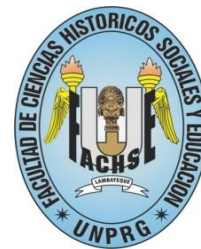




# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES  
y EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA**

**Programa para el desarrollo del clima organizacional basado en la teoría de la motivación, como un subsistema de la personalidad, para mejorar la motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la dirección de gestión pedagógica de la gerencia regional de educación de Arequipa-2018.**

## **TESIS**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**Autor:** Luis Gilberto Ascuña Sanchez


**Asesor:** Msc. Evert Fernández Vásquez

**Lambayeque-Perú**

**2018**

**Programa para el desarrollo del clima organizacional basado en la teoría de la motivación, como un subsistema de la personalidad, para mejorar la motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la dirección de gestión pedagógica de la gerencia regional de educación ( Arequipa-2018.**

PRESENTADA POR:



**Luis Gilberto Ascuña Sanchez**  
**AUTOR**

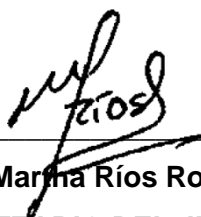


**Msc. Evert Fernández Vásquez**  
**ASESOR**

APROBADO POR:



**Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**



**M.Sc. Martha Ríos Rodríguez**  
**SECRETARIO DEL JURADO**



**Dr. Manuel Bances Acosta**  
**VOCAL DEL JURADO**



Nº 000102



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 8:30 horas del día 17 de Julio del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 940 -2019 UP-D-FACHSE, de fecha 14/02/2019 conformado por:

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado PRESIDENTE(A)  
MSc. Martha Rios Rodriguez SECRETARIO(A)  
Dr. Manuel Bances Acosta VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa para el desarrollo del clima organizacional basado en la teoría de la motivación, como un subsistema de la personalidad para mejorar la motivación del personal directivo y los funcionarios de la Dirección de Gestión Pedagógica de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Luis Gilberto Ascuña Sánchez

Y asesorado por MSc. Evert José Fernández Vázquez

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 15992019 UP-D-FACHSE, de fecha 12/07/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a el sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 72 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 9:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]  
PRESIDENTE

[Firma]  
SECRETARIO


[Firma]  
VOCAL

Observaciones:

## **DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, LUIS GILBERTO ASCUÑA SANCHEZ investigador principal y **Msc. Evert Fernández Vásquez** asesor del trabajo de investigación titulado **PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, COMO UN SUBSISTEMA DE LA PERSONALIDAD, PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AREQUIPA-2018**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que este informe que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 05 de julio de 2019



Luis Gilberto Ascuña Sanchez  
**AUTOR**



Msc. Evert Fernández Vásquez  
**ASESOR**

## **DEDICATORIA**

Con amor a mi esposa y mi hija, que me comprendieron y supieron apoyarme moralmente durante mis estudios y culminar con éxito esta Tesis.

A mi padre, que me apoyo constantemente y con su amor, me dio fuerzas para seguir adelante y lograr con satisfacción la elaboración de mi Tesis; y especialmente a mis hermanos, por darme ánimo y confianza.

## **AGRADECIMIENTO**

Con gratitud a la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, particularmente a la Escuela de Postgrado por darnos la oportunidad de superarnos en el conocimiento y así contribuir al desarrollo del país.

En especial agradezco a los doctores que nos enseñaron por el apoyo incondicional.

También los agradecimientos a mis compañeros de estudios, por su paciencia y solidaridad para con mi persona.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	vi
 Abstract	 vii
Introducción	viii
 <b>CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>	 14
1.1 Ubicación.	14
1.2 Origen y evolución histórica del problema	16
1.3 Enfoques y tendencias	21
1.4 Características y manifestaciones de la problemática	23
1.5 Metodología.	34
 <b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	 38
2.1. Conceptos generales sobre el clima organizacional	39
2.2. Enfoques teóricos que explican el problema: la motivación laboral	49
2.2.1. Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer	49
2.2.2. Teoría de la Orientación Motivacional (OM) H. Brito Subsistema Motivacional	52
2.2.3. Motivaciones de Logro de David McClelland	57
2.2.4. Teoría de Shein: Del Hombre Complejo	58
2.2.5. Teoría Motivacional de Maslow	60
 <b>CAPITULO III RESULTADOS Y PROPUESTA</b>	 66
3.1. Análisis e interpretación de los datos	68
3.2. Modelo teórico de la propuesta	79

3.3. Propuesta	80
<b>CONCLUSIONES</b>	84
<b>RECOMENDACIONES</b>	86
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	87
<b>ANEXOS Nº 1</b> Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA	88
<b>ANEXO Nº2 : SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES</b>	90



## RESUMEN

Entendiendo la importancia que tiene que una organización se desarrolle en un adecuado clima organizacional, y habiendo identificado que en la sede de la Dirección de Gestión Pedagógica (DGP) de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa (GREa), es que decidimos abordar este tema, ya que observamos que el personal de dicha dirección, se desenvuelve en un inadecuado clima organizacional, lo que se manifiesta en actitudes de desmotivación laboral como cumplir por cumplir las funciones encomendadas, un desempeño rutinario sin entusiasmo y alegría, conformismo en relación a la superación personal profesional e institucional, poco innovador, ya que las concepciones e ideas respecto a los procesos que se ejecutan en la oficina se han estancado en el automatismo y la rutina, lo que conlleva también a que las expectativas de desarrollo personal e institucional han pasado a ser lo de menos valor, y es que se ha descuidado las dimensiones de realización personal, profesional y trascendencia social, ello inevitablemente deteriora la calidad del servicio y del desempeño en sus funciones.

Ante dicha problemática nuestra investigación tiene por objetivo: Diseñar un programa de desarrollo del Clima Organizacional basado en la teoría de la motivación, para mejorar los niveles de motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la DGP de la GREa, las estrategias proponen acciones para la sensibilización, así como la capacitación y talleres para el desarrollo de aptitudes proactivas, con ello creemos que en el mediano plazo la calidad del servicio mejoraría significativamente.

Teniendo en cuenta los resultados de la información recogida respecto a las expectativas de desarrollo personal, las necesidades de estima y valoración, así como sobre las condiciones de trabajo y la calidad de las relaciones personales, y en base al marco conceptual del cual partimos en nuestra investigación

pensamos que podemos aportar significativamente a fortalecer el grado de motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la DGP.

### **ABSTRACT**

Understanding the importance that has that organizational develop (subj) an organization himself in a made suitable climate, and having identified than he unwraps in an inadequate climate organizacional in Arequipa's headquarters of Gestión Pedagógica's Direction ( DGP ) of Educación's Gerencia Regional ( GREA ), the fact is that we decided discussing this theme, since we observed than the personnel of said direction,, what becomes manifest in labor-discouragement attitudes as obeying for form's sake the functions commissioned, a performance unenthusiastic routinist and joy, conformity in relation to the personal overcoming professional and institutional, little innovative, right now than themConceptions and it has happened to me that they have held ideas in relation to the processes that one execute in relation to in the office back in the automatism and the routine, what he bears also to that they have gone by being the personal- and- institutional- development expectancies it less value, and the fact is that it has happened to me that they have neglected the self-realization dimensions, professional and social transcendence, it inevitably deteriorates the quality of the service and of the performance in its functions.

Our investigation has for objective In front of said problems the designing a development program of the Clima Organizacional once was based in the motivation's theory, for the better the labor- motivation levels of the personal executive and her officials the GREAS DGP, the strategies name for the sensitization, as well as the capacitation and workshops in order to the proactive-qualifications development, with it stock Let's create than the service's quality would get better significantly in the middling time-limit.

Taking into account the shrunk aftermaths of the information in relation to the personal- development expectancies, the esteem needs and evaluation, as well as envelope the work conditions and personal connections's quality, and on the basis of the conceptual frame of we crush which in our investigation we thought

that we can contribute significantly to strengthen the labor- motivation grade of the personal executive and her officials DGP.

## **INTRODUCCIÓN**

Entendemos que en las organizaciones la estructura, la tecnología, el medio ambiente y los recursos humanos interactúan para producir determinados comportamientos, por eso las organizaciones tienen características diversas, tales como; cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y un reglamento que regula sus actividades, y que según estos elementos estén o no debidamente articulados ello determinará el éxito o fracaso de dicha organización; sin embargo de entre esos elementos el factor humano es determinante, de allí la necesidad de que una alternativa es que la administración se preocupe de los intereses y las necesidades o expectativas de los trabajadores, los cuales al ser atendidos resultaran en mejor desenvolvimiento y la productividad de la organización.

Para el Psicólogo F: Dorsch, la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Se actúa según móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. La motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador y se tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero demostró que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que él,

problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral.

En nuestra investigación queremos demostrar que en los procesos de la gestión / administración de una organización y la calidad de clima organizacional que estos generan, se debe dar mucha importancia a la generación de espacios y mecanismos para el desarrollo sostenido de la motivación para un adecuado y eficiente desempeño laboral de los funcionarios con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, sin dejar de lado las metas y objetivos de sus colaboradores.

Consideramos que es importante que las organizaciones al momento de decidir el estilo o modelo de gestión que van a asumir, estas deben tomar los elementos más representativos del clima organizacional, como: la influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad<sup>1</sup>, para que surjan ideas y actitudes positivas de implicación laboral que posteriormente se cristalicen como innovaciones que mejoren la calidad del servicio que se brinda, ya que es necesario que los colaboradores y el equipo administrativo de la institución sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos o procesos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto.

La gestión moderna exige dejar atrás el concepto de Recursos Humanos y pasar a la praxis del constructo de COLABORADORES, asumiendo y considerando a las personas como recursos potenciales dotados de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar labores y funciones empresariales,

---

<sup>1</sup> Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999.

pero ¿las organizaciones sacan el mejor provecho de las habilidades de sus empleados?. Para que esto ocurra el personal que labora debe sentirse estimulado a rendir su mayor capacidad, y para que este estímulo exista la empresa debe prever los procesos para generar y mantener la motivación en sus colaboradores.

En la administración de las instituciones, creemos que en paralelo a la administración diaria (conocer y gestionar los recursos que necesita la organización, plantear formas de financiamiento alternativo y distribuir y optimizar de la mejor manera los recursos), se debe pensar en que necesitan cada uno de los colaboradores que labora en la misma, es decir considerar el lado humano de los procesos a desarrollar.

Por esta razón, en los modernos modelos de gestión se debe concebir la dirección /administración como una cualidad de actividad de grupo, donde nos preocupamos en desarrollar el sentimiento de grupo, de coordinación y de pertenencia, es decir identidad institucional. Así pues, es de responsabilidad directa de la administración prever los procesos que garanticen la revaloración personal, profesional y social de sus colaboradores, programando e implementado las acciones necesarias para ello, entonces se podrá ir fortaleciendo y mejorando las actitudes proactivas y motivadoras.

Vemos que la mayoría de las instituciones públicas no gozan de un prestigio por su productividad, eficiencia e innovación, al contrario están echadas a menos, y consideramos que más que a la deficiente infraestructura y equipamiento, este desprestigio, se debe principalmente a que hay una confusión sobre las ideas, conceptos y perspectivas respecto a las estructuras, procesos y de las finalidades del Estilo o Modelo de la gestión que se asume en la conducción y administración de sus organizaciones y es más, la comunidad laboral denota cierto grado de indiferencia sobre la calidad de los procesos y los resultados alcanzados, ya que, las instancias superiores no cumplen a cabalidad su función de control de calidad y supervisión de los mismos, así como también los usuarios

no encuentran los mecanismos para hacer valer sus expectativas respecto a lo que les ofrece la organización pública. Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Esperamos conocer los elementos que impiden o favorecen la calidad de la gestión; pero la praxis es otra, los profesionales que vienen ejerciendo los cargos directivos no se han preocupado por sus recursos humanos y menos aún le han dado importancia ni prioridad a su desarrollo personal y profesional. Como es reconocido, se trata de los recursos más estratégicos y trascendentes para el logro de los propósitos institucionales, pues de su dinámica y calidad depende en gran medida el desempeño de la organización.

En el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en la organización a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; **motivación**; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto sociopsicológico a nivel individual y grupal. En nuestra investigación creemos que la raíz de la problemática que afecta seriamente la calidad del servicio que puede brindar una organización es el **grado de motivación laboral** que tiene los funcionarios que vienen desempeñando labores en la DGP de la GREA.

Entendemos que la función directiva es el proceso básico de gestión, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y da dirección para el logro de los objetivos institucionales, estamos diciendo que esta constituye el soporte de los directores / administradores (as) quienes desempeñan las labores gerenciales dentro de una organización y que de lo que haga o deje de hacer el

(la) director / administrador (a), dependen muchas veces los resultados concretos que fortalecen o debilitan la marcha de la organización.

Así pues, respecto a los principios de motivación y desarrollo de potencialidades el estilo y modelos de gestión que se vienen aplicando han descuidado totalmente dichos aspectos, ya que, se viene tratando a los funcionarios “trabajadores administrativos de la educación” como una simple máquina que debe desarrollar ciertas acciones mecánicamente y ya está hecho y terminado.

Ante esta situación el **problema de investigación** queda planteado de la siguiente manera: “Se observa en la DGP de la GREA que el personal se desenvuelve en un inadecuado clima organizacional, lo que se manifiesta en actitudes de desmotivación laboral, un desempeño rutinario, conformista, poco innovador y sin expectativas de desarrollo personal ni institucional.

El **objetivo general**: Diseñar un programa de fortalecimiento del Clima Organizacional basado en la teoría de la motivación como un subsistema de la personalidad, para mejorar los niveles de motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la DGP de la GREA 2018.

**La hipótesis** a demostrar fue: Si se diseña un programa de mejora del clima organizacional basado en la teoría de la motivación como un subsistema de la personalidad, entonces se fortalecerá el grado de motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la Dirección de Gestión Pedagógica de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa 2018.

El **Campo de estudio** de la investigación es: Programa para fortalecer el clima organizacional

En el diagnóstico del **objeto de estudio: el proceso de gestión** respecto al clima organizacional y su efecto la motivación para el desempeño laboral del personal, nos hemos basado en las teorías de ERG de Aldelfer que divide las

tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento, así como en la teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Así mismo, para la elaboración de nuestra propuesta nos hemos basado en la teoría de orientación motivacional de H. Brito, que hace referencia a la Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

El capítulo I se presenta el análisis del objeto de estudio; a partir de la ubicación de la Institución Educativa, el análisis de cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente, el enunciado del problema y de los objetivos generales y específicos.

El capítulo II contiene el referente teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes bibliográficas escritas, que permite una comprensión conceptual del problema de estudio.

El capítulo III está constituido por el marco metodológico, los instrumentos de recojo de datos, el manejo de la información respecto al análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de las encuesta aplicada a los trabajadores de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA. Así mismo, contiene los resultados del recojo de información que se realizó mediante una encuesta aplicada a los funcionarios de respecto a su grado de motivación laboral; finalizando este capítulo con la propuesta del programa de mejora del clima organizacional basado en la teoría de la motivación como un subsistema de la personalidad para fortalecer el grado de motivación laboral del personal directivo y los funcionarios.



Por último, se obtienen conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas a la importancia de la motivación laboral en la calidad del clima organizacional de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA; también se presenta la bibliografía y los anexos.

# **CAPITULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. UBICACIÓN**

**Arequipa**, es uno de los veinticuatro departamentos que la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es Arequipa ubicada al sur del país, limitando al norte con Ayacucho, Apurímac y Cuzco, al este con Puno, al sureste con Moquegua, al oeste con el océano Pacífico y

al noroeste con Ica. Con 63 345 km<sup>2</sup> es el sexto departamento más extenso por detrás de Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cuzco y con 1 152 303 habitantes en 2007 es el octavo más poblado por detrás de Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno, Junin y Cuzco.

El departamento tiene una población de 1,15 millones de habitantes, el 71,3% de los cuales reside en la capital, la ciudad de Arequipa. El nivel educativo promedio es superior a la media nacional; tiene una tasa de analfabetismo del 4,9% y el 10% de la población tiene estudios superiores. Tiene ocho provincias, de las cuales las más desarrolladas por el volumen de sus contribuciones económicas son Arequipa, Islay y Caylloma.

Las Principales ciudades de la región es la capital, por su comercio, industrias y turismo. La mina Cerro Verde es parte importante de su economía, después le sigue la ciudad de Mollendo, por el puerto de Matarani, el turismo de playa y por su agricultura, prontamente por la petroquímica y la mina Tía María, seguidamente del pueblo de Chivay, por su turismo, gracias al cañón del Colca, y el pueblo de Camaná, gracias al puerto de Quilca y al turismo de playa.

El 16,6% de la red de carreteras en el departamento es asfaltado, siendo Arequipa, Caravelí, Camaná y Caylloma las provincias con el porcentaje más alto de este tipo de superficie. Este es el segundo departamento más interconectado en términos de telecomunicaciones, después de Lima, ya que tiene 111,2 mil líneas de telefonía fija, con una teledensidad de 9 líneas por cada 100 habitantes y una densidad de 31,84 líneas móviles por cada 100 habitantes.

Está ubicado al suroeste del Perú, frente al Océano Pacífico con 527 kilómetros de litoral. Debido a esa ubicación, es el centro comercial de la zona sur del país, que incluye los departamentos de Apurímac, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna; y, es parte del corredor turístico del sur peruano, lo que significa que está interconectado con el 40% del país, y

encaramado sobre un repecho o cuesta en la Cordillera de los Andes. Limita al noreste con Ica y Ayacucho; por el norte, con Apurímac y Cusco; por el este, con Moquegua y Puno; por el sudoeste, con el océano Pacífico.

La tasa de analfabetismo es del 4,90%, inferior al valor alcanzado a nivel nacional (8,13%), esto no es determinante para la educación superior logros. En general, un mayor nivel relativo de la educación se percibe en Arequipa en comparación con otras regiones. No obstante, la mayoría de la población sólo alcanzó la secundaria completa (22%), seguido por el 17% que muestra primaria incompleta y 15% con secundaria incompleta, mientras que sólo el 10% (107 966) de la población presenta un nivel universitario completo, y el 7% tiene educación superior, o educación universitaria aún no completada.

Es en este contexto socio-económico y cultural se desenvuelve la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA, y al ser una instancia del Sistema Educativo de alcance regional, creemos que el reto del equipo Directivo como de cada uno de los funcionarios, es grande, más aun considerando que los recursos asignados son mínimos para afrontar las grandes problemáticas de la región y que el sector educación no considera en sus acciones de capacitación y como política laboral el prever, mantener y sostener la motivación y compromiso de los colaboradores, así como la poca disposición de medios y materiales que afectan su productividad; vale mencionar la inexistencia de un sistema de premio y estímulo a los trabajadores, lo cual termina con la poca motivación que tienen y a la vez el clima organizacional empieza a deteriorarse.

## **1.2.ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTORICA DEL PROBLEMA**

A mediados del siglo XX surgieron algunas teorías que estudiaban la motivación y, a partir de entonces, se empezó a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción personal. Las conclusiones de estos estudios señalaron que un trabajador motivado es más eficaz y más responsable y, además, genera un buen clima laboral.

Es por ello que se hace necesario encontrar la manera de conjugar los intereses de la empresa y de los trabajadores. Sin embargo, no sería hasta 1920 cuando naciera la Organización Internacional del Trabajo (OIT), institución gracias a la cual empezó a cobrar importancia el bienestar de los trabajadores y se comenzó a legislar al respecto.

Es así que, las organizaciones deciden identificar qué buscan las personas a través de su trabajo, cuál es la prioridad de sus necesidades, qué deseos van estructurando sean conscientes o inconscientes que quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, etc. El fin último de estos análisis era conseguir que el trabajador se sintiera realizado como persona y como trabajador mediante la función que desempeñara dentro de la empresa.

En la actualidad las organizaciones/instituciones/empresas, le vienen dando una gran importancia a la motivación de los colaboradores que se desenvuelven en las mismas, se percibe por el esfuerzo y los recursos que estas invierten en realizar encuestas y estudiar el nivel de satisfacción de sus empleados, así como por la formación que dan a los directivos con el fin de proporcionarles recursos para motivar a sus trabajadores.

Es importante saber que es comportamiento organizacional, entendemos que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización, y la organización misma" (Crockett). El estudio del comportamiento organizacional ofrece cuatro ventajas:

- Desarrollo de habilidades.
- Crecimiento personal.
- Mejora de la eficacia organizacional.
- Aguzamiento y refinamiento del sentido común.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, que cree que la atención específica a las necesidades de los colaboradores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto según los estudios que efectuó Hawthorne, en donde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido criticada por carecer de rigor científico. Según el movimiento de las relaciones humanas existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevan diversas necesidades sociales al trabajo, en el cual al realizar sus tareas se convertían en grupos de trabajo. A menudo, estos grupos satisfacen algunas de las necesidades de los obreros, los cuales se decían que eran los más productivos. Entonces se decía que de acuerdo al ambiente, es como iba a hacer la productividad. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en donde habla cosas pesimistas de los trabajadores (X) y la otra optimista (Y).

En los años 60's, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo (Dubrin 10). Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los colaboradores y así decidir qué acción tomar con cada persona.

Al asumir la importancia del factor humano, la organización tiene varias ventajas, como:

- Seguridad en el empleo.
- Altas normas en la selección de personal.
- Amplio uso de equipos de trabajo autoadministrados y una toma de decisiones descentralizada.
- Alta compensación basada en el desempeño en comparación con otras empresas.
- Amplia capacitación de los empleados.
- Reducción de las diferencias de status entre los altos mandos y otros trabajadores.
- Compartir la información entre los gerentes y otros empleados.
- Ascenso en el interior de la organización.

Debemos entender que si una persona es sometida a trabajar en un ambiente hostil con presiones económicas, psicológicas, en condiciones desagradables, difícilmente va a ser productivo o dar su mejor esfuerzo en sus labores.

El medio ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con los colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le denomina clima organizacional, estos procesos pueden ser una posibilidad o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Entre los enfoques sobre Clima Organizacional, el más vigente es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su entorno laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Un sentido opuesto es la de Stephen Robbins que define el entorno o Clima

Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros y dan forma a su ambiente/entorno. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

La importancia de este enfoque está en el hecho de que el comportamiento de un colaborador de la organización no depende de factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que tenga con la organización.

El clima organizacional también se puede afectar positiva o negativamente, por un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones, tales como: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc., es por ello lo importancia de tener control de estos procesos. Y es que el clima de la organización junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Una definición también interesante sobre el clima organizacional, que puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve. En el caso que no se implementase acciones para el desarrollo de un adecuado clima organizacional, las consecuencias pueden ser: la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.



En el general y para efectos de nuestra investigación asumimos que el clima organizacional es el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de una entidad o empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Hay relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores, tales como: proyección laboral en la empresa, cumplimiento del contrato, claridad en el rol a desempeñar o la percepción de eficacia de su actividad. También es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar su actividad en la organización con el éxito de la misma. Por otro lado, el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados. Idalberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los colaboradores, indica que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral (Chiavenato: 1971).

### **1.3. ENFOQUES Y TENDENCIAS**

El constructo de la motivación laboral surge en 1700, en Europa, cuando los talleres de artesanos se convirtieron en fábricas de cientos de obreros; es ahí que las relaciones simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron, se tenía que coordinar muchas acciones ejecutadas entre muchas personas de ideas distintas, generándose problemas como los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés; surge así como una alternativa que logró

la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear estrategias para reflexionar, decidir y comunicar.

Para el Psicólogo F: Dorsch, la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Entonces podemos afirmar que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

Así mismo, tenemos que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero en 1970, realizó encuestas en México, que demostraron al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo. En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales, en estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

En Bogotá se realizó una investigación en el sector de las telecomunicaciones, cuyo objetivo estaba orientado a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada, se hizo un comparativo de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de compromiso relativamente bajo en las empresas del estado.

#### **1.4. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA**

Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- a) Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- b) Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- c) Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede

generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- d) Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- e) Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- f) Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- g) Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- h) Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

- i) **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Muchas investigaciones señalan que el lograr un óptimo clima organizacional, es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos, por lo que se debe entender que el activo fundamental es el factor humano; para ello las organizaciones deben medir periódicamente su clima organizacional, que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Concorde a ello, entendemos que la organización que ofrezca las características más adecuadas para estimular al trabajador estará siempre por encima de aquellas que se limitan a dar un pequeño espacio para soportar las exigencias mínimas de colocación, y que las que empresas que descuidan la estética del ambiente laboral no pueden esperar más que desaciertos; evidentemente desconocen los estudios que han demostrado que la rotación de personal y la poca permanencia de éste en las organizaciones depende más de las condiciones psicológicas que de las económicas.

Las empresas no están conformadas por edificios, computadoras, redes y mobiliario, estas son las herramientas de los que realmente son la organización: el recurso humano. Si el equilibrio no está presente en el medio ambiente laboral, si no se invierte en él, no se estará agregando valor a la gestión empresarial.

La aplicación de la Filosofía TEA (Total Environment into Administration), que traducido al español se entiende como (Medio) Ambiente Total dentro

de la Administración, o Filosofía ATA), en las empresas está encaminada a lograr la integración del recurso humano en todos los niveles organizacionales, basándose en el equilibrio de la comunidad laboral, para ello habrá de perseguirse un conjunto de elementos que permitan su implantación, estos son, entre otros:

- a) Un medio ambiente grato, armónico y confortable durante su estadía en la empresa
- b) Herramientas y equipos ergonómicos diseñados para facilitar su uso y garantizar la calidad
- c) Un clima de comunicación franco y abierto
- d) Disposición para el logro de objetivos comunes
- e) Una compensación que iguale la productividad con el esfuerzo
- f) Beneficios orientados a incrementar el poder adquisitivo
- g) La inexistencia del contrato psicológico.
- h) La proporción de beneficios de impacto, que ayuden al mejoramiento del nivel de vida.

Vemos que en todos los aspectos de la dinámica individual y social de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el Psicólogo, el filósofo, el educador, etc. Por ejemplo: El jefe que necesita "hacer que su gente haga"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

El grado de motivación con que actúan las personas es de importancia para cualquier área del desarrollo humano; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los colaboradores motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible,

al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en que las personas puedan mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Bajo el enfoque de la productividad, es necesario motivar a los colaboradores, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, así pues la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios y de bienes producidos dependen en gran parte de la persona que los brinda.

Es importante que los administradores (directores) y personal administrado (colaboradores de las diferentes áreas) tengan claridad en la concepción sobre el estilo o modelo de gestión bajo el cual la organización en la que laboran es gestionada y el rol que le ha tocado desempeñar en esos proceso y cómo la organización le permite y le da la oportunidad de poder alcanzar sus propias metas y objetivos personales y sociales, este consenso técnico – científico sobre ello, garantizaría la consecución de los objetivos estratégicos que persigue la organización a la que pertenecen, ya que, al conocer estos la manera como pueden aportar desde el cargo más alto hasta los de menos responsabilidad para el éxito de la gestión, su desempeño tendría un sentido y claridad, lo cual resulta altamente motivante.

Es importante tener idea clara de la planificación, la cual entendemos que “es un proceso que consiste en prever y decidir las acciones que nos puedan llevar al futuro deseado. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra”. El proceso de planificación debe esclarecer: ¿Qué se va a hacer?, ¿Por qué se hará?, ¿Cómo lo vamos a hacer?, ¿Cuándo se hará cada actividad y en qué

secuencia?; y ¿Con qué recursos humanos y materiales se realizará lo acordado?

Actualmente debemos hablar de la Planificación Participativa, es decir cuando los miembros de una organización participan activamente y contribuyen a:

- Identificar los problemas y necesidades que tienen.
- Discutir las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas.
- Definir los pasos que es preciso dar.
- Determinar quienes asumirán las distintas tareas necesarias para la realización del plan.
- Implementar las acciones y actividades y analizar y evaluar los resultados obtenidos con la acción.

Para que una organización pueda lograr la realización de sus objetivos y metas, esta debe asumir una “Estrategia”, la cual la entendemos como el: “Conjunto de pasos y acciones que nos llevan a conseguir el futuro deseado”

La estrategia es la capacidad institucional para unir los dos elementos básicos: Una idea de futuro que desea hacer realidad, o el objetivo que se quiere alcanzar, una realidad que se desea cambiar y reorientar hacia la idea. Para que una organización proponga su futuro, tenemos que hacerlo con un instrumento, cuyo documento obedece a una estructura lógica de sus componentes, a este procedimiento se lo denomina Planificación Estratégica, que nos permite anticiparnos a los desafíos y oportunidades para generar procesos de desarrollo hacia ideas de futuro más acordes a nuestras aspiraciones. Es una reinterpretación de la realidad (externa e interna) para encontrar los elementos con los cuales inventar y realizar nuevas posibilidades, antes inexistentes; es un método que posibilita unificar la acción de los colaboradores en torno a objetivos superiores a los intereses particulares de cada persona o grupo. La planificación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones



destinadas a acercarse a él, y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Por ello, es importante que la alta dirección de las organizaciones, asuma un modelo que permita que el liderazgo y desarrollo personal tanto del director / administrador como de los colaboradores. El primero referido principalmente al tipo de liderazgo que posee el equipo directivo dentro de la organización, y el segundo se refiere al desarrollo de programas de fortalecimiento de la autoestima y definición de una filosofía laboral, así como la revaloración de su labor, todo ello en base a un diagnóstico.

En los modernos modelos de gestión se concibe a la dirección como una cualidad de actividad de grupo, ya que una persona no puede ser líder a parte del grupo, un grupo puede tener dirección, pero alguien debe preocuparse de desarrollar el sentimiento de grupo y de coordinación.

Considerando el análisis previo al desarrollo de nuestra investigación, vemos que en la mayoría de las organizaciones públicas hay una confusión sobre las ideas, conceptos y perspectivas respecto a las estructuras, procesos y finalidades del estilo o modelo de la gestión que se asume en la conducción y administración de sus organizaciones, situación que determina en cierta medida que la comunidad laboral caiga en cierto grado de indiferencia sobre la calidad de los procesos y sus resultados, ya que, las instancias superiores no cumplen a cabalidad su función de control de calidad y supervisión de los mismos, así como también los usuarios no encuentran los mecanismos para hacer valer sus expectativas respecto a lo que les ofrece la organización pública. De hecho toda organización posee una cultura que la distingue, sea esta preconcebida o de facto, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no

escapa el diagnóstico de la cultura organizacional, para ello debemos considerar que las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

La cultura organizacional, se puede estudiar dentro de un proceso en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen a la misma la calidad de la gestión; la praxis nos demuestra que los administradores/gestores no se ha preocupado en el agente más importante para el éxito de su gestión en su organización, y menos aún le han dado importancia ni prioridad a su desarrollo personal y menos a su desarrollo profesional, a pesar que en una gestión moderna, se trata de los recursos más estratégicos y trascendentes para el logro de los propósitos institucionales, pues de su dinámica y calidad depende en gran medida el desempeño de la organización y el logro de las metas y objetivos.

Para realizar un adecuado estudio de la cultura organizacional, es necesario caracterizar y medir sus aspectos esenciales, estos hacen referencia a: los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unos son de fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

En nuestra investigación consideramos que la raíz de la problemática que afecta seriamente la calidad del servicio viene brindando la Dirección de Gestión Pedagógica de la Gerencia Regional de Educación, es que el grado de motivación laboral que evidencian sus funcionarios, afecta directamente al desempeñando sus labores, y por ende de las metas y objetivos institucionales.

Para P. Druker, toda organización, “sea una empresa o no”, tiene una “teoría de la empresa”. Similar al: “concepto de la corporación”, la “teoría de la empresa resume los “supuestos sobre los cuales la organización ha sido construida y es conducida”. La visión convencional es que estos supuestos, especialmente en las grandes corporaciones, se vuelven más rígidos, y entonces la administración se torna “burocrática, lenta o arrogante”.

Según P. Druker, toda “Teoría de la empresa” tiene tres partes. “primero existen supuestos sobre el entorno de la organización....Segundo, aparecen los supuestos sobre la misión específica de la organización.....Tercero, hay supuestos sobre las capacidades claves que necesitan para alcanzar la misión de la organización....” Una empresa, organización o Institución Educativa no llega a tener su propia Teoría Propia de la noche a la mañana. Por lo general lleva varios años de duro trabajo, de pensar y experimentar para llegar a una Teoría de Empresa (Organización) clara coherente y válida.

También debemos tener en presente que “la teoría de la empresa siempre se torna obsoleta cuando una organización alcanza sus objetivos originales”, lo cual implica que se proponga nuevas metas y objetivos a alcanzar.

Así pues, entendemos que la función directiva / administrativa es el proceso administrativo básico de gestión, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para obtener cooperación y lealtad de los colaboradores; y da dirección para el logro de los objetivos institucionales, estamos diciendo que esta constituye el soporte de los directores/administradores, quienes desempeñan las labores gerenciales dentro de una organización y que de lo que haga o deje de hacer, dependen muchas veces los resultados concretos que fortalecen o debilitan la marcha de la organización.

Se debe entender que es una responsabilidad directa del estilo o modelo de la gestión que desempeñe el director / administrador, el garantizar la

revaloración personal y profesional del personal, por lo que para ello se debe programar e implementar las acciones y decisiones necesarias, así entonces se podrá ir fortaleciendo y mejorando las actitudes proactivas y motivadoras dentro y fuera de la organización.

Del análisis de nuestro objeto de estudio, vemos que actualmente el estilo y modelos con que ha venido gestionando la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA, aún entiende al potencial humano como “recurso humano” el cual alude a las personas que brindan servicios laborales y que constituyen los trabajadores o la fuerza laboral de la institución educativa. Por esa razón se habla del personal docente y el personal administrativo o personal de apoyo logístico; en contraposición del enfoque que los concibe como potencial humano y colaboradores de la gestión, pues se trata de los recursos más estratégicos y trascendentes para el logro de los propósitos institucionales / organizacionales, pues de su dinámica y calidad depende en gran medida el desempeño de la entidad educativa. Esto evidencia que los profesionales que han venido ejerciendo los cargos directivos en la DGP, no se ha preocupado ni le han dado la importancia necesaria, al agente más importante para el cambio y el éxito de su gestión, quienes son los funcionarios “personas” y menos aún le han dado importancia ni prioridad a su desarrollo personal y menos a su desarrollo profesional / social.

Para el éxito de una gestión se debe respetar los principios básicos en la gestión moderna de los mal llamados “recursos humanos”, entre los cuales tenemos los siguientes: motivación, desarrollo de potencialidades, retener a los más capaces, separar a los ineficaces, ineficientes y deshonestos y procurar el retiro oportuno y decoroso. Así pues, respecto a los principios de motivación y desarrollo de potencialidades en la DGP, vemos que se ha descuidado totalmente dichos aspectos, ya que, se viene tratando a los funcionarios “trabajadores administrativos de la educación” como una simple máquina que debe desarrollar ciertas acciones mecánicamente y ya está hecho y terminado.

Donde se identifican serias limitaciones, es en el aspecto del desarrollo personal, desde la concepción, perspectiva y características del director/administrador, como en la comunidad laboral del área, lo cual se evidencia en la baja autoestima, sentimientos de inseguridad, poca certeza en la afirmaciones técnico – científicas que se hace, relaciones de autoritarismo e imposición y limitada comunicación asertiva y empática, entre otras.

Por lo que, para el diagnóstico del grado de motivación laboral del personal de la DGP de la GREA, descrita y en atención prioritaria al desarrollo eficiente de la gestión organizacional, nos hemos planteamos las siguientes interrogantes:

- ¿El estilo o modelo de gestión organizacional ha considerado de importancia la motivación del personal, para un efectivo cumplimiento de sus funciones?
- ¿La DGP de la GREA, cuenta con una estrategia organizacional clara y debidamente difundida y sustentada?
- ¿Las jefaturas fomentan de manera sistémica y sostenida la motivación laboral en el personal de la DGP de la GREA?
- ¿Qué ideas, motivaciones y actitudes impulsan la acción en el desempeño de los funcionarios de la DGP de la GREA?
- ¿Qué cosas motivan laboralmente a las personas que trabajan en el sector estatal?
- ¿Qué cambios habría que realizar en la estrategia organizacional para mejorar los niveles de motivación laboral?
- ¿Se han establecidos protocolos para garantizar respetuosas y productivas relaciones interpersonales, profesionales y laborales?
- ¿Qué medidas ha tomado la DGP de la GREA para garantizar que el director y los colaboradores se sientan satisfechos y realizados tanto personal como profesionalmente?

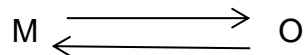
## 1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Comprende el diseño de la investigación, población y muestra, así como los materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### Diseño de la Investigación

La investigación es descriptivo – propositivo y consiste en la presentación descriptiva de los datos.

Cuyo diagrama es el siguiente:



Donde

- M= Muestra
- O= Encuesta

También es propositiva porque hemos diseñado un programa cuyo diagrama es el siguiente

Donde:

- E.T. Estructura teórica.
- E.C. Estructura conceptual.
- E.O. Estructura operacional.
- D.P. Diseño de la Propuesta

### Población y Muestra

La población de colaboradores de la DGP de la GREA corresponde a la muestra que se ha tomado, ya que es un número limitado según el Cuadro de Asignación Personal (CAP) – Presupuesto Analítico Presupuestal (PAP), siendo la cantidad de **30** personas.

$$n = 30$$

### **Métodos y Procedimientos para la recolección de datos**

- **Método Deductivo:** Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

Método deductivo indirecto – inferencia o conclusión mediata -formal. Necesita de silogismos lógicos, en donde silogismo es un argumento que consta de tres proposiciones, es decir se comparan dos extremos (premisas o términos) con un tercero para descubrir la relación entre ellos. La premisa mayor contiene la proposición universal, la premisa menor contiene la proposición particular, de su comparación resulta la conclusión. Tal es así que pretendemos demostrar que el desenvolverse en un inadecuado clima organizacional provoca que en los colaboradores se genere actitudes de desmotivación laboral y por ende de indiferencia o poca productividad.

- **Método Inductivo:** Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas

demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



Dentro de las organizaciones sean estas de gestión estatal o privada, se viene hablando con más frecuencia de la importancia de la motivación en el desarrollo y desempeño profesional, de cómo las empresas tienen que motivar trabajadores, de cuáles son las herramientas de gestión de recursos humanos que más inciden en los índices de motivación de los empleados, etcétera.

Sin embargo, nos preguntamos: ¿se ha dimensionado y valorado realmente la importancia de este factor para la gestión de las organizaciones?, ¿es responsabilidad de las organizaciones motivar a aquellos colaboradores que no lo están? Es decir, ¿ha de ser un reto para las organizaciones crear e implantar herramientas o procesos específicos que motiven a aquellos colaboradores que están descontentos y desinteresados con el entorno, con los compañeros, el jefe, los colaboradores, los proveedores y demás?

De acuerdo a la intencionalidad de nuestra investigación lo primero es que debes deslindar si se trata de un alto o bajo grado de desmotivación y que si es esta ha sido producida por el propio entorno profesional/laboral (reestructuraciones, falta de comunicación, inestabilidad laboral, jefe autoritario...), si está se ha generalizado a la mayoría de los colaboradores o si se trata de casos aislados (un determinado departamento, área, nivel de reporte...) o, bien, si la desmotivación es, en realidad, una actitud negativa propia de la personalidad del trabajador.

Si fuera el primer caso consideramos que aún se puede intervenir, para lo cual primero debemos analizar las causas reales de la desmotivación, aislarlas y

plantear soluciones concretas para prevenirlas y atenderlas. Es en este momento, donde la alta Dirección de la DGP de la GREA, puede ayudar a convertir la desmotivación en una oportunidad de cambio positivo para un colectivo determinado y para toda la organización en general.

Si fuera el segundo caso, la atención es más difícil, puesto que por muchas herramientas, decisiones o procesos que la organización implemente, por muchas sesiones de coaching u oportunidades que se pueden generar con el colaborador insatisfecho, la reacción siempre será la misma: la negatividad intrínseca a toda acción y una actitud de crítica y conformismo.

Compartimos la idea de que el objetivo de toda empresa / organización, no debería ser motivar a los desmotivados, sino que el objetivo debería ser el de prevenir que aquellos trabajadores que cada día se enfrentan a su jornada profesional vayan perdiendo gradualmente su grado de motivación en el desarrollo de sus funciones y el logro de las metas y objetivos institucionales, es atender a los colaboradores que gustan de asumir nuevos retos cada día y que buscan positivamente la mejor forma de hacerlo, a pesar de no obtener medallas, es por ellos por quienes hay que preocuparse, por quienes la alta dirección debería implantar políticas laborales que aseguren un entorno donde desarrollarse profesional, personal y socialmente, donde ver oportunidades de mejora, sin inequidades internas, comunicadas y retribuidas correctamente, en las cuales se ve recompensado el esfuerzo, donde fluya energía positiva en el entorno laboral.

En ese sentido, creemos que en la gestión del potencial humano, debería considerarse los siguientes principios básicos:

- Motivación.
- Desarrollo de potencialidades.
- Retener a los más capaces.
- Separar a los ineficaces, ineficientes y deshonestos.

- Procurar el retiro oportuno y decoroso.

## **2.1 CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.1.1. ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?**

*Para Kast y Rosenzweig, la organización constituye “un sistema artificial, diseñado por el hombre para alcanzar objetivos (sistema finalista); en constante intercambio de recursos con su entorno (sistema abierto); que precisa de un sistema de retroalimentación que proporcione la información necesaria para controlar las desviaciones de su conducta en relación con los objetivos perseguidos (sistema cibernético); integrada en un sistema de orden superior y formada por diferentes subsistemas (sistema jerárquico) ”.*

Según, Aguirre, la organización es como una asociación consciente, de carácter cooperativo, que se distingue por las siguientes características: Existencia de unos objetivos, presencia de una autoridad, jerarquía y funciones de los miembros, distinción entre miembros y no miembros, diferenciación entre la organización y sus miembros, tendencia a perpetuarse, creación de procedimientos de actuación nuevos y existencia de problemas de distribución.

Bajo una perspectiva, que resalta su dimensión eminentemente “humana” Goldsmith y Kenneth, conciben a la organización como “centros sociales, productores de valores y éticas, depósitos de integridad y cultura y diseñadores de procesos y relaciones”.

Bajo estos enfoques, la organización se basa en la interrelación e interdependencia armónica y sinérgica de recursos humanos, materiales, financieros e informacionales, de procesos y acciones estratégicas,

tácticas y operativas, sustentada en cuatro procesos cardinales – planificación, organización, dirección y control- para la consecución de objetivos comunes de sostenibilidad e integridad, en concordancia con su entorno.

### 2.1.2. ¿QUÉ ES EL ENTORNO?

Los resultados obtenidos por la organización están condicionados precisamente, por la influencia de determinados factores exógenos: culturales, tecnológicos, educacionales, políticos, legales, sociales y económicos- concretos en determinadas circunstancias históricas, estos constituyen el entorno, y su interrelación es constante y dinámica.

Así pues, el entorno que se caracteriza entonces por la multidimensionalidad y la interdependencia, interactividad e interretroactividad de cada uno de sus componentes deviene en “*un todo organizador*” inseparable de las organizaciones “*unidades complejas*”.

En ese sentido, la organización desarrolla su autonomía y define su identidad en dependencia de su entorno y de su propia cultura.

En el proceso de análisis del entorno y para facilitar su comprensión, algunos autores proponen clasificarlo en genérico “que agrupa a todos los elementos que afectan por igual al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio determinados”, y en específico “que se refiere a aquellos factores que influyen sobre los resultados de un grupo de empresas con características comunes”. En palabras de *Kast y Ronsenzweig*, el primero alude a “un medio social general, que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada” y el segundo a “un medio específico, que afecta a organizaciones individuales directas”.

Es importante estar conscientes de que al afrontar la incertidumbre del entorno, sea del enfoque genérico o el específico, implica la

elaboración de una estrategia que contemple “*las complejidades inherentes a sus propias finalidades*”. Por tanto, el éxito organizacional dependerá de la flexibilidad y adaptabilidad del sistema, y de su capacidad de activación y movilización de recursos para responder congruente, equilibrada y factiblemente a las nuevas necesidades sociales surgidas por las cambiantes condiciones ambientales.

### **2.1.3. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGÍA?**

Se asume que la organización debe tener la capacidad de la adaptación a su entorno para poder seguir desarrollándose, esta sólo es posible a partir de la determinación de una estrategia congruente que proporcione un marco de orientación para delimitar las decisiones y acciones a desarrollar durante un período de tiempo específico; para esto, deben considerarse los siguientes factores críticos: (Willoughby:1981)

- El estado del sistema (organización) en relación con su entorno.
- Los posibles cambios en el estado del sistema (organización).
- Los efectos que las decisiones pueden tener en el sistema (organización).

En relación a ello Morin indica que la estrategia de la organización “elabora un escenario de acción a partir del examen de las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades y las improbabilidades”, a corto o mediano plazo, y que dicho escenario “puede y debe modificarse según las informaciones recogidas, los azares, los contratiempos u las oportunidades encontradas en el curso del camino” (Morin:1999). En concordancia a ello, la organización debe asumir una actitud activa, anticipadora, abierta al cambio y fundamentalmente, una actitud crítica.

Para Grima, Tena y Ventura, Aguirre y sus colegas, refiriéndose a la definición de estrategia proponen que si bien se evidencia en la literatura la pluralidad de definiciones de este concepto, su análisis permite identificar dos corrientes principales (Aguirre: 2002).

- Las que conciben la estrategia en sentido amplio, que incluye la definición de los objetivos y los medios para lograrlos - Chandler, 1962 y Andrews, 1971.
- Las que la conciben desde un punto de vista restringido y consideran que la estrategia es el medio para alcanzar los objetivos, y consideran su establecimiento como un proceso diferente - Ansoff, 1976, Hofer y Schendel, 1976.

Para los fines de nuestra investigación, asumimos la última orientación como es el caso, significa concebir la estrategia de la organización convertida en un espacio de aprendizaje, como la guía en la que se definen las acciones, el modelo de decisiones coherente, unificado e integrado para el logro de los objetivos establecidos y el medio para desarrollar las capacidades y competencias organizacionales que garanticen la sostenibilidad de la organización en el tiempo, determinada por la interrelación de tres elementos clave, según Johnson y Scholes:

- El entorno con sus amenazas y oportunidades.
- Los recursos organizacionales.
- Las aspiraciones de sus directivos.

Se debe garantizar una dinámica, unidad indisoluble y estrecha interacción de estos tres niveles de estrategia en un ambiente comunicacional asertivo resultan imperativos para el éxito organizacional.

Según, Wei Choo en su obra “La organización inteligente”, en la que se refiere explícitamente al nivel de concientización y compromiso que debe lograrse en la organización al asumir una determinada estrategia, nos advierte, que “cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia”.

Consecuentemente, la correcta puesta en práctica de la estrategia que la organización ha seleccionado, exige que se proporcionen las condiciones estructurales e instrumentales, y el aseguramiento del control de la ejecución y de su validez. En opinión de Aguirre, en ello, radica el objetivo de la fase de implementación de la estrategia, segunda fase del proceso estratégico que sucede a la fase de formulación. (Aguirre:2002)

En particular, en esta fase de implementación, se insertan los procesos de planificación, organización y control del ciclo gerencial.

#### **2.1.4. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?**

El proceso de la planificación dentro de una organización constituye una función básica y punto de partida de para su gestión, esta se concibe como “un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito”.

Henry Mintzberg la define: “como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones”, y explica además, que “la planificación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en

pasos claros y articulados”. Por consiguiente, como el propio autor asevera, “la planificación está asociada de esta manera a un análisis racional ”(Mintbzig:1994).

Para Cuervo y Vázquez, este proceso debe caracterizarse entonces por: exactitud -necesidad y suficiencia-, flexibilidad para adaptarse al entorno, racionalidad con respecto a los hechos analizados, posibilidad -facilidad de ejecución, así como ciertos aspectos cuantitativos y cualitativos. (Mintbzig:1994)

Según Charles R. McClure, dentro de la organización la planificación se divide en cuatro pasos esenciales:

- Identificar las necesidades de la comunidad.
- Desarrollar la misión, metas y objetivos de la organización.
- Diseñar programas y actividades para cumplir los objetivos.
- Evaluar el éxito de dichas actividades.

Como podemos observar, la el proceso de la planificación, requiere de la organización la capacidad de determinar, definir y estructurar el conjunto de acciones estratégicas, tácticas y operativas para el desempeño de la organización en el presente y en el futuro, en concordancia con su entorno, lo que obligatoriamente exige un examen continuo de los resultados obtenidos.

La estrecha relación con los tipos de acciones arriba mencionadas y su alcance condujo a clasificar la planificación en:

- **ESTRATÉGICA:**

“Es la planificación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción. Por tanto, una planificación será estratégica si se refiere a toda la organización.”



- **TÁCTICA:**

“Parte de los lineamientos sugeridos por la planificación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la organización y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La planificación será táctica, si se refiere a gran parte de la planificación de un producto o de publicidad.”

- **OPERATIVA:**

“Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.”

Así pues, en términos generales, puede concebirse a la planificación como un proceso eminentemente creativo, de decisión y orientador; cuyo valor radica, en mayor medida, en su propio decurso y su éxito depende de la realización completa e ininterrumpida del ciclo gerencial por lo que no concluye con la confección de un plan. Su sistematicidad, elemento distintivo, está determinada por la posesión de una metodología y estrategia específica y la secuencia lógica de eventos donde se exponen las vías para lograr las metas y objetivos organizacionales. Por consiguiente, involucra y en todo caso debe convocar a todos los recursos humanos (colaboradores), tanto para la toma de decisiones como para la ejecución de las acciones orientadas y conducentes al éxito organizacional, consignadas y descritas con nitidez en el denominado plan, que no sólo constituye guía de la acción organizada, sino que ha de permitir la evaluación cuantitativa y cualitativa de la organización en el transitar de la situación actual (presente) a la deseada (futura).

#### **2.1.5. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?**

En los años 60 del siglo XX, la planificación estratégica surge con gran fuerza, debido al éxito del libro “Estrategias corporativas” de Ansoff , publicado en 1965, pero después de 30 años de auge, entró en declive; actualmente es objeto de fuertes críticas y núcleo de un debate que involucra los conceptos “gestión estratégica” y “pensamiento estratégico”; y que ha llevado a autores como Porter y Mintzberg a plantear la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica.

Para George Steiner la define a la planificación como “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización” (Johnson H.:1994) Crittenden y Crittenden se refieren a ella como “la sistematización de procesos que posibilitan la consecución de las metas y objetivos de una organización”; además de enunciar los cinco pasos generales en que se basa el proceso, estos son: definición de metas y objetivos, análisis situacional, consideración de alternativas, implementación y evaluación, que resultan muy pertinentes. Algunos de estos pasos son considerados por Bryson, quien extiende el número de pasos a siete, para incluir la formulación de la estrategia y excluir la evaluación del proceso:

- Iniciar y aprobar (consentir) el proceso de planificación estratégica.
- Identificar los mandatos organizacionales.
- Clarificar la misión y valores organizacionales.
- Evaluar el ambiente externo: oportunidades y amenazas.
- Evaluar el ambiente interno: fortalezas y debilidades.
- Identificar los elementos estratégicos.
- Formular las estrategias para gerenciar esos elementos.

Según los teóricos de la planificación estratégica -Stonehouse y Pemberton, Grant, Miller y Cardinal -, se resalta la marcada influencia

que ejercen las características organizacionales y la naturaleza del sector donde operan las organizaciones, estos dos últimos autores concluyeron que la relación entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional fue mayor en organizaciones que operan en entornos turbulentos (Schraeder M:1999)

En este sentido, Schraeder M. señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial. Por consiguiente, nos advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa.

En relación a ello, Mintzberg, al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.
7. Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.

9. La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

## **2.2.ENFOQUES TEÓRICOS QUE EXPLICAN EL PROBLEMA: LA MOTIVACIÓN LABORAL**

### **2.2.1. TEORÍA DE ERG (Existence, Relation and Growth) DE ALDERFER**

#### **SISTEMA MOTIVACIONAL:**

En general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: necesidades de existencia, necesidades de relación y necesidades de crecimiento, estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

Así mismo, la teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland, plantea tres necesidades que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son:

- La necesidad de poder.
- La necesidad de afiliación.
- La necesidad de logro.

Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad.

Por su parte, la Teoría de la Equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante que determina en el desempeño de su personalidad.

Así mismo, la Teoría de las Expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores, nos explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son:

- La valencia o atracción.
- La expectativa y
- Los medios o herramientas.

De acuerdo a estas posiciones es evidente la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional de los colaboradores dentro de la dinámica de una organización.

Es importante considerar que, respecto estas teorías y enfoques todas evidencian alguna cuestión que sin duda puede ser criticada o cuestionada desde una posición materialista dialéctica y aquí radica su diferencia, en tanto de modo particular enfatizan uno u otro aspecto del problema. Su importancia radica en que estas son una constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

Bajo el enfoque de nuestra investigación compartimos como alternativa explicativa al problema que nos preocupa, el que la motivación constituye un subsistema de regulación psíquica integrante del sistema integral que es la personalidad, este enfoque en diferentes autores tales como Allport, Nuttin, Rubinstein, Leontiev, Bozhovich (2000) y han sido postulados por autores como Calviño, D. González, F. González, V. González y H. Brito, entre otros.

Al entender a la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, ya que ello implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que se los concibe como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante.

Así, al entender a la motivación como un subsistema de la personalidad, esta debe manifestar las mismas características del sistema integral, esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo, por lo que esta relación debe ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

### **2.2.2. TEORÍA DE LA ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL (OM) H. BRITO SUBSISTEMA MOTIVACIONAL**

La **Orientación motivacional (OM)**, fue propuesta por H. Brito, y esta constituye la unidad motivacional que abarca:

- Las necesidades.
- Los intereses.
- Los motivos del sujeto

Es decir, considera los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado, de tal manera que la (OM) garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

Así mismo, tenemos que la **Expectativa motivacional (EM)** se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros, esta abarca todos los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la personalidad. Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Por último debemos mencionar el **Estado de satisfacción (ES)**, el cual está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc.; constituyéndose en la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado, por lo tanto garantiza el aspecto que sostiene la regulación motivacional.

Es así que la **OM**, la **EM** y el **ES** constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la personalidad.

En esta investigación queremos enfatizar la importancia de que el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de capital interés para la alta Dirección de la DGP de la GREA, ya que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana, por lo que al prever las acciones necesarias estaríamos garantizando que los colaboradores que se desenvuelven en esta área tengan altos niveles de motivación laboral.

De otro lado, vemos que los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como:

- Indisciplina laboral.
- Desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión.
- Dificultades relativas a los recursos materiales (equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.).

Pero del análisis del contexto, creemos que la mayoría de las causas de los incumplimientos laborales están relacionadas al desinterés por la tarea encomendada, la insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto; lo cual evidencia que un desempeño deficiente está vinculado situaciones de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Queda claro entonces, que no es suficiente tener un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario



además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

Por lo que consideramos que un alto grado de motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia; constituyéndose así en una necesidad de la dirección/administración el conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados/colaboradores, además es de vital importancia mantener prever la conservación del nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite un óptimo desempeño.

Surge así la necesidad de levantar una línea base que sea un diagnóstico de la esfera motivacional, para que la alta dirección conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus colaboradores, y caracterizar la esfera motivacional, con la finalidad de poder intervenir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Es importante garantizar que el clima organizacional se adecuado y propicio, en el que los colaboradores puedan trabajar en equipo y alcancen objetivos comunes y obviamente personales, un director/administrador no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige, se trata pues de que se conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

#### **2.2.2.1. LA EFECTIVIDAD MOTIVACIONAL**

##### **a) LA MOTIVACIÓN EFECTIVA**

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas

motivacionales, es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas coinciden plenamente como tendencia positiva, ello quiere decir que la motivación es efectiva cuando la OM, la EM y el ES son elevadas.

## **b) LA DIRECCIÓN EDUCACIONAL**

La alta dirección tiene que saber vincular los planes estratégicos u operacionales con los individuales y estos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los colaboradores, tratando de lograr un estado de satisfacción positivo como consecuencia de la satisfacción de las necesidades de los mismos a través del cumplimiento de los planes individuales, resultando necesario el levantamiento de un diagnóstico situacional de esos aspectos; la necesidad de que se conozca cuáles son las necesidades de los colaboradores y las tendencias orientadoras de su personalidad, tanto individual como colectiva.

Definitivamente, es evidente que no será una tarea fácil, porque la motivación como toda formación psicológica presenta una naturaleza contradictoria y compleja, ya que ella constituye una mediación entre lo interno y lo externo; constituye la resultante de la interacción de estos dos factores.

Al ser esta una variable subjetiva, tal vez no podamos lograr el ciento por ciento de un elevado nivel de efectividad motivacional; lo que sí se puede es asegurar que conociendo la OM, la EM y logrando ejercer una influencia adecuada con los motivadores externos de la conducta, es posible garantizar un estado de satisfacción positivo que incide directamente y de manera considerable en la obtención de una motivación efectiva que garantiza en un elevado porcentaje de

expectativa en el logro de las metas propuestas, en relación a lo cual se pueden destacar los siguientes:

- Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia: El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.
- Reforzamiento: Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.
- Brindar responsabilidad: Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no deben ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.
- Creación de retos y desafíos: Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.
- Reconocimiento social.
- Enriquecimiento del puesto laboral: Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal, estos son: Variedad, promover participación, fomentar

mayor libertad para tomar decisiones, implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo, y el dinero.

Todo ello constituye sin duda un motivador de la conducta, en él se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

### **2.2.3. MOTIVACIONES DE LOGRO DE DAVID McCLELLAND**

El aporte de MCCLELLAND a las investigaciones en el campo de estudio de la motivación laboral constituyen el paradigma vigente y no superado aún en nuestros días, la teoría de la motivación de logro es la continuación de la (Ley del Efecto) de THORNDIKE, según la cual todos buscamos obtener premios y evitar castigos, así podemos plantear la siguiente interrogante: ¿En todos nosotros son igual de fuertes la tendencia de buscar éxitos y evitar fracasos?, pues:

- Existen personas arriesgadas que no dudan en exponerse al fracaso con tal de perseguir el éxito.
- Hay personas conservadoras que renuncian a sus posibilidades de éxito con tal de no correr riesgos.

Para una persona, sea cual fuere el rol que le ha correspondido en el desarrollo de la organización, el motivo de logro va desde la búsqueda de satisfacciones a evitar los reveses; es muy importante en puestos de mando y dirección, ya que va a condicionar decisivamente el estilo de toma de decisiones y la reacción ante las amenazas y oportunidades, lo cual puede determinar el futuro o fracaso de la organización.

A continuación presentamos las principales conclusiones de la teoría de motivación de logro:

- Está relacionada con la autoestima, la confianza en uno mismo y la esperanza de éxito o experiencias positivas en relación con el futuro (optimismo). Las personas con alto motivo de logro creen en

sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, ya que confían en salir airoso de ellas.

- Búsqueda de situaciones de cierta incertidumbre, con probabilidad de éxito 0,50 y de fracaso de 0,50. En estas condiciones es donde más va a depender de uno mismo el resultado, por lo que el reto es máximo.
- Las personas que tienen baja motivación de logro prefieren las situaciones de probabilidades de éxito y fracaso extremas: situaciones de baja incertidumbre, en que la probabilidad de éxito sea de 0,90 y la de fracaso de 0,10 o viceversa. La razón es que el resultado se deberá más a la situación, al entorno, que a uno mismo, por lo que realmente no hay una exposición al fracaso importante.

#### **2.2.4. TEORÍA DE SHEIN: Del Hombre Complejo**

La teoría de Edgard H. Shein se fundamenta en lo siguiente:

- a. Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior;
- b. Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas;
- c. Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias,
- d. Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Finalizando, podemos afirmar que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al colaborador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se

convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia; en ese sentido se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los colaboradores, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

#### **2.2.5. TEORÍA MOTIVACIONAL DE MASLOW**

Continuando con la línea iniciada por Elton Mayo, surge y destaca enormemente la teoría de Abraham Maslow, cuya teoría de la motivación es ya clásica en los textos sobre administración y dirección de empresas. Maslow elaboró una taxonomía de los motivos (necesidades) de las personas, las cuales son:

- **ELEMENTALES:** fisiológicas y de seguridad.
- **INTERMEDIAS:** estima y afecto de los demás.
- **SUPERIORES:** logro, autoestima y autorrealización personal.

Para Maslow, si el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad (obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas (autorrealización): hacer realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que así llegaría al máximo desarrollo posible de sus facultades; así mismo esta teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección,

una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

También Maslow introduce la jerarquización de las necesidades, en la que las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (instintoides, según Maslow). La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de autoactualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Es así, que dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

Respecto las necesidades inferiores, en la teoría de Maslow se plantea que son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía, ya que "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer" (DiCaprio, 1989,pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso

la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización; la **primera prioridad**, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las **necesidades fisiológicas**, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir. Se pueden clasificar en:

#### **a. NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

En las personas, las necesidades de seguridad abarcan una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, siendo estas las de; **sentirse seguros, tener estabilidad, tener orden, tener protección y la necesidad de dependencia**. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Frecuentemente las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

#### **b. NECESIDADES DE SEGURIDAD**

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.



### **c. NECESIDADES DE AMOR Y DE PERTENENCIA**

### **d. NECESIDADES DE ESTIMA**

### **e. NECESIDADES DE CARENCIA O DÉFICIT**

Las necesidades de estima que experimentan las personas son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas, estas se agrupan en **dos clases**:

- Las necesidades que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación.
- Las necesidades que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima usualmente son desarrolladas por personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

### **NECESIDADES DE AUTOACTUALIZACIÓN O "Self-actualization"**

Estas son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de auto actualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. El medio para satisfacer la necesidad de auto actualización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado, para satisfacer esta necesidad, se debe tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer, no pueden haber restricciones

puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio; "desear ser libres para ser ellas mismas" (DiCaprio, 1989, pag.367).

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS Y PROPUESTA**

Conforme nuestra investigación se ha desarrollado, a continuación presentamos los resultados obtenidos sobre el grado de motivación de los funcionarios trabajadores de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA, – I Arequipa, el análisis parte de la caracterización de la población que conforma la muestra realizando un comparativo general de promedios de los diferentes aspectos en relación con las variables establecidas.

En el desarrollo de los siguientes apartados encontraremos el análisis dividido en tres rubros o categorías, según esta clasificación se produjo el siguiente agrupamiento de las preguntas según dimensión:

DIMENSIÓN DE LAS EXPECTATIVAS PERSONALES	Espero que se me reconozca el esfuerzo hecho en el cargo que desempeño.
	Anualmente hay posibilidades de reasignación/promoción/ascenso a lugares o cargos de mayor expectativa económica y laboral.
	Al designar/encargar comisiones o responsabilidades de importancia se toma en cuenta la preparación y experiencia.
	En la rotación para el desempeño de cargos se da oportunidad a todos que desean mejorar y aprender.
	Las jefaturas y los cargos de responsabilidad se encargan al personal más preparado y con experiencia.
	En el proceso de toma de decisiones institucionales o consultas se hacen reuniones de trabajo de carácter democrático.
	Se evidencia la coherencia de políticas y decisiones porque hay comunicación y coordinación entre las jefaturas.
	Ante los errores u omisiones tenemos oportunidad de corregirlo, antes de ser sancionados.
	Se nos capacita, actualiza y entrena permanentemente de acuerdo a las necesidades de la DGP, tomando en cuenta nuestras expectativas.
	La Dirección, jefaturas y compañeros escuchan y consideran el aporte de mis opiniones e ideas.

DIMENSIÓN ESTIMA	Mis compañeros de trabajo y los usuarios me respetan y agradecen por mis capacidades y buenas actitudes de servirles.
	Constantemente me preocupa e interesa el estar preparado para los cambios en el sistema y para el ejercicio de mis funciones y futuro profesional.
	En la DGP, hay programadas para nuestra actualización y especialización académica y actitudinal.
	Tengo previsto mi auto capacitación y pienso pagar una especialización

DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO	Mi ambiente de trabajo es de material noble, espacioso, confortables y debidamente iluminadas, ventiladas y de colores que motivan.
	Los servicios higiénicos, jardines y demás ambientes de uso común son adecuados y acogedores
	El mobiliario asignado y de los ambientes comunes (sillas, sillones y escritorios) son confortables y ergonómicos.
	Contamos con equipos de procesamiento de información e impresión, estantes y útiles de escritorio suficientes.

RELACIONES INTERPERSONALES	Nos llamamos por apodos y las relaciones son informales.
	Hemos confundido la amistad con las responsabilidades del trabajo.
	El ambiente que se siente en las oficinas de la DGP es tenso y de precaución.
	Los compañeros de trabajo comparten su experiencia, medios y materiales, y se solidarizan.
	Los compañeros hablan mal de mí y no me lo dicen delante de mí.
	Nuestra comunicación es horizontal y siempre formalmente (mediante documento).

### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los resultados de la encuesta aplicada a los (30) funcionarios de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA en la región Arequipa, según preguntas de relación directa al problema de investigación.

#### 3.1.1. DIMENSIÓN DE LAS PERSPECTIVAS PERSONALES

##### CUADRO N° 01

- 1) Espero que se me reconozca el esfuerzo hecho en el cargo que desempeño ni los logros alcanzados.

Opiniones	F	%
Si	05	17
No	25	83
<b>TOTAL</b>	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Vemos que un 83% de colaboradores siente y experimenta poco reconocimiento por el esfuerzo en el desempeño de sus funciones y por el mérito de alcanzar logros, lo que evidencia que no se está reforzando los logros de los subordinados por pequeños que sean y tampoco se viene propiciando la retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores, perdiéndose así la oportunidad de generar un estado de satisfacción positivo lo que incide directamente y de manera considerable en la obtención de una motivación efectiva. Así mismo, tenemos que el 5% de colaboradores manifiesta que si se les reconoce, pero al no ser institucional, oficial y reconocido públicamente, termina siempre afectando a sus índices de satisfacción laboral.

## **CUADRO N° 02**

- 2) Anualmente hay posibilidades de promoción/ascenso a lugares o cargos de mayor expectativa profesional, económica y laboral.

Opiniones	F	%
Si	06	20
No	24	80
<b>TOTAL</b>	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Tenemos que el 80% de colaboradores tienen la idea y sensación de que la alta dirección NO viene generando posibilidades de promoción/ascenso a lugares o cargos de mayor expectativa profesional, económica y laboral, lo cual disminuye su Expectativa Emocional y por ende su Estado de Satisfacción, lo que significa que la calidad del servicio a los usuarios y la eficiencia en el cumplimiento de sus funciones baja ostensiblemente; sin embargo solo un 20% dice que si se genera oportunidades de mejora, situación que puede generar el deterioro del clima institucional.

### **CUADRO N° 03**

- 3) Se nos capacita, actualiza y entrena permanentemente de acuerdo a las necesidades de la DGP y tomando en cuenta nuestras expectativas.

<b>Opiniones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	10	33
No	20	67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Según los resultados, vemos que un 67% de los colaboradores manifiesta que no se les está atendiendo en la necesidad de estar al día en los cambios técnico normativos como estructurales del sistema y académicos, lo cual evidencia que no se viene ejerciendo una estimulación positiva que refuerce las conductas positivas de los colaboradores, ya que con ello se estaría generando sentimientos de utilidad y el sentido de pertenencia; así mismo tenemos que sólo un 10% considera que si de les atiende esas necesidades, opinión que puede corresponder a que su Expectativa Motivacional (EM) es limitada ya que no hay una exigencia en su productividad y en la calidad de su desempeño, recayendo en el conformismo.

#### **CUADRO N° 04**

- 4) La Dirección, jefaturas y compañeros escuchan y consideran el aporte de mis opiniones e ideas.

<b>Opiniones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	12	40
No	18	60
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Se observa que el 60% de los funcionarios que la calidad de la comunicación y atención a las opiniones e ideas que a nivel de una conversación o reunión se dieran son relativamente bajas, ya que indican que no hay apertura a una recíproca atención, un 40% de ellos indican que si hay una atención a sus ideas y opiniones; cabe resaltar que en la comunicación a nivel institucional se debe establecer mediante mecanismos de convocatoria y apertura y no tano como un asunto casual.

### 3.1.2. DIMENSIÓN ESTIMA PERSONAL

#### **CUADRO N° 05**

- 5) Mis compañeros de trabajo y los usuarios me respetan y agradecen por mis capacidades y buenas actitudes de servirles.

<b>Opiniones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	08	27
No	22	73
<b>TOTAL</b>	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

En estos resultados podemos ver que el 73% de los colaboradores indica que vienen experimentando una afectividad negativa, respecto sus necesidades de reconocimiento, ello involucra una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal, y como afirmamos es el reto de la alta dirección el prever la atención a estas necesidades de sus colaboradores, de lo contrario su desempeño se verá afectado; así mismo solo el 27% afirma que si sienten respetados y que los usuarios se sienten conformes, en relación a ello debemos distinguir el ejercicio de los modales y buenas maneras, del respeto profesional que implica la valoración a las competencias y capacidades funcionales que las personas han alcanzado.

#### **CUADRO N° 06**

- 6) Constantemente me preocupa e interesa el estar preparado para los cambios en el sistema y para el ejercicio de mis funciones y futuro profesional.

<b>Opiniones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	27	90
No	03	10
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Se observa que un 90% tiene una Expectativa Emocional (EM) muy baja respecto a sus capacidades actuales y los retos que se le vienen presentando en el cumplimiento de sus funciones, ello definitivamente afecta su Orientación Motivacional (OM), es decir la calidad y eficiencia de su desempeño, y también es de preocuparse que a un 10% de funcionarios no le da preocupación por estar preparados para los cambios, esa actitud denota conformismo o mediocridad.

### 3.1.3. DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO

#### **CUADRO N° 07**

- 7) Mi ambiente de trabajo es de material noble, espacioso, confortables y debidamente iluminadas, ventiladas y de colores que motivan.

<b>Opiniones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	03	10
No	27	90
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Con estos resultados, comprobamos que respecto a las condiciones de trabajo referido a la infraestructura de las oficinas vemos que un 90% de los colaboradores de la DGP de la GREA, experimenta que dichas instalaciones son precarias, ya que es un edificio vetusto, de pésima iluminación y colores oscuros, esto condiciona que el estado de satisfacción de ellos atraviese por momentos de frustración, limitando su rendimiento laboral.

#### **CUADRO N° 08**

- 8) Contamos con equipos de procesamiento de información e impresión, estantes y útiles de escritorio suficientes.

Opiniones	F	%
Si	04	13
No	26	87
<b>TOTAL</b>	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

En este cuadro tenemos que el 87% de los funcionarios dice carecer de equipos de cómputo, de impresión y materiales de escritorio, lo cual termina por deprimir y desalentarlos en la voluntad de cumplir con sus funciones y el estado de satisfacción por la tarea desarrollada, ello va ir afectando gradualmente su Orientación Motivacional (OM) y por ende de su Estado de Satisfacción (ES), debido a la frustración acumulada. Sin embargo debemos resaltar el hecho de que la problemática no necesariamente está en que tengan o no equipamiento moderno, sino en el grado de motivación que experimenta el colaborador, el cual es consecuencia de la atención a otras variables.

#### 3.1.4. RELACIONES INTERPERSONALES

##### **CUADRO N° 09**

- 9) El ambiente (clima institucional) que se siente en las oficinas de la DGP es tenso y de precaución.

Opiniones	F	%
Si	08	27

No	22	73
<b>TOTAL</b>	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

Conforme los resultados, un 73% de los colaboradores consideran que el clima institucional que se siente en las relaciones interpersonales y laborales, es tenso y de precaución, ello denota bajo nivel en su Estado de Satisfacción (ES), ya que se está viendo permanentemente el error o la falta del otro compañero y dudando de sus competencias profesionales, lo cual viene provocando este recelo y evidencia una despreocupación por el enriquecimiento del puesto de laboral propiciando sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

#### **CUADRO N° 10**

- 10) Los compañeros de trabajo comparten su experiencia, medios y materiales, y se solidarizan.

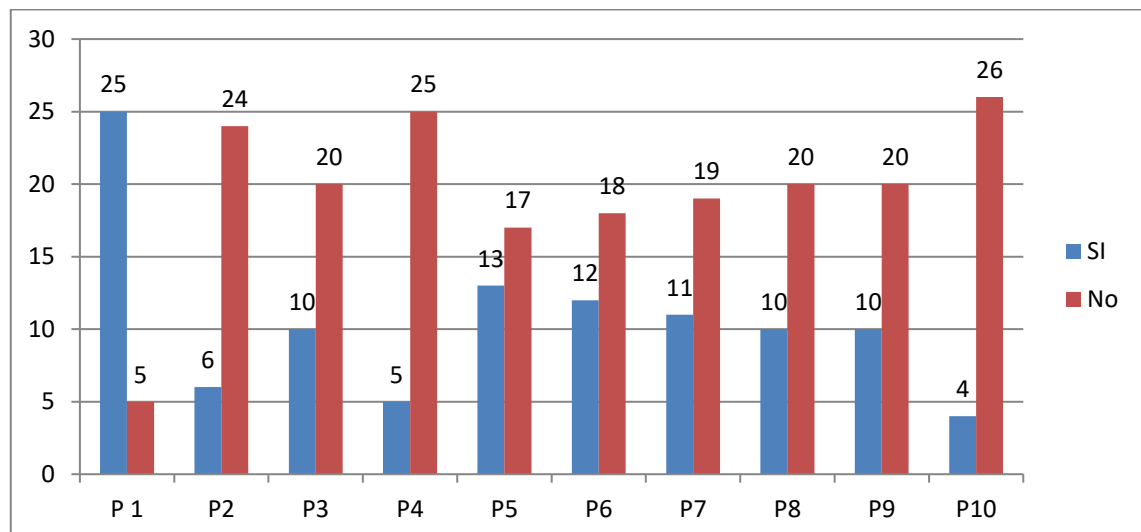
<b>Opiniones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	05	17
No	25	83
<b>TOTAL</b>	30	100

Fuente: Encuesta aplicada a los funcionarios de la DGP de la GREA en la región Arequipa.

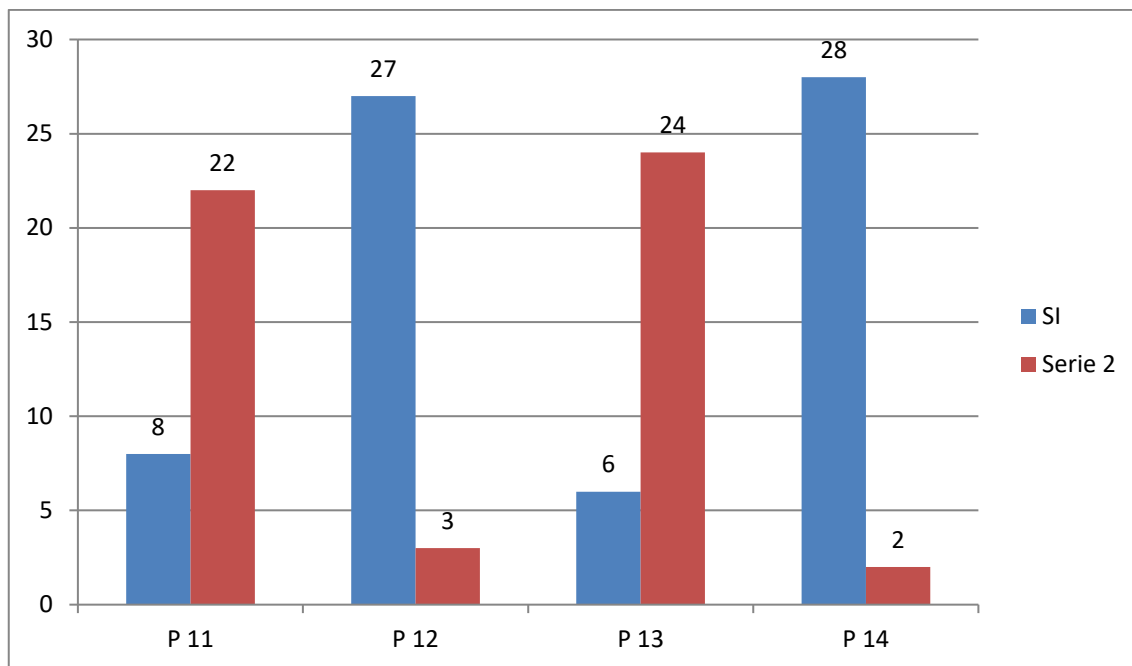
Sabemos que dentro de la cultura organizacional uno de los motivadores externos de la motivación de un colaborador es la actitud de los compañeros de trabajo hacia él, y según el cuadro vemos que un 83% de ellos manifiesta que sus compañeros evidencia actitudes egoístas y poco solidarias, ello limita la calidad de las relaciones interpersonales y la posible satisfacción de sus necesidades intermedias según Maslow, ello a la larga afectara al clima organizacional.

### 3.1.5. REPRESENTACIÓN GRAFICA DE RESPUESTAS

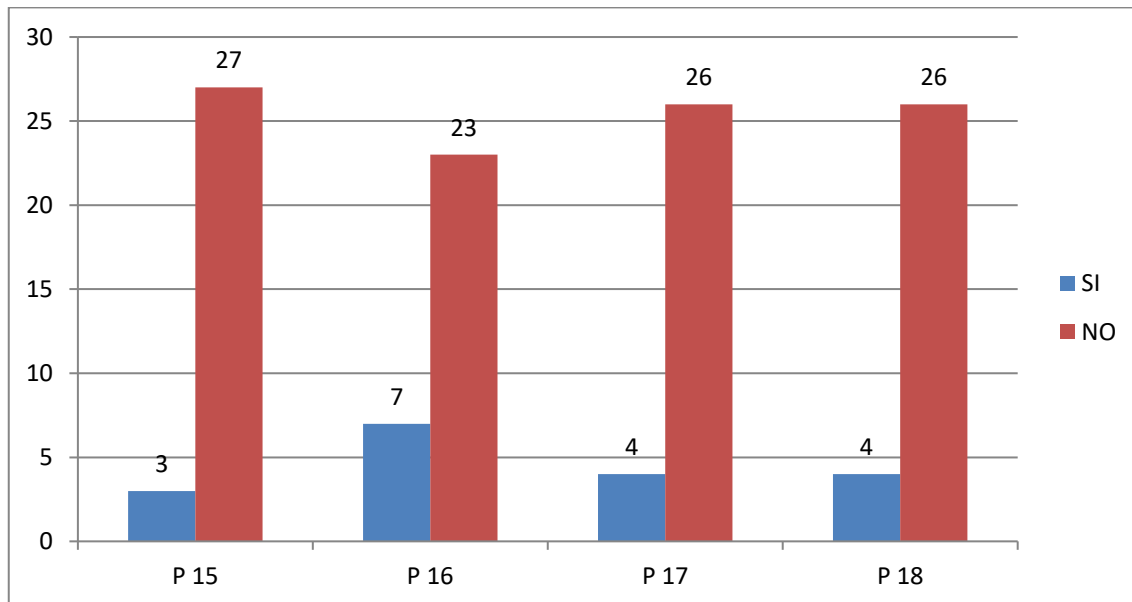
#### 3.1.5.1. DIMENSIONES DE EXPECTATIVAS PERSONALES



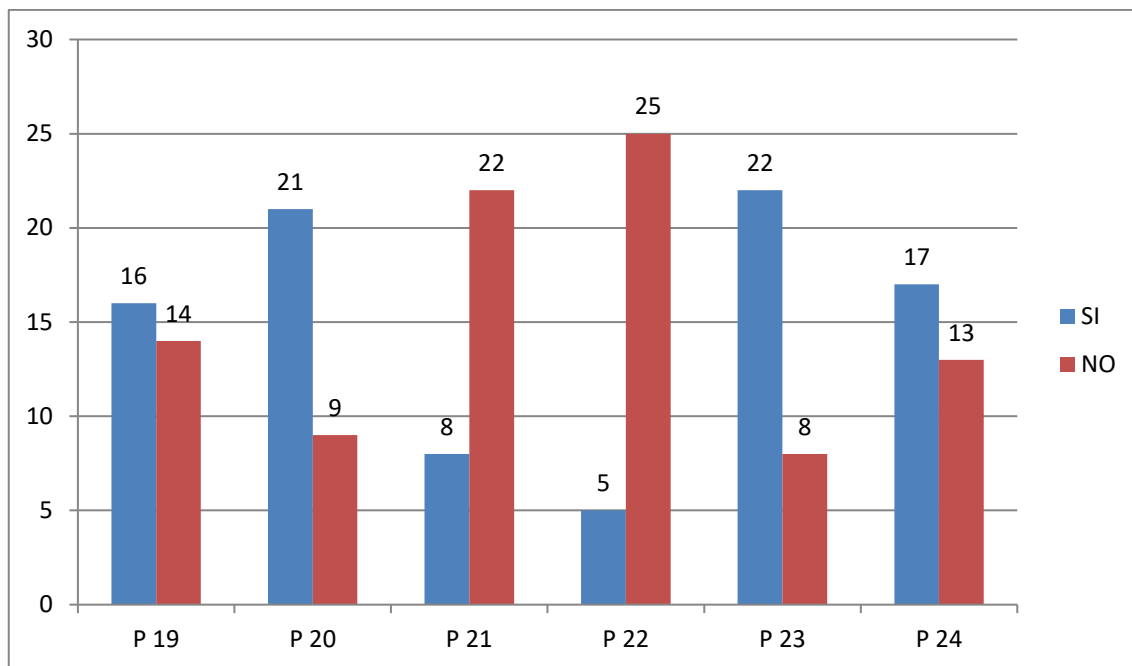
#### 3.1.5.2. DIMENSIÓN DE ESTIMA PERSONAL



### 3.1.5.3. DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO



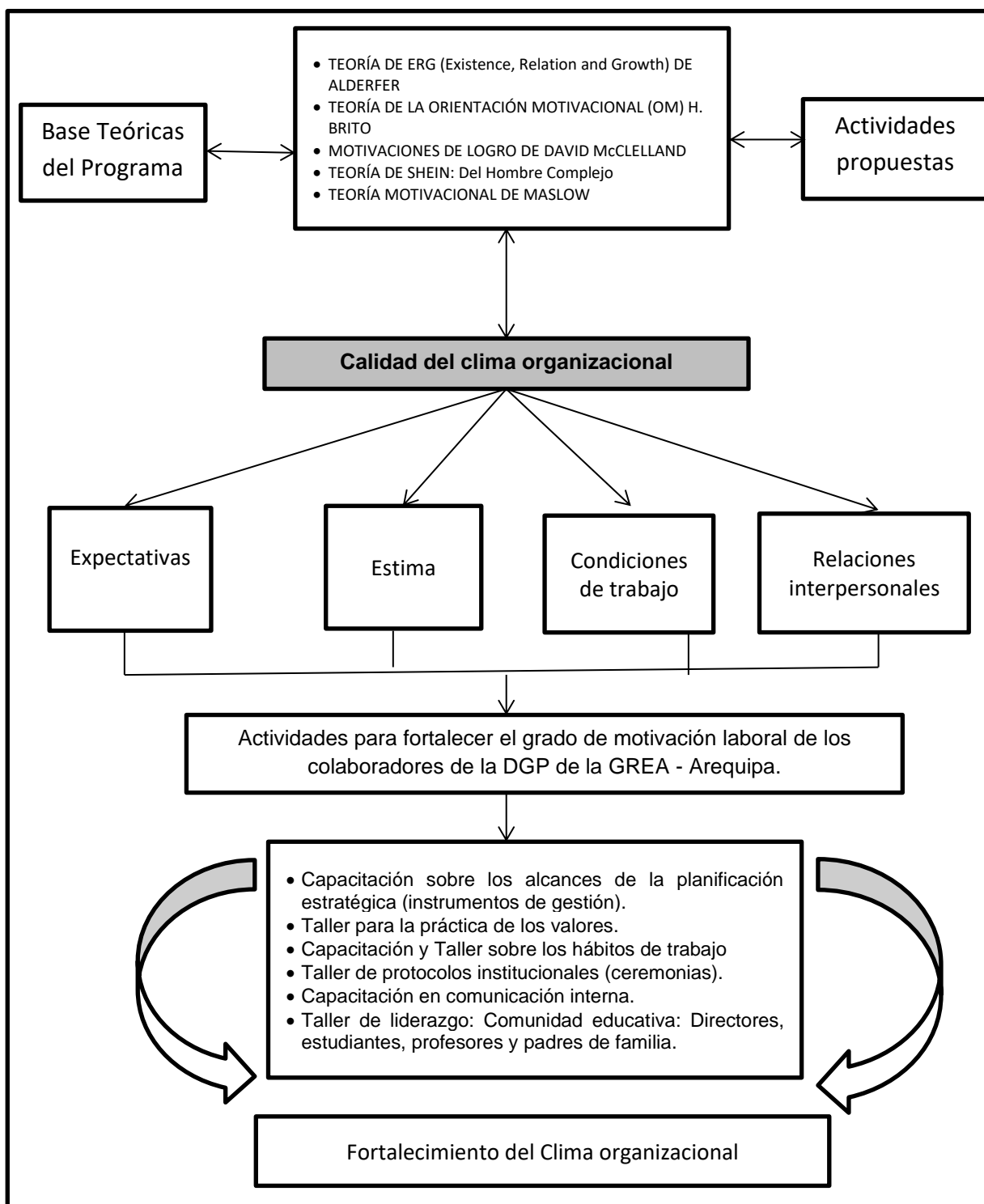
### 3.1.5.4. DIMENSIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES



### 3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



**PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LAS  
TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, COMO UN SUBSISTEMA DE LA PERSONALIDAD,  
PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS  
FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA GERENCIA  
REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AREQUIPA 2018**



### 3.3. PROPUESTA

PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, COMO UN SUBSISTEMA DE LA PERSONALIDAD, PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AREQUIPA 2018.

### **3.3.1. PRESENTACIÓN**

En toda organización en la que interactúan personas interviene de forma determinante la motivación personal – laboral como mecanismo para lograr determinados objetivos y metas; ya que representa un proceso personal social muy humano, de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es una variable a considerar, ya que la organización debe propiciar la generación de satisfactores para las necesidades y expectativas de desarrollo personal de sus colaboradores, con ello se garantiza un clima organizacional adecuado, lo cual es la condición base para el posterior logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Como producto de nuestra investigación hemos elaborado esta propuesta, la cual se basa en el principio de que se debe generar las condiciones necesarias para garantizar aceptables niveles de motivación, lo cual es de vital importancia para cualquier organización; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los colaboradores motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

### **3.3.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA Y PRINCIPIOS DE LA PROPUESTA**

Nuestra propuesta considera un programa de actividades que apuntan a mejorar el clima organizacional a través del fortalecimiento de los niveles de motivación laboral de los colaboradores de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA, las cuales están fundamentadas en los modelos teóricos planteados por Alderfer con su propuesta de la (ERG), postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento, lo cual tiene relación con las experiencias y perspectivas de cada cualquier trabajador; también nos basamos en la teoría de Orientación motivacional de H. Brito, que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado, donde la orientación motivacional (OM), la expectativa motivacional (EM) y el Estado de satisfacción (ES) apoyan nuestra propuesta. Así mismo, la teoría de las Motivaciones de Logro de David McClelland en la cual el sujeto se enfrenta ante las fuertes tendencias de perseguir logros y evitar los fracasos, por ende toda persona busca lo primero y espera que su organización le brinde las posibilidades.

### **3.3.3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

1. Desarrollar en los colaboradores de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA- Región Arequipa, nociones conceptuales y prácticas respecto las variables implícitas en un adecuado desarrollo de la Orientación motivacional (OM), Expectativa motivacional (EM) y el Estado de satisfacción (ES), para mejorar sus niveles de motivación laboral.

### 3.3.4. PROPUESTA

Actividades	Acciones	Metodología	Evaluación	Tiempo	Recursos
1. Curso Taller Conciencia Emocional: • Toma de conciencia de la emociones • Dar nombre a las propias emociones. • Comprensión de las emociones de los demás.	• Sensibilizar sobre la acción. • Seleccionar al facilitador • Ambientar el local. • Registrar a los participantes. • Evaluar los participantes	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grupal.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Marzo	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.
2. Curso Taller Regulación emocional • Interacción entre emoción, cognición y comportamiento. • Expresión emocional. • Control de impulsos. • Habilidades de afrontamiento. • Generar emociones positivas.	• Seleccionar al facilitador. • Seleccionar al facilitador • Ambientar el local. • Desarrollo del Curso Taller. • Registrar y evaluación a los participantes.	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grupal.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Marzo	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.
3. Curso Taller Autonomía personal • Autoestima y automotivación. • Actitud positiva y la responsabilidad. • Análisis crítico de normas sociales.	• Sensibilizar sobre la acción. • Seleccionar al facilitador • Ambientar el local. • Desarrollo del Curso Taller. • Registrar y evaluación a los participantes.	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grupal.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Marzo	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.
4. Curso Taller Habilidades Socioemocionales • Habilidades sociales básicas. • Respeto por los demás. • Comunicación receptiva y expresiva. • Comportamiento pro - social y colaboración, asertividad.	• Sensibilizar sobre la acción. • Seleccionar al facilitador • Ambientar el local. • Desarrollo del Curso Taller. • Registrar y evaluación a los participantes.	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grup.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Marzo	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.
5. Curso Taller Aplicación al entorno educativo • La innovación en equipo. • Implicaciones metodológicas.	• Sensibilizar sobre la acción. • Seleccionar al facilitador • Ambientar el local. • Desarrollo del Curso Taller.	Exposición y dialogo.	Número de participantes.		Sala de reuniones. Cañón multimedia.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional aplicado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar y evaluación a los participantes.</li> </ul>	Taller / Dinámica grupal.	Productos individuales y de los equipos		Separatas.
6. Curso Taller Liderazgo y Habilidades Blandas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y cohesión de grupos.</li> <li>• Pensamiento divergente.</li> <li>• Influencia social.</li> <li>• Respeto a las diferencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar sobre la acción.</li> <li>• Seleccionar al facilitador</li> <li>• Ambientar el local.</li> <li>• Desarrollo del Curso Taller.</li> <li>• Registrar y evaluación a los participantes.</li> </ul>	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grupal.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Marzo	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.
7. <b>Coaching Individual</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de contexto.</li> <li>• Situación actual.</li> <li>• Situación futura.</li> <li>• Feedback – retroalimentación</li> <li>• Habilidades de interacción social y aprendizaje con colegas.</li> <li>• Mecanismos para la toma de decisiones: reuniones, consultas</li> <li>• Plan de acción.</li> <li>• Sostenibilidad / Seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar sobre la acción.</li> <li>• Seleccionar al facilitador</li> <li>• Ambientar el local.</li> <li>• Desarrollo del Curso Taller.</li> <li>• Registrar y evaluación a los participantes.</li> </ul>	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grupal.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Abril	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.
8. <b>Coaching de Equipo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión del equipo (conexión emocional)</li> <li>• Objetivos del Equipo (compromiso, etc.)</li> <li>• Habilidades de interacción social y aprendizaje con colegas.</li> <li>• Mecanismos para la toma de decisiones: reuniones, consultas</li> <li>• Personalidad y cultura del equipo (liderazgo, confianza, etc.).</li> <li>• Funcionamiento del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar sobre la acción.</li> <li>• Seleccionar al facilitador</li> <li>• Ambientar el local.</li> <li>• Desarrollo del Curso Taller.</li> <li>• Registrar y evaluación a los participantes.</li> </ul>	Exposición y dialogo. Taller / Dinámica grupal.	Número de participantes. Productos individuales y de los equipos	Abril	Sala de reuniones. Cañón multimedia. Separatas.

## CONCLUSIONES

Después de la presente investigación hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- La motivación laboral de los colaboradores de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA, evidencia bajos niveles en las variables de orientación motivacional (OM), Expectativa Motivacional (EM) y en el Estado de Satisfacción (ES), ya que sus expectativas personales y profesionales han sido descuidadas por la alta dirección; ello condiciona que su estima personal y profesional se viene deteriorando debido a la poca actualización y oportunidades de desarrollo profesional, también a que las condiciones en que desempeñan sus funciones son muy precarias tanto de infraestructura como de equipamiento y mobiliario; todo ello ha provocado que la desmotivación sea un factor de incidencia en la baja calidad del servicio que brinda nuestra institución.
- Nuestro modelo teórico y propuesta, se apoyan en una sólida base teórica tales como Aldelfer que divide a las necesidades así: de existencia, de relación y las necesidades de crecimiento, así como en la teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland que plantea tres necesidades que explican los móviles de la conducta: la necesidad de poder, afiliación y logro. Y para realizar nuestra propuesta nos hemos basado en la teoría de orientación motivacional de H. Brito, que hace referencia a la Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

- Nuestra propuesta del Programa de desarrollo del clima organizacional basado en las teorías de la motivación, para mejorar la motivación laboral de los colaboradores de la Dirección de Gestión Pedagógica de la Gerencia Regional de Educación de Arequipa – 2018, plantea el desarrollo de ocho actividades, con las que se pretende mejorar paulatinamente el grado de la motivación laboral y consecuentemente el clima organizacional, al atender las necesidades y expectativas de desarrollo personal profesional se lograra elevar su motivación y productividad laboral y con ello la imagen institucional.

## RECOMENDACIONES

- El problema de nuestra investigación es que la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA, se viene desarrollando en un inadecuado clima organizacional, y que en esta investigación hemos abordado la variable los bajos niveles de la motivación laboral de los colaboradores, creemos sin embargo que se debería ahondar en el estudio de todas las variables que lo condicionan.
- Consideramos que los modelos teóricos que han servido de base para la presente investigación, deben ser valorados para futuras investigaciones, ya que en ellos se hace una caracterización de los alcances de la problemática en mención que relaciona tres variables: Orientación motivacional (OM), la Expectativa motivacional (EM) y el Estado de satisfacción (ES), cuya dinámica permite un alto o bajo grado de motivación laboral.
- La propuesta que hemos desarrollada en nuestra investigación, debe servir como referencia para otras instituciones que por sus similares características podrían aplicarla a su realidad y así superar las limitaciones que provoca la incidencia de la desmotivación laboral en la calidad del clima organizacional.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Dirección Estratégica. 2005. Compilado, UNPRG. Lambayeque –Perú.
2. DRUKER Peter.El Lider del Futuro, 1997. Argentina: Espasa Calpe.
3. FUENTES Sosa, Alma Delia; La Calidad Y El Ambiente Organizacional En Las Empresas;
4. Universidad Veracruzana; Minatitlán, Ver.; 1993.
5. Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. 2003. México: Gráficas Monte Alban S.A. de C.V.
6. Investigación Científica “Planificación Estratégica para Instituciones Educativas”. Compilado, UNPRG. Lambayeque –Perú.
7. MORIN, Edgar. 1999. Los Siete Saberes de la Educación del Futuro. UNESCO.
8. McQUAIG, Jack H.; Como Motivar A La Gente; 5ª edición, 1979; México, D. F.
9. TOFLER, ALvin, 1985. La Tercera Ola. México: Ediciones Orbis.
10. MORIN, EDGAR, 1994. Introducción al pensamiento complejo. Gedesa. Barcelona.
11. <http://www.monografias.com/trabajos11/moti/moti.shtml>
12. [www.pensamientoestrategico.com](http://www.pensamientoestrategico.com).
13. [www.uv.es/RELIEVE/v7n2/RELIEVEv7n2\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v7n2/RELIEVEv7n2_1.htm)
14. <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml#TEORICO>
15. [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la vida en tu trabajo/v7.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa42/la_vida_en_tu_trabajo/v7.htm)
16. <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>
17. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>
18. [https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

## ANEXOS Nº 1

### ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA DGP DE LA GREA

Objetivo de la investigación: Describir las experiencias, ideas y actitudes que influyen en la motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA - Arequipa

Entrevistador:

.....

Lugar y fecha:

.....

Lee con mucha atención las siguientes afirmaciones respecto las experiencias, ideas y actitudes que influyen en la motivación laboral del personal directivo y los funcionarios de la Dirección de Gestión Pedagógica de la GREA Arequipa, recuerda que aquí no hay respuestas buenas ni malas solo pretendemos establecer tu experiencia respecto las interrelaciones con tus compañeros de trabajo y jefatura. Tienes una escala de cinco alternativas de las cuales sólo deberás marcar una con una "X".

#### I. Sobre tu persona y desenvolvimiento:

##### 1. ¿Cómo te consideras como compañero de trabajo?

☐

Bueno

☐

Regular

☐

Aceptable

☐

Malo

☐

Muy malo

##### 2. Te consideras así por ser:

☐

Puntual

☐

Responsable

☐

Solidario

☐

Empeñoso

☐

Dejado

#### 3. DIMENSIÓN DE LAS EXPECTATIVAS PERSONALES

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	Espero que se me reconozca el esfuerzo hecho en el cargo que desempeño.		
2	Anualmente hay posibilidades de promoción/ascenso a lugares o cargos de mayor expectativa profesional, económica y laboral.		
3	Al designar/encargar comisiones o responsabilidades de importancia se toma en cuenta la preparación y experiencia.		
4	En la rotación para el desempeño de cargos se da oportunidad a todos que desean mejorar y aprender.		
5	Las jefaturas y los cargos de responsabilidad se encargan al personal más preparado y con experiencia.		
6	En el proceso de toma de decisiones institucionales o consultas se hacen reuniones de trabajo de carácter democrático.		

7	Se evidencia la coherencia de políticas y decisiones porque hay comunicación y coordinación entre las jefaturas.		
8	Ante los errores u omisiones tenemos oportunidad de corregirlo, antes de ser sancionados.		
9	Se nos capacita, actualiza y entrena permanentemente de acuerdo a las necesidades de la DGP y tomando en cuenta nuestras expectativas.		
10	La Dirección, jefaturas y compañeros escuchan y consideran el aporte de mis opiniones e ideas.		

#### 4. DIMENSIÓN ESTIMA

11	Mis compañeros de trabajo y los usuarios me respetan y agradecen por mis capacidades y buenas actitudes de servirles.		
12	Constantemente me preocupa e interesa el estar preparado para los cambios en el sistema y para el ejercicio de mis funciones y futuro profesional.		
13	En la DGP, hay programadas para nuestra actualización y especialización académica y actitudinal.		
14	Tengo prevista mi autocapacitación y pienso pagar una especialización		

#### 5. DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRBAJAO

15	Mi ambiente de trabajo es de material noble, espacioso, confortables y debidamente iluminadas, ventiladas y de colores que motivan.		
16	Los servicios higiénicos, jardines y demás ambientes de uso común son adecuados y acogedores		
17	El mobiliario asignado y de los ambientes comunes (sillas, sillones y escritorios) son confortables y ergonómicos.		
18	Contamos con equipos de procesamiento de información e impresión, estantes y útiles de escritorio suficientes.		

#### 6. RELACIONES INTERPERSONALES

19	Nos llamamos por apodos y las relaciones son informales.		
20	Hemos confundido la amistad con las responsabilidades del trabajo.		
21	El ambiente (clima institucional) que se siente en las oficinas de la DGP es tenso y de precaución.		
22	Los compañeros de trabajo comparten su experiencia, medios y materiales, y se solidarizan.		
23	Los compañeros hablan mal de mí y no me lo dicen delante de mí.		
24	Nuestra comunicación es horizontal y siempre formalmente (mediante documento).		

## ANEXO N°2 : SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	TÉCNICAS
V.I. Clima organizacional.	Fortalecimiento del Clima organizacional	• Visión, misión y objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la determinación de la visión, misión y objetivos</li> <li>• Difusión de los alcances sobre la concepción de la visión, misión y objetivos.</li> <li>• Procesos de evaluación permanente de la estrategia.</li> </ul>	Diseño del programa
		• Sistema de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de la concepción de los valores organizacionales.</li> <li>• Determinación de actitudes inherentes a los valores declarados.</li> <li>• Practica valores y buenos modales básicos para una convivencia armónica.</li> </ul>	Diseño del programa
		• Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulos a la creatividad, el conocimiento e innovación y sanción por el trabajo mal hecho de acuerdo al reglamento</li> <li>• Respeto a la jerarquía (disciplina y discreción, la crítica elemento educativo)</li> <li>• Evaluación por los resultados.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>	Diseño del programa
		• Ritos y ceremonias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones mensuales de evaluación de avances y logros.</li> <li>• Perfeccionamiento motivado por la recompensa (estímulo a trabajadores destacados)</li> <li>Programa integral para los incentivos morales y materiales en razón de las metas cumplidas, innovación y creatividad.</li> <li>• Programa de superación y atención a los trabajadores (Programas de aprendizaje).</li> </ul>	Diseño del programa
		• Organización y comunicación interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación entre las jefaturas y coordinación de decisiones.</li> <li>• Determinación de los pasos para un servicio de calidad.</li> <li>• Conocimiento del MOF, ROF, etc.</li> <li>• Determinación de medios/mecanismos de comunicación.</li> </ul>	Diseño del programa
		• Características de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Clima de trabajo.</li> <li>• Uso adecuado del tiempo.</li> <li>• Perfil del jefe ideal.</li> <li>• Toma en cuenta las posibilidades cognitivas de su personal.</li> </ul>	Diseño del programa

<b>V.D. Motivación laboral de los colaboradores de la DGP de la GREA.</b>	<b>Expectativas</b>	• Nivel de Vida /estatus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en su remuneración laboral.</li> <li>• Deseo de conseguir recompensas: reconocimientos y economía.</li> <li>• Deseo de ocupar un buen lugar en el sistema de relaciones sociales.</li> <li>• Posibilidades de reasignación a lugares y plazas de mayor expectativa económica y laboral.</li> </ul>	Encuesta
		• Responsabilidad / Naturaleza de la Labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de funciones de importancia técnico-administrativa y científica.</li> <li>• Evaluación de las expectativas de los resultados.</li> <li>• Evaluación de las expectativas de eficacia.</li> <li>• Expectativas de resultados / El éxito en la superación de los retos.</li> <li>• Tipo de comisiones a su cargo.</li> </ul>	Encuesta
		• Decisiones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para la rotación en el desempeño de los cargos.</li> <li>• Criterios para el desempeño de cargos de jefatura.</li> <li>• Criterios para el progreso laboral: ascensos y promociones.</li> </ul>	Encuesta
		• Administración y Políticas de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para la toma de decisiones: reuniones, consultas, etc.</li> <li>• Comunicación entre las jefaturas y coordinación de decisiones.</li> <li>• Motivos y formas para la sanción ante los errores u omisiones.</li> </ul>	Encuesta
		• Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones y actualizaciones para el personal.</li> <li>• Estar preparado para competir.</li> <li>• Percepción de que sus ideas son valoradas por sus colegas.</li> </ul>	Encuesta
	<b>Estima</b>	• Logros y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La experiencia de aprobación de los colegas y del director.</li> <li>• Preparación para su futura posición laboral / profesional.</li> <li>• Expectativas de eficacia y de mejorar paulatinamente.</li> <li>• Estrategias de autodirección.</li> </ul>	Encuesta
	<b>Condiciones de trabajo</b>	• Condiciones físicas / ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con oficinas suficientes.</li> <li>• Se cuenta con servicios higiénicos.</li> <li>• Ambiente de reuniones y trabajo del colectivo laboral.</li> <li>• Áreas verdes y jardines.</li> <li>• Oficinas confortables: debidamente iluminadas, ventiladas y de colores que motivan.</li> </ul>	Encuesta
		• Equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliario confortable / ergonómica.</li> <li>• Equipos de procesamiento de información e impresión.</li> <li>• Disposición de estantes para archivo.</li> </ul>	Encuesta
		• Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificaciones de material noble y antisísmico.</li> <li>• Señalización de zonas de evacuación y de riesgo.</li> </ul>	Encuesta
	<b>Relaciones interpersonales</b>	• Relaciones personales y grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de interacción social y aprendizaje con colegas.</li> <li>• Actitudes de sus colegas y del director.</li> <li>• Medios/mecanismos de comunicación horizontal o vertical.</li> </ul>	Encuesta

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Evert Fernández Vásquez usuario revisor del documento titulado: PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, COMO UN SUBSISTEMA DE LA PERSONALIDAD, PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AREQUIPA-2018.

Cuyo autor es, Luis Gilberto Ascuña Sanchez

Identificado con documento de identidad N° 29559725 declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 20%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 22 de septiembre del 2022



---

Evert Fernández Vásquez

DNI: N°16690483

ASESOR

Se adjunta:

Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Tesis Final Luis  
Título del ejercicio: Metodología  
Título de la entrega: luis  
Nombre del archivo: Tesis\_final\_Luis\_1\_1.docx  
Tamaño del archivo: 398.23K  
Total páginas: 93  
Total de palabras: 20,256  
Total de caracteres: 112,363  
Fecha de entrega: 22-sept.-2022 01:06p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1906395431



Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

**Msc. Evert Fernández Vásquez**  
**ASESOR**

luis

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	18%	1%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.autonoma.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
2	Submitted to National University College - Online	1%
	Trabajo del estudiante	
3	es.scribd.com	1%
	Fuente de Internet	
4	odiseo.com.mx	1%
	Fuente de Internet	
5	metodos-cyt.blogspot.com	1%
	Fuente de Internet	
6	cict.umcc.cu	1%
	Fuente de Internet	
7	repositorio.unap.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	redi.ufasta.edu.ar:8080	1%
	Fuente de Internet	
9	Submitted to Instituto Europeo de Posgrado	
	Trabajo del estudiante	



		<1 %
21	s02a765d938ba6f46.jimcontent.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
23	asp.salud.gob.sv Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
25	dspace.esPOCH.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	erikaticona06.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
27	2011sociologia.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
28	dlaborum.com Fuente de Internet	<1 %
29	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
30	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1 %
31	vsip.info Fuente de Internet	

*Guarín*

		<1 %
32	<a href="http://www.calameo.com">www.calameo.com</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista Trabajo del estudiante	<1 %
35	<a href="http://dspace.unach.edu.ec">dspace.unach.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://zaguan.unizar.es">zaguan.unizar.es</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://repositorio.uncp.edu.pe">repositorio.uncp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://patriciacolon.files.wordpress.com">patriciacolon.files.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://repositorio.cidecuador.org">repositorio.cidecuador.org</a> Fuente de Internet	<1 %
40	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://marialuzbenchuga.wordpress.com">marialuzbenchuga.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://coggle.it">coggle.it</a> Fuente de Internet	



		<1 %
43	planificacionperiodistica.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to uniminuto Trabajo del estudiante	<1 %
47	vbook.pub Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante	<1 %
49	Submitted to Universidad Nacional de Trujillo Trabajo del estudiante	<1 %
50	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
51	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
52	ninive.uaslp.mx Fuente de Internet	<1 %
53	integrandoequipos.com Fuente de Internet	



		<1 %
54	<a href="http://www.docstoc.com">www.docstoc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://www.peru.gob.pe">www.peru.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://psicorganizacionalnayelimedina.wordpress.com">psicorganizacionalnayelimedina.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://repositorio.unprg.edu.pe:8080">repositorio.unprg.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://uteq.edu.mx">uteq.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://asociacionlosgansos.blogspot.com">asociacionlosgansos.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://repositorio.udch.edu.pe">repositorio.udch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://repositorio.unjbg.edu.pe">repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
63	Submitted to Universidad del Norte, Colombia Trabajo del estudiante	<1 %
64	<a href="http://bvs.sld.cu">bvs.sld.cu</a> Fuente de Internet	<1 %



65

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

66

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



---

**Msc. Evert Fernández Vásquez**  
**ASESOR**



## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

HACE CONSTAR QUE:



**Bach. ASCUÑA SANCHEZ LUIS GILBERTO**

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado **"PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, COMO UN SUBSISTEMA DE LA PERSONALIDAD, PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AREQUIPA-2018"** (expediente N°7246-16/11/2022-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el software de reporte de similitud del TURNITIN el cual reporta un índice de similitud del 20%, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) M.Sc. Evert José Fernández Vásquez y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 16 de Noviembre de 2022

  
Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS  
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPT.  
C.c. Archivo.

Pabellón FACHSE ☎(074)283512-943670734  
Facebook ► Fachse Unidad de Investigación

Ciudad Universitaria Lambayeque – Perú  
E-mail: [investigacion\\_fachse@unprg.edu.pe](mailto:investigacion_fachse@unprg.edu.pe)