



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PROPUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA DOCENTES DE
BACHILLERTO GENERAL UNIFICADO. ESTUDIO DE CASO**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título
de Magíster en Ciencias de la Educación**

Línea de investigación:

DESARROLLO Y APLICACIÓN

Autora:

Sylvia Verónica Ante Aldaz

Director:

Mg. Jorge Patricio Altamirano Cumbajin

Ambato-Ecuador

Agosto 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **SYLVIA VERÓNICA ANTE ALDAZ**, con cédula de ciudadanía **1716359599**, autora del trabajo de graduación titulado: "PROPUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA DOCENTES DE BACHILLERTO GENERAL UNIFICADO. ESTUDIO DE CASO", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, agosto 2024



Sylvia Verónica Ante Aldaz

CC. 1716359599

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

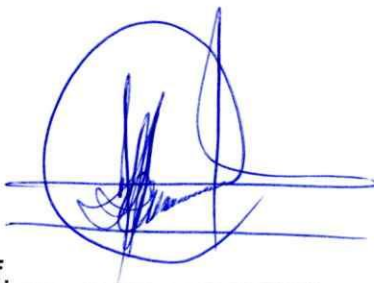
PROPUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA DOCENTES DE BACHILLERTO GENERAL UNIFICADO. ESTUDIO DE CASO

Línea de investigación:

DESARROLLO Y APLICACIÓN

Autora:

Sylvia Verónica Ante Aldaz

f. 

Jorge Patricio Altamirano Cumbajin, Ing. Mg.

CC. 1709219875

CALIFICADOR

f. _____

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic Ind. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS (S)

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 



 Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL PROCURADURIA

Ambato - Ecuador

Agosto 2024

DEDICATORIA

A mi Dios y mi Virgen Santísima por darme vida, salud y fortaleza para seguir en la lucha de este arduo camino que ha sido el culminar con mi proyecto de investigación a pesar de haber tenido algunos momentos tristes, pero gracias a ellos sigo de pie luchando y cumpliendo mi meta.

A mi madre Nancy Mane + que está en cielo, te fuiste demasiado pronto, pero Dios así lo quiso, hoy eres mi ángel guardián, con tu amor incondicional, comprensión y enseñanzas estoy aquí, para continuar y seguir adelante. Te amo mamita mía.

A mi Padre con su amor y apoyo económico fue posible la culminación de esta etapa universitaria cuarto nivel para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

A mis hijitos Vale y Emilio que, a pesar de estar cansada, ustedes siempre me dan esa fuerza esa chispa de amor puro para decir ya y concluir con mi objetivo la tesis los amo hijos de mi vida.

A mi esposo, Carlos amigo, padre, hermano, guía, tutor de tesis, gracias de verdad por la fidelidad y apoyo que diariamente me brinda en todo este proceso.

A mis hermanos Alexandra, Diego y Diana que a pesar de que nuestra mamita se convirtió en ángel y de estar lejos siempre me daban una voz de aliento esa voz de si se puede y hoy se pudo. Gracias Familia mía de corazón los amo.

Verónica

AGRADECIMIENTO

A la Pontífice Universidad Católica del Ecuador sede Ambato Sitio donde forjamos nuestro futuro, porque de sus aulas, de mis compañeros, y de mis maestros, llevo lo más gratos recuerdos que nunca olvidare y que siempre quedaran plasmados en mi corazón.

Con expresión de gratitud para la Doctora Judith Pinos y Magister Jorge Altamirano. De igual manera a todos los distinguidos señores Docentes que forman parte de esta prestigiosa Institución Universitaria, que con nobleza y entusiasmo pusieron su apostolado en mis manos, para labrar un mejor porvenir en mi vida personal y profesional.

Verónica

RESUMEN

La investigación “Propuesta de Motivación laboral para docentes de Bachillerato General Unificado” tiene como objetivo diseñar un plan de mejora para la satisfacción laboral de los docentes de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales en Quito. Busca validar estrategias de motivación laboral para mejorar el rendimiento y las relaciones laborales entre los actores educativos. Se emplea una metodología cuantitativo-cualitativa, se utiliza encuestas, entrevistas mediante *focus groups* y evaluaciones de expertos. La propuesta se basa en el cuestionario motivacional para el trabajo (C.M.T), que integra enfoques conductuales, humanísticos y cognitivos, fundamentados en las teorías de Maslow y Toro.

Los resultados muestran la influencia positiva de la motivación laboral en la educación, se vincula el rendimiento docente con el ambiente laboral. La implementación anual de la propuesta se proyecta como una oportunidad para potenciar el rendimiento y fortalecer las relaciones laborales entre los docentes, se promueve una comunicación efectiva, confianza y participación activa. La validación realizada por expertos respalda la propuesta, se muestra una alta concordancia y reconocimiento de su necesidad. Los resultados indican la factibilidad del proyecto, con una media aritmética de 6,94 y una desviación de 2,74.

En conclusión, este estudio tiene como objetivo mejorar la satisfacción laboral de los docentes a través de estrategias de motivación. La metodología rigurosa, respaldada por expertos, sugiere que la propuesta es viable y aportaría beneficios significativos a la institución educativa.

Palabras claves: motivación, docentes, estrategia, relación laboral, evaluación de expertos.

ABSTRACT

The research titled "Proposal for Work Motivation for Unified General Baccalaureate Teachers" aims to design an Improvement Plan to achieve Job Satisfaction for teachers at Dr. Ricardo Cornejo Rosales Educational Unit in the city of Quito. The goal is to validate work motivation strategies to enhance performance and the working relationship among educational stakeholders. The methodology employed adopts a quantitative-qualitative approach, utilizing surveys, interviews through the focus group technique, and expert evaluations. The proposal is grounded in the integration of the Work Motivational Questionnaire (C.M.T), which addresses behavioral, humanistic, and cognitive approaches, drawing on the theories of Maslow and Toro.

The obtained results demonstrate the positive influence of work motivation on education, establishing connections between teacher performance and the work environment. The annual implementation of the proposal is envisioned as an opportunity to boost performance and strengthen relationships among teachers, fostering effective communication, trust, and active participation. The research has undergone a validation process conducted by experts, who endorsed the proposal by expressing high agreement and acknowledging its necessity. The results indicated the feasibility of the project, supported by an arithmetic mean of 6.94 and a deviation of 2.74.

In conclusion, this study aims to enhance teacher job satisfaction through motivation strategies. To achieve this, a rigorous methodology endorsed by experts is employed, suggesting that the proposal is viable and would bring significant benefits to the educational institution in question.

Keywords: *motivation, teachers, strategy, work relationship, expert evaluation.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1. Motivación	4
1.2. Tipos de motivación.....	13
1.3. Características de la motivación.....	15
1.4. Componentes de la motivación laboral.....	15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	26
2.1. Tipo y enfoque de la investigación.....	26
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
2.3. Población.....	34
2.4. Procedimiento y análisis de la información.....	36
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.1. Validación de resultados.....	85
3.2. Análisis de los resultados	90
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores higiénicos	23
Tabla 2. Factores motivacionales	23
Tabla 3. Participantes que integraron en el grupo focal.....	27
Tabla 4. Calificación	31
Tabla 5. Población de Docentes de Bachillerato General Unificado	34
Tabla 6. Población Personal Administrativa -docentes	36
Tabla 7. Análisis de la encuesta	37
Tabla 8. Motivación interna.....	43
Tabla 9. Retribuciones.....	48
Tabla 10. Motivación externa.....	52
Tabla 11. Resumen de procesamiento de casos	57
Tabla 12. Estadística de Fiabilidad	57
Tabla 13. Estadística de elementos de resumen	57
Tabla 14. Estadística de total de elementos	58
Tabla 15. Plan de Mejora para la motivación laboral	81
Tabla 16. Coeficiente de Competencia de Expertos	87
Tabla 17. Calificación de los expertos y principales estadísticos descriptivos.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Necesidades laborales.....	6
Figura 2. Razones por las que las actividades DPD motivan o desmotivan al docente.....	13
Figura 3. Pirámide de Maslow y Herzberg.....	15
Figura 4. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo -logro	63
Figura 5. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo -poder	64
Figura 6. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo - afiliación	64
Figura 7. Resultados del cuestionario C.M.T-Condicionales Motivacionales Internas	65
Figura 8. Condiciones Internas. La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo	65
Figura 9. Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe	66
Figura 10. Medios más efectivos para tener un trabajo verdaderamente interesante.....	66
Figura 11. Usualmente medio más efectivo para obtener aumento de sueldo y mejores beneficios económicos	67
Figura 12. Medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo	67
Figura 13. Medios más eficaces para poder integrar a un grupo de trabajo.....	68
Figura 14. Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:.....	68
Figura 15. Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:.....	69
Figura 16. Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:.....	69
Figura 17. Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:.....	70
Figura 18. Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:.....	70
Figura 19. Motivación laboral	79

INTRODUCCIÓN

Los docentes en la actualidad son referentes de los estudiantes en un modelo de comportamiento, los docentes de hoy enfrentan la inclusión de nuevas normas que vienen dadas por nuevas autoridades y/o modelo de gestión.

En el caso de Ecuador, según la LOEI (2011), menciona que “la motivación promueve el esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea como factor esencial de calidad de la educación” (p. 45).

Esta investigación se desarrolla en la Unidad Educativa Fiscal Dr. Ricardo Cornejo Rosales, Bachillerato General Unificado, ubicada en la ciudad de Quito. Se pretende generar un contexto motivador y retador que ponga en valor las competencias y esfuerzos de los docentes, se evalúa la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En primer lugar, se exploran las conexiones entre individuos, la falta de motivación, la labor bajo estrés, la pérdida de identidad, la sobrecarga laboral y la remuneración. Esta investigación se realizó durante el período de septiembre de 2023 a 2024, con el fin de identificar los factores que dificultan el logro de las metas y la productividad de los docentes en la institución.

Por consiguiente, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo abordar un problema evidente en la Institución Educativa. La institución se encuentra inmersa en un entorno dinámico y, en ocasiones, complejo debido a la carencia de estrategias de motivación laboral y evaluaciones, tanto a nivel nacional como institucional. En este contexto, el estudio de la motivación laboral se centra en observar, analizar y diagnosticar la situación en el ambiente educativo de los docentes.

Además, actualmente solo existen evaluaciones de desempeño docente como el programa "Ser Maestro" del Ministerio de Educación a nivel nacional y el Seguimiento Pedagógico Institucional, las cuales no proporcionan retroalimentación adecuada a los docentes. Esto resulta en niveles muy bajos de competencia, empatía, relaciones humanas, comunicación y liderazgo, con el riesgo de un desempeño profesional deficiente.

Debido a esta preocupación, se propone reconocer las conclusiones de la investigación realizada acerca de la motivación laboral para diseñar un Plan de Mejora para el Logro de la Satisfacción Laboral. Este plan valida estrategias de motivación y fortalece el rendimiento y la relación laboral entre los actores de la Unidad Educativa, específicamente los docentes de Bachillerato General Unificado.

Por otra parte, el objetivo general del presente trabajo de investigación es Diseñar un Plan de Mejora para validar estrategias de motivación y fortalecer el rendimiento y la relación laboral entre los actores de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales. Basado en los docentes de BGU; el mismo que se cumplirá mediante los objetivos específicos:

1. Analizar la fundamentación conceptual concerniente a la motivación laboral, en instituciones de Educación Bachillerato y su relación y rendimiento laboral de los docentes.
2. Medir los factores de la motivación laboral el mismo que permita mejorar su relación y rendimiento entre los docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Ricardo Cornejo Rosales.
3. Diseñar una guía de entrevista y un Cuestionario de motivación C.M.T, el mismo que permite valorar los factores psicosociales del trabajador, para que los docentes de bachillerato puedan optimizar su relación y rendimiento laboral.

4. Evaluar con expertos las estrategias de motivación laboral a través de un plan de mejora para que los docentes del BGU puedan mejorar su relación y rendimiento profesional.

Adicionalmente, la metodología de esta investigación sigue un enfoque cuantitativo y cualitativo. La recolección de información se realiza a través de encuestas C.M.T y entrevistas mediante la técnica de *focus group*, aplicadas a los docentes de BGU y al personal administrativo de la institución. Con base en los resultados obtenidos, se elabora una propuesta de Plan de Mejora para el Logro de la Satisfacción Laboral, que busca mantener una comunicación efectiva, confianza y participación activa entre todos los involucrados.

De igual manera, se cita a Cornejo (2018), quien establece que “la relación y rendimiento laboral de los docentes, como también para definir, normas necesarias de convivencia armónica que establecen lineamientos de conductas que mejoren la relación entre los actores de la comunidad educativa” (p. 32).

La justificación de este proyecto de investigación radica en reconocer la importancia de implementar un Plan de Mejora para validar tácticas de incentivo laboral. Estas tácticas son cruciales para mejorar el desempeño y las relaciones laborales entre los profesores. Es relevante resaltar que esta propuesta anima a los profesores de BGU a establecer un mayor compromiso con las actividades que realizan individualmente, se busca resultados positivos que contribuyan al éxito institucional.

La motivación, como componente esencial en un desarrollo efectivo, está estrechamente ligada a la satisfacción en el trabajo, las interacciones laborales y el ambiente laboral. Además, se reconoce la importancia del rector o director en el liderazgo y la implementación de estrategias motivacionales adecuadas dentro de la institución educativa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Motivación

La motivación se compone de todos los factores capaces de inducir, mantener y orientar la conducta hacia un objetivo. En la actualidad, este elemento se considera crucial en la administración de personal, y su comprensión y dominio son necesarios. Solo así la empresa estará en condiciones de establecer una cultura organizacional sólida y confiable. Un ejemplo notable es el hambre, que claramente genera motivación al provocar la conducta de buscar alimento y mantenerla. En otras palabras, cuanto mayor es el hambre, más directamente se dirige a satisfacer la necesidad correspondiente. Si se experimenta hambre, se busca alimento; es decir, la motivación nos guía para satisfacer la necesidad (Marín, 2017).

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a seleccionar y ejecutar una acción entre las distintas opciones que se presentan en una situación específica. En efecto, la motivación está relacionada con el estímulo, este proporciona eficacia al esfuerzo conjunto dirigido hacia los objetivos de la empresa, por ejemplo, y anima al individuo a buscar continuamente mejores circunstancias para su desarrollo profesional y personal, integrándolo así en la comunidad donde su participación adquiere significado (Gamarra, 2014).

Por otro lado, la fuerza más vigorosa es la supervivencia en su estado más puro durante la lucha por la vida, seguida por las motivaciones que surgen de la satisfacción de las necesidades básicas y secundarias (apetito, sed, refugio, intimidad, seguridad, protección). Según Chiavenato (2019) existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, las cuales son las siguientes:

- El comportamiento es causado. El comportamiento humano tiene su origen en una causa, ya sea interna o externa, que surge de la interacción entre la influencia de la herencia y el entorno

- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo acto humano hay un propósito, hay una razón que lo origina. Siempre hay un objetivo detrás de la conducta.

Conceptualización de la motivación humana

La necesidad se sitúa como el núcleo central de la motivación humana. La homogeneidad surge a través de la necesidad, mientras que la heterogeneidad se manifiesta en los diversos significados que, se atribuye a los distintos satisfactores. Así, la alimentación es necesaria para satisfacer una necesidad básica de supervivencia, pero las preferencias culinarias nos convierten en individuos singulares. Este principio respalda el dicho de que en gustos se rompen géneros. Las nuevas estrategias mercadotécnicas indican que, a medida que se descubren satisfactores, se generan necesidades (Cornejo, 2018).

Propósito de la motivación

El propósito de incentivar la motivación en el trabajo es contribuir a alcanzar tanto metas individuales como colectivas. Algunos aspectos relevantes son:

- Mantener una relación laboral donde la satisfacción, motivación y desempeño sean prioritarios.
- Dar importancia a las expectativas y recompensas en relación con la satisfacción laboral.
- Fomentar un entorno laboral positivo que proporcione comodidad al empleado.
- Observar los resultados obtenidos en términos de satisfacción laboral.

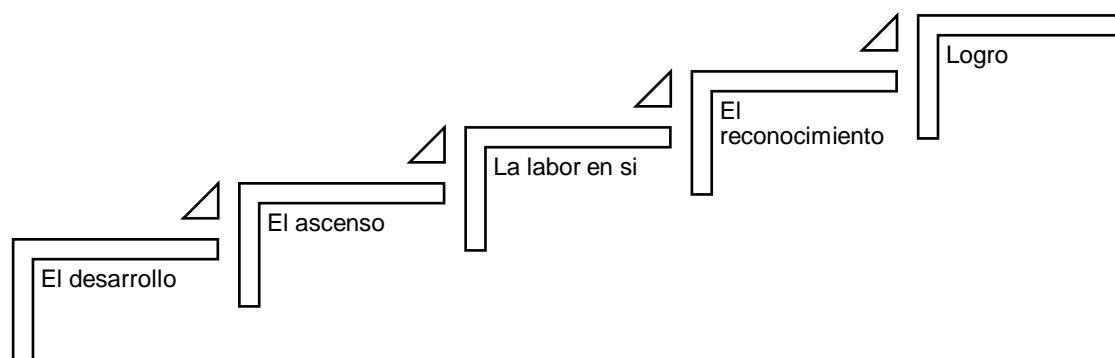
Una vez identificados estos aspectos, se activa la motivación, se estimula así el comportamiento del empleado para alcanzar los objetivos deseados. Cuando el trabajador experimenta la sensación de haber logrado con éxito sus metas, se siente cumplido y busca nuevas aspiraciones por satisfacer. El trabajador siempre aspira a alcanzar lo que se propone, y las recompensas son la consecuencia de lo logrado (Peña y Villón, 2018).

Componentes de la motivación humana

Los principales impulsores según los estudios sobre el comportamiento humano y en términos de relevancia se categorizan como:

Figura 1.

Necesidades laborales



Fuente: Ante Sylvia (2023)

En el entorno laboral, se nota que una persona que participa en un programa organizado de formación tiene mayores posibilidades de progresar en su carrera. Este proceso la llevará a asumir mayores cargas de trabajo, de manera similar a cuando un niño de siete años se le asigna el cuidado de su hermano menor de cinco años. Claramente, conforme se avanza en la estructura corporativa, la complejidad de las tareas se incrementa. Si se ejecuta con éxito, el individuo será elogiado por su superior, se genera así una sensación de satisfacción personal única. Este sentimiento positivo actuará como un estímulo para buscar nuevas oportunidades y repetir el ciclo, motivado por los logros anteriores (Cornejo, 2018).

Para que el reconocimiento genere los efectos esperados y se transforme en un elemento clave para incentivar a los demás, poseerían las siguientes cualidades:

- Genuino. - que se refiere a acciones verdaderas (Cornejo, 2018).
- Claro. - que no mezcle elementos positivos y negativos (Cornejo, 2018).
- Suficiente. - que se proporcione en gran medida y tantas veces como sea adecuado (Cornejo, 2018).

Terminología de motivación laboral

Las responsabilidades de los educadores cambian según las circunstancias. En ciertos aspectos, la labor de los profesores se centra principalmente en tareas rutinarias que organizan la gestión y la enseñanza en el salón de clases (Marín, 2017). Las actividades altamente predecibles están sujetas a normas, además de ser organizadas y repetitivas. Las labores rutinarias fomentan una actitud conservadora y una resistencia al cambio entre los profesores (Lomeli et al., 2016). En diferentes aspectos, la labor de los educadores es imprevisible, creativa y exigente tanto en términos cognitivos como éticos.

Puestos de trabajo y ambientes laborales caracterizados por rutinas repetitivas y limitada flexibilidad suelen ser considerados como poco estimulantes por los empleados. En estas circunstancias, las recompensas tienden a estar menos vinculadas con la satisfacción derivada del trabajo en sí mismo y más con los beneficios externos (principalmente económicos) que las recompensas pueden proporcionar. En contraste, un empleo interesante que se realiza con un alto nivel de autonomía brinda un sentido de propósito y una motivación intrínseca derivada del trabajo en sí (Milkovich, 2021).

Identificar las características predominantes de un trabajo es un proceso que implica tanto un análisis objetivo como una percepción subjetiva, , lo que puede ser considerado como aburrido por algunas personas, puede resultar interesante para otras. Un estudio realizado por Rowan sobre la complejidad del trabajo de enseñanza en los Estados Unidos, se utiliza datos recopilados por el Programa de

Análisis Ocupacional del Departamento del Trabajo de ese país, proporcionó resultados reveladores. Al examinar datos representativos y comparar el trabajo de enseñanza con otras ocupaciones, Rowan concluyó que la enseñanza es una labor sumamente compleja y significativa (Michalus et al., 2015).

Se reconoce que, desde una perspectiva estructural, el trabajo de los maestros demanda un alto nivel de motivación laboral, lo cual representa un desafío directivo de gran impacto en el ámbito educativo, especialmente cuando se abordan las necesidades emocionales y de aprendizaje de los estudiantes. Los análisis estructurales, como los realizados en el sistema educativo de Estados Unidos, pueden sugerir que la enseñanza es una tarea altamente compleja.

Sin embargo, esto no necesariamente implica que sea igualmente compleja en otros sistemas educativos o que sea percibida subjetivamente como tal por todos los participantes dentro de un mismo sistema. Desde una perspectiva subjetiva, de acuerdo con datos de EE.UU., los profesores, particularmente aquellos reconocidos como altamente efectivos, coinciden en que su trabajo es complejo, diverso y requiere de creatividad (Lomeli et al., 2016).

Los directivos escolares, al encontrarse más alejados de las realidades del aula, pueden tener una visión distinta. De acuerdo a Strauss (2018) quien utiliza datos del Estado de Michigan Estados Unidos, exploró “cómo los administradores locales percibían el trabajo docente y que, en su gran mayoría, los administradores cuya tarea consistía en orientar los esfuerzos de mejora, tenían nociones bastante simplistas del trabajo docente” (p. 41).

Además, la enseñanza solía ser vista como la transmisión de un mensaje, mientras que el aprendizaje se consideraba como la recepción de información que debía ser memorizada y considerada esencial. La influencia de enfoques conductistas simplistas afectó la percepción de los directivos sobre lo que motivaba a los maestros: vencer la resistencia y la inercia, ejercer control a través de programas curriculares predeterminados, brindar capacitación y realizar un seguimiento regular de la implementación. Por otro lado, una perspectiva alternativa, respaldada

por una minoría reducida de directivos locales, concebía el trabajo de los maestros en términos de agencia docente, autodeterminación y significado (Cornejo, 2018).

Principalmente, los directivos suelen inclinarse hacia una visión de la enseñanza como un conjunto básico de procedimientos que serían configurados desde fuera. Por otro lado, los responsables de elaborar políticas educativas también hacen suposiciones explícitas o implícitas sobre la naturaleza del trabajo de los docentes al diseñar sistemas de responsabilidad, supervisión o evaluación (2019).

Conceptualización de la motivación laboral docente

La clave para una política educativa de calidad radica en la motivación del docente. Los especialistas afirman que alcanzar resultados sobresalientes en el sistema educativo depende de contar con un cuerpo docente bien preparado y motivado. Por lo tanto, lo que se necesita para motivar a los docentes es:

Reconocimiento Social

En la opinión compartida por la mayoría de los maestros encuestados, existe consenso en que el primer paso para aumentar la motivación en el sector educativo es incrementar su reconocimiento social. Afirman que hace años, el papel del maestro tenía una mayor consideración.

Para Mintrop y Ordenes (2017), quienes son profesores interinos de lengua extranjera en el sistema público, aseguran que, “si la sociedad no valora el trabajo que desarrollan, la labor educativa se traba” (p. 41). Además, se plantea emular el modelo de países como Finlandia, donde se sugiere establecer al profesor como una figura de autoridad con el fin de promover el respeto social y el reconocimiento en el ámbito educativo.

Asimismo, las habilidades de enseñanza juegan un papel crucial en la percepción social de un profesor. La capacidad para explicar conceptos de manera clara, utilizar métodos pedagógicos efectivos y crear un ambiente de aprendizaje

estimulante son factores determinantes en la valoración de su labor. De manera complementaria, la relación que un profesor construye con sus estudiantes no solo impacta en el entorno académico, sino también en su reconocimiento social. Un docente que se muestra accesible, comprensivo y comprometido con el bienestar de los estudiantes tiende a ganar aprecio dentro y fuera del aula (Vroom y Deci, 2019).

Confianza en su labor

En primer lugar, la confianza se consolida a través de la transparencia y la coherencia en la comunicación. Cuando un profesor comunica claramente los objetivos, expectativas y métodos de enseñanza, los estudiantes y colegas tienden a desarrollar una confianza más sólida en su capacidad para guiar el proceso educativo. Además, la consistencia en la aplicación de políticas y normas contribuye significativamente a la confianza en la labor docente. Los estudiantes y padres valoran la equidad y la imparcialidad, aspectos que refuerzan la credibilidad del profesor. Asimismo, la disposición para admitir errores y aprender de ellos puede fortalecer la confianza, , demuestra humildad y una actitud abierta hacia la mejora continua (Pinder, 2018).

Por otra parte, la empatía y la capacidad para comprender las necesidades individuales de los estudiantes también desempeñan un papel crucial en la construcción de confianza. Un profesor que muestra interés genuino por el bienestar y el progreso de cada estudiante crea un ambiente de aprendizaje en el que los alumnos se sienten respaldados y valorados. La confianza en la labor docente no solo se limita a la relación con los estudiantes, sino que también se extiende a la colaboración con colegas y la participación en iniciativas educativas. La disposición para trabajar en equipo, compartir conocimientos y contribuir al desarrollo colectivo fortalece la confianza mutua dentro de la comunidad educativa (Flores, 2017).

Apoyo desde la familia

El apoyo emocional se manifiesta en la aceptación incondicional, la escucha activa y el estímulo positivo. Cuando los miembros de la familia expresan interés en los logros y desafíos académicos de los estudiantes, se fortalece su autoestima y se crea un ambiente propicio para el aprendizaje.

Además del respaldo emocional, el apoyo motivacional de la familia desempeña un papel crucial. Los padres y otros miembros de la familia pueden fomentar una mentalidad positiva hacia el aprendizaje, se establece expectativas realistas y se alienta la perseverancia en momentos difíciles. El estímulo para explorar intereses personales y establecer metas académicas contribuye significativamente al desarrollo de una actitud proactiva hacia la educación (Carballo, 2016).

Desde una perspectiva logística, el apoyo de la familia se refleja en la creación de un entorno propicio para el estudio. Espacios dedicados al aprendizaje en el hogar, recursos educativos y la disponibilidad de materiales necesarios son elementos que facilitan el proceso de estudio y promueven hábitos académicos saludables. Es importante destacar que el apoyo de la familia no se limita a cuestiones académicas; también abarca aspectos emocionales y sociales. El involucramiento de los padres en la vida escolar, la comunicación abierta sobre las experiencias educativas y la participación en eventos escolares fortalecen la conexión entre la familia y la educación (Lidefer, 2023).

No a los cambios legislativos

La resistencia a los cambios legislativos emerge por diversas razones, es la desconfianza hacia el proceso de cambio un factor clave. Cuando las modificaciones propuestas no son percibidas como suficientemente explicadas o se teme que puedan acarrear consecuencias no previstas, se adopta una postura de oposición. La falta de transparencia por parte de las instituciones encargadas de impulsar el cambio alimenta este escepticismo (Aula Planeta, 2017).

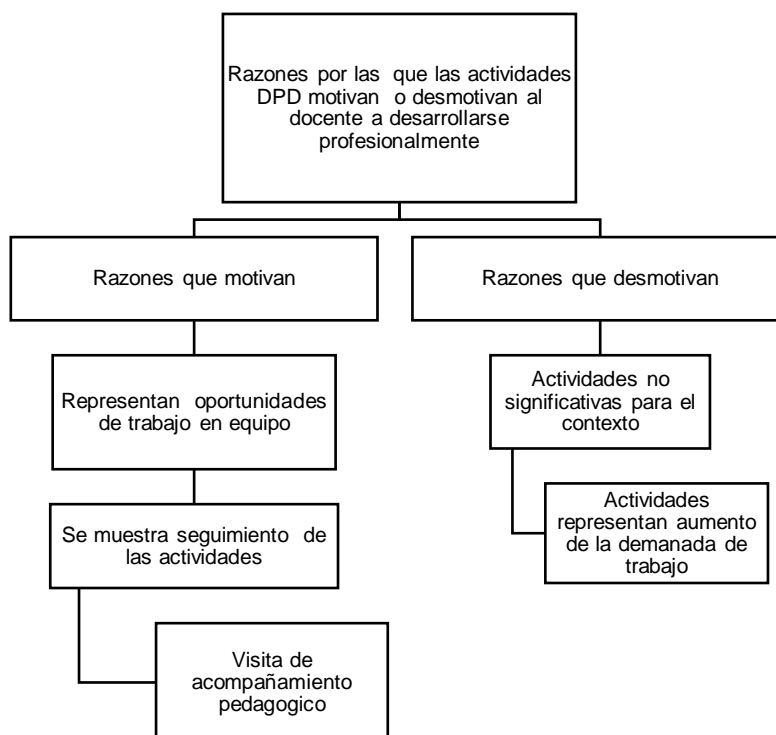
Adicionalmente, la resistencia tiene una dimensión económica importante. Aquellos que se oponen a los cambios legislativos frecuentemente lo hacen debido a la preocupación de que estas medidas impactarán negativamente en la economía, ya sea a nivel personal o empresarial. Temores relacionados con impuestos adicionales, regulaciones más rigurosas o alteraciones en las condiciones del mercado contribuyen a la resistencia, especialmente cuando se percibe que amenazan la estabilidad financiera (Bedegral et al., 2017).

Por otra parte, la preservación de tradiciones y valores arraigados en la sociedad también motiva la resistencia. Cambios legislativos que se interpretan como una amenaza para estas bases culturales generan oposición, las personas buscan mantener la estabilidad en este aspecto. Cuando se percibe que no se ha brindado una consulta adecuada o que no se ha ofrecido la oportunidad de participar en la configuración de políticas, se genera desconfianza y resistencia (Cerón, 2015).

En muchos casos, la oposición a los cambios legislativos se sustenta simplemente en la preferencia por el *status quo*. Aquellas personas que prefieren mantener las cosas como están pueden resistirse al cambio debido a la comodidad y familiaridad que encuentran en el estado actual. En consecuencia, el temor a lo desconocido y la preferencia por lo conocido ejercen una influencia significativa en la actitud de resistencia hacia los cambios legislativos (Lomeli et al., 2016).

Figura 2.

Razones por las que las actividades DPD motivan o desmotivan al docente



Fuente: Web del Maestro CMF

Finalidad de la motivación docente

En el ámbito docente, es crucial destacar que la motivación también es un elemento necesario para llevar a cabo las tareas de manera efectiva. Aunque la apelación a mantener la motivación puede considerarse una expresión común, es imperativo señalar que predicar con el ejemplo es fundamental. Es esencial que exista un sentido de motivación para comprometernos activamente en las labores, fomentar la innovación, alcanzar el éxito cotidiano y, por encima de todo, dejar una impresión duradera en los estudiantes (Aula Planeta, 2017).

1.2. Tipos de motivación

Motivación extrínseca

La conducta laboral que se origina en fuentes externas al propio trabajo, como el reconocimiento por parte de los compañeros, el supervisor o la propia organización,

se refiere a la recepción de recompensas o incentivos adicionales en virtud del desempeño laboral (Uscanga y García, 2018).

En una opinión que podría considerarse equivocada, al seleccionar al personal para su contratación de cara a la nueva temporada, se asumía que la persona elegida estaría automáticamente motivada desde el primer día. Esta suposición se basaba en la idea de que obtener un puesto de trabajo en un momento histórico tan relevante para el mercado laboral en muchos países sería suficiente para generar motivación intrínseca desde el inicio (Michalus et al., 2015).

Este tipo de motivación consiste en realizar una actividad como medio para lograr un fin. El estado motivacional es temporal y dinámico no igual en todas las situaciones de la vida mientras que el rasgo motivacional es lo que define a esa persona, su personalidad.

Así, este tipo de motivación no está directamente ligado a la organización, pero sí es influido en gran medida por el cargo ofrecido a un empleado, la estructura de la organización, el entorno laboral en el lugar de trabajo y varios otros factores externos. Por lo tanto, es crucial tener en cuenta este aspecto al seleccionar a alguien para unirse al equipo que, se va a liderar, basta con que esa persona tenga una disposición motivadora adecuada (como amabilidad, simpatía o ambición). Un empleado tiende a dejar sus problemas personales en casa (Pujol, 2018).

Motivación intrínseca

En el entorno laboral, diversos actores desempeñan roles significativos, entre ellos el personal, la familia, los amigos y la empresa. Sin embargo, la evaluación de los clientes emerge como un factor fundamental para orientarnos en la trayectoria.

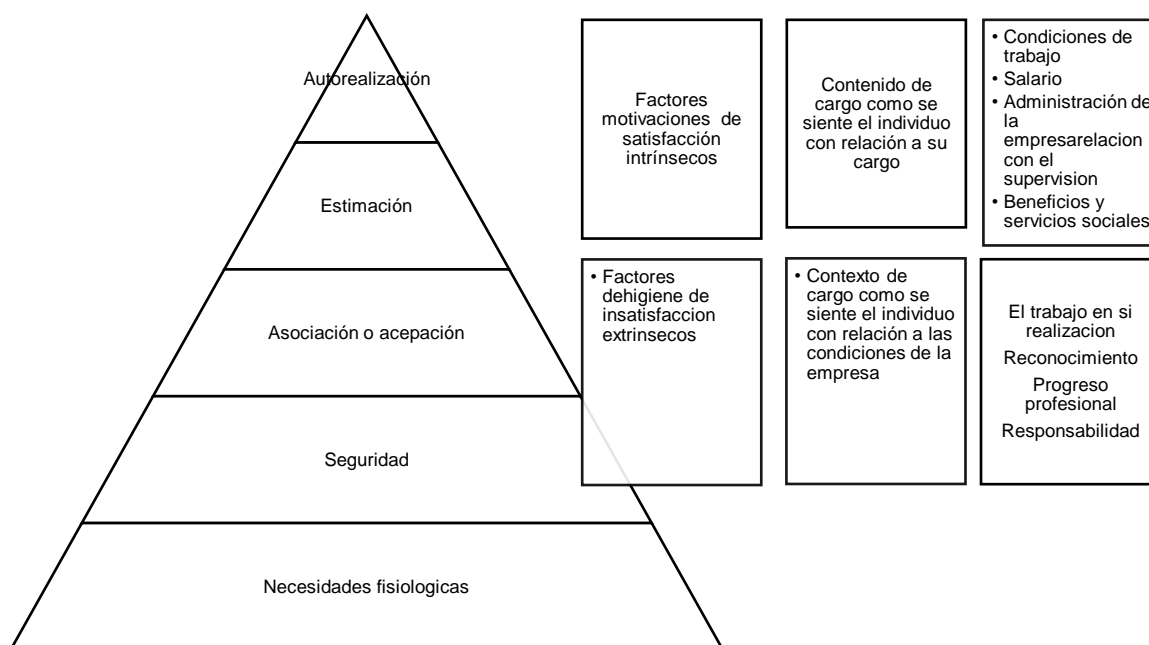
Se trata de una necesidad psicológica de involucrarse en una actividad sin esperar una recompensa externa. Un factor que afecta a esta motivación intrínseca es la dificultad de la tarea. Se considera que una situación de desafío óptimo se presenta cuando el nivel de dificultad de la tarea y las habilidades del individuo están

equilibradas. En este escenario, se establece un estado de flujo en el que el sujeto experimenta un alto grado de concentración y disfrute durante la realización de la tarea. Para que se produzca este estado de flujo, es necesario que el individuo pueda concentrarse y que la tarea y los objetivos estén claramente definidos. Sin un personal altamente motivado para brindar la mejor atención a los clientes, es difícil alcanzar niveles elevados de recomendación (Pujol, 2018).

1.3. Características de la motivación

Figura 3.

Pirámide de Maslow y Herzberg



Teoría de Herzberg

Fuente: Keith Davis, Human at Work. Human relations and Organizational Behavior 1977

1.4. Componentes de la motivación laboral

Teoría de Maslow

Maslow (2019) planteó que “en la comprensión de la motivación, se reconoce que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o hiperactividad para

ser satisfechas” (p. 36). Este enfoque, ampliamente difundido, ha llevado a estructurar las necesidades experimentadas por el hombre en una jerarquía. En este marco, se establece que los individuos reaccionan de acuerdo con la necesidad que prevalece en un momento dado, se subraya que la motivación está intrínsecamente vinculada a la priorización de la satisfacción que alcanzarían.

La Teoría de Necesidades se centra en lo que las personas necesitan para llevar vidas satisfactorias, y postula que están motivadas por satisfacer diferentes tipos de necesidades que están clasificadas en un orden jerárquico.

- Necesidades básicas o fisiológicas: Estas son las necesidades fundamentales para mantener la vida humana, como alimentos, agua, refugio, calor y sueño. Según Maslow, mientras estas necesidades no estén satisfechas en un nivel básico para mantener la vida, las demás no motivarán a los individuos.
- Seguridad: Estas son las necesidades relacionadas con la protección contra riesgos físicos y el temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el refugio.
- Necesidades sociales (de afiliación o pertenencia): Dado que los seres humanos son seres sociales, experimentan la necesidad de pertenecer y ser aceptados por los demás.
- Estimación: Después de satisfacer las necesidades de pertenencia, las personas tienden a buscar la estimación propia y de los demás. Esta necesidad incluye el deseo de poder, prestigio, reconocimiento y seguridad en uno mismo.
- Autorrealización: Maslow identificó esta como la necesidad más elevada en su jerarquía. Se refiere al deseo de alcanzar el máximo potencial personal y llevar a cabo algo valioso en la vida

Según Newstron (2020), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y por último de realización personal.

Teoría de los factores Herzberg

En la década de los años cincuenta, Frederick Herzberg elaboró un modelo de motivación conocido como la teoría de los dos factores, la cual postula que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral provienen de dos conjuntos distintos de factores. Se distinguen dos categorías de factores en la teoría de Herzberg: los factores higiénicos, también conocidos como factores de insatisfacción, y los motivantes, también denominados satisfactores. Según Herzberg, estas dos categorías de necesidades son independientes entre sí y ejercen impactos diversos en el comportamiento de las personas (Marín, 2017).

El principio fundamental es que cuando las personas experimentan insatisfacción con su trabajo, esto se relaciona con el entorno del lugar de trabajo, y viceversa. Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades “factores higiénicos”, los cuales están relacionados con los aspectos externos del trabajo, como las condiciones físicas del entorno laboral o las políticas de la organización. Por otro lado, denominó a la segunda categoría “necesidades motivadoras”, las cuales son intrínsecas al trabajo y están relacionadas con necesidades de orden superior a las propuestas por la teoría de Maslow, como la oportunidad de crecimiento, el reconocimiento por los logros, la variedad de tareas y las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Herzberg sostiene que la manera más efectiva de aumentar los factores motivadores es a través del enriquecimiento del trabajo, lo cual implica crear un entorno laboral participativo y desafiante. Él argumentó que hay dos conjuntos distintos de factores que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo (Michalus et al., 2015).

- **Saciables:** Los motivadores de tipo fisiológico y de seguridad dejan de desempeñar un papel activo en la motivación una vez que se encuentran adecuadamente atendidos y satisfechos.
- **Insaciables:** Los impulsos fundamentales del ser humano, como el afecto, el logro, la autoestima y la autorrealización, son insaciables. Incluso cuando se satisfacen, mantienen su poder motivador en el comportamiento humano.

Herzberg profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivadores:

- Los factores higiénicos (saciables) son causantes de insatisfacción y desmotivación en los trabajadores cuando no se abordan adecuadamente. Sin embargo, incluso si se satisfacen completamente, no generan satisfacción ni motivación.
- Los factores motivadores: son los que generan satisfacción y motivación en los trabajadores cuando se atienden adecuadamente. Cuando no lo están, son neutros y no causan insatisfacción ni desmotivación. Se refieren al contenido del trabajo en sí mismo.

Teoría de McClelland

Se postula que la teoría de la motivación está intrínsecamente ligada a los conceptos que el ser humano aprende, se destaca la considerable influencia de las esferas cultural y social en la adquisición de muchas necesidades. En esta perspectiva, se define la motivación como una red asociativa armonizada y jerarquizada en términos de fuerza o importancia dentro de un individuo específico. Alrededor de experiencias afectivas, se forman grupos de expectativas o asociaciones que sirven como impulsores motivacionales, categorizándose en tres grupos principales: la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro o autoevaluación (Gamarra, 2014).

De acuerdo con las investigaciones realizadas, se establece que la necesidad de logro guarda cierta relación con el nivel de motivación que las personas poseen para desempeñar sus labores profesionales. Asimismo, se destaca la necesidad de afiliación, caracterizada por la búsqueda de una estrecha conexión con los demás (Montoya, 2014).

La necesidad de poder, relacionada con el control sobre la propia situación, se vincula de alguna manera con la gestión que las personas hacen tanto del éxito como del fracaso. En algunos casos, se observa que el temor al fracaso, acompañado por la disminución del poder personal, puede surgir como un motivador de gran relevancia. En contraste, para otros individuos, el temor al éxito puede desempeñar un papel motivador significativo.

A partir de estas observaciones, se puede afirmar que cada una de las teorías anteriores destaca la satisfacción de ciertas necesidades que las personas han logrado cumplir a lo largo del tiempo. Estas teorías también resaltan que las personas determinan conscientemente su grado de satisfacción al comparar sus necesidades y circunstancias, se refleja una notoria variación tanto entre individuos como dentro de una misma persona a lo largo del tiempo (Herrera y Zamora, 2014).

Teoría de ERC Existencia, Relación y Crecimiento: Alderfer

Esta teoría fue formulada por Clayton Alderfer, quien compartía la perspectiva de Maslow sobre la jerarquía de necesidades como factor motivacional en el ámbito laboral. Es relevante señalar que la teoría ERG presenta dos diferencias fundamentales con respecto a la de Maslow. En primer lugar, Alderfer propone que las necesidades se clasifican en tres categorías: las existenciales (similar a las identificadas por Maslow), las de relación (centradas en las relaciones interpersonales) y las de crecimiento (vinculadas a la creatividad personal) (Cerón, 2015).

En segundo lugar, se señala que cuando las necesidades superiores son frustradas, las necesidades inferiores pueden resurgir, incluso si ya habían sido

satisfechas. Esta perspectiva difiere de la de Maslow, quien sostenía que al satisfacer una necesidad, esta perdía su capacidad para motivar el comportamiento, y que las personas progresaban constantemente a lo largo de la jerarquía de necesidades. Por el contrario, para Alderfer, las personas pueden ascender y descender en la pirámide de necesidades, según las circunstancias y el momento (Olvera, 2018).

Teoría de La Valencia— Expectativa de Vroom

En el estudio sobre la Motivación y alta dirección, se señala que dentro de cualquier grupo humano que comparte las mismas responsabilidades laborales, es observable que algunos individuos destacan notablemente en su desempeño en comparación con otros. Se plantea la pregunta de cuáles son los factores que originan estas diferencias y cómo se puede mitigar la disparidad entre aquellos que son más eficientes y aquellos que lo son menos. En esta obra, se presenta una recopilación valiosa de textos que abordan estas interrogantes, se proporciona una comprensión profunda de la importancia de la motivación en el rendimiento efectivo de cualquier actividad dentro de una organización humana (Gamarra, 2014).

La teoría presentada implica que la motivación aparece debido al valor que el individuo otorga a los resultados potenciales de sus acciones, junto con la anticipación de alcanzar sus objetivos. La importancia de esta teoría reside en su enfoque en la singularidad y la diversidad de los impulsos motivadores, en oposición a las suposiciones generales presentes en las teorías de Maslow y Herzberg (Web del Maestro CMF, 2019).

Teoría de la equidad

La consideración central para la motivación en el entorno laboral reside en la evaluación individual de la equidad y justicia de las recompensas recibidas. La equidad, en este contexto, se refiere a la proporción entre los insumos laborales aportados por el individuo y las recompensas laborales obtenidas. Según esta teoría, la motivación surge cuando las personas experimentan satisfacción con lo

que reciben en relación con el esfuerzo que han dedicado. La percepción de equidad se establece mediante la comparación de las recompensas individuales con las que reciben otros (Stake, 2018).

En este sentido, la teoría sugiere que las personas evalúan la justicia de sus recompensas al considerar cómo estas se equiparan con las recompensas que otros individuos en situaciones similares reciben. Cuando esta comparación revela un equilibrio percibido entre esfuerzo y recompensa, se fortalece la motivación. Por lo tanto, la teoría de la equidad destaca la importancia de la evaluación relativa y subjetiva que los individuos hacen de sus recompensas laborales para determinar su nivel de motivación en el ámbito laboral (Uscanga y García, 2018).

Enfoque teórico

El estudio actual se verá favorecido por la adopción de la Teoría de la Expectativa de Vroom como marco de referencia, , esta teoría está estrechamente relacionada con el tema en análisis. Según este enfoque teórico, la motivación para actuar está determinada por la intensidad de la expectativa de que la acción conducirá a un resultado específico que resulte atractivo para el individuo. En otras palabras, un trabajador estará incentivado a emplear un alto grado de esfuerzo si cree que este esfuerzo resultará en una evaluación positiva de su rendimiento, lo que a su vez generará recompensas que satisfarán sus objetivos personales (Vroom y Deci, 2019).

Asimismo, la Teoría de la Expectativa de Vroom esclarece por qué ciertos empleados carecen de motivación en sus roles laborales, lo que se traduce en un rendimiento promedio. Este fenómeno queda evidenciado a través de las tres relaciones fundamentales que propone esta teoría (Vroom y Deci, 2019).

Por otra parte, se aborda la conexión entre el esfuerzo y el desempeño, donde el trabajador dedica esfuerzo con la expectativa de obtener una evaluación positiva y, por ende, una recompensa. En este contexto, surge la interrogante: ¿si me esfuerzo al máximo, se reconocerá mi desempeño en la evaluación? Para algunos

empleados, esta situación podría ser desventajosa, dado que es factible que sus habilidades estén considerablemente por debajo del estándar. Aunque inviertan un nivel considerable de energía, es probable que su desempeño sea considerado como menos satisfactorio (Olvera, 2018).

Además, cabe la posibilidad de que el empleado perciba una falta de conexión emocional con su supervisor, lo que lo lleva a creer que su esfuerzo no será valorado, especialmente si su evaluación se pronostica como desfavorable. Estos son algunos de los potenciales factores que pueden contribuir a una baja motivación en los trabajadores en relación con la posibilidad de obtener una calificación baja en sus evaluaciones.

La segunda relación se enfoca en las metas del trabajador: ¿qué beneficios recibiré de la organización si logro una calificación de desempeño positiva? En esta cuestión, el empleado reflexiona sobre la relación entre el rendimiento y las recompensas, la cual algunos trabajadores perciben como débil. Esta percepción puede surgir cuando se otorgan incentivos adicionales a los empleados por motivos que no están relacionados con su rendimiento, como la longevidad en la empresa, la colaboración, estructuras de comisiones o bonificaciones variables, entre otros, lo que puede desmotivar a aquellos que se esfuerzan más pero no son reconocidos por ello.

En la última relación, que aborda las recompensas y las metas personales, surge la interrogante sobre si el trabajador será recompensado y si estas recompensas resultan atractivas en función de sus intereses personales. En otras palabras, al realizar un esfuerzo significativo y prepararse para avanzar en su carrera, el empleado podría encontrarse con que solo se le otorga un aumento salarial como recompensa. Asimismo, podría aspirar a un puesto más desafiante y estimulante para el cual está debidamente preparado, pero recibir solo reconocimientos verbales o escritos a cambio (Milkovich, 2021) .

Es crucial reconocer que el diseño de las recompensas consideraría las necesidades individuales del trabajador. Con frecuencia, estas recompensas se

ajustan únicamente a las demandas de la organización, sin permitir una personalización adecuada. Además, es un error común asumir que todos los empleados comparten las mismas preferencias, sin considerar los efectos motivacionales y la importancia de diferenciar las recompensas (Shein, 2015).

Elementos que favorecen la motivación en el entorno docente

Conforme a las teorías de la motivación, la influencia de este aspecto variará según la percepción individual de cada persona sobre la capacidad de dicho factor para satisfacer sus necesidades individuales.

Mediante la investigación, se identifican una serie de componentes que estimulan la motivación en el ámbito laboral. Estos se organizan según la teoría bifactorial de Herzberg en dos grupos: los elementos de higiene, que están vinculados al ambiente laboral y son externos al trabajo en sí, y los elementos motivadores, que se relacionan con el contenido del trabajo y son intrínsecos al mismo (Chiavenato I. , 2019).

Tabla 1.

Factores higiénicos

Salario y beneficios	Incentivo económicos y no económicos
Seguridad laboral	Estabilidad y continuidad laboral
Posibilidad de promoción	Plan de carrera, estatus laboral y social
Condiciones de trabajo	Horario, instalaciones y lugar de trabajo
Estilo de supervisión	Grado y forma de control de la empresa
Ambiente social de trabajo	Interacción con otras personas

Fuente: Ante Sylvia (2023)

Tabla 2.

Factores motivacionales

La consecuencia de logros	Alcanzar los objetivos de la tarea
La característica de la tarea	Variedad, interés, importancia y fin de la tarea
La autonomía	Responsabilidad y toma de decisión
La implicación de conocimientos y habilidades	Reto laboral
Retroalimentación y reconocimiento	Información clara y directa de su desempeño

Fuente: Ante Sylvia (2023)

Importancia de la motivación en instituciones educativas

Cada entidad exhibe atributos únicos que la distinguen de otras entidades, y estos rasgos definen un enfoque específico de administración. Al respecto, Stoner (2019), luego de realizar una investigación en diversos sistemas escolares encontró que “la motivación laboral tiene influencia sobre el rendimiento del profesor, de acuerdo a su explicación, el docente presta mayor atención a su entorno laboral que a sus estudiantes, situación que afecta directamente el trabajo con los alumnos” (p. 56). Este escenario puede llevar a que las personas no se sientan vinculadas a la institución, si bien esta situación estará principalmente influenciada por la manera en que se administre cada organización (Gamarra, 2014).

Las instituciones educativas tienen la capacidad de estimular a los docentes para que mejoren su desempeño más allá de sus expectativas. Diversos incentivos pueden ser ofrecidos al personal, entre ellos, mejoras salariales o condiciones laborales más favorables. Las teorías motivacionales proporcionan orientación sobre cómo fomentar un mayor esfuerzo por parte de los docentes. En este contexto, el concepto de motivación empresarial surge de la exploración de factores dentro de la institución que inspiran acciones dirigidas a alcanzar resultados. A través de este mecanismo, que implica motivo, acción y resultado, se identifica la corriente necesaria para alcanzar metas específicas en el ámbito educativo (Marín, 2017).

Marco legal

Para lograr una actitud positiva y fomentar un ambiente creativo, inclusivo y participativo en todos los procesos educativos, es esencial aplicar los principios y valores establecidos en la Ley Orgánica de Educación Intercultural. El Artículo 2 de esta ley enfatiza la importancia de la motivación en el aprendizaje, debido a que promueve el esfuerzo individual y reconoce el valor del profesorado. Garantizar sus derechos y brindarles apoyo son factores fundamentales para asegurar la calidad de la educación (Ministerio de Educación, 2012).

Cumplir con estos estándares de calidad es crucial, , el bienestar de los trabajadores es un factor determinante. Motivar al personal incentiva su desempeño eficaz y eficiente, lo que conduce al logro de los objetivos educativos de manera satisfactoria.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y enfoque de la investigación

Este estudio adopta un enfoque mixto que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos, lo que refleja un enfoque pluralista y ecléctico que puede generar resultados diversos (Burkle, 2019). La investigación de enfoque mixto abarca todos los puntos intermedios entre los métodos cualitativos y cuantitativos. Esta metodología genera expectativas significativas para la investigación y ayuda a superar la dicotomía entre ambos enfoques (Lomeli et al., 2016).

Por lo tanto, el propósito de emplear el enfoque de investigación mixta en este estudio es enriquecer la perspectiva cuantitativa con una de carácter cualitativo. El estudio tiene un estatus equitativo, se dio igual importancia a ambos enfoques, y es de naturaleza secuencial: primero se llevó a cabo la parte correspondiente al enfoque cualitativo y posteriormente al cuantitativo. El tipo de investigación es descriptivo, dado que se trata de un estudio de caso (Uscanga y García, 2018).

En la sección cualitativa, se implementa una guía de entrevista, se utiliza la técnica del *focus group*, la cual es colectiva y participativa y fue validada en abril de 2019. Esta técnica, que es un método o sistema para recopilar información esencial para llevar a cabo una investigación, se presenta a continuación mediante la ejecución y sistematización de los resultados (Stake, 2018).

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos cualitativos

Para lograr los objetivos planteados en esta investigación se utilizarán los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

En la parte cualitativa, consistente en aplicar una guía de entrevista mediante la técnica del *focus group* que es un método o sistema de recolección de información necesaria para efectuar una investigación.

En la fase cualitativa, mediante el enfoque de estudio de caso, se procedió a diseñar y aplicar una entrevista mediante la técnica del grupo focal, la cual implicó seguir los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1: Reclutamiento: el reclutamiento de los participantes es decir se reunió a los 32 docentes las cuales se dividieron en tres equipos el primer equipo constan 11 participantes el segundo equipo 11 participantes y el tercer equipo 10 participantes con un total de 32 personas la cual tomaron roles diferentes como (líder, discutidor e influenciable) y capitalizarlo para la dinámica de grupo además existió un participante dominante que contamina las opiniones de los demás. En la conversación se abordó un tema dificultoso que es la motivación laboral dentro de la Institución.

Tabla 3.

Participantes que integraron en el grupo focal

Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3	
1	Docente 1	1	Docente 12	1	Docente 23
2	Docente 2	2	Docente 13	2	Docente 24
3	Docente 3	3	Docente 14	3	Docente 25
4	Docente 4	4	Docente 15	4	Docente 26
5	Docente 5	5	Docente 16	5	Docente 27
6	Docente 6	6	Docente 17	6	Docente 28
7	Docente 7	7	Docente 18	7	Docente 29
8	Docente 8	8	Docente 19	8	Docente 30
9	Docente 9	9	Docente 20	9	Docente 31
10	Docente10	10	Docente 21	10	Docente 32
11	Docente 11	11	Docente 22		

Fuente: Base de docentes de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales

Paso 2: Moderación realizada en la sala de audiovisuales, donde se alentó a los participantes a expresar sus opiniones sobre los temas tratados de manera

independiente, se evita la influencia del participante dominante que podría contaminar las percepciones de los demás. Durante la conversación, se abordó un tema desafiante: la motivación laboral en la institución Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales. Para explorar este tema, se plantearon las siguientes preguntas las cuales también fueron validadas:

- **Revisión de la Relevancia:** Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de cada pregunta para garantizar que estuvieran alineadas con los objetivos específicos de la investigación sobre la motivación laboral en la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales. Se evaluó la pertinencia de cada ítem para asegurar que abordara aspectos clave relacionados con la institución y su personal.
- **Consulta con Expertos:** Se consultó a expertos en el campo de la motivación laboral y la psicología organizacional para obtener retroalimentación sobre la idoneidad y claridad de las preguntas. La contribución de profesionales experimentados permitió afinar las formulaciones y garantizar la validez conceptual de cada ítem.
- **Prueba Piloto:** Se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de empleados de la institución. Durante esta fase, se observó la comprensión de las preguntas, se identificaron posibles ambigüedades y se recopilieron comentarios sobre la claridad y relevancia de cada ítem.
- **Ajustes según Retroalimentación:** Con base en los resultados de la prueba piloto, se realizaron ajustes necesarios en las formulaciones de las preguntas para abordar cualquier problema identificado. Se prestaron especial atención a las sugerencias y comentarios proporcionados por los participantes de la prueba piloto.
- **Validación Final:** Una vez realizadas las modificaciones, las preguntas fueron sometidas a una validación final por parte de un comité especializado. Este

comité evaluó la coherencia, consistencia y pertinencia de cada pregunta en el contexto de la investigación.

El resultado de este proceso garantiza que las preguntas sean adecuadas, comprensibles y efectivas para obtener información valiosa sobre la motivación laboral en la institución. La combinación de enfoques metodológicos contribuyó a la robustez y validez del instrumento de recolección de datos.

- ¿Conoces la trayectoria de la Institución en la que laboras?
- ¿Te sientes comprometido con la filosofía misión, visión, ideario de la institución donde laboras?
- ¿Cree que existe motivación intrínseca en la institución especifique?
- ¿Cree que existe motivación extrínseca en la institución especifique?
- ¿Crees que la creatividad, el compromiso y el liderazgo son también algunos rasgos importantes en las personas con capacidad para cumplir las metas?

Paso 3: Confección del informe. – Resultados

En la sesión de grupo se buscó conocer de una manera general la perspectiva que se tiene sobre, la motivación laboral, así como el compromiso y trayectoria con la institución

Al definir si conoce la trayectoria de la institución donde labora 23 docentes participantes entre hombres y mujeres mencionaron que no conocen puesto que la mayoría son docentes que forman parte de la institución desde el año 2014. Y el resto de participantes con un total de 9 menciona que, si conocen, pero por los años de trabajo dentro de la institución.

Al abordar la cuestión de si los docentes se comprometen con la filosofía, misión, visión e ideario de la institución en la que trabajan, se encontró que 32 docentes participantes expresaron un sentimiento de compromiso con su lugar de trabajo. No obstante, señalaron que, en numerosas ocasiones, las autoridades ministeriales, mediante la implementación de nuevas leyes y reglamentos, generan una

desmotivación significativa entre los docentes. Lamentablemente, este desánimo repercute directamente en la efectividad de su labor

Al definir que si existe motivación intrínseca en la institución los 32 docentes que laboran mencionaron que si existe puesto que las cosas que lo hacen lo hacen por el simple gusto de hacerlas.

Al definir que si existe motivación extrínseca en la institución los 32 docentes participantes mencionaron que no perciben recompensas por el trabajo realizado, pero si castigos que lo realizan mediante memorandos o llamado de atención incluso hasta con despidos.

Al definir que, si crees que la creatividad, el compromiso y el liderazgo son también algunos rasgos importantes en las personas con capacidad para cumplir las metas los 32 docentes participantes mencionaron que sí, puesto que para ser exitosos en el lugar de trabajo hay que prepararse académicamente y ser motivados por sus superiores en este caso por el Ministerio de Educación.

Método cuantitativo

Los resultados de la investigación se utilizaron como aporte cuantitativo a través de un cuestionario. La información obtenida de la guía de entrevistas mediante la técnica del *focus group* se convirtió en una fuente de datos fundamental para la elaboración de un cuestionario ya existente. Este cuestionario, que combina elementos del Cuestionario Motivacional para el Trabajo (C.M.T), basado en las teorías de Maslow y Toro, integra enfoques conductuales, humanísticos y cognitivos. Dicho instrumento permite la evaluación objetiva de quince (15) factores de motivación (Zartha et al., 2014).

Consiste en 75 elementos agrupados en conjuntos de cinco (5). El primer conjunto se enfoca en la motivación interna, el segundo en la retribución y el tercero en la motivación interna. Se clasificarían los elementos de cada conjunto en orden de

importancia, se utiliza una escala que va del uno (1), como valor mínimo, al cinco (5), como valor máximo.

Tabla 4.

Calificación

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
5	Muy frecuente
4	Con cierta frecuencia
3	Algunas veces
2	Rara vez o nunca
1	No acorde al puesto de trabajo

Fuente: Cuestionario CMT

Y se administra tanto a los profesores de bachillerato general unificado como al personal administrativo de la institución. Este cuestionario es una combinación del cuestionario de motivación laboral diseñado y estudiado por individuos que forman parte de la cultura a la que está dirigido, e incorpora la estructura semántica de conceptos, sentimientos y experiencias comunes en este entorno laboral.

El cuestionario consta de tres partes:

La primera parte está compuesta por cinco grupos de ítems, cada uno con cinco elementos, y cada elemento representa un factor de motivación. Esta sección está diseñada para proporcionar un perfil de las condiciones motivacionales internas. Los cinco factores incluidos son: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento.

Condiciones motivaciones internas

El cuestionario incluye 5 variables representativas de las condiciones motivacionales internas:

1. Logro
2. Poder
3. Afiliación

4. Auto-realización
5. Reconocimiento

Estas variables, en su totalidad, delimitan condiciones internas personales de naturaleza cognitiva y emocional, que permiten que el individuo derive sentimientos de placer o desagrado de sus interacciones con personas o eventos externos específicos. Como resultado de experimentar sentimientos positivos en algún momento, pueden desencadenarse comportamientos futuros de acercamiento hacia dichas personas o eventos. De manera similar, como resultado de experimentar sentimientos negativos, pueden desencadenarse comportamientos futuros de evitación.

La segunda también comprende cinco conjuntos, cada uno con cinco elementos. Se ha diseñado para crear un perfil de los medios preferidos para alcanzar las recompensas deseadas en el trabajo. Esta sección está representada por los siguientes cinco factores:

- 1 Dedicación a la tarea
- 2 Aceptación de la Autoridad
- 3 Aceptación de Normas y Valores
- 4 Requisición
- 5 Expectación

De manera similar a las secciones anteriores, la tercera parte consta de veinticinco elementos distribuidos en cinco grupos. Esta parte ofrece un perfil de los incentivos valorados por el individuo o de las condiciones motivacionales externas. Estos están representados por los siguientes factores:

- 1 Supervisión
- 2 Grupo de Trabajo
- 3 Contenido del Trabajo
- 4 Salario, Promoción

Condiciones motivacionales externas

En esta sección, el cuestionario abarca cinco variables que actúan como factores que despiertan interés en el trabajo y refuerzan o estimulan formas de comportamiento orientadas a obtenerlos: Supervisión, Equipo de Trabajo, Naturaleza del Trabajo, Remuneración y Oportunidades de Ascenso, según se menciona en el trabajo de Toro (1983). En la segunda parte del cuestionario, cada conjunto de cinco modos de comportamiento práctico está liderado por uno de los elementos externos de motivación que se exploran en esta sección. El propósito de esta parte del cuestionario es analizar el valor que una persona asigna a varios tipos de retribución por el rendimiento que una organización puede proporcionar.

En total el cuestionario contiene 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales.

Para evaluar los resultados de este cuestionario, se emplea la escala Likert, que se utiliza para medir actitudes y se basa en afirmaciones sobre las cuales el individuo expresaría su opinión. Cada ítem se representa mediante una escala de valoración (Muñoz et al., 2018).

Hay varios métodos disponibles para evaluar la confiabilidad de un instrumento de investigación, es uno de los más comunes el coeficiente alfa de Cronbach. Este se emplea para verificar la fiabilidad de los instrumentos mencionados.

En el caso del coeficiente alfa de *Cron Bach*, se cita a Silva y Brain (2016), quienes mencionan que “se requiere de una sola aplicación del instrumento de medición y produce valores que van de cero a uno” (p. 47). En relación con la validez del criterio, se busca que el instrumento de investigación seleccionado no solo mida la motivación laboral, sino también cómo impactaría esto en el desempeño futuro de los docentes. Con base en los resultados obtenidos, se implementa un Plan de Mejora para el Logro de la Satisfacción Laboral. Este plan se centra en mantener una comunicación efectiva, fortalecer la confianza y fomentar la participación activa de los docentes. Estas acciones, en conjunto, tienen como objetivo mejorar tanto el

rendimiento individual de los docentes como las relaciones laborales en el entorno educativo.

2.3. Población

Para el presente estudio se tomará como población objeto a los docentes de Bachillerato General Unificado de la Institución de la jornada matutina, vespertina y nocturna, la cual está conformada por 32 docentes que pertenece a B.G.U y 7 docentes que están ubicados como personal administrativo, y se tiene un total de 39 docentes. Sin necesidad de realizar una muestra.

La Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales, se encuentra en las condiciones necesarias para el estudio sobre validar estrategias de motivación laboral a través de un plan de mejora.

Tabla 5.

Población de Docentes de Bachillerato General Unificado

Docentes	Total	Masculino	Nivel de formación	Discapacidad	Femenino	Nivel de formación	Discapacidad
Jornada matutina							
Área matemática	3	2	Licenciado Magister	No	1	Licenciada	No
Área ciencias sociales	2	1	Licenciado	No	1	Licenciada	No
Área lengua y literatura	3	1	Licenciado	Si	2	Licenciada Licenciada	No
Área cultura estética	1	1	Tecnólogo	No			
Área ciencias naturales	3	2	Magister Magister	No	1	Licenciada	No
Área lengua extranjera	2				2	Licenciada	No
Total	14						
Jornada vespertina							

Área matemática	3	2	Magister Licenciado	No	1	Licenciado	No
Área ciencias sociales	2	1	Licenciado	No	1	Licenciado	No
Área lengua y literatura	3	2	Licenciado Licenciado	No	1	Licenciado	No
Área cultura estética	1	1	Licenciado	No			
Área ciencias naturales	2	2	Licenciado Licenciado	No			
Área lengua extranjera	2	2	Licenciado Licenciado	No			
Total	13						
Jornada nocturna							
Área matemática	1	1	Licenciado	No			
Área ciencias sociales	1	1	Licenciado	No			
Área cultura estética	1				1	Licenciada	No
Área ciencias naturales	1	1	Licenciado	No			
Área lengua extranjera	1				1	Licenciada	No
Total	5						
Total docentes BGU	32	20 hombres			12 mujeres		

Fuente: Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales

Tabla 6.*Población Personal Administrativa -docentes*

Docentes	Cantidad	Masculino	Profesión	Femenino	Profesión
Jornada matutina					
Rector	1	1	Licenciado		
Vicerrector	1			1	Licenciada
Inspector	1		Doctora	1	
Secretaria	1		Licenciada	1	
D.E.C.E	2			2	Lcda. En psicología
Total					
Jornada vespertina					
Vicerrector	1			1	Tecnóloga
Total	1	1	hombre	6	mujeres
Total personal administra.	7				

Fuente: Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales

2.4. Procedimiento y análisis de la información

Para analizar los resultados de este cuestionario se aplicó la escala Likert en el programa SPSS y Excel, que es usada para la medición de actitudes y afirmaciones sobre las cuales se tiene que manifestar el individuo, cada ítem se representa por una escala de estimación (Muñoz et al., 2018).

En consideración de los conceptos abordados en los capítulos 3 y 4, que resumen el método, la técnica y el instrumento a emplear con los docentes de Bachillerato General Unificado en la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales, se obtuvo el índice de confiabilidad mediante la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach en los instrumentos mencionados.

En cuanto a la validez del criterio, se busca que el instrumento de investigación seleccionado no solo mida la motivación laboral, sino que también ofrezca información sobre cómo esto influiría en el futuro desempeño de los docentes. Con base en los resultados obtenidos, se llevará a cabo un plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral. Esto implica mantener una buena comunicación, confianza y participación de los docentes, lo cual permitirá mejorar su rendimiento y la relación laboral entre ellos.

Tabla 7.

Análisis de la encuesta

Instrumento	Dimensión	N.-	Preguntas	Respuesta
Datos generales		P1	Sexo	Masculino, femenino
Encuesta1	La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo	P2	Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	Escala de Likert
Motivación interna		P3	Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	
		P4	Saber que otras personas me aprecian	
		P5	Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados	
		P6	Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	5 muy frecuente
		P7	Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta	4 con cierta frecuencia
		P8	Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	3 algunas veces
		P9	Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	2 rara vez o nunca
		P10	Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer	1 no acorde al puesto de trabajo
		P11	Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo	
		P12	Tener personas a cargo a las que yo puedo corregir o estimular por su rendimiento	

		P13	Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas	
		P14	Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos	
		P15	Ser mejor en el trabajo que el común de las personas	
		P16	Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona	
		P17	Contar con compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo	
		P18	Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta	
		P19	Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo	
		P20	Saber que adquiero mayor habilidad en mi ocupación	
		P21	Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo	
		P22	Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas	
		P23	Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente	
		P24	Que las otras personas acepten mis méritos	
		P25	Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante	
		P26	Poder aplicar los conocimientos que poseo	
Encuesta 2	Medios preferidos para obtener retribución	P27	Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños	
Obtener retribución		P28	Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario	
		P29	Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo	
		P30	Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido	

		P31	Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias	
	El medio más efectivo para tener un trabajo	P32	Ponerle empeño e imaginación	
	Verdaderamente interesante es:	P33	Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese	
		P34	Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas	
		P35	Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad	
		P36	. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite	
		P37	. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello	
	Usualmente el medio más efectivo para obtener	P38	Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad	
	Aumentos de sueldo y mejores beneficios económicos es:	P39	Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo	
		P40	Acatar las decisiones y orientaciones de jefe inmediato	

		P41	Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades	
		P42	Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa	
	El medio más efectivo para obtener un ascenso en el	P43	Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo	
	Trabajo es	P44	Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento	
		P45	Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades	
		P46	Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja	
		P47	Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo	
	El medio más eficaz para poderse integrar a un grupo de trabajo es:	P48	Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el de todos	
		P49	Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó	
		P50	Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta	
		P51	Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.	

		P52	Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente	
		P53	Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extra legales para mi beneficio y el de mi familia	
	Lo más importante para mí en el trabajo es	P54	Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	
Encuesta 3		P55	Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos	
Motivación externa		P56	Poder experimentar interés y motivación por mis tareas	
		P57	Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia	
		P58	Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante	
		P59	Poderme integrar a un equipo con gente dinámica	
		P60	Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa	
		P61	Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesante	
		P62	Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajen en mi ocupación	
		P63	Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender	
		P64	Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo	
		P65	Tener ascensos que le permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad	
		P66	Poder atender con frecuencia, asuntos y situaciones de trabajo diferente	

		P67	Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias	
		P68	Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales	
		P69	Llevar a cabo actividades variadas de interés que me eviten la rutina y la monotonía	
		P70	Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación	
		P71	Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores	
		P72	Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad	
		P73	Ganar un sueldo que verdaderamente recompensen mi esfuerzo	
		P74	Tener un jefe que antes de exigir me apoye y motive	
		P75	Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas	
		P76	Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades	

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Tabla 8.*Motivación interna*

	P1		P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
N.-	S E X O		Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	Saber que otras personas me aprecian	Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados	Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta	Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer	Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo	Tener personas a cargo a las que yo puedo corregir o estimular por su rendimiento	Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
1	M	1	5	5	4	5	5	3	4	3	3	3	3	5
2	M	1	3	3	2	2	4	2	5	2	4	2	1	4
3	M	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	M	1	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	4	5
5	M	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4

6	M	1	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
7	M	1	4	4	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5
8	M	1	5	4	5	3	4	5	5	3	5	5	4	5
9	M	1	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	2	3
10	M	1	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	5
11	M	1	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	2	3
12	M	1	3	2	4	1	5	4	5	1	3	2	5	3
13	M	1	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	4
14	M	1	4	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	3
15	M	1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
16	M	1	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5
17	M	1	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5
18	M	1	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5
19	M	1	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
20	M	1	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5
21	M	1	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4
22	F	2	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
23	F	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	2	5
24	F	2	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5
25	F	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	F	2	5	5	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4
27	F	2	5	4	5	4	3	5	5	3	5	4	5	5
28	F	2	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	3	4
29	F	2	3	4	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5

30	F	2	3	5	4	2	5	3	5	3	5	3	1	5
31	F	2	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	2	4
32	F	2	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
33	F	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	F	2	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	4
35	F	2	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4
36	F	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
37	F	2	5	4	5	4	3	5	5	3	5	4	3	3
38	F	2	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4
39	F	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26		
Darme cuenta de que perfecciono mi conocimiento	Ser mejor en el trabajo que el común de las personas	Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona	Contar con compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo	Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta	Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo	Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación	Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo	Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas	Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente	Que las otras personas acepten mis méritos	Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante	Poder aplicar los conocimientos que poseo		
5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	5	5		
4	2	4	4	3	3	4	3	3	5	2	2	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	5	5	3	3	5	4	5	4	4	3	5	5		
3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	4		
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	4		

5	4	3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5
2	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
4	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4	5	5
3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3	5	5
2	1	4	4	2	3	5	1	3	5	1	2	4
4	3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	3	5
5	4	5	4	5	5	3	4	3	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
4	5	5	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4
5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	3	5	3	5	4	3	3	5	3	5	5
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
3	2	3	5	3	5	4	4	3	5	1	4	5
4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	5
4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5
4	5	4	3	5	3	4	4	4	5	3	5	5

5	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	3	3	5	4	5	3	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2	4	5

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Tabla 9.*Retribuciones*

	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38
N.-	Economi zar materia les e imple mentos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños	Con todo respeto solicitarle un trato justo y consider ado, cuando sea necesari o	Dar cumplimi ento a lo que él espera que uno lleve a cabo	Dedica rse con empeñ o al trabajo durant e el tiempo debido	Dar cumplimi ento a sus instruccio nes y sugerenc ias	Ponerle empeño e imaginaci ón	Solicitar personalm ente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mi capacida des o que me interese	Esforzarm e por realizar con entusias mo las funciones y tareas asignadas	Confiar en que la empres a me brinde una buena oportuni dad	. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de activida d cuando el jefe lo solicite	. Conven cer al jefe de que poseo los méritos suficient es para ello	Hacer el trabajo con eficiencia y responsabi lidad
1	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5
2	2	3	4	5	4	4	1	4	1	1	1	4
3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4
4	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5
6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	2	5
7	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3
8	2	4	5	5	5	4	5	3	4	2	2	5
9	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4
10	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
11	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4
12	1	2	4	5	3	2	1	5	3	4	1	5
13	4	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5

14	5	5	3	5	5	4	3	5	5	5	3	4
15	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
16	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4	4	5
17	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
18	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
19	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
20	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5
21	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
22	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
23	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4
24	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5
25	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
26	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5
27	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
28	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4
29	4	4	5	5	3	3	3	3	5	5	4	4
30	1	3	4	5	4	5	2	5	4	3	3	5
31	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	5
32	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	2	5
33	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5
34	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
35	5	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5
36	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4
37	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
38	4	5	5	4	2	5	4	5	4	4	2	4
39	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1
P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51

Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo	Acatar las decisiones y orientaciones de jefe inmediato	Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades	Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa	Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo	Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento	Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades	Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja	Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo	Ofrecerle apoyo cuando sea necesario o trabajar para obtener ventajas o beneficios para el de todos	Colaborar para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó	Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta	Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.
5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	3
4	4	1	1	1	1	1	4	4	3	2	2	5
5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3
5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	2	3
4	5	4	4	3	5	5	5	3	3	4	4	4
5	5	2	5	5	5	3	3	5	5	4	4	4
3	3	5	5	4	5	4	4	4	5	3	2	5
4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	3	2	5
4	5	5	5	3	5	3	2	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5
3	4	2	1	3	5	3	2	3	2	1	4	5
4	5	5	3	3	4	5	4	3	4	4	5	5
4	5	3	4	4	3	5	5	5	4	3	2	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	5

5	5	4	4	4	5	3	3	4	3	4	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	2	4
5	4	3	5	4	5	3	2	4	4	4	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	3	4	5	3	3	3	2	5	5
5	4	2	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	5
3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	5	4	5	3	2	4	5	3	2	5
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5
5	5	1	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	2	5	4	3	4	5
4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
5	4	2	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	1	5	5	5	3	4	5	5	5	5

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Tabla 10.*Motivación externa*

	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64
N.-	Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente	Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones legales para mi beneficio y el de mi familia	Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos	Poder experimentar interés y motivación por mis tareas	Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia	Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante	Poder integrarme a un equipo con gente dinámica	Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa	Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesante	Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajen en mi ocupación	Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender	Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo
1	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
2	5	1	1	2	4	4	1	3	4	1	2	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4

5	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	5
6	5	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
7	5	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5
8	5	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	3
9	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5
10	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	5	5
11	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	3
12	4	1	2	3	5	1	2	5	4	3	1	5	2
13	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	4
14	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5
15	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5
16	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
17	4	2	4	4	4	2	3	4	5	5	2	4	4
18	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4
19	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
20	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
21	2	2	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5
22	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
23	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
24	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	3	4	4

29	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
30	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3
31	5	3	4	5	4	3	3	5	4	4	3	5	5
32	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3
33	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
34	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3
35	3	3	3	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5
36	4	4	2	4	5	3	2	4	5	4	4	5	3
37	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5
39	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
P65	P66	P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76		
Tener ascensos que le permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad	Poder atender con frecuencia , asuntos y situaciones de trabajo diferente	Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias	Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales	Llevar a cabo actividades variadas de interés que me eviten la rutina y la monotonía	Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación	Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores	Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad	Ganar un sueldo que verdaderamente recompensen mi esfuerzo	Tener un jefe que antes de exigir me apoye y motive	Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas	Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades		
4	4	3	4	5	4	5	4	3	5	5	5		
1	1	3	1	3	1	3	3	3	4	1	1		
4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4		
4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5		
4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4		

4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4
4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5
4	3	4	2	4	5	3	4	4	5	3	4
5	5	2	5	3	4	4	5	3	4	4	4
3	3	2	4	4	5	5	4	3	5	5	5
4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
3	4	5	1	4	3	2	5	4	3	2	1
3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
3	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5
3	4	2	3	4	3	4	5	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	3	5	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	2	5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5
4	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	5
3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4
3	3	2	3	4	3	3	5	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
5	3	5	3	4	5	2	5	5	5	5	5

5	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4
4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	3	4	5	4	4	4	3	5	5	5
5	4	5	3	4	5	2	5	5	5	5	5

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Tabla 11.*Resumen de procesamiento de casos*

Casos	Validos	39	100.0
	Excluidos	0	0
	Total	39	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Tabla 12.*Estadística de Fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N.- de elementos
.951	.947	75

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Un Alfa de Cronbach superior a 0.9 generalmente se considera excelente, y en este caso, ambos resultados están en ese rango. Esto sugiere que las preguntas en la escala están altamente correlacionadas, lo que indica una fuerte coherencia interna en la medición. En otras palabras, las preguntas miden de manera consistente el mismo constructo o variable que se evalúa.

Tabla 13.*Estadística de elementos de resumen*

Medias de elementos	4.197	3.205	4.667	1.462	1.456	.100	75
Varianza de elementos	.698	.243	1.344	1.101	5.533	.084	75

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Tabla 14.*Estadística de total de elementos*

		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de cron Bach si el elemento se ha suprimido
A	Saber que reconocen mis conocimiento y capacidades	310.31	819.324	.592	.	.950
B	Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	310.51	822.309	.524	.	.950
C	Saber que otras personas me aprecian	310.79	822.852	.407	.	.950
D	Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados	310.59	800.406	.703	.	.949
E	Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	310.36	842.078	.008	.	.951
A	Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta	310.36	818.236	.493	.	.950
B	Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	310.28	843.576	.031	.	.951
C	Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	310.72	809.787.	.607	.	.949
D	Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer	310.28	830.629	.298	.	.950
E	Poder resolver, con más éxito que los demás	310.54	810.992	.632	.	.949
A	Tener personas a cargo a las que yo puedo corregir o estimular por su rendimiento	311.10	813.726	.420	.	.950
B	Llegar a sentir a precio y estimación por otras personas	310.36	833.394	.217	.	.951
C	Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos	310.56	826.937	.321	.	.950
D	Ser mejor en el trabajo que el común de las personas	310.54	807.781	.580	.	.949
E	Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona	310.44	832.989	.220	.	.951

A	Contar con compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo	310.64	833.341	.216	.	.951
B	Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta	310.67	811.965	.607	.	.949
C	Poder enseñar a dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo	310.36	822.920	.451	.	.950
D	Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación	310.46	839.939	.061	.	.951
E	Lograr resultados de mejorar calidad que los que alcanzan otros en su trabajo	310.36	811.184	.667	.	.949
A	Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas	310.69	821.271	.536	.	.950
B	Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente	310.08	842.178	.012	.	.951
C	Que las otras personas acepten mis méritos	311.26	814.775	.463	.	.950
D	Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante	310.36	813.289	.621	.	.949
E	Poder aplicar los conocimientos que poseo	310.10	833.884	.279	.	.950
A	Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños	310.85	804.134	.634	.	.949
B	Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario	310.38	820.664	.508	.	.950
C	Dar cumplimiento a lo que la espera que uno lleve a cabo	310.36	833.341	.268	.	.950
D	Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido	310.13	843.167	.020	.	.951
E	Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias	310.41	831.406	.270	.	.951
A	Ponerle empeño e imaginación	310.36	825.131	.364	.	.950
B	Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interesa	310.95	802.418	.641	.	.949
C	Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas	310.21	840.641	.043	.	.951

D	Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad	310.36	818.815	.501	.	.950
E	Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicita	310.62	819.980	.464	.	.950
A	Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello	311.41	808.669	.511	.	.950
B	Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad	310.23	841.077	.025	.	.951
C	Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo	310.26	829.143	.358	.	.950
D	Acatar las decisiones y orientaciones de jefe inmediato	310.18	830.941	.334	.	.950
E	Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades	311.00	816.789	.379	.	.950
A	Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa	310.46	809.255	.495	.	.950
B	Presentar proyectos e iniciativa en el trabajo	310.62	812.453	.625	.	.949
C	Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento	310.28	817.313	.508	.	.950
D	Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta mis conocimientos y capacidades	310.69	808.219	.628	.	.949
E	Dar colaboración y apoyo a las decisiones	310..97	830.078	.214	.	.951
A	Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo	310.49	830.730	.298	.	.950
B	Ofrecerles apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el de todos	310.51	815.362	.606	.	.949
C	Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo	310.85	805.449	.663	.	.949
D	Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta	310.90	813.779	.419	.	.950
E	Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales	310.10	841.726	.019	.	.951
A	Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente	310.28	839.628	.063	.	.951

B	Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extras legales para mi beneficio y el de mi familia	311.54	818.623	.382	.	.950
C	Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad	310.67	807.491	.675	.	.949
D	Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos	310.38	815.559	.630	.	.949
E	Poder experimentar interés y motivación por mis tareas	310.33	836.386	.177	.	.951
A	Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia	310.82	815.677	.496	.	.950
B	Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante	310.79	805.273	.628	.	.949
C	Podemos integrar a un equipo con gente dinámica	310.41	828.511	.343	.	.950
D	Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerada comprensiva y justa	310.15	831.502	.385	.	.950
E	Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesante	310.26	808.459	.751	.	.949
A	Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajen en mi ocupación	311.13	805.904	.658	.	.949
B	Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender	310.15	837.344	.149	.	.951
C	Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo	310.49	813.467	.591	.	.949
D	Tener ascensos que le permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad	310.74	806.669	.701	.	.949
E	Poder atender con frecuencia, asuntos y situaciones de trabajo diferente	310.82	817.309	.498	.	.950
A	Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias	311.03	826.341	.248	.	.951
B	Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales	311.13	803.167	.653	.	.949

C	Llevar a cabo actividades variadas de interés que me eviten la rutina y la monotonía	310.51	825.414	.473	.	.950
D	Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación	310.54	806.623	.751	.	.949
E	Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores	310.67	820.123	.386	.	.950
A	Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad	310.23	830.656	.317	.	.950
B	Ganar un sueldo que verdaderamente recompensen mi esfuerzo	310.51	823.362	.423	.	.950
C	Tener un jefe que antes de exigir apoye y motive	310.31	822.482	.543	.	.950
D	Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas	310.46	804.887	.765	.	.919
E	Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades	310.38	797.348	.848	.	.948

Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

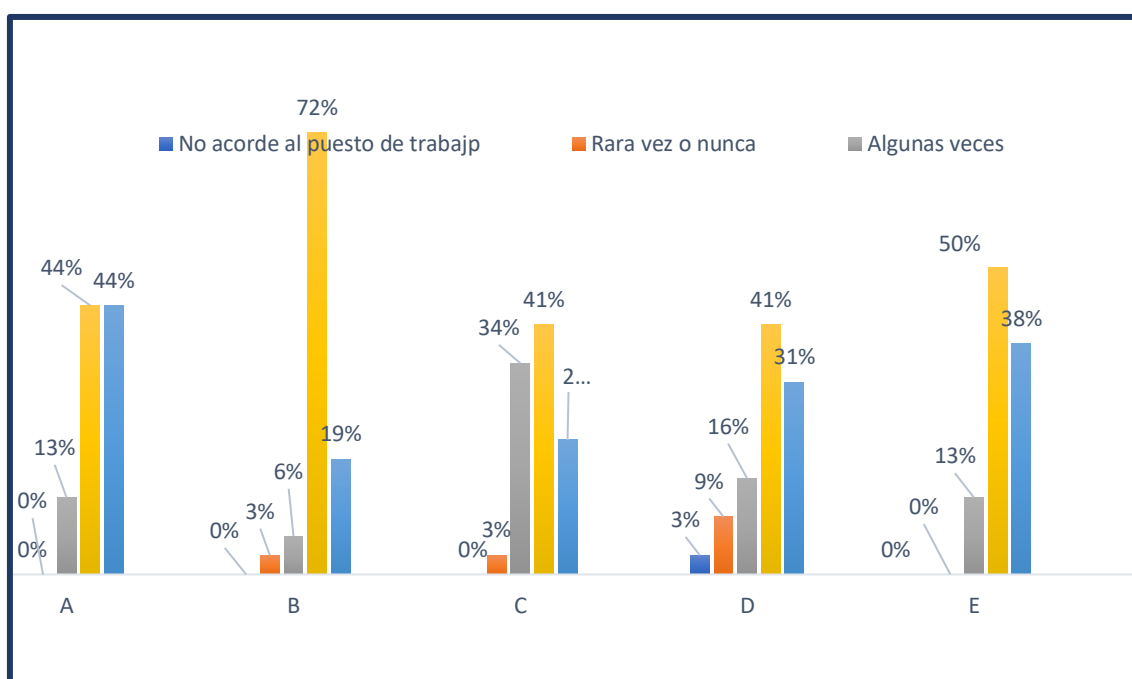
Análisis de los resultados de la información

Según los datos recopilados y analizados mediante los valores estadísticos descriptivos, la escala Likert y el coeficiente alfa de Cronbach, se observa que la media general es de 314.5, lo que indica que la mayoría de las respuestas están por encima de 5 en una escala de evaluación del 1 al 5. Esto sugiere que la mayoría de los parámetros evaluados han recibido calificaciones cercanas al valor óptimo de 5. Además, se encontró una desviación estándar de 29.031, lo que señala que los datos están dispersos en relación con la media, por lo tanto, se revela cierta variabilidad en las respuestas recopiladas.

El alfa de Cronbach es 0.09 que quiere decir que los datos son fiables y el cuestionario se lo puede aplicar anualmente.

Figura 4.

La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo -logro

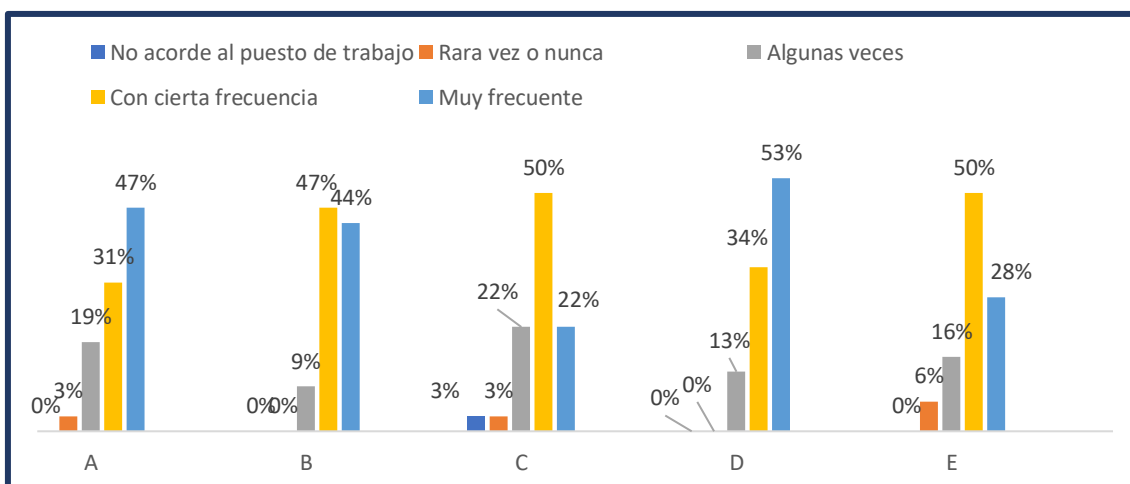


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 72% de docentes encuestados con cierta frecuencia la mayor satisfacción que desea tener en el trabajo es poder coordinar y estimar los esfuerzos de otros

Figura 5.

La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo - poder

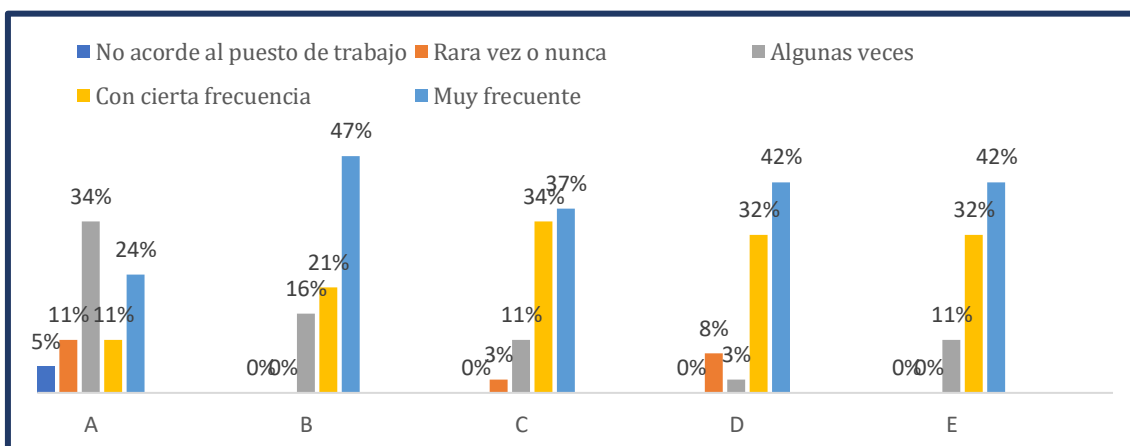


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 53% de docentes encuestados muy frecuentemente la mayor satisfacción que desea obtener en el trabajo es Poder ocuparse en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.

Figura 6.

La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo - afiliación

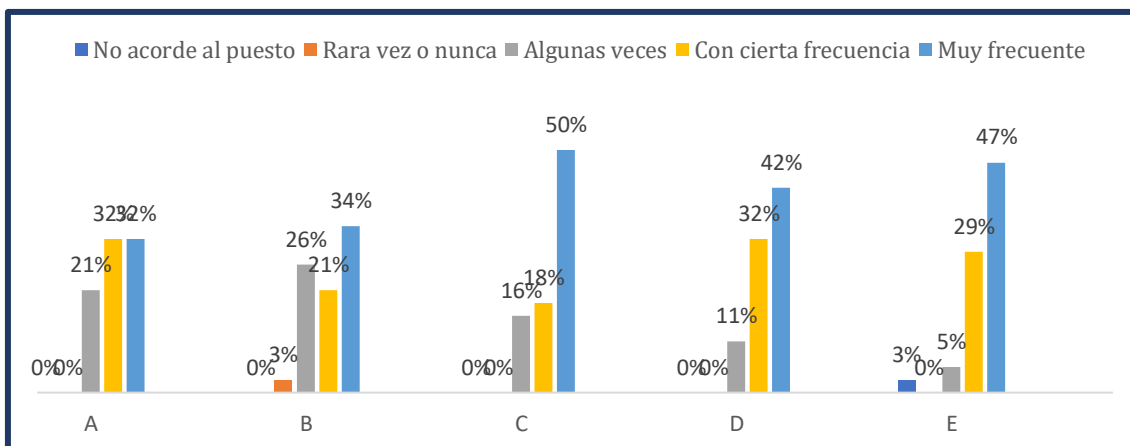


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 47% de docentes encuestados muy frecuentemente la mayor satisfacción que desea obtener en el trabajo es llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.

Figura 7.

Resultados del cuestionario C.M.T-Condicionales Motivacionales Internas

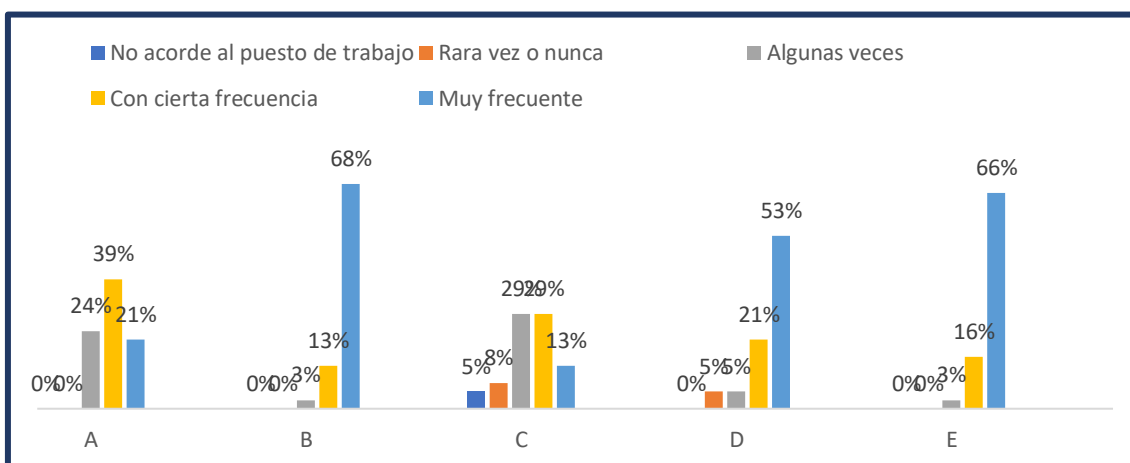


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 50% de docentes encuestados muy frecuentemente la mayor satisfacción que desea obtener en el trabajo es poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.

Figura 8.

Condicionales Internas. La mayor satisfacción que desea obtener en el trabajo

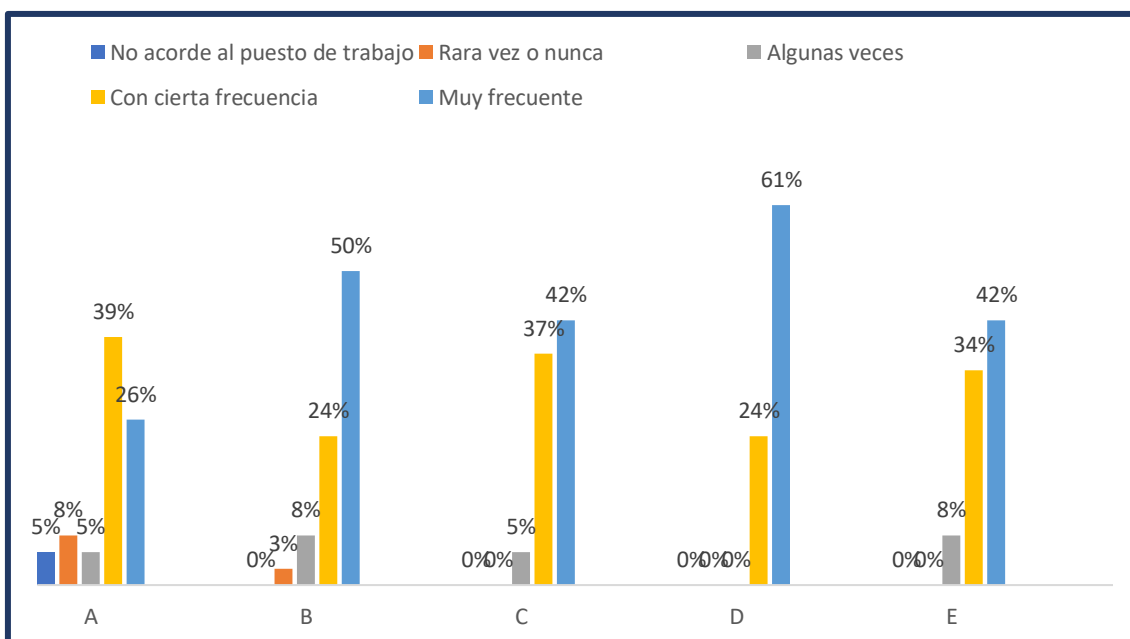


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 68% de docentes encuestados muy frecuentemente la mayor satisfacción que desea obtener en el trabajo estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan.

Figura 9.

Usualmente el medio más efectivo para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe

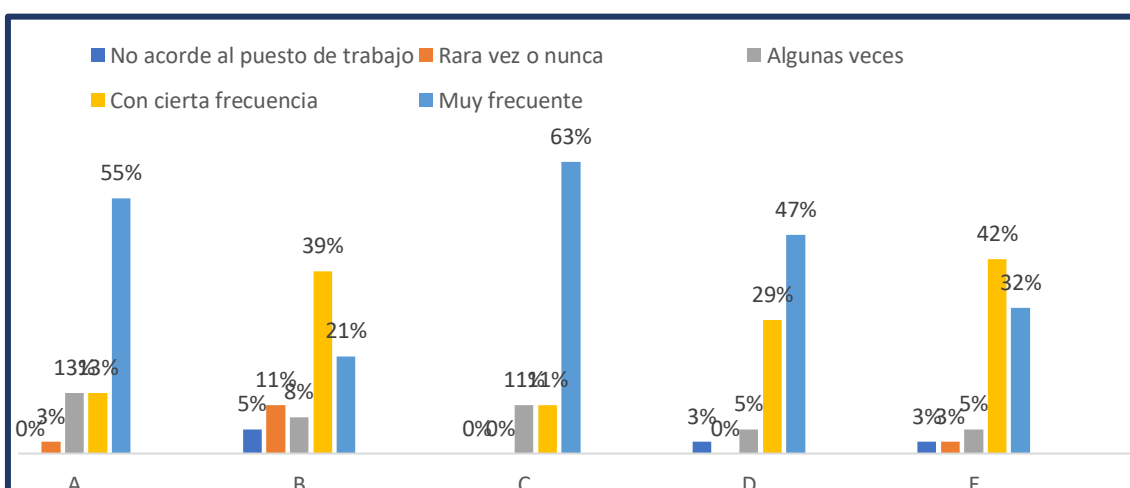


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 61% de docentes encuestados muy frecuentemente usualmente el medio para obtener un trato justo y considerado por parte del jefe es dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

Figura 10.

Medios más efectivos para tener un trabajo verdaderamente interesante

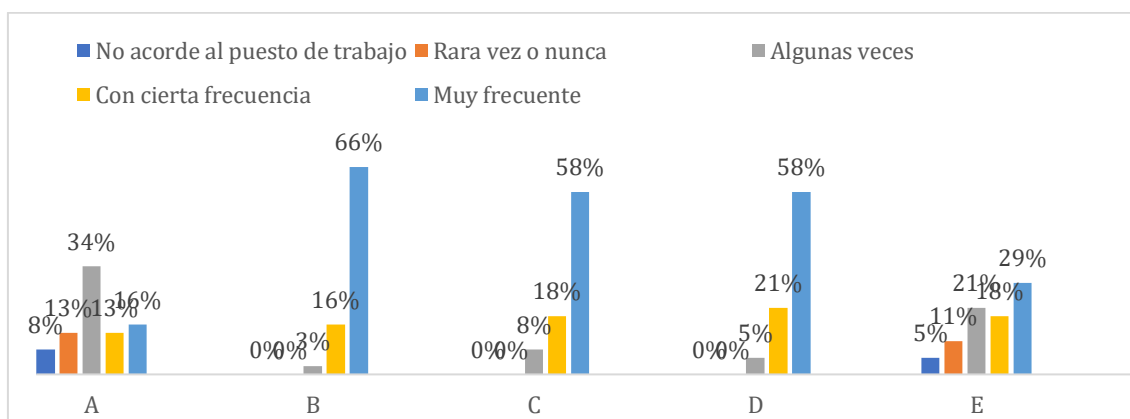


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 63% de docentes encuestados muy frecuentemente el medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.

Figura 11.

Usualmente medio más efectivo para obtener aumento de sueldo y mejores beneficios económicos

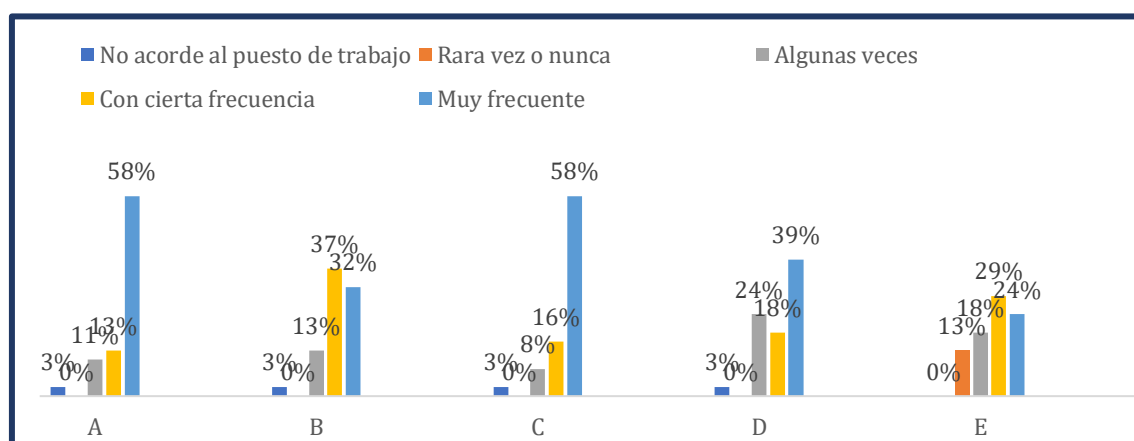


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que 66% de docentes encuestados muy frecuentemente usualmente el medio más efectivo para obtener aumento de sueldo y mejores beneficios económico es hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.

Figura 12.

Medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo

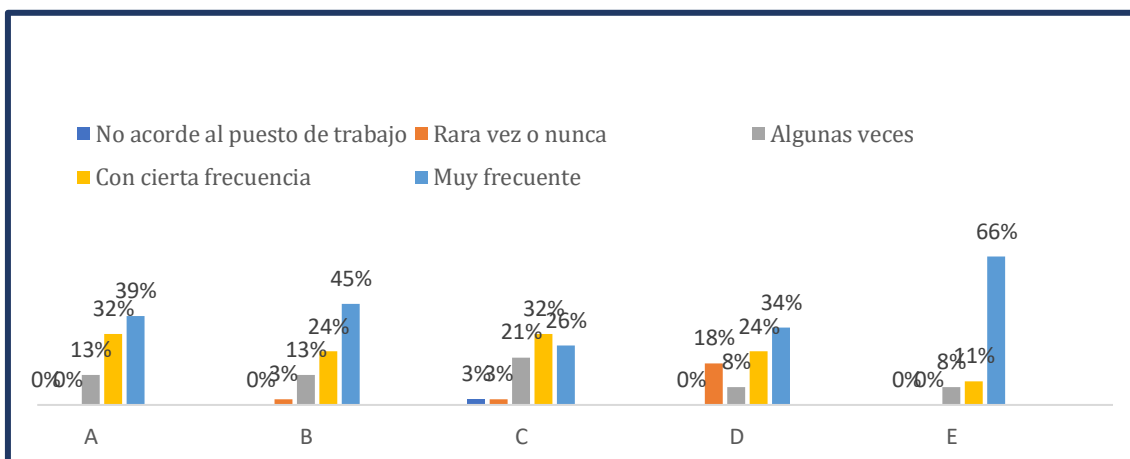


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 58% de docentes encuestados muy frecuentemente el medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.

Figura 13.

Medios más eficaces para poder integrar a un grupo de trabajo

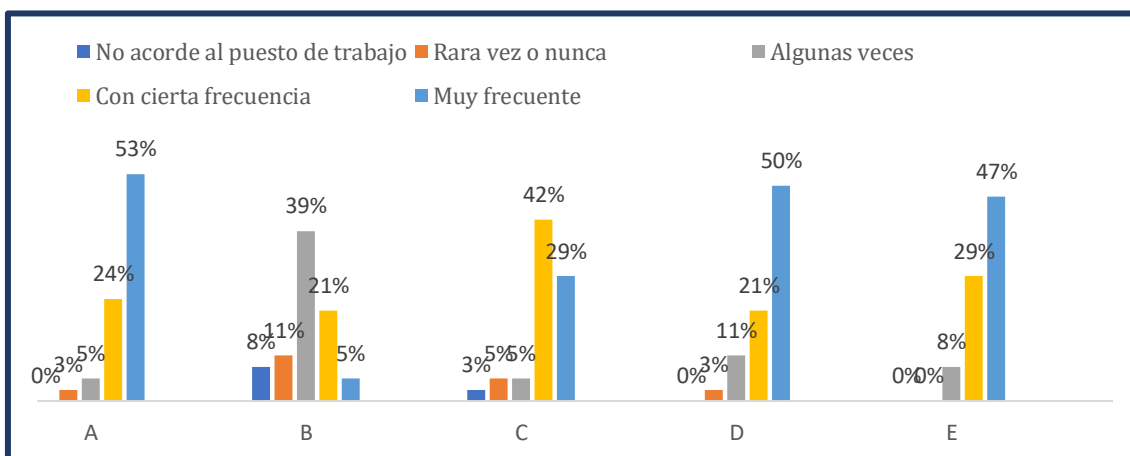


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 66% de docentes encuestados muy frecuentemente el medio más eficaz para poder integrarse a un grupo de trabajo es mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

Figura 14.

Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:

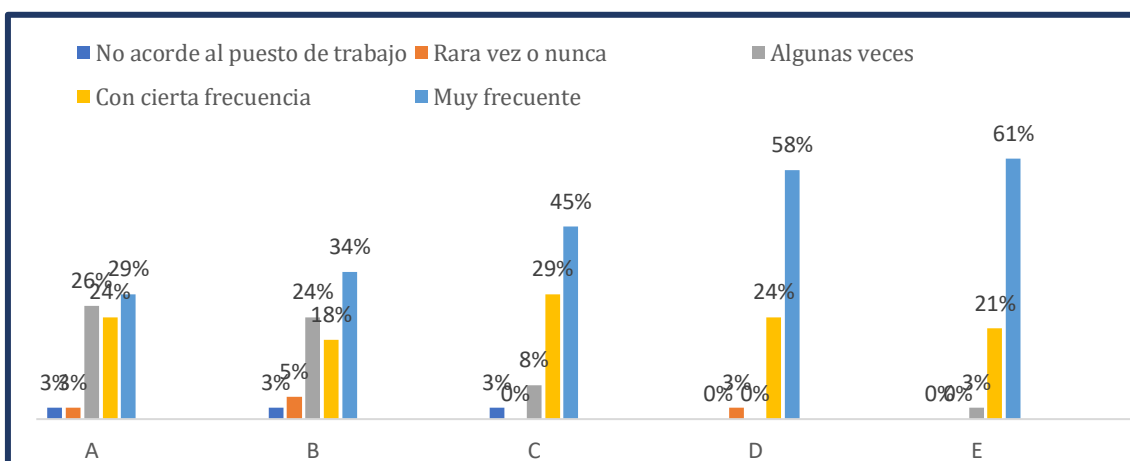


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 53% de docentes encuestados muy frecuentemente lo más importante para el trabajo es contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.

Figura 15.

Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:

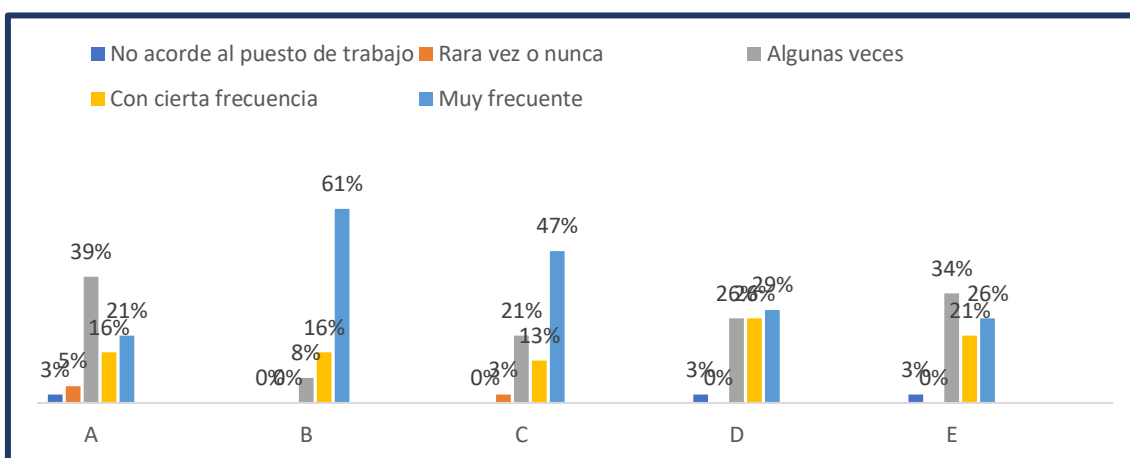


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 61% de docentes encuestados muy frecuentemente lo más importante para el trabajo desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesante.

Figura 16.

Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:

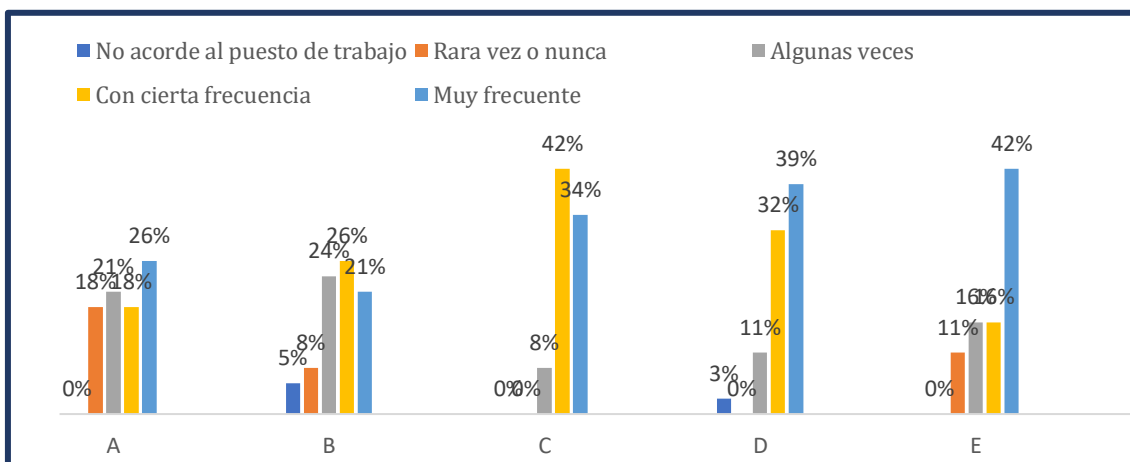


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 61% de docentes encuestados muy frecuentemente lo más importante para el trabajo es trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.

Figura 17.

Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:

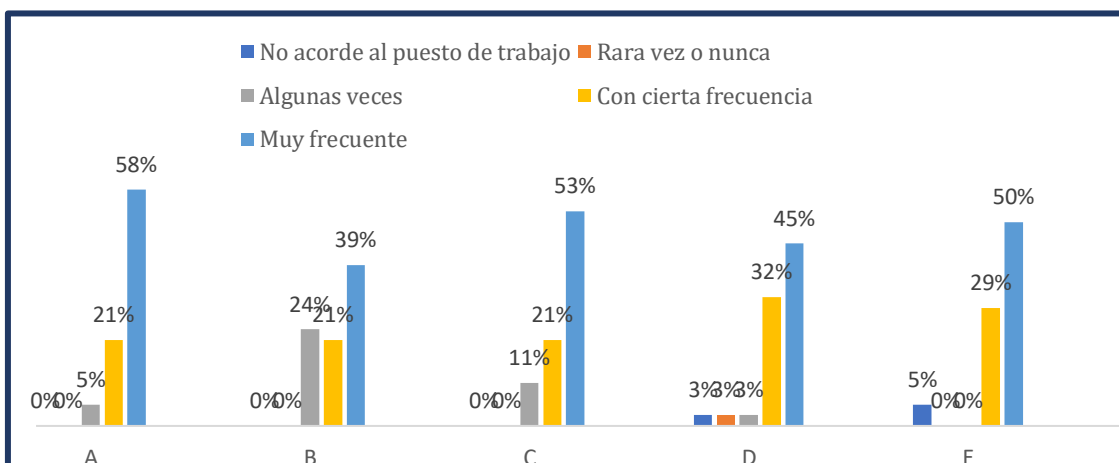


Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 42% de docentes encuestados con cierta frecuencia lo más importante para el trabajo llevar a cabo actividades variadas de intereses que me eviten la rutina y la monotonía.

Figura 18.

Condiciones Motivacionales Externas. Lo más importante para mí en el trabajo es:



Fuente: elaboración propia

Los datos muestran que el 58% de docentes encuestados muy frecuentemente lo más importante para el trabajo estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.

Análisis de los resultados de la información en Excel

Los datos presentados en las figuras 1 y 14 muestran ciertas tendencias en la satisfacción laboral y las condiciones motivacionales externas de los docentes encuestados.

En la figura 1, se observa que la satisfacción laboral está vinculada con el logro, lo que sugiere que los docentes encuentran satisfacción en alcanzar metas y objetivos en su trabajo. Por otro lado, en la figura 14, se destaca que las condiciones motivacionales externas que con mayor frecuencia llevan a los docentes a realizar actividades variadas y evitar la rutina y monotonía son claves para mantener su motivación.

En las demás figuras, se evidencia que los docentes encuestados buscan con bastante frecuencia la satisfacción laboral a través de factores como el poder, la afiliación, la autorrealización y las condiciones internas y externas del entorno laboral.

Plan de mejora para validar estrategias de motivación laboral para docentes de Bachillerato General Unificado

Plan de mejora está dirigido a docentes de Bachillerato General Unificado con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y así puedan contribuir con un mejoramiento en el desempeño académico hacia los estudiantes. Las actividades propuestas en el plan buscan establecer estrategias y mejorar la relación y rendimiento laboral del docente de la Institución

Índice

Introducción	73
Caracterización de la institución educativa	74
Visión	74
Misión	75
Justificación	77
Objetivos específicos	78
Propuesta de la Investigación	78
Plan de Mejora para la motivación laboral	81

Introducción

El plan de mejora propuesto tiene como objetivo principal fortalecer el conocimiento de los miembros del equipo laboral sobre los factores que contribuyen a un ambiente de trabajo más positivo. A través de este plan, se busca generar reflexiones sobre las prácticas que deben promoverse en un entorno educativo para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre el personal. Además, se pretende proponer estrategias que conviertan el trabajo en un espacio más ameno y cálido, lo que facilitaría la resolución progresiva de las dificultades grupales y la superación de los obstáculos que puedan surgir en la convivencia diaria.

Es importante destacar que este plan de mejora es solo el primer paso para mejorar la relación y el rendimiento de los docentes en la institución educativa. Se requiere un compromiso y una responsabilidad tanto de los empleados como de las autoridades para implementar y ejecutar adecuadamente las estrategias propuestas.

En este sentido, se enfatiza la necesidad de que los docentes se reúnan y compartan sus ideas y experiencias, se participa activamente en procesos que aumenten la motivación y el sentido de pertenencia hacia las metas y objetivos de la empresa. El plan de mejora proporciona una serie de directrices y estrategias que serían adoptadas por las autoridades, pero es fundamental complementarlas con actividades, reuniones y autoevaluaciones para evaluar la evolución de la percepción de los empleados sobre diversos temas relevantes.

La realización de estas acciones permite continuar con ideas y acciones que promueven un clima laboral cada vez más favorable y que tienen un impacto positivo en el bienestar de los empleados y en el desarrollo académico de la institución.

Caracterización de la institución educativa

El propósito de este estudio es analizar los elementos motivacionales que impactan en la motivación laboral del cuerpo docente de Bachillerato General Unificado en la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales, localizada en el sector de Quito conocido como “Barrio San José de Guamaní”. El objetivo es proporcionar recomendaciones que, al ser implementadas, puedan mejorar el ambiente de trabajo de los docentes.

El estudio de motivación laboral se realiza con los docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales, institución pública, dedicada a la educación. Esta institución se encuentra ubicada en el Sur de Quito parroquia Guamaní, entre la calle Rio Congo y Rio Saloya. En septiembre de 2014 se transforma en una Unidad Educativa por acuerdo Ministerial y tiene una oferta académica desde primero de básica hasta tercero de BGU en las tres jornadas.

En la actualidad, esta Unidad cuenta con 24 paralelos en la jornada matutina y otros 24 en la vespertina y nocturna, se incluye 12 paralelos dedicados al bachillerato intensivo. Además, alberga a una población estudiantil que supera los 1700 estudiantes, y abarca tanto Educación General Básica (EGB) como Bachillerato General Unificado (BGU). De este total, 733 estudiantes pertenecen al Bachillerato General Unificado, distribuidos en las tres jornadas.

El plantel dispone de un destacado cuerpo docente compuesto por 82 profesionales altamente capacitados, y en cuanto al personal administrativo, cuenta con 32 docentes que forman parte del Bachillerato General Unificado en las tres jornadas, y 7 administrativos que desempeñan roles clave como rector, vicerrector e inspector general, además se considera las jornadas matutina, vespertina y nocturna. Esta estructura será tomada en cuenta durante la investigación.

Visión

Se aspira que la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales brinde apoyo total a toda la comunidad, tanto en lo humano. Técnico y pedagógico; que los

estudiantes eleven su autoestima y rendimiento académico; que no haya repeticiones, deserciones y se desarrolle la capacidad creativa y el talento que los convierta en líderes honestos; que exista en excelente clima organizacional en la comunidad educativa institucional en el que autoridades, padres de familia, maestros y estudiantes muestren interés formados, capacitados y participen activa y voluntariamente para apoyar el proceso de mejoramiento de la calidad educativa. Que las actividades se ejecuten en un local escolar que cuente con todos los ambientes, equipos y materiales para el desarrollo integral de los educados

Misión

La Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales es una institución educativa fiscal, laica, gratuita y de calidad cuyo aporte a la sociedad ecuatoriana radica en formar jóvenes íntegros, analíticos y críticos, dotados de profundos valores morales, éticos y cívicos, con destrezas y conocimientos necesarios para un desempeño exitoso en un mundo en continua transformación. Para ello, cuenta con un equipo docente y administrativo profesional y con experiencia, padres de familia involucrados y comprometidos en el quehacer escolar del plantel, una planta física propia, y un modelo educativo y de gestión enmarcado en las políticas educativas estatales.

Como resultado final de la investigación se diseñó un plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral de los docentes de la institución. El plan de mejora cuenta con propuestas, estrategias, metas, objetivos tiempo y responsable que permitirá mejorar la relación y rendimiento laboral de los docentes de la Institución, además se busca integrar los enfoques conductuales, humanísticos y cognitivos, además, se mantiene así una buena comunicación, confianza y participación de los mismo.

El objetivo principal de diseñar un plan de mejora para validar estrategias de motivación laboral es buscar soluciones a problemas frecuentes encontrados en las relaciones laborales entre docentes de las tres jornadas y personal administrativo. Se usa la encuesta a docentes de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales de las tres jornadas.

Antecedentes de la propuesta

En la Unidad Educativa "Dr. Ricardo Cornejo Rosales", resulta crucial desarrollar un plan de mejora que fortalezca las relaciones laborales y promueva un ambiente de trabajo positivo, centrándose en la motivación como catalizador para que los docentes generen aprendizajes de alta calidad.

Aunque la motivación se encuentra en un segundo plano, influida por la falta de respaldo legal al docente, esto se traduce en ineficiencias evidentes entre el personal educativo. Se puede afirmar que la ausencia de motivación contribuye a la presencia de relaciones laborales conflictivas.

Los resultados de los cuestionarios aplicados a los docentes de la Unidad Educativa revelan una carencia de estrategias de motivación laboral y una falta de evaluaciones tanto a nivel nacional como institucional. Esta realidad nos impulsa a proponer un plan que apunte a mejorar las relaciones y el rendimiento laboral en toda la institución.

A través de las encuestas realizadas a los docentes de Bachillerato General Unificado y a las autoridades, se identificaron problemáticas específicas:

- El 72% de los docentes encuestados coordina y estima los esfuerzos de otros solo con cierta frecuencia.
- El 42% de los docentes encuestados valora, con cierta frecuencia, la importancia de realizar actividades variadas en el trabajo para evitar la rutina y la monotonía.

Estos resultados señalan la falta de implementación de estrategias de motivación laboral que contribuyan al mejoramiento de la satisfacción laboral, se evidencia la necesidad de intervenciones específicas en este aspecto.

Justificación

La Unidad Educativa “Dr. Ricardo Cornejo Rosales”, al regirse en la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 31 de marzo del 2011), se señala que la motivación impulsa el esfuerzo personal y la disposición de las personas hacia el aprendizaje, además de destacar la importancia de reconocer y valorar al cuerpo docente, se asegura el respeto de sus derechos y se respalda su labor como elemento fundamental para garantizar la calidad educativa. Por razones indicadas, el plan de mejora ayude a fortalecer el logro de la satisfacción laboral que propicie la relación y el rendimiento laboral de los docentes, como también para definir, normas necesarias de convivencia armónica que establecen lineamientos de conductas que mejoren la relación entre los actores de la comunidad educativa.

Con la finalidad de que los docentes de las diferentes áreas y jornadas mejoren el ambiente laboral en la institución y su desempeño académico, se propone la implementación de un plan de mejora. Este plan tiene como propósito apoyar al personal docente en su motivación personal, se orienta su comportamiento hacia el logro de metas e incentivos.

El estudio de viabilidad indica que la implementación del plan de mejora es factible y de considerable interés para los profesores del Bachillerato General Unificado. Se espera que este plan contribuya significativamente a mejorar tanto el entorno laboral en la institución como el rendimiento académico de los estudiantes. Además, los beneficiarios indirectos, como las autoridades escolares y los padres de familia que respaldan el proceso educativo, también se verán favorecidos por estas mejoras.

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora para validar estrategias de motivación laboral para docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa “Dr. Ricardo Cornejo Rosales” año lectivo 2023-2024.

Objetivos específicos

1. Analizar la fundamentación conceptual concerniente a la motivación laboral, en instituciones de Educación Bachillerato y su relación y rendimiento laboral de los docentes
2. Medir los factores de la motivación laboral el mismo que mejora la relación y rendimiento entre los docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Ricardo Cornejo Rosales.
3. Desarrollar una guía de entrevista y un cuestionario de motivación C.M.T, con el propósito que facilite el análisis de los factores psicosociales del trabajador y se optimice su relación y rendimiento laboral
4. Valorar las estrategias de motivación laboral mediante un plan de mejora con la participación de expertos, con el fin de que los docentes del Bachillerato General Unificado mejoren su relación y rendimiento profesional

Propuesta de la investigación

Estrategia de motivación laboral aplicado a docentes de BGU

El plan de mejora pretende ser un instrumento para que los docentes de BGU puedan contribuir al mejoramiento del clima laboral en la institución.

Contenido de la estrategia

Esta estrategia propone un proyecto que brindará a los profesores la oportunidad de clarificar sus ideas con respecto a las decisiones que tomarían.

Proyecto 1: Plan de mejora

Este proyecto busca mejorar el ambiente laboral de los docentes de Bachillerato General Unificado de la Institución

Objetivo proyecto 1

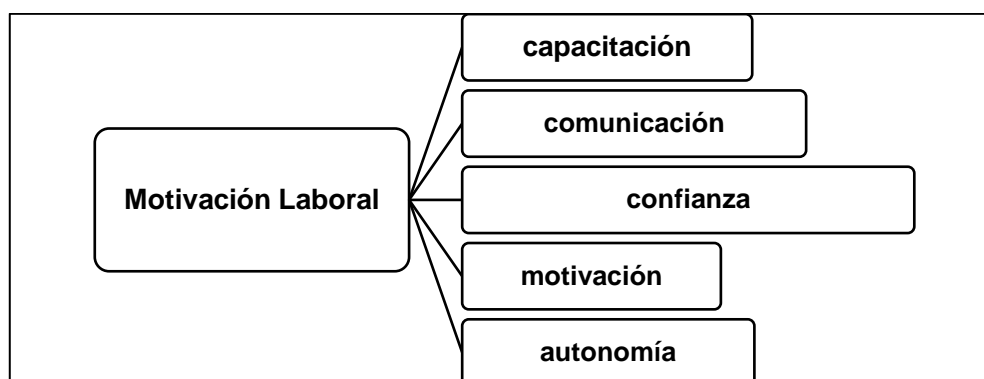
Diseñar un plan de mejora para abordar conflictos y establecer relaciones laborales más efectivas y un rendimiento mejorado. Este plan incluye la identificación de fortalezas y habilidades de los trabajadores, así como el reconocimiento de fallos y debilidades. Se diseñan acciones específicas para abordar estos aspectos de manera rápida y eficiente.

Actividades proyecto 1

Los contenidos están enfocados en mejorar la relación y rendimiento laboral de los docentes de la institución ya sea por áreas por jornada y por nivel.

Figura 19.

Motivación laboral



Fuente: Matriz de clasificación por resultados (Ante, 2023)

Metodología proyecto 1

La metodología empleada para este taller es mixta, combinan técnicas de investigación y experimentación. Se basa en charlas presenciales y exposiciones

para la entrega de contenidos. El Departamento de Talento Humano del Distrito- Ministerio de Educación y las autoridades tienen el rol de motivar, capacitar, facilitar y guiar. A su vez, los docentes se comprometen a aplicar y participar activamente en el proceso.

Recursos proyecto 1

1. Humanos: docentes y autoridades
2. Físicos: aulas y talleres
3. Materiales: textos impresos
4. Tecnológicos: computadora, retroproyector

Tabla 15.*Plan de Mejora para la motivación laboral*

N°	Medida-Estrategia	Acciones-Objetivos	Responsables	Plazo-Año Lectivo
		Estimular la generación de propuestas por parte de los educadores, como proyectos educativos, eventos culturales, científicos-tecnológicos o deportivos.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
1.-	Capacitación	Ofrecer formación continua a los empleados en diversos temas que les ayuden a mejorar su desempeño como profesores, así como brindarles la posibilidad de participar en talleres, mesas redondas y cursos. Esto no solo les permitirá fortalecer y ampliar sus habilidades, sino también sentirse más motivados en su labor.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
			Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
		Realizar un análisis para evaluar la situación actual de la comunicación en la institución.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
2.-	Comunicación	Fomentar una cultura que valore la participación crítica de los integrantes de la institución frente a la información que circula en ella.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025

		Estimular la toma de decisiones en grupo, con el propósito de compartir conocimientos para abordar situaciones específicas, al tiempo que se promueve la participación y la opinión de todo el personal, con el fin de impulsar un mayor compromiso, confianza y responsabilidad.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
			Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
		Brindar capacitación a los líderes sobre la manera de tratar y gestionar a sus empleados para fortalecer la relación entre superiores y subordinados (sobre métodos para gestionar el cambio y el temor a tomar decisiones, motivación, satisfacción, estilo de liderazgo, manejo del estrés, actitudes).		Septiembre 2024-septiembre 2025
3,-	Confianza	Es esencial fomentar el intercambio de comentarios a través de reuniones con los docentes, donde se revisen los proyectos y actividades llevadas a cabo. Se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos y se abordarán los obstáculos encontrados tanto	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025

en el ámbito académico como en el institucional.

Ministerio de Educación

Septiembre 2024-septiembre 2025

Se establecerán encuentros periódicos para que el personal docente evalúe la gestión de las autoridades. Durante estas reuniones, se identificarán las estrategias y acciones necesarias para impulsar mejoras en los procesos de liderazgo.

Ministerio de Educación

Septiembre 2024-septiembre 2025

4.-

Motivación

Promover la implementación de un sistema de recompensas o incentivos destinado a los docentes, con el fin de reconocer sus acciones y desempeños sobresalientes. Esta iniciativa busca estimular la persistencia de comportamientos y acciones positivas que aporten al beneficio de la institución educativa.

Ministerio de Educación

Septiembre 2024-septiembre 2025

		Fomentar la creación de desafíos constantes para los docentes en su trabajo diario, de manera que comprendan la necesidad de dar lo mejor de sí mismos para alcanzar las metas y objetivos establecidos.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
5.-	Autonomía	En lugar de simplemente supervisar las actividades de los docentes, las autoridades brindarían respaldo para el eficaz desarrollo de las iniciativas pedagógicas y académicas llevadas a cabo por el cuerpo docente	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
		Cada docente posee un conocimiento único sobre el grupo de estudiantes con el que trabaja, lo que le otorga la capacidad de diseñar estrategias pedagógicas y desarrollar metodologías de enseñanza adaptadas a las particularidades, fortalezas y debilidades de los alumnos	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025
		Es fundamental que las directivas tengan una comprensión clara de las funciones y responsabilidades de cada miembro del personal, con el objetivo de establecer una definición precisa de las tareas y metas dentro de la institución.	Ministerio de Educación	Septiembre 2024-septiembre 2025

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Validación de resultados

Para evaluar la propuesta, se ha empleado el Método de Evaluación de Expertos Delphi, el cual implica la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos con el fin de alcanzar un consenso de opinión. Sus características principales incluyen el anonimato de los participantes, la retroalimentación controlada por el facilitador y la obtención de respuestas estadísticas grupales.

La información recopilada se procesa mediante técnicas estadístico-matemáticas propias del diseño experimental. El proceso de aplicación del método Delphi consta de varias fases:

- Seleccionar un coordinador para el proceso.
- Elaborar una lista de candidatos a expertos que cumplan con los requisitos previamente establecidos en cuanto a experiencia, años de servicio y conocimientos sobre el tema.
- Determinar el coeficiente de competencia de cada experto.

El método Delphi se revela como una herramienta útil en investigaciones de corte cualitativo. Consiste en presentar una propuesta resumida a un grupo de expertos versados en motivación laboral para docentes, quienes evaluarán cada tema planteado en el documento a través de un cuestionario diseñado para tal fin.

Coeficiente de competencia experta "K"

La determinación del “Coeficiente de competencia experta” se basa en la percepción expresada por el experto acerca de su grado de conocimiento respecto al problema de investigación, así como en las fuentes que respaldan su criterio establecido (Montoya, 2014).

1. Para llevar a cabo este método, se comenzó con la preselección de expertos a partir de un conjunto de 25 profesionales del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE) y docentes, quienes poseen conocimientos relevantes sobre el tema. Estos expertos fueron elegidos de diversas instituciones educativas del Distrito 7. A través de un cuestionario específico conocido como “Coeficiente del experto de Delphi”, se les pide que seleccionen a aquellos que consideren más capacitados en el tema en cuestión.

2. Se analizó su nivel de aptitud, mediante la siguiente fórmula (Cortes y Iglesias, 2019).

El coeficiente se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Dónde:

K_c = El “Coeficiente de conocimiento” o nivel de información que posee el experto sobre el tema o problema en cuestión se calcula mediante la valoración que el propio experto asigna en una escala del 0 al 10, multiplicada por 0.1.

K_a = El “Coeficiente de argumentación” se refiere a la fundamentación de los criterios de los expertos. Este coeficiente se determina mediante la asignación de puntuaciones a las diversas fuentes de argumentación proporcionadas por el experto. En el apéndice C se presentan las puntuaciones comúnmente utilizadas para valorar estas fuentes de argumentación (Cortes y Iglesias, 2019).

K_c se calcula sobre lo que el experto valora de su conocimiento respecto al tema planteado. En la encuesta de selección de expertos, las preguntas que se plantearán serán de una escala de 1-10 se autocalifique en su nivel de conocimiento respecto al tema. Para obtener los valores de K_c se aplicó la siguiente fórmula.

Donde:

Kpi : autovaloración del experto sobre la pregunta pi del cuestionario.

n : número total de preguntas del cuestionario de autovaloración.

Para Michalus et al. (2015) “el coeficiente de argumentación o fundamentación (Ka), es determinado por la valoración que el propio experto se da, sobre las principales fuentes de conocimiento sobre el tema” (p. 71). En la encuesta de selección de expertos, la pregunta 2 solicita que el experto califique su nivel de conocimiento en cada criterio presentado, clasificándolo como Alto, Medio o Bajo. Se ha asignado una valoración de 1 al criterio de Alto, 0.50 al criterio de Medio y 0.25 al criterio de Bajo. Luego, se suman los valores asignados y se dividen entre la cantidad total de parámetros analizados (Lomeli et al., 2016).

Tabla 16.

Coeficiente de Competencia de Expertos

Experto No.	Estudios Tercer Nivel	Quito-Zona 9 Distrito 7	Estudios Posgrado	Experiencia comprobada en:		Coeficiente de Competencia		
				Comportamiento humano	Estrategias para incrementar el espíritu de equipo	Kc	Ka ALTO MEDI O BAJO	K
1	Licenciado	D7			x	0.60	0.72	0.66
2	Psicóloga Educativa	D7	x	x		0.50	0.87	0.69
3	Licenciada	D7			x	0.50	0.19	0.35
4	Psicóloga Educativa	D7		x		0.40	0.23	0.32
5	Licenciada	D7	x	x	x	1.00	0.66	0.83
6	Licenciada	D7		x	x	0.80	1.00	0.90

7	Licenciada	D7	x	x	x	1.00	0.70	0.85
8	Licenciada	D7	x	x	x	0.90	0.83	0.87
9	Licenciado	D7		x	x	0.60	0.80	0.70
10	Trabajador Social	D7	x	x	x	1.00	0.75	0.88
11	Psicóloga Educativa	D7		x		0.70	0.74	0.72
12	Psicóloga Educativa	D7		x	x	0.40	0.80	0.60
13	Licenciado	D7	x	x	x	1.00	1.00	1.00
14	Licenciado	D7		x	x	1.00	0.80	0.90
15	Psicóloga Educativa	D7		x	x	1.00	0.66	0.83
16	Trabajadora social	D7		x	x	0.90	0.74	0.82
17	Licenciado	D7		x		0.50	0.50	0.50
18	Licenciado	D7		x		0.70	0.66	0.68
19	Licenciada	D7		x	x	1.00	0.84	0.92
20	Licenciado	D7		x	x	0.90	0.79	0.85
21	Trabajador Social	D7		x	x	0.80	0.91	0.86
22	Licenciado	D7			x	0.50	0.54	0.52
23	Psicóloga Educativa	D7		x	x	0.90	0.75	0.83
24	Licenciada	D7		x	x	0.90	0.82	0.86
25	Psicóloga Educativa	D7	x	x	x	1.00	0.75	0.88

Fuente: elaboración propia

Con los valores finales obtenidos se clasifican los expertos en tres grandes grupos:

- Si el valor de K es superior a 0,8 y menor o igual a 1, indica una influencia alta de todas las fuentes.
- Si el valor de K está entre 0,7 y 0,8 (inclusive), indica una influencia media de todas las fuentes.
- Si el valor de K está entre 0,5 y 0,7 (inclusive), indica una influencia baja de todas las fuentes.

Los expertos cuyos valores sean inferiores a 0,8 no se considerarán en el estudio y, por lo tanto, serán excluidos. Para la evaluación de la propuesta por parte de expertos conocedores del tema, se seleccionaron aquellos con una competencia alta, con valores iguales o superiores a 0,80. Posteriormente, se les solicitó que revisaran y valoraran la propuesta según su criterio. En total, participaron 15 expertos en este estudio (Ordenes, 2017).

Tabla 17.*Calificación de los expertos y principales estadísticos descriptivos*

Preguntas	1	2	3	4	5	Media	Desviación Típica
A) Estructura de la propuesta				6	8	7.5	2.12
b) Problema			1	9	4	5	4.06
• Objetivo de la propuesta							
• Justificación de la propuesta				10	5	7.5	3.53
• Beneficiarios de la propuesta				9	6	7.5	2.12
c) Estrategia				8	7	7.5	0.71
• Objetivo de la estrategia							
• Contenidos: Proyecto Plan de mejora para el logro de la satisfacción laboral de los docentes de bachillerato general unificado de la unidad educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales.		.	3	10	2	5	4.35
Actividades				7	8	7.5	0.71
Metodología				11	4	7.5	4.94
Recursos				9	6	7.5	2.12
						6.94	2.74

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis de los resultados

Según los resultados obtenidos y los valores estadísticos descriptivos, se observa que la media general es de 6.94, lo cual es superior al valor mínimo establecido de

5. Además, en la escala de calificación del 1 al 5 utilizada para cada parámetro, la mayoría de las preguntas se encuentran cercanas al valor óptimo de 5. También se observa que la desviación estándar está comprendida entre 0.71 y 3.54, lo que indica que los datos no están muy dispersos con respecto a la media (Muñoz et al., 2018).

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 17, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La estructura de la propuesta ha sido adecuadamente desarrollada, la media obtenida es de 7.5, que supera ligeramente el promedio general de 6.94.

Respecto a la problemática abordada, se observa que el objetivo de la propuesta obtiene una puntuación media de 5, que se sitúa por debajo del promedio general, se indica la necesidad de realizar correcciones. Sin embargo, tanto la justificación como los beneficiarios de la propuesta son altamente valorados por los expertos, y se alcanza una puntuación de 7.5, por encima de la media total.

En cuanto a la estrategia propuesta, los objetivos presentan valores aceptables, superan la media, lo que sugiere que los proyectos planteados en la propuesta son del agrado de los expertos y serían considerados. No obstante, el contenido de la estrategia obtiene una puntuación media de 5, que se encuentra por debajo del promedio general, y se indica la necesidad de correcciones antes de su aplicación en la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales para docentes de Bachillerato General Unificado (Peña y Villón, 2018).

Se concluye con el Análisis de Expertos, que la presente propuesta es factible, y tomarían como un referente para aplicarlo en la institución y de esta manera orientar adecuadamente a docentes de Bachillerato General Unificado, para el lograr una mejor satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

- El plan de mejora diseñado ayudara a identificar las causas que provocan las debilidades detectadas entre los profesores de la institución y así mismo a planificar de una mejor manera las estrategias y objetivos el cual permitirá el logro de la satisfacción laboral de los docentes.
- La validación de estrategias de motivación laboral hacia los docentes posibilitará la mejora del rendimiento y la relación profesional dentro de la institución. Esto se traducirá en el cumplimiento de las expectativas del personal en cuanto a los factores motivacionales.
- Al medir los factores higiénicos a través de un cuestionario CMT, como es un mejor salario, una mejor seguridad, un buen ambiente de trabajo, incentivos económicos, no económicos como placas, becas, estabilidad laboral, y trabajo en equipo, permitirán que el docente pueda prepararse mejor académicamente y esto dará como resultado mejorar su relación y rendimiento laboral dentro de la institución Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales ubicada en Quito.
- El cuestionario CMT que contiene 75 *items* y que en conjunto representan 15 factores motivacionales se aplicó la escala de Likert de acuerdo a la tabla n.- 7 , aplicado a los profesionales de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales sobre la motivación laboral, el estudio revelo que de los 39 docentes investigados 21 hombres y 18 mujeres, de formación académica tecnólogos, licenciados y magister, como esta en la tabla n.-3 y 4 , arrojó el grado de confiabilidad según la tabla n.- 11 alfa de Cronbach es .951 equivalente a 0.09, que quiere decir que los datos son fiables y el cuestionario CMT se lo puede aplicar anualmente a los docentes de bachillerato, lo cual midió factores motivacionales de los docentes, la relación y el rendimiento laboral, para poder coordinar y estimular los esfuerzos del docente en la Institución mencionada.

- Con el propósito de determinar la viabilidad de la propuesta, se llevó a cabo la Validación de Expertos, la cual implica la búsqueda de un conjunto de profesionales expertos en el tema, quienes se autoevalúan como conocedores del área. Estos expertos fueron presentados con la propuesta y un cuestionario de evaluación, en el cual se les solicitó que calificaran, según su criterio, cada uno de los aspectos planteados en una escala que va del 1 al 5.
- Después de analizar los resultados, se pudo confirmar y validar que la propuesta presentada es viable y esencial para proporcionar una mayor comprensión a los docentes de Bachillerato General Unificado en relación con su desempeño y la dinámica laboral.

RECOMENDACIONES

- Se insta a que los docentes de Bachillerato General Unificado y el personal administrativo tengan acceso al CMT (Cuestionario de Motivación Laboral), diseñado para mejorar la motivación en la institución. Se recomienda llevar a cabo una evaluación anual sobre los niveles de motivación intrínseca y extrínseca de los empleados, así como su relación con el desempeño laboral.
- Se sugiere que los docentes de Bachillerato General Unificado y el personal administrativo implementen un plan de mejora para alcanzar la satisfacción laboral deseada.
- Es esencial considerar la implementación de estrategias que promuevan la estabilidad en los puestos de trabajo dentro de la organización.
- Se recomienda encarecidamente a los docentes de Educación Básica, Educación General Básica, Bachillerato, así como al personal del DECE y administrativo de todas las jornadas, la aplicación del plan de mejora propuesto para lograr la satisfacción laboral deseada.

BIBLIOGRAFÍA

Almanza, D., León, M., Vila, M., Soto, D., Semper, A., & Álvarez, M. (6 de noviembre de 2016). La motivación en los estudiantes de medicina: opiniones varias y resultados seleccionados. *Revista Electrónica Médica*, 829-831. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242016000600013

Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito.

Aula Planeta. (12 de diciembre de 2017). https://www.aulaplaneta.com/2017/12/27/ser_maestro/cinco-buenos-propositos-docente-del-2018/.
https://www.aulaplaneta.com/2017/12/27/ser_maestro/cinco-buenos-propositos-docente-del-2018/: www.aulaplaneta.com

Bedegral, P., Besoain, C., Reinoso, A., & Zubare, T. (4 de marzo de 2017). La investigación cualitativa: un aporte para mejorar los servicios de salud. *Revista Médica de Chile*, 373-379. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872017000300012

Brad, H. (15 de Noviembre de 2019). Frases de Brad Henry. https://www.google.com/search?q=brad+henry-frases&tbm=isch&ved=2ahUKEwjh37_BkIDrAhXMNFkKHSx_BngQ2-cCegQIABAA&sq=brad+henry-frases&gs_lcp=CgNpbWcQAzIECAAQHjoGCAAQBRAeOgYIABAIEB5Q5BtY-SNg6CloAHAAeACAAC0BiAH5CJIBBTAuNi4xmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&scien

Burkle, J. (2019). Investigación de métodos mixtos: un paradigma de investigación cuyo tiempo ha llegado. *Investigación educativa*, 91-107.

Carballo, M. (8 de enero de 2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Universidad y sociedad*, 140-150. www.scielo.sld.cu: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021

Cerón, J. (10 de octubre de 2015). La importancia de la motivación en las empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7316/1/JAIME%20ARMANDO%20CERON%20RUIZ.pdf>

Chiavenato, I. (4 de enero de 2018). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill. www.losrecursoshumanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional/>

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México: Elsevier.

Chiavenato, I. (2021). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Comportamiento Organizacional "Las dinámicas del éxito en las organizaciones"*. México: Mc Graw Hill.

Cornejo, M. (2018). *Liderazgo de Excelencia*. México: Aristoteles 85.

Cortes, M., & Iglesias, M. (2019). *Generalidades sobre Metodología*. México: Universidad de la Costa.

Edgar, S. (2015). Cultura organizacional -Estuio Fenomenológico. Estados Unidos: Universidad de Chicago.

Flores, R. (2017). Motivación y resiliencia en el docente. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos Mexico, 154- 165.

Gamarra, H. (2 de agosto de 2014). Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas. San Miguel: Universidad Católica del Perú. [www. tesis.pucp.edu.pe:](http://www.tesis.pucp.edu.pe/)
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1

Herrera, J., & Zamora, N. (18 de marzo de 2014). ¿Sabemos realmente que es la motivación? Correo Científico Médico, 126-128.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812014000100017

Lidefer. (2 de Enero de 2023). Abraham Maslow: biografía, teorías, aportes, obras. <https://www.lifeder.com/biografia-abraham-maslow/>

Lomeli, A., López, M., & Valenzuela, J. (1 de mayo de 2016). Autoestima, motivación e inteligencia emocional: Tres factores influyentes en el diseño exitoso de un proyecto de vida de jóvenes estudiantes de educación media. Revista Electrónica Educare, 1-22.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/7825/16497>: <http://www.una.ac.cr/educare>

Marín, H. (4 de diciembre de 2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. Horizonte Médico, 43-52.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2017000400008

- Maslow, A. (2019). Motivación y personalidad. Diaz de Santos. <https://doi.org/84-87189-84-9>
- Méndez, A. (2013). Motivacion Empresarial -Vida Inteligente. Euroresidentes, 1-50.
- Michalus, J., Sarache, W., & Hernández, G. (junio de 2015). Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa. *Visión de futuro*, 19(1), 120-148. Retrieved 18 de abril de 2017, from scielo: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082015000100001
- Milkovich, B. (2021). Dirección y Administración de Recursos Humanos 1ra Edición. Mexico: Addeón Wesler Iberoamerica.
- Ministerio de Educación. (28 de diciembre de 2012). Estandares de desempeño. Quito. www.educación.gob.ec
- Ministerio de Educación. (18 de diciembre de 2012). Estándares de desempeño. <https://educacion.gob.ec/estandares-de-desempeno/>
- Ministerio de Educación. (28 de diciembre de 2012). Estudios de desempeño. <https://educacion.gob.ec/estudios-de-desempeno/>
- Ministerio de Educación. (2015). Marco Legal de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Quito.
- Mintrop, R., & Ordenes, M. (2017). Motivación laboral de los docentes: Un desafío directivo de alto impacto. *Researchgate*, 1-300.
- Montoya, H. (01 de septiembre de 2014). 10 factores que desmotivan a los empleados. *La prensa*, pág. 1.

- Muñoz, M., Rios, P., & Nuria, M. (2018). Análisis de las herramientas de recogida de datos sobre la satisfacción del aluminado. UCLM, 1-29.
- Naranjo, L. (3 de Febrero de 2019). Teoría Humanista. http://www.seduca2.uaemex.mx/ckfinder/uploads/files/teorn_a_humanista.pdf
- Newtrons, J. (2020). Comportamiento Humano en el trabajo. Mexico: Mc Graw Hill.
- Olvera, Y. (31 de mayo de 2018). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. [www. repositario.ug.edu.ec: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf)
- Ordenes, M. (2017). Motivacion Laboral un desfaio directivo de alto impacto. California: Berkeley.
- Peña, H., & Villón, S. (5 de febrero de 2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Cientific, 20-48. Retrieved 27 de septiembre de 2019, from http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181
- Pinder, C. (2018). Trabajo motivacional en comportamiento organizacional. Londres: Psychology Press.
- Pujol, F. (2018). Motivación Laboral Psicologica de las organizaciones. Mallorca: Buboke.
- Shein, E. (2015). Cultura organizacional Estudio Fenomenológico. Chicago: Universidad de Chicago.

- Stake, R. (2018). Investigación con estudios de casos. Madrid: Morata SL.
file:///C:/Users/LABORATORIOS/Desktop/STAKE%20Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf
- Stoner, J. (2019). Fundamentos de administración. Mexico: Prentice Hall.
- Strauss, S. (2018). Personal -Problemas Humanos de la Administración. Mexico: Printice Hall INC.
- Uscanga, M., & García, A. (2018). Desarrollo y Comportamiento de la motivación en el trabajo. Veracruz-Medellin: Col. Antillas Veracruz.
- Vroom, V., & Deci, ,. E. (2019). Motivación y alta dirección. California: Trillas.
- Web del Maestro CMF. (5 de septiembre de 2019). ¿Cómo motivar a un docente?
<https://webdelmaestrocmf.com/portal/como-motivar-a-un-docente/?fbclid=IwAR05Voppuwez-gzhagjnQMHg9UwFTOfuILRb2kAjNGca4h3TF-I09aqozyc>
- Zartha, J., Montes, M., Toro, I., & Villada, H. (2014). Método Delphi; Propuesta para el cálculo del número de expertos en un estudio Delphi sobre empaques biodegradables al 2032. Bogotá: CYTBIA.

ANEXOS

Anexos 1. Modelo de la encuesta aplicada

**UNIDAD EDUCATIVA DR. RICARDO CORNEJO ROSALES
CUESTIONARIO MOTIVACIONAL PARA EL TRABAJO CMT.**

A. Datos Generales

1) Instrucción: _____

2) Género: M F

3) INSTRUCCIONES:

Permite valorar objetivamente quince (15) factores de motivación.

Consta de 75 ítems reunidos en grupos de cinco (5).

El encuestado jerarquiza los ítems de cada grupo en orden de importancia en una escala que va del **uno (1)** como menor valor a **cinco (5)** como máximo valor. Marque con un

x

CALIFICACION	
5	MUY FRECUENTE
4	CON CIERTA FRECUENCIA
3	ALGUNAS VECES
2	RARA VEZ O NUNCA
1	NO ACORDE AL PUESTO DE TRABAJO

**ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS
CUESTIONARIO MOTIVACIONAL PARA EL TRABAJO CMT
MOTIVACIÓN INTERNA**

**1.- LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO
OBTENER EN EL TRABAJO
ES:**

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros
- c. Saber que otras personas me aprecian
- d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades

GRADOS DE IMPORTANCIA				
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**2.- LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO
OBTENER EN EL TRABAJO
ES:**

- a. Que mis ideas propuestas sean tenidas en cuenta

- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo
- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer
- e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo

3.- LA MAYOR SATISFACCIÓN DE DESEO TENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona

4.- LA MAYOR SATISFACCIÓN DE DESEO TENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo

5.- LA MAYOR SATISFACCIÓN DE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
- b. Estar con personas que sean unidas, que apoyen y se defiendan mutuamente
- c. Que las otras personas acepten mis méritos
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

CUESTIONARIO MOTIVACIONAL PARA EL TRABAJO CMT

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN

GRADOS DE IMPORTANCIA

<p>6.- USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:</p> <p>a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños</p> <p>b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario</p> <p>c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo</p> <p>d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido</p> <p>e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias</p>	1	2	3	4	5
<p>7.- EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:</p> <p>a. Ponerle empeño e imaginación</p> <p>b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese</p> <p>c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas</p> <p>d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad</p> <p>e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite</p>	1	2	3	4	5
<p>8.- USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:</p> <p>a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello</p> <p>b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad</p> <p>c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo</p> <p>d. Acatar las decisiones y orientaciones de jefe inmediato</p> <p>e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades</p>	1	2	3	4	5
<p>9.- EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:</p> <p>a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa</p> <p>b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo</p> <p>c. Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento de los méritos y capacidades con que cuento</p>	1	2	3	4	5

- d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades
 e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja

10.- EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo
 b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el de todos
 c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó
 d. Esperar que a medida que me vayan conociendo me acepten y me tengan en cuenta
 e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

1	2	3	4	5

Fuente: Cuestionario CMT –TORO Fernando

Anexo 2. Modelo de entrevista focus group para aplicar a docentes y autoridades

El cuestionario que se le entrega es parte de una investigación conducente a la defensa de una Tesis de Maestría. No tiene ninguna intención política o de lucro. La encuesta es anónima y será utilizada únicamente para esta investigación, por lo que se pide contestar con absoluta sinceridad las siguientes cuestiones: Muchas gracias por su cooperación.

B. Datos Generales

4) Instrucción: _____

5) Género: M

6) Tiempo de servicio: _____

C. Gestión en la Institución

1.- Conoces la trayectoria de la Institución en la que laboras

.....
.....

2.- Te sientes comprometido con la filosofía misión, visión, ideario de la institución donde laboras

.....
.....

3.- Cree que existe motivación intrínseca en la institución especifique

.....
.....

4.- Cree que existe motivación extrínseca en la institución especifique

.....
.....

5.- Crees que la creatividad, el compromiso y el liderazgo son también algunos rasgos importantes en las personas con capacidad para cumplir las metas

.....
.....

Anexo 3. Modelo del cuestionario aplicado a los expertos para medir su coeficiente de competencia.



Departamento de Postgrado e Investigación
INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

TEMA:

**PROPUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA DOCENTES DE
 BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO. ESTUDIO DE CASO**

No. _____ Fecha: _____

Objetivo: Comprobar que la propuesta de motivación laboral será la más adecuada en la relación y rendimiento l de los docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Dr. Ricardo Cornejo Rosales

NOMBRES Y APELLIDOS	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA LABORAL EN COMPORTAMINETO HUMANO
NOMBRES: _____ _____ APELLIDOS: _____ _____ _____	PREGRADO: _____ _____ _____ POSGRADO: _____ _____ _____	SI NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> MENCIONE: _____ _____ _____
OCUPACIÓN ACTUAL Institución: _____ _____ Cargo: _____ _____ Años de Servicio: _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____	EXPERIENCIA LABORAL ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL ESPÍRITU DE EQUIPO SI NO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> MENCIONE: _____ _____

2.- Realice una auto valoración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre “Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral de los docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Dr. Ricardo cornejo Rosales

Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en: A (alto), M (medio) o B (bajo)

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A	M	B
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

¡Gracias por su colaboración!

CONTENIDO S: Proyecto "Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral de los docentes de Bachillerato General Unificado de la Unidad Educativa Dr. Ricardo cornejo Rosales								
Actividades								
Metodología								
Recursos								

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5. Fotos de los docentes. Personal administrativo y expertos completan las encuestas

