativa, que son el resultado de tres estados psicológicos diferentes. Desde las tres perspectivas que tratan de explicar este constructo: la primera, desde un punto de vista del intercambio social, pone énfasis en el compromiso que el individuo alcanza con la organización fruto de las pequeñas inversiones que este ha realizado a lo largo del tiempo, y que continúa en esta para no sacrificarlas; la segunda, desde una perspectiva psicológica, pone el foco en la fuerza vinculante entre persona y organización, y se caracteriza por el deseo de permanecer

como miembro manteniendo un alto nivel de esfuerzo por la organización, aceptar los valores y metas de esta, a cambio de recibir determinados beneficios; y la tercera tiene que ver con la perspectiva de atribución, que está más relacionada con la ética del trabajo y con la responsabilidad que el trabajador adquiere, y que le impulsa a hacer un esfuerzo por realizar bien su trabajo (Varona, 1993).

Según lo vivenciado y la información recolectada en el contexto del colegio 14, y específicamente en su equipo de gestión, se puede ubicar la primera dimensión como predominante entre los miembros del equipo técnico, teniendo en cuenta lo relatado por la Rectora: *“Se tiene en cuenta el compromiso y desempeño de cualquier persona que trabaja en esta institución, a la hora de gestionar un permiso, una franquicia, por supuesto se lo considera, es importante ya que muchos de aquí hacen bastantes cosas que tienen que ver con una voluntad extra a lo que les corresponden, dedican tiempos en sus casas para hacer muchas cosas o se quedan fuera de horario para colaborar”,* teniendo en cuenta también lo expresado por la asesora: *“me gusta bastante este trabajo y en este colegio”,* sumando el relato de la coordinadora: *“ se valora mucho como vas trabajando y el compromiso con el equipo, eso nos sirve mucho. Y también por ahí nos dan algún presente por el día de docente, por ejemplo, o el día de la madre y otros días así”,* como también la secretaria manifestó: *“Me encanta esta función”*.

También se observan indicadores de la segunda dimensión del compromiso organización, donde la persona busca la continuidad de trabajar en ese equipo, compartiendo formas de sostener esa dinámica laboral a través del tiempo, y se proyecta en ese lugar con ese equipo de gestión, donde su estado psicológico se caracteriza por el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esta organización.

CONCLUSIÓN

A través del estudio llevado a cabo en la institución escolar de nivel medio, Colegio Provincial N° 14, tomando como objeto de estudio a los integrantes de su equipo de gestión, analizando el contrato psicológico y el compromiso organizacional presentes en dicho equipo, considerándola como una experiencia ampliamente relevante desde la perspectiva de la psicología laboral, desde un posicionamiento psicoanalítico sobre las instituciones y sus sujetos.

La vivencia transitada en el trabajo de campo, dio lugar a cumplir con los objetivos propuesto de este trabajo integrador final de la carrera de grado. Conocer el contrato psicológico y el compromiso organizacional fue posible a través del acceso con los instrumentos de recolección de datos para una aproximación al tipo de contrato psicológico que se presentaba entre los miembros de la institución, como es percibido el mismo, como también las dimensiones del compromiso organizacional y su percepción sobre él.

Fue de suma importancia poder analizar a la institución desde sus aspectos simbólicos, sus vínculos y sus diferentes formas de manifestarse a través del trabajo en equipo. También poder pensarlo desde lo que implica un equipo de gestión, desde sus singularidades, conflictos y formas de actuar ante ellos.

Según lo manifestado y la vinculación con lo conceptual sobre el contrato psicológico, se puede inferir que en los integrantes del equipo, en cuanto a lo que refiere a las expectativas, las creencias, y lo implícito que aparece en sus discursos, se expresa indicadores de prevalencia de un contrato de tipo relacional, se valora bastante el poder trabajar en esa institución, como también el tipo de función que se realiza, sobre lo meramente económico de sus remuneraciones o los beneficios que dicha función aporte a su carrera administrativa. El contrato psicológico sólo es experimentado y es percibido como algo externo a lo laboral, que puede o no favorecer a sus tareas, no es considerado como algo que se generará en las relaciones del equipo, sino que se presenta como características de cada uno de las personas que integran el equipo, lo cual da lugar a tener afinidades con unos y menos con otros. Esta forma de percibir al contrato no da lugar a pensar sobre los conflictos como parte del proceso laboral e institucional, y ser transformado en cooperación, en cambio varios de los integrantes del equipo hacen referencia a no discutir sobre los conflictos como algo positivo, sino se destaca el evitar y

sacar de análisis para no entrometerse en algo que sería solo una diferencia de opinión o de carácter de las personas.

Considerando los momento que suele transitar el contrato psicológico en un organización laboral, el equipo técnico de gestión escolar abordado presenta características vinculadas a la segunda fase llamada de mantenimiento, se encontraría en esa fase, ya que buscan mantener ciertas formas de trabajo y relaciones que consideran importantes y beneficiosas para la gestión de la institución, si bien estarían transitando esta segunda fase, aún no realizan cambios significativos para superar ciertos obstáculos que se les presentaron en la transición de autoridades.

En cuanto al compromiso y sus dimensiones, también se ve implicado en los aspectos subyacentes estudiados, además de presentar características de un tipo de compromiso afectivo – actitudinal, tienes una tendencia a la continuidad, con la inversión material y simbólica de las personas para mantener su vínculo con el equipo técnico de gestión y la organización escolar actual. El compromiso organizacional tendría relación con el comportamiento y actitudes del trabajador hacia la empresa, lo cual es percibido, según lo inferido en el análisis de los datos obtenidos, donde se puede destacar el elevado compromiso de sus miembros, es el aspecto más estable y sólido encontrado en el discurso de ellos, lo manifiestan en lo simbólico y lo material de sus prácticas cotidianas.

Sobre las perspectivas del compromiso organizacional, se presentan características de un tipo relacional del compromiso, poniendo el foco en la fuerza vinculante entre persona y organización, se caracteriza por el deseo de permanecer como miembro manteniendo un alto nivel de esfuerzo por la organización, aceptando los valores y metas de esta, a cambio de recibir determinados beneficios, que en esa institución según su equipo de gestión, se valoran beneficios en relación al reconocimiento, al respeto y el aprendizaje que les deja el cumplir con sus funciones, no se destaca para ellos lo material o meramente sus ventajas en la carrera en el ámbito educativo. Es de destacar el trabajo y esfuerzo que se proponen en sus actividades, más allá de ciertos obstáculos o diferencias que se puedan presentar entre los miembros del equipo de gestión.

Vinculando el contrato psicológico con el liderazgo en el equipo, la motivación y el clima laboral, constructos teóricos que impactan en el contrato psicológico y en el compromiso organizacional, se pudo evidenciar: se detectó un liderazgo de tipo democrático, se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, lo cual podría estar relacionado con la nueva función que está cumpliendo la rectora, acomodándose al rol, siendo flexible y abierta a las propuestas del equipo. Y desde lo

situacional un líder asesor, concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia.

Teniendo en cuenta el grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, estos aspectos no son considerados explícitamente en la dinámica del trabajo del equipo, solo son relacionados con aspectos personales de los trabajadores, lo cual quizás no permite pensar como desarrollarlos con propuestas concretas.

Por último en el equipo de gestión se destaca las manifestaciones de un clima laboral positivo, en relación al ambiente físico, a sus funciones, a lo social, y al comportamiento organizacional.

Articulando todos los conceptos transitados y la información recabada en la práctica, es de gran utilidad para el campo de la psicología pensar en propuestas viables de plasmar en este tipo de contextos y sus demandas implícitas, ya que son ellas las más difícil de ubicar y poner en palabra por el equipo, pero altamente necesarias de ser trabajadas dentro de los temas relevantes de un equipo de gestión.

SUGERENCIAS

Sería de gran utilidad plantear como una modalidad de intervención desde el rol del psicólogo laboral, a través de un formato taller para los integrantes del equipo, considerando diferentes técnicas para el inicio, desarrollo y cierre del mismo, que permitan el despliegue de poner en dialogo de lo que no se habla pero circula indefectiblemente, y se pone en evidencia en las diferentes acciones que se llevan a cabo, pudiendo representar muchas veces incomodidades y padecimientos en los sujetos que las experimentan.

Aquí es relevante uno de los roles del psicólogo laboral, el Rol de Traductor: opera profesionalmente entre los distintos contratos psicológicos que las personas y las organizaciones suscriben mutuamente, en un plano inconsciente. Este rol contribuye a la generación de condiciones comunicacionales, para que esta dimensión intangible de la relación laboral, se haga manifiesta, pueda formar parte de las conversaciones y acuerdos en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almagro Paz B., Costa E., y otros: "Rol del equipo directivo: Herramientas para la gestión escolar". Instituto Rosario de investigaciones en Ciencias de la educación, Rosario, (2018).
- Alonzo C.: "El contrato psicológico: El desafío ético del psicólogo laboral (Ficha UBA 2007).
- Alonzo Claudio Roles y prácticas del Psicólogo del Trabajo. Puntos 4 Ficha UBA. Bs As, (2007).
- Alonzo Claudio: Los distintos enfoques sobre el trabajo. (Ficha UBA 2007).
- Bauman, Zygmunt. Modernidad líquida. México: Fondo de Cultura Económica, (2003).
- Blejmar B. " Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo". 1a ed. -: Grupo Editor Aique. Buenos Aires (2013).
- Ciscar, C., Uria, M. E. Organización escolar y acción directiva. Madrid, Narcea, (1988).
- Chiavenato Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Ed Mc Graw Hill. 5º edición
- Colombo, D. ¿Qué hacer frente al caos de un mundo V.I.C.A.?: cómo adaptarnos para sobrevivir y salir fortalecidos (2023). <https://www.danielcolombo.com/un-mundo-vica-como-adaptarnos-para-sobrevivir-y-salir-fortalecidos-por-daniel-colombo/>
- Decarlo, M.: Investigación Científica en Trabajo Social (2022).
https://batch.libretexts.org/print/url=https://espanol.libretexts.org/Ciencias_Sociales/Trabajo_Social_y_Servicios_Humanos/Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_en_Trabajo_Social.
- Fernández, J. y Arranz, N. La cooperación entre empresas: análisis y diseño (2017).
- Frigerio G, Poggi M: Las Instituciones Educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión. Ed.: Troquel, Bs As 1992.
- Gómez Dacall, G. El centro escolar. Bases para una dirección científica de la empresa. Madrid, 1980.
- Lourau, Rene. El análisis institucional. Buenos Aires, Amorrortu; 1988. Cap 7.
- Robbins Harold. Comportamiento Organizacional". Cap 5 : La motivación.Ed. Mc Graw Hill 2000. Cap. 10 "El liderazgo".

Sabino, C. El Proceso de Investigación. Ed. Panapo, Caracas, (2002).

Ulloa, F: "Psicología de las instituciones. Una aproximación Psicoanalítica", en Revista de Psicoanálisis XXVI. Buenos Aires, 1969.

Urbano, C. A., Yuni, J. A., & Urbano, C.. Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Volumen 2. Editorial Brujas, Córdoba (2006).

Vargas Hernández J., M.B.A.; Ph.D. Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán.

COMPETITIVIDAD GLOBAL, Vol. 1 Núm. 1 (2007): El fomento de la competitividad en los países en vías de desarrollo.

<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1050/411>.

Yuni, J. y Urbano, C. "Técnicas para investigar" Vol. 1: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, pág. 81. Ed.: Brujas, Córdoba (2006).

Yuni, J. y Urbano, C. "Técnicas para investigar" Vol. 2: Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación, pág. 81. Ed.: Brujas, Córdoba (2014).

APÉNDICE A: NOTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La Rioja, 08 de mayo de 2024

SECRETARÍA DE CIENCIAS
**RECTORA COLEGIO PROVINCIAL 14
PROFESORA NORMA ROSALES
SU DESPACHO**

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, a los efectos de solicitar la autorización para que la alumna Castro Silvana Cecilia, DNI 27.013.135, realice su Práctica Intensiva Supervisada en la institución que usted dirige. La carga horaria estipulada es de 252 horas, distribuidas semanalmente de acuerdo a las posibilidades de la Institución, en el lapso de tres meses.

El tema de investigación: "El contrato Psicológico y el compromiso organizacional de los integrantes del equipo de gestión escolar perteneciente al colegio provincial 14 de la Rioja capital, en el ciclo 2024". Trabajo asesorado por la Lic. Elizabeth Tello

Sin Otro Particular Saludo a Ud. Atte.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
COLEGIO PROVINCIAL N° 14	
MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	
ENTRADA	SALIDA
07/05/24/...../.....
Hors: 16:48	Hors:
Firma: <i>[Firma]</i>	Firma:

Silvana -

[Firma]

Lic. Viviana Stirnemann
Vice Directora Carrera Lic. en Psicología
Benjamin Matienzo 3177 La Rioja - Argentina
Tel.: +54 380 4422090 Int 214
www.barcelo.edu.ar

APÉNDICE B: MODELO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. Función que cumple dentro del equipo de gestión escolar
2. Edad:
3. Años de antigüedad en esta institución y en el ámbito educativo en general, y situación de revista (suplente – interino- titular)
4. Título que posee
5. ¿Cumple función de docente (frente al aula) en este colegio u otro? ¿Cuántas horas?
6. ¿Ejerce en otro lugar no vinculado a lo educativo?
7. ¿Cuál es la misión y visión del colegio? ¿Cómo se definieron ambas?
8. ¿Cómo definiría su relación laboral con los directivos del colegio y con sus compañeros del equipo de gestión en general?
9. ¿Qué aspectos podría identificar que están escritos formalmente sobre su función dentro de este equipo, y cuales consideran que son implícitos de su función?
10. ¿Qué valor da usted a cada uno de esos aspectos mencionados?
11. ¿Cómo plantean en el equipo las reglas, tareas y funciones a cumplir?
12. ¿Le gusta realizar esta tarea laboral dentro de su función en este equipo? ¿Por qué? ¿Si pudiera elegir, continuarías realizando esta función por tiempo prolongado en el tiempo?
13. ¿Se suele destacar o premiar/ recompensar a los empleados cuando cumplen los objetivos planteados por el equipo? ¿Cómo se hace?
14. ¿Cómo se trabaja sobre los obstáculos que se presentan en la dinámica laboral del equipo de gestión?
15. ¿Quiénes toman las decisiones finales de las acciones del equipo? ¿Qué aspectos o factores se consideran para la toma de una decisión del equipo?
16. ¿Además de las tareas laborales y administrativas, se consideran otros aspectos en relación a lo personal, que se registren, se consideren o celebren por el equipo? Por ejemplo: cumpleaños, día de la mujer/hombre, día de la madre/padre, entre otros.
17. Según su desempeño laboral, ¿Qué considera que aporta usted a la institución?
18. En relación a los vínculos con los directivos y compañeros del equipo, ¿se generan experiencias a nivel afectivo? ¿A qué se lo atribuye?
19. ¿Encuentra beneficios u oportunidades cumpliendo su función en este equipo?

¿Cuáles?

20. ¿Qué cree que representa para la comunidad educativa, que una persona sea parte del equipo de gestión? ¿Y para usted?
21. ¿Antes de pertenecer a este equipo de gestión, que expectativas tenía sobre este trabajo? ¿Se mantuvieron esas expectativas?
22. En el caso que algunas expectativas no se hayan cumplido, como lo experimenta, cómo se siente usted. ¿Buscas alguna alternativa?

APÉNDICE C: RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA RECTORA

1. Función que cumple dentro del equipo de gestión escolar

Rectora

2. Edad: 54 Años
3. Años de antigüedad en esta institución y en el ámbito educativo en general, y situación de revista (suplente – interino- titular)

14 años de antigüedad en este colegio, y 20 años en el ámbito educativo. En el cargo de Rectora que estoy actualmente hace 2 meses ya, soy suplente. Estuve como Vice Rectora más de 4 años aquí también, y como hace unos meses la Rectora se afectó a otro cargo, quedé como suplente de ella. También estoy esperando que se designe el vice nuevo para poder trabajar en conjunto con ese referente que cumplirá su horario en turno tarde.

4. Título que posee

Profesora de educación primaria y Profesora de Historia (Nivel medio).

5. ¿Cumple función de docente (frente al aula) en este colegio u otro? ¿Cuántas horas?

Actualmente no estoy frente al aula, solo cumplo la función de Rectora, y las horas de la escuela primaria las tengo afectadas a este cargo.

Tengo 41 horas cátedras en total, pero ahora todas están afectadas a la rectoría.

6. ¿Ejerce en otro lugar no vinculado a lo educativo?

No de manera formal, pero por ejemplo también me dedico a la venta de productos de cosmética, por cartillas, es un ingreso extra económico para mí.

7. ¿Cuál es la misión y visión del colegio? ¿Cómo se definieron ambas?

Creo que la Misión es brindar educación a los chicos de contexto de la zona del colegio. Y la visión sería que logren tener un caudal de conocimiento que les brinde una base para que puedan hacer otros proyectos como trabajar, estudiar una carrera, por ejemplo.

8. ¿Cómo definiría su relación laboral con los directivos del colegio y con sus compañeros del equipo de gestión en general?

La verdad bastante buena, si bien estamos en procesos de armar un nuevo equipo de gestión, ya que ahora soy Rectora, y esperando al o la nueva vice, aunque es casi seguro que será un profesor de educación física quien tomó ese cargo ya que el acepto y está en orden de mérito para tomarlo. También se fueron hace unas semanas otros integrantes del equipo que eran auxiliares y de sistema.

9. ¿Qué aspectos podría identificar que están escritos formalmente sobre su función dentro de este equipo, y cuales consideran que son implícitos de su función?

Dedicarme a la parte pedagógica, administrativa, mantenimiento de la institución, gestionar recursos, es mucho más amplio, por ejemplo, tener reuniones con la sede, el ministerio de educación, nivel medio, reuniones con escuelas primarias para articular. Pero como rectora tengo más libertad de decidir, pero también más responsabilidad.

Ahora implica reorganizar todo el plantel, ya que continuamente se va gente e ingresa gente nueva.

También hacemos muchas cosas que no son explícitas en los cargos, pero no podemos ignorarlas, por ejemplo, algunas situaciones que las familias necesitan ayuda, alguno de los alumnos, algún docente que le pasa algo, como también siempre tratar de mediar en algunos problemas que se generan entre compañeros de trabajos.

10. ¿Qué valor da usted a cada uno de esos aspectos mencionados?

Me parece que los dos aspectos se tienen que valorar como positivos, aunque muchas veces hacemos cosas de más por querer ayudar, y eso también puede interrumpir en las otras responsabilidades que deben hacerse a tiempo. Por eso es importante delegar también ciertas acciones para que otros integrantes del equipo las hagan y así dividir responsabilidades.

11. ¿Cómo plantean en el equipo las reglas, tareas y funciones a cumplir?

En este tiempo que estoy como rectora, nos hemos reunido con el equipo y hablamos sobre lo que cada uno tendrá como función, pero aún no lo hemos escrito en el acta, la idea es hacer disposiciones internas para cada decisión que se tome en relación a cambios de funciones y el organigrama, así como se hace en el plan anual institucional sobre lo académico. Pero no sé cuándo lo podremos hacer en concreto.

12. ¿Le gusta realizar esta tarea laboral dentro de su función en este equipo? ¿Por qué?

Me gusta, aunque el aceptar ser rectora me costó bastante, porque tenía un poco de miedo de no poder con tanta responsabilidad, lo que más me cuesta es cuando me

cuestionan los demás, aunque sé que no tengo que llevarme por los dichos, pero me incomodan bastante.

¿Si pudieras elegir, continuaría realizando esta función por tiempo prolongado en el tiempo?

Me parece que sí seguiría siendo rectora, hasta que se presente quizás otra rectora como titular, por ejemplo, quizás eso sea el año que viene, no lo sé.

13. ¿Se suele destacar o premiar/ recompensar a los empleados cuando cumplen los objetivos planteados por el equipo? ¿Cómo se hace?

Se tiene en cuenta el compromiso y desempeño de cualquier persona que trabaja en esta institución, a la hora de gestionar un permiso, una franquicia, por supuesto se lo considera, es importante ya que muchos de aquí hacen bastantes cosas que tienen que ver con una voluntad extra a lo que les corresponden, dedican tiempos en sus casas para hacer muchas cosas o se quedan fuera de horario para colaborar.

14. ¿Cómo se trabaja sobre los obstáculos que se presentan en la dinámica laboral del equipo de gestión?

Hablando bastante, no siempre es tan fácil. Pero la vamos llevando con el equipo y dando respuesta a lo más importante que se presenta y también saber que no todo saldrá perfecto, hay que tener paciencia y esperar muchas cosas.

15. ¿Quiénes toman las decisiones finales de las acciones del equipo? ¿Qué aspectos o factores se consideran para la toma de una decisión del equipo?

Si bien las decisiones finales siempre la toma el Rector, es muy importante para mí consultar a la secretaria, la asesora y las coordinadoras, como también los encargados de redes que suelen cargar datos muy importantes de los alumnos, y la oficina del alumno también es fundamental, ya que ellos tienen documentado todo sobre la trayectoria de los alumnos.

16. ¿Además de las tareas laborales y administrativas, se consideran otros aspectos en relación a lo personal, que se registren, se consideren o celebren por el equipo? Por ejemplo: cumpleaños, día de la mujer/hombre, día de la madre/padre, entre otros.

No está planteado por escrito, aunque siempre se hace algo para celebrar estos acontecimientos, ya que es lindo recordar y brindar por ello. La rectora anterior siempre les daba un pequeño presente a quien correspondan según el día.

17. Según su desempeño laboral, ¿Qué considera que aporta usted a la institución?

La Rectoría es la cara visible del colegio, por eso es tanta responsabilidad cumplir con el cargo. Pero trato siempre de estar acompañada por el equipo para respaldarme.

18. En relación a los vínculos con los directivos y compañeros del equipo, ¿se generan experiencias a nivel afectivo? ¿A qué se lo atribuye?

Si se dan esos vínculos o amistades muchas veces, no siempre, pero en mi caso que estoy como docente desde que comenzó esta institución, tengo varias amigas aquí. También me pasó de no encajar con algunas personas nunca, y aun seguimos siendo compañeras de algún modo, aunque yo esté ahora en este cargo, es difícil, pero tengo que llevarlo adelante.

19. ¿Encuentra beneficios u oportunidades cumpliendo su función en este equipo?
¿Cuáles?

En mi caso que me faltan pocos años para jubilarme, la verdad me conviene hacerlo como Rectora, pero no es lo que más me importa por ahora, quizás sea un desafío que me lleve a aprender y prepararse mejor para manejar una institución.

20. ¿Qué cree que representa para la comunidad educativa, que una persona sea parte del equipo de gestión? ¿Y para usted?

Ser parte del equipo es destacado por la función que tiene el equipo en cuanto su orientación y acompañamiento a los docentes y alumnos.

21. ¿Antes de pertenecer a este equipo de gestión, que expectativas tenía sobre este trabajo? ¿Se mantuvieron esas expectativas?

Siempre pensé que tenía su parte linda y también por ahí algo complicada por las responsabilidades que conlleva. Pero aun después de varios años sigo pensando casi lo mismo, aunque quizás un poco más tranquila y acompañada.

22. En el caso que algunas expectativas se hayan cumplido, como lo experimenta, cómo se siente usted. ¿Buscas alguna alternativa?

Siempre mi idea es buscar ayuda en la gente que confío dentro de la escuela.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA ASESORA PEDAGÓGICA

1. Función que cumple dentro del equipo de gestión escolar

Asesora Pedagógica

2. Edad: 36 Años
3. Años de antigüedad en esta institución y en el ámbito educativo en general, y situación de revista (suplente – interino- titular)

Como asesora hace un año y un mes que estoy en este equipo. Pero ya he sido asesora dos años en otro colegio. Soy suplente en este cargo de asesora.

4. Título que posee

Profesora en psicopedagogía

5. ¿Cumple función de docente (frente al aula) en este colegio u otro? ¿Cuántas horas?

Si, doy filosofía en un colegio y en otro proyecto de investigación, son pocas horas, pero hace un tiempo doy esos espacios curriculares

6. ¿Ejerce en otro lugar no vinculado a lo educativo?

No

7. ¿Cuál es la misión y visión del colegio? ¿Cómo se definieron ambas?

La misión es lograr una inclusión de todos los estudiantes, que puedan acceder a todos los contenidos prioritarios de cada espacio curricular. Generar una igualdad entre ellos en el nivel educativo.

Y la visión es ser vista como una escuela inclusiva, aunque tenemos muchos estudiantes con diferentes discapacidades, y eso representa cierta dificultad al no tener docentes con el perfil de educación especial. Por ello trabajamos con otras instituciones públicas o privadas que realicen algún tipo de acompañamiento a esos estudiantes y a los docentes de los cursos.

8. ¿Cómo definiría su relación laboral con los directivos del colegio y con sus compañeros del equipo de gestión en general?

Para mi es buena, con respeto y siempre teniendo en cuenta el lugar que ocupan las autoridades en las instituciones. Aunque muchas veces uno quiere una cosa, pero el directivo otra, y bueno siempre respeto su decisión, aunque por supuesto se puede negociar muchas cosas.

Y con mis compañeras también, con respeto, lo que, sí siempre trato de no mezclar lo personal con lo laboral, cosa que es dificultad que los demás comprendan, que las diferencias muchas veces son en relación al trabajo, no es que me caigan mal o algo así. Trato de tener un buen vínculo con todos. Aunque hay personas que son muy cerradas y no te permiten tener un vínculo como compañeros, lo respeto también.

9. ¿Qué aspectos podría identificar que están escritos formalmente sobre su función dentro de este equipo, y cuales consideran que son implícitos de su función?

Desde el lugar de asesora pedagógica es un trabajo muy importante en cuanto a las resoluciones ministeriales que debemos evaluar y comunicar a los docentes, organizar horarios para evitar dificultad de cursados en los chicos, trabajar sobre las reuniones institucionales y acompañar a los directivos en lo relacionado a lo curricular del ciclo básico y orientado de este nivel.

Nos pasó con una auxiliar que estuvo trabajando aquí hasta hace unos días, que tendía a que trabajamos solo con los estudiantes, pero eso hacía que se descuidase mucho el trabajo sobre lo curricular y los proyectos de cada curso.

Muchas veces por mi perfil, los docentes y las familias intentan que yo les dé respuestas de las problemáticas que tienen los estudiantes en el aprendizaje, pero solo puedo orientar a donde deben ir para ser evaluados o hacer tratamiento, no puedo desde mi función atender a cada joven con algún problema de aprendizaje.

Pasa muchas veces que los directivos quieren que el asesor haga más de lo que el perfil nos permite, entonces marco los límites para tener riesgos en mi trabajo, y terminar haciendo cosas que no me corresponden.

10. ¿Qué valor da usted a cada uno de esos aspectos mencionados?

Lo que hay que marcar son las diferencias, es decir, aunque hagamos varias cosas que no están especificadas en papeles, pero nada que exceda nuestra responsabilidad del cargo.

11. ¿Cómo plantean en el equipo las reglas, tareas y funciones a cumplir?

Es como todo, primero verbal y después la idea es que se escriba, pero lo que es fuera del equipo, todas las bajadas de línea deben ser por escrito.

12. ¿Le gusta realizar esta tarea laboral dentro de su función en este equipo? ¿Por qué?

Sí, me gusta bastante este trabajo y en este colegio.

¿Por qué?

Más allá que me queda muy lejos de mi casa este lugar, pero eso se tiene en cuenta el compromiso y desempeño de cualquier persona que trabaja en esta institución, a la hora de gestionar un permiso, una franquicia, por supuesto se lo considera, es importante ya que muchos de aquí hacen bastantes cosas que tienen que ver con una voluntad extra a lo que les corresponden, dedican tiempos en sus casas para hacer muchas cosas o se quedan fuera de horario para colaborar.

¿Si pudieras elegir, continuaría realizando esta función por tiempo prolongado en el tiempo?

Sin duda seguiría trabajando como asesora pedagógica.

13. ¿Se suele destacar o premiar/ recompensar a los empleados cuando cumplen los objetivos planteados por el equipo? ¿Cómo se hace?

Si la rectora anterior y la actual (que antes era la vice), son de destacar el esfuerzo, el conocimiento o la predisposición de las personas que trabajamos en este colegio.

14. ¿Cómo se trabaja sobre los obstáculos que se presentan en la dinámica laboral del equipo de gestión?

Es importante negociar con los directivos, vice, y compañeros, los obstáculos están siempre. Y que se considere que el asesor es de ambos turnos y eso cuesta por ahí que se tenga en cuenta que no somos de un turno.

15. ¿Quiénes toman las decisiones finales de las acciones del equipo? ¿Qué aspectos o factores se consideran para la toma de una decisión del equipo?

Los directivos, aunque siempre consultan bastante en esta escuela. En otras instituciones no se consulta por lo general.

16. ¿Además de las tareas laborales y administrativas, se consideran otros aspectos en relación a lo personal, que se registren, se consideren o celebren por el equipo? Por ejemplo: cumpleaños, día de la mujer/hombre, día de la madre/padre, entre otros.

Se pensó hacer un afiche con los cumpleaños, pero no lo hicimos, aunque siempre nos acordamos de los cumpleaños y hacemos algún brindis. A la rectora anterior no le gustaban mucho los brindis, pero lo hacíamos.

17. Según su desempeño laboral, ¿Qué considera que aporta usted a la institución?

En cuanto al conocimiento creo que bastante, ya que los asesores estamos al tanto de lo que se debería trabajar en lo curricular y con los docentes, para respetar las etapas del ciclo y planificaciones, también brindar estrategias de enseñanza.

Por otro lado, si bien soy una persona de carácter fuerte, que marca los límites y las responsabilidades, pero me llevo bien con mis compañeros por lo general.

18. En relación a los vínculos con los directivos y compañeros del equipo, ¿se generan experiencias a nivel afectivo? ¿A qué se lo atribuye?

Sí me parece que es porque uno comparte mucho tiempo y muchas experiencias juntos y eso hace que tengamos afinidades, no sé si amistades, pero si buenos compañeros.

19. ¿Encuentra beneficios u oportunidades cumpliendo su función en este equipo?
¿Cuáles?

Me capacito para estar aquí, aprendo mucho, y me sirve por supuesto para mi carrera profesional, y otra cosa me permite concentrar horas en un solo colegio, y no tener tantos colegios donde trabajar, es más cómodo.

20. ¿Qué cree que representa para la comunidad educativa, que una persona sea parte del equipo de gestión? ¿Y para usted?

Es la imagen del colegio, y nuestra forma de trabajo marca la forma en la que los docentes y las familias nos ven y responden.

21. ¿Antes de pertenecer a este equipo de gestión, que expectativas tenía sobre este trabajo? ¿Se mantuvieron esas expectativas?

Sí, para mí cada vez mejor, superaron las expectativas, me siento cada vez más cómoda. Por ejemplo, ahora hace poco tenemos nueva Rectora, pero la conozco como vice, y eso hace que siga ese trato cordial con ella.

22. En el caso que algunas expectativas no se hayan cumplido, como lo experimenta, cómo se siente usted. ¿Buscas alguna alternativa?

Creo que algún momento pasa eso, pero uno hablando y si los otros son flexibles se puede llegar a acuerdos y puntos en común.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE ENSEÑANZA

1. Función que cumple dentro del equipo de gestión escolar

Coordinadora de enseñanza dentro de lo que sería el proyecto innovarte

2. Edad: 47 Años

3. Años de antigüedad en esta institución y en el ámbito educativo en general, y situación de revista (suplente – interino- titular)

9 años de antigüedad en esta institución y en general 26 años que trabajo como docente en nivel primario y secundario. Algunas horas son titulares y otras interinas.

4. Título que posee

Profesora superior en pintura.

5. ¿Cumple función de docente (frente al aula) en este colegio u otro? ¿Cuántas horas?

Como docente cumpla muchas horas frente al aula, entre el nivel primario y nivel secundario tengo 24 horas cátedras en total.

6. ¿Ejerce en otro lugar no vinculado a lo educativo?

No trabajo en otro lado que no sean las escuelas.

7. ¿Cuál es la misión y visión del colegio? ¿Cómo se definieron ambas?

No recuerdo lo que era específicamente.

8. ¿Cómo definiría su relación laboral con los directivos del colegio y con sus compañeros del equipo de gestión en general?

Tengo una relación cordial con todos, nunca he tenido problemas. Además, no son tantas horas que trabajo en la coordinación.

9. ¿Qué aspectos podría identificar que están escritos formalmente sobre su función dentro de este equipo, y cuales consideran que son implícitos de su función?

Trabajo con la orientación de los docentes en lo que es el proyecto innovarte, siempre coordinada con la asesora pedagógica y la otra coordinadora de enseñanza. Ayudo en la elaboración y observación de las planificaciones de los docentes y los proyectos integrados.

Cosas que hacemos y no están formalmente por escrito, son en relación a gestionar cosas para que se lleven a cabo los proyectos, buscar materiales, lugar para guardar los trabajos, siempre buscando la forma para que los docentes y los estudiantes puedan

lograr terminar sus trabajos. También cuando detectamos problemáticas o situaciones de riesgos de los chicos, también realizamos las intervenciones que la escuela debe hacer para que a quien le corresponda tome carta en el asunto.

10. ¿Qué valor da usted a cada uno de esos aspectos mencionados?

Para mí siempre es muy útil cuando uno hace algo que favorece el trabajo de los docentes, no siempre es algo técnico, también hay situaciones que uno escucha, da su opinión según la experiencia vivida y eso también son aportes.

11. ¿Cómo plantean en el equipo las reglas, tareas y funciones a cumplir?

Las hemos planteado de modo verbal, aún no hemos realizado actas, son varias cosas por hacer, los horarios, coordinar con el equipo de preceptores y demás.

12. ¿Le gusta realizar esta tarea laboral dentro de su función en este equipo? ¿Por qué?
¿Si pudieras elegir, continuaría realizando esta función por tiempo prolongado en el tiempo?

Como coordinador, más o menos, y lo digo de verdad. El tema es que cuando hay que revisar planificaciones y proyectos, yo que tengo pocas horas en la coordinación, eso implica estar ese tiempo sentada en la computadora y más horas en mi casa revisando, para llegar a tiempo con las correcciones y devoluciones, es muy desgastante. Es decir, el problema no es con el equipo, sino la tarea que debe hacer uno como coordinar en las primeras etapas del año y a fin de año son las peores. Y eso por ahí me hace dar ganas de usar estas horas dando clase y no como coordinadora.

Pero a la hora de los cierres del ciclo se ven los frutos de todo el trabajo realizado.

13. ¿Se suele destacar o premiar/ recompensar a los empleados cuando cumplen los objetivos planteados por el equipo? ¿Cómo se hace?

Muchas veces nos dan permiso o nos devuelven en horas lo que hacemos de extra en la intuición, o si tenemos que hacer un trámite siempre lo consideran.

14. ¿Cómo se trabaja sobre los obstáculos que se presentan en la dinámica laboral del equipo de gestión?

Si se presenta alguna diferencia o algún obstáculo, trato de seguir lo que los directivos o la mayoría del equipo.

15. ¿Quiénes toman las decisiones finales de las acciones del equipo? ¿Qué aspectos o factores se consideran para la toma de una decisión del equipo?

La rectora actual siempre nos consulta bastante para tomar las decisiones o realizar comunicados a los docentes o estudiantes.

16. ¿Además de las tareas laborales y administrativas, se consideran otros aspectos en relación a lo personal, que se registren, se consideren o celebren por el equipo? Por ejemplo: cumpleaños, día de la mujer/hombre, día de la madre/padre, entre otros.

Siempre se reconoce, la rectora anterior y la actual también. Con algún obsequio siempre nos saludaba para nuestros días de docente, de la madre o de la mujer

17. Según su desempeño laboral, ¿Qué considera que aporta usted a la institución?
18. En relación a los vínculos con los directivos y compañeros del equipo, ¿se generan experiencias a nivel afectivo? ¿A qué se lo atribuye?

En mi caso, no soy de generar vínculos más allá de lo que sea laboral, me llevo bien con todos, pero no hago nada o hablo fuera de lo que es el trabajo de la institución. Creo que es porque no soy confianzuda con las personas.

19. ¿Encuentra beneficios u oportunidades cumpliendo su función en este equipo?
¿Cuáles?

Hay mucho por aprender y bastante que aprendí desde los 4 años que tengo cumpliendo como coordinadora. Es interesante ya que uno aprende lo básico que llega en papeles para ejecutar y luego buscar la mejor forma para que la institución lo haga en concreto.

20. ¿Qué cree que representa para la comunidad educativa, que una persona sea parte del equipo de gestión? ¿Y para usted?

Para el resto el equipo es la base, y para mi es algo también muy importante para llevar a cabo los objetivos de las instituciones.

21. ¿Antes de pertenecer a este equipo de gestión, que expectativas tenía sobre este trabajo? ¿Se mantuvieron esas expectativas?

Si me parecía algo novedoso e interesante porque era un proyecto nuevo en lo educativo, y así fue, más allá que nos tocó transitar la pandemia y después reorganizar todo de nuevo, este año se va viendo cómo se está implementando esta modalidad de un modo más ordenado por todos.

22. En el caso que algunas expectativas no se hayan cumplido, como lo experimenta, cómo se siente usted. ¿Buscas alguna alternativa?

Se siente cierta frustración sobre todo cuándo te faltan recursos materiales o personales para llevar a cabo los proyectos, pero si se gestiona y no se logra, siempre se busca alguna alternativa para realizar algo lo más parecido posible a lo planificado.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE ENSEÑANZA

1. Función que cumple dentro del equipo de gestión escolar

Coordinadora de enseñanza y administrativa

2. Edad: 41
3. Años de antigüedad en esta institución y en el ámbito educativo en general, y situación de revista (suplente – interino- titular)
4. Título que posee

Profesora de Matemática, No tengo otro título, pero he realizado una formación o curso en Neurolingüística, es decir tengo un certificado, pero no tiene aval universitario.

5. ¿Cumple función de docente (frente al aula) en este colegio u otro? ¿Cuántas horas? Tengo 40 horas en total. 25 como coordinadora y 15 horas frente al aula dando clase.
6. ¿Ejerce en otro lugar no vinculado a lo educativo?

No

7. ¿Cuál es la misión y visión del colegio? ¿Cómo se definieron ambas?

La misión es trabajar de manera innovadora y colaborativamente con la familia. Y la visión sería la inclusión, pero es más a largo plazo, ya que no estamos en condiciones para incluir. No hay recursos humanos ni materiales por ejemplo para trabajar con estudiantes con discapacidad.

8. ¿Cómo definiría su relación laboral con los directivos del colegio y con sus compañeros del equipo de gestión en general?

Dentro de lo formal me llevo bien, con la directora y con la asesora trabajo colaborativamente.

En general puedo decir que hay cierta mezquindad en el trabajo, esto se vio con las personas que estuvieron hasta hace unas semanas también en el equipo de gestión.

Estas situaciones generaban un clima no apropiado en la institución, a tal punto que los docentes no querían venir a consultar nada porque se notaba la tensión entre algunos de nosotros.

9. ¿Qué aspectos podría identificar que están escritos formalmente sobre su función dentro de este equipo, y cuales consideran que son implícitos de su función?

El coordinador orienta a los docentes, teniendo en cuenta los lineamientos en base a la enseñanza, la idea es orientar según lo que desde el equipo se considere en el tramo del ciclo lectivo.

Y en caso de lo que no está establecido formalmente, muchas veces desde mi lugar hago como auxiliar de asesoría, por ejemplo, atiendo a un tutor o algún chico que necesita comentar algo y busca la intervención desde el equipo, entonces si bien yo no tomo una decisión sobre el tema, lo que hago es decepcionar la demanda y la paso al equipo, así evitamos perder tiempo para tomar una decisión o intervención a lo que se plantea. Creo que eso es una colaboración para el equipo y ayudarnos entre nosotros.

10. ¿Qué valor da usted a cada uno de esos aspectos mencionados?

Me parece que ambos aspectos son válidos ya que, si bien lo que cada uno hace según su función es lo correcto, pero vamos encontrando otras necesidades para trabajar y no pueden esperar a que solo uno lo haga del equipo.

11. ¿Cómo plantean en el equipo las reglas, tareas y funciones a cumplir?

Si bien siempre se dice de boca lo que cada uno deberá hacer según su función, todos los años cuesta sentarse y ponerse a redactar por escrito lo que se considerará según su rol. Es decir, más allá de que en nuestra provincia muchos de los roles y funciones no están establecidas en una resolución. Pienso que se podría usar como ejemplo los documentos de otras provincias donde salen súper claras las funciones de los que pertenecemos a un equipo de gestión y de ahí ir armando el nuestro. Pero esto ocurre desde que se inició este colegio, cuesta hacer el tiempo para concretarlo.

12. ¿Le gusta realizar esta tarea laboral dentro de su función en este equipo?

Si me gusta, porque tiene que ver con un nuevo proyecto para enseñar, es el proyecto innovarte que esta desde el 2019 en este colegio, y ahí entré como coordinadora de enseñanza, ósea para trabajar en base a esa propuesta.

¿Por qué? Me gustan los desafíos y aprender cosas nuevas, entonces esta propuesta implica aprendizaje y también desafíos.

¿Si pudieras elegir, continuaría realizando esta función por tiempo prolongado en el tiempo?

Sin duda seguiría trabajando como coordinadora, aunque por supuesto siempre depende del equipo directivo que está en la cabeza de la institución, han pasado varios y con cada uno es diferente porque no todos te dan lugar para avanzar y proponer.

13. ¿Se suele destacar o premiar/ recompensar a los empleados cuando cumplen los objetivos planteados por el equipo? ¿Cómo se hace? ¿Cómo impactan en esos reconocimientos?

Lo hacen bastantes, por ejemplo, si necesitas un permiso, se valora mucho como vas trabajando y el compromiso con el equipo, eso nos sirve mucho. Y también por ahí nos dan algún presente por el día de docente, por ejemplo, o el día de la madre y otros días así. Es bueno que se tenga en cuenta tu trabajo para la escuela, no en todos lados sucede.

14. ¿Cómo se trabaja sobre los obstáculos que se presentan en la dinámica laboral del equipo de gestión?

Se habla bastante, aunque por ahí uno para no entrar en conflictos quizás no decís nada y seguís. Pero en esta gestión que es nueva y la anterior, por lo menos se puede hablar y no estar de acuerdo con todo.

15. ¿Quiénes toman las decisiones finales de las acciones del equipo? ¿Qué aspectos o factores se consideran para la toma de una decisión del equipo?

Siempre la decisión final es la del Rector, uno puede orientar, pero ellos deciden, muchas veces pasa que los directivos no se animan a tomar ciertas decisiones y buscan que alguien lo haga por ellos, pero eso es complicado, porque si vos accedes estarías fuera de tu función.

16. ¿Además de las tareas laborales y administrativas, se consideran otros aspectos en relación a lo personal, que se registren, se consideren o celebren por el equipo? Por ejemplo: cumpleaños, día de la mujer/hombre, día de la madre/padre, entre otros.

Ósea, si se celebran esas fechas, pero no está en ningún cronograma ni recordatorio, es decir nos acordamos que tal día es el cumpleaños de alguien y hacemos un brindis ese día, aunque a los directivos mucho no les gustan los brindis, pero lo aceptan si usamos por ejemplo la última hora y no descuidamos nuestro trabajo.

17. Según su desempeño laboral, ¿Qué considera que aporta usted a la institución?

Creo que la figura del coordinador es importante para la escuela, es decir es útil para organizar desde los horarios, los grupos de docentes y los proyectos que se deben también controlar y revisar, además de las planificaciones por supuesto.

18. En relación a los vínculos con los directivos y compañeros del equipo, ¿se generan experiencias a nivel afectivo? ¿A qué se lo atribuye?

En mi caso que estoy desde que se creó el colegio, no siempre generas vínculos de amistad o mucho compañerismo. Pero en mi experiencia, tengo tres personas que nos consideramos amigas y nos hemos conocido aquí trabajando, y compartimos muchas cosas fuera del trabajo desde hace muchos años.

19. ¿Encuentra beneficios u oportunidades cumpliendo su función en este equipo? ¿Cuáles?

Los beneficios son que necesitas estar formado y capacitado continuamente, ya que cada ciclo trae cosas nuevas para realizar, eso me parece bueno para mi carrera docente.

20. ¿Qué cree que representa para la comunidad educativa, que una persona sea parte del equipo de gestión? ¿Y para usted?

Creo que para la institución el equipo es la base de todo. El que posibilita que se den las condiciones por eso es tan importante como trabajamos en el equipo y cómo transmitimos ese mensaje.

Para mí también lo es así, y según cómo no llevemos nosotros será la forma que los docentes nos vean y nos respeten.

21. ¿Antes de pertenecer a este equipo de gestión, que expectativas tenía sobre este trabajo? ¿Se mantuvieron esas expectativas?

Tenía expectativas porque había leído el proyecto innovarte y la importancia del coordinador de enseñanza, por esos sabios más o menos como trabajaría.

Ya hace 4 años que estoy en esta función y hasta ahora he mantenido la forma de ver este trabajo de coordinador, salvo algunas cuestiones que dependen del directivo que esté a cargo del colegio, lo cual puede cambiar algunas cosas o formas de trabajar.

22. En el caso que algunas expectativas no se hayan cumplido, como lo experimenta, cómo se siente usted. ¿Buscas alguna alternativa?

Si se trata de algo negativo que aparece como nuevo, o con algún integrante del equipo, trato de hablarlo para que no suceda o negociar. Pero no siempre se puede cambiar lo que no te gusta.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA SECRETARIA

1. Función que cumple dentro del equipo de gestión escolar

Secretaria

2. Edad: 52
3. Años de antigüedad en esta institución y en el ámbito educativo en general, y situación de revista (suplente – interino- titular)

Soy suplente en este cargo hace 12 años en esta situación, ya que el secretario titular esta con cambio de función desde que he tomado el cargo.

Y en educación tengo 25 años de servicio.

4. Título que posee

Técnica superior administrativa contable.

5. ¿Cumple función de docente (frente al aula) en este colegio u otro? ¿Cuántas horas?

No. Es imposible porque a la mañana estoy trabajando en oficina del alumno en otro colegio de 8 a 12, y aquí como secretaria de 14 a 19. 6. ¿Ejerce en otro lugar no vinculado a lo educativo?

No.

7. ¿Cuál es la misión y visión del colegio? ¿Cómo se definieron ambas?

La verdad no sé cuál es la misión y visión que se planteó este año desde el equipo. No pude estar el día de la reunión institucional que se trabajó sobre eso.

Pero siempre se piensa en que los estudiantes accedan a una mejor calidad educativa, sin desconocer el contexto de esos chicos que viven situación de muchas dificultades, familiares, económicos, y otras cosas.

8. ¿Cómo definiría su relación laboral con los directivos del colegio y con sus compañeros del equipo de gestión en general?

Puedo decir que excelente y con buena comunicación, y pensando en la buena imagen de la institución.

He visto pasar muchos directivos, siempre trabajo para la institución, es decir muchos directivos buscan que hagamos solo lo que ellos les parece, pero siempre priorizo lo que está regulado por resoluciones y de buen modo les explico lo que se puede hacer desde el lugar de secretario y también orientarlos en sus gestiones, desde la función de secretaria. La verdad que siempre he tenido buen trato por lo general con todos.

Y con mis compañeras me llevo re bien, siempre digo que pasamos mucho tiempo en el trabajo y hay que estar bien, sino es imposible estar.

9. ¿Qué aspectos podría identificar que están escritos formalmente sobre su función dentro de este equipo, y cuales consideran que son implícitos de su función?

Lo hemos planteado, en proceso de escribirlo y hacer las disposiciones internas.

10. ¿Qué valor da usted a cada uno de esos aspectos mencionados?

11. ¿Cómo plantean en el equipo las reglas, tareas y funciones a cumplir?

12. ¿Le gusta realizar esta tarea laboral dentro de su función en este equipo? ¿Por qué?

Me encanta esta función, solo que este año como otros, pido que siempre haya un auxiliar de secretaria para no estar sola, ya que son muchas cosas que pasan por aquí y hay que estar atento y que todo salga bien. Por suerte este año también tengo una auxiliar que va aprendiendo la tarea diaria.

¿Si pudieras elegir, continuaría realizando esta función por tiempo prolongado en el tiempo?

Seguramente, un tiempo estuve cumpliendo otra función por problemas de salud, pero si pudiera llegar a jubilarme cumpliendo como secretaria, lo haría.

13. ¿Se suele destacar o premiar/ recompensar a los empleados cuando cumplen los objetivos planteados por el equipo? ¿Cómo se hace?

Otorgando permiso cuando realmente se necesitan o con justificativos, como también devolución de horas si han trabajado fuera de su horario de clase por supuesto, eso le

sirve al docente y a nosotros, sino te desmotivas de hacer tantas cosas extras que uno hace.

14. ¿Cómo se trabaja sobre los obstáculos que se presentan en la dinámica laboral del equipo de gestión?

Si aparecen obstáculos o problemáticas, siempre la buena comunicación es lo básico para resolver, y también el respaldo de lo legal, lo que está escrito en los reglamentos y resoluciones.

15. ¿Quiénes toman las decisiones finales de las acciones del equipo? ¿Qué aspectos o factores se consideran para la toma de una decisión del equipo?

Por supuesto son los directivos, pero la idea es siempre orientarlos en lo que corresponde hacer administrativamente para evitar problemas.

16. ¿Además de las tareas laborales y administrativas, se consideran otros aspectos en relación a lo personal para ser organizado, celebrado o recordado por el equipo?

Siempre nos damos un tiempito para hacer un brindis por ciertos días o cumpleaños, pero no está organizado muy bien. Siempre hacemos a las apuradas.

17. Según su desempeño laboral, ¿Qué considera que aporta usted a la institución?

Es el lugar donde ingresa toda la información relevante y desde donde sale también, hay que ser muy responsable y cuidadoso con lo que se dice y se transmite en esta función, saber cómo tratar con los docentes, familias y el equipo por supuesto.

18. En relación a los vínculos con los directivos y compañeros del equipo, ¿se generan experiencias a nivel afectivo? ¿A qué se lo atribuye?

Tengo varias amigas, pero desde hace muchos años, hemos trabajado aquí muchas horas juntas. Pero actualmente no tengo nuevos vínculos como lo he generado con ellas. Creo que con ellas fue por compartir tantas actividades juntas y nos hicimos amigas.

19. ¿Encuentra beneficios u oportunidades cumpliendo su función en este equipo?
¿Cuáles?

Siempre fui muy curiosa y me gusta leer y aprender de lo que hago, vienen estudiantes de diferentes partes del país y docentes también, es súper importante estar al tanto de todo. Desde planes de estudios, perfiles docentes, vinculación con sede de supervisión, juetaeno, nivel medio, y todo el sistema educativo. También vienen muchos practicantes, como docentes y otras profesiones.

20. ¿Qué cree que representa para la comunidad educativa, que una persona sea parte del equipo de gestión? ¿Y para usted?

El equipo de gestión es el eje de la institución, es de gran importancia que el mismo esté bien como equipo para dirigir al resto, creo que así lo ven todos aquí.

21. ¿Antes de pertenecer a este equipo de gestión, que expectativas tenía sobre este trabajo? ¿Se mantuvieron esas expectativas?

En realidad, nunca había trabajado como secretaria antes de entrar en este cargo, me buscaron por mi buen trabajo como administrativa y es esa época la secretaria la elegían los directivos, y en mi caso era de confianza de la Rectora de esa época. Pero siempre lo vi como algo placentero y sigo creyendo que lo es.

22. En el caso que algunas expectativas no se hayan cumplido, como lo experimenta, cómo se siente usted. ¿Buscas alguna alternativa?

Siempre las alternativas para buscar soluciones o pensar en algo que no se cumple, es hablar con el equipo para ver que se puede hacer con ello.

RESULTADOS DE LAS OBSERVACIONES

Aspecto observado	Se observa / No se observa	Anotaciones
Espacios físicos confortables	Si	Considerando que es una institución pública, el equipo de gestión se encarga dentro de sus posibilidades, de mantener espacios confortables para el trabajo en equipo.
Ventanas o divisiones que permiten la visión de entre oficinas.	Si	En el lugar donde funcionan las oficinas de secretaria, asesoría y rectoría, las divisiones de los espacios tienen ventanas vidriadas, lo cual permite visualizarse entre las personas, como también de los que ingresan a esa zona, como docentes, preceptores, estudiantes, entre otros.

Mobiliarios necesarios para los integrantes del equipo	Si	En cuanto a lo referente a mesas, sillas, y muebles para guardar la documentación, hay para el uso de todo el equipo, son de uso común para todos.
Soportes tecnológico para ejecutar el trabajo	Se observan, pero pocos	La mayoría de los integrantes del equipo necesitan trabajar con una computadora para revisar, cargar o compartir información. Cuentan con un dispositivo por oficina.
Cartelería, comunicados, señalamientos que se encuentren en la institución. Redes sociales	Escaso	En las redes sociales se manifiesta bastante en comparación a la cartelería que se presenta en la institución.
Registros de ingreso/egreso del área del equipo directivo.	No	Solo está presente el registro de asistencia de los docentes y personal en general, pero no se registra el ingreso o demanda hacia el equipo. lo único que queda en acta es cuando un tutor asiste a una reunión o citación por un estudiante. En el caso de lo que ingresa por mail o por escrito a través de secretaria, queda registrado en un cuaderno de comunicación entre las personas de secretaria.
El Infograma de la institución con la misión y la visión de la institución	No	No se encuentra visible en ningún lugar de la institución, muy pocos lo conocen.
Canales de circulación de la información relevante que el equipo utiliza para comunicar, normativas, eventos, cronogramas u otros datos, al resto de la comunidad educativa.	Si	Libros de acta y circulares para comunicar novedades a docentes y familias de estudiantes.
Saludos o presentación que se utiliza en el horario de ingreso y egreso de la institución	Si	Se observa amabilidad entre los miembros del equipo con saludos informales.

ANEXOS

INFOGRAMA INSTITUCIONAL 2024

1.

MISIÓN 2024: Como actores del Colegio Pcial N° 14 del barrio Los Obreros, desafiamos acompañar las diversas trayectorias de nuestros estudiantes, a partir de las buenas prácticas pedagógicas innovadoras, desde el respeto y la corresponsabilidad entre los diferentes actores institucionales y las familias, a fin de propiciar habilidades y competencias para el presente y el futuro.

VISIÓN 2024: Ser una institución que refleje acciones de inclusión, acompañe los desafíos académicos con compromiso y calidad, bajo el criterio responsable del trabajo colaborativo entre institución y familia.

2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS DIMENSIONES INSTITUCIONALES

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL/ADMINISTRATIVA

- Se elaboraron organigramas en los diferentes ciclos lectivos en relación a las diferentes funciones institucionales, pero en algunas ocasiones no se respondió de manera efectiva para cumplimentar con las actividades de cada uno.
- Se planificaron reuniones mensuales para llevar a cabo un acompañamiento específico de las actividades del colegio, lo cual llegó a cumplirse en un 90% por diferentes circunstancias.
- En cuanto a la asistencia de docentes se pudo observar una debilidad en el turno tarde, lo cual se informó siguiendo la vía jerárquica.
- Se diseñaron dispositivos de acompañamiento a docentes, observándose cambios en los mismos mediante devoluciones posteriormente.
- Se trabajó de manera colaborativo con el personal de la institución educativa para establecer acuerdos con la mirada puesta los estudiantes en fortalecer y favorecer su trayectoria.

DIMENSION PEDAGOGICA/DIDACTICA

- Durante el ciclo lectivo 2023 se presentaron planificaciones anuales y secuencias en la 3º etapa de integración, con un cumplimiento del 90% en ambos turnos, lo cual permitió ver que desarrollaba el docente en sus clases.

- Se solicitaron a los docentes informes pedagógicos de aquellos estudiantes que se encontraban en situación de riesgo, trabajando de manera conjunta con organizaciones en red.
- Se elaboran acuerdos institucionales y pedagógicos a comienzo de cada ciclo lectivo, quedando plasmados lo pedagógico en las planificaciones anuales de docentes, realizados por departamento, lo cual permite visualizar de qué manera trabajan con sus estudiantes y estando sujetos a modificaciones.
- Al cierre de cada cuatrimestre y en algunos casos durante el año, se logró trabajar respondiendo a la interdisciplinariedad, respondiendo a un eje transversal, observando la producción final al cierre.
- Se trabajó en conjunto con diversas coordinaciones durante todo el ciclo lectivo 2023 y años previos para la intervención y acompañamiento a estudiantes con diversas trayectorias.
- Se puede observar que hay estudiantes con mucha desmotivación, marcado ausentismo, lo cual es resultado de diferentes factores, entre ellos económico y sociales, pudiéndose observar en el rendimiento académico.
- Se observaron dificultades en los estudiantes para la apropiación de saberes prioritarios en muchos espacios curriculares, en algunas ocasiones a falta de incorporación de estrategias innovadoras por parte de docentes o el poder cumplir con la regularidad en las trayectorias.
- Escaso uso de las TICS para llevar a cabo propuestas didácticas innovadoras con los estudiantes, debido a la poca capacitación docente y la escasez de recursos del piso tecnológico del colegio.

DIMENSIÓN COMUNITARIA

- La institución educativa se puede considerar abierta, en el sentido que responde a las demandas de los estudiantes ocurridas por diversos motivos, solicitando el acompañamiento de los tutores, compromiso, actas acuerdos.
- En diversas instancias se solicitó el acompañamiento de otras organizaciones del medio para trabajar en red, de lo cual se obtuvieron en la mayoría respuestas favorables.

3) FOCALIZACIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS INSTITUCIONALES

- Falta de incorporación de estrategias innovadoras e inclusivas en las prácticas de enseñanza.
- Notable ausentismo de docentes en el turno tarde, lo cual impide una apropiación de contenidos básicos en los estudiantes.

- Bajo rendimiento en el área de CAEF en todos los ciclos, siendo uno de los factores el marcado ausentismo de estudiantes en contraturno.

4) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

- Diseñar un dispositivo de acompañamiento que permita abordar las problemáticas del Colegio mediante un trabajo de corresponsabilidad con los agentes involucrados.

5) OBJETIVO ESTRATEGICOS ESPECIFICOS

- Acompañar la trayectoria de los estudiantes, a través de un dispositivo de acompañamiento mensual, en un trabajo colaborativo con los diferentes actores institucionales.
- Construir estrategias de acompañamiento continuo a docentes, en cuanto a planificaciones didácticas, secuencias, informes, como así también la asistencia, a fin de brindar sugerencias en pos de mejorar las prácticas áulicas que sean de carácter innovador.
- Monitorear los espacios innovarte, enmarcada en las orientaciones del colegio.

COLECCIÓN DE TESIS DIGITALES y TRABAJOS FINALES

AUTORIZACION DEL AUTOR

Estimados Señores:

Yo Castro, Silvana Cecilia-----, identificada con DNI N°. -27.013.135-; Teléfono: 3804212814-----; Email: universidadpsicologia1@gmail.com----- autora del trabajo de grado/posgrado titulado " EL CONTRATO PSICOLOGICO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL" presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de Licenciado en Psicología; autorizo a la **Biblioteca Central del Instituto Universitario de Ciencias de la Salud – Fundación Barceló** la publicación de mi trabajo con fines académicos en el Repositorio Institucional en forma gratuita, no exclusiva y por tiempo ilimitado; a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado/posgrado en la página Web del Repositorio Institucional de la Facultad, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la misma a título de divulgación gratuita de la producción científica generada por la Facultad, a partir de la fecha especificada.
- Permitir a la Biblioteca Central sin producir cambios en el contenido; la consulta y la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer para la seguridad, resguardo y preservación a largo plazo de la presente obra.

Lugar de desarrollo de la Tesis: "COLEGIO PROVINCIAL N° 14 L.R."

2. Identificación de la tesis:

TITULO del TRABAJO: "EL CONTRATO PSICOLOGICO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL"

Director/Tutor: Lic. Elizabeth, Tello

Fecha de defensa: 29/08/2024

3. AUTORIZO LA PUBLICACIÓN DE:

a) **Texto completo** a partir de su aprobación

b) **NO AUTORIZO** su publicación

NOTA: Las tesis no autorizadas para ser publicadas en TEXTO COMPLETO serán difundidas en el catálogo de la biblioteca (*catalogo.barcelo.edu.ar*) mediante sus citas bibliográficas completas y disponibles sólo para consulta en sala en su versión completa en la biblioteca.

 

Silvana Cecilia, Castro

Lic. Elizabeth Tello

Firma del Autor

Firma del Director/Tutor

Lugar: La Rioja, Capital

Fecha: 29/08/2024

