

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ
GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



TESIS

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la institución educativa N° 821645 La Molina, Baños Del Inca – Cajamarca.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica.

Investigador:

Bach. Chacon Cotrina Moises Israel

Asesor:

M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro

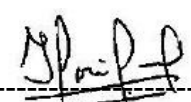
Lambayeque, 10 agosto del 2026
Perú

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la institución educativa N° 821645 La Molina, Baños Del Inca – Cajamarca.

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica.



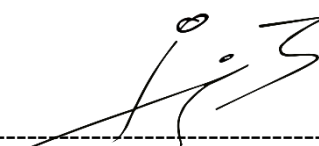
Chacon Cotrina Moises Israel
Investigador



Dra. Cam Carranza Gloria
Presidente



Dr. Espinoza Vizquerra Mariela
Secretario



Dr. Granados Barreto Juan Carlos
Vocal



Mg. Nicolás Agustín Torres Castro
Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N°594-2026

Siendo las 19:00 horas, del día lunes, 10 de agosto de 2026, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/jro-ouga-smm>, por mandato de la **Resolución N°2498-2026-D-FACHSE** de fecha 31 de julio de 2026, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°2248-2025-D-FACHSE** de fecha 19 de junio de 2025; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: Dra. Gloria Cam Carranza.
Secretario(a)	: Dra. Mariela Espinoza Vizquerra.
Vocal	: M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto.
Asesor(es)	: M.Sc. Nicolás Agustín Torres Castro.



Con la finalidad de evaluar la(es) Tesis titulada(o): **“ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 821645 LA MOLINA, BAÑOS DEL INCA – CAJAMARCA”**. Presentada por **MOISES ISRAEL CHACON COTRINA**, para la obtención del Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N°267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, **obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de bueno**

Siendo las 20:00 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


Dra. Gloria Cam Carranza
PRESIDENTE(A)


Dra. Mariela Espinoza Vizquerra
SECRETARIO(A)


M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N°184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N°267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N°385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N°403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo **Nicolás Agustín Torres Castro** usuario revisor de

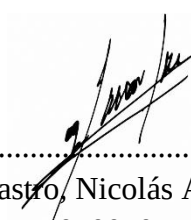
Tesis ☒ / Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ y/o Trabajo Académico ☐

Titulado: **Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la institución educativa N° 821645 La Molina, Baños Del Inca – Cajamarca**. Cuyo autor (es) son: **Chacon Cotrina Moises Israel**; con DNI N° **26710071**; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud **10%**, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito (a) analizó 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, 04 de marzo del 2026.


.....
Mg. Torres Castro, Nicolás Agustín
DNI: 41010050
Asesor

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital

INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes de la institución educativa N° 821645 La Molina, Baños Del Inca – Cajamarca.

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	3%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1%
6	revistas.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Zaga Aguilar, Luz Marina. "Motivación laboral y desempeño docente en la Institución Educativa "María Auxiliadora", Puno 2020", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1%
9	ricaxcan.uaz.edu.mx:8080 Fuente de Internet	<1%
10	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1%
11	Sahua Tacora, Fedelina. "Motivación laboral y desempeño docente en las IES del distrito de Coata-Puno.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1%

Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
ASESOR

12	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Trabajo del estudiante	<1 %
13	Carnero Rojas, Cusy Coyllur. "Liderazgo y su relación con el desempeño laboral en los docentes de la I.E. Almirante Miguel Grau, Morropón 2021", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru) Publicación	<1 %
14	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad Peruana Los Andes Trabajo del estudiante	<1 %
16	tesis.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	1library.co Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	Quispe Araca, Yhony Belizario. "Los estilos de aprendizaje y las competencias investigativas en los estudiantes de la Maestría en Educación de la Universidad Nacional del Altiplano", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
21	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
22	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
23	docs.google.com Fuente de Internet	<1 %
24	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.ucjc.edu Fuente de Internet	<1 %


 Nicolás Agustín Torres Castro
 DNI: 41010050
 ASESOR

26 Rubit Mercedes Tueros Jurado, Alex Melecio Salazar Marzal. "Impact of organizational climate on job satisfaction of the staff of a courier company in Lima", Bastcorp International Journal, 2025

Publicación

<1%

27 Ventura Castillo, Zully Melina. "Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07.", Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica (Perú), 2020

Publicación

<1%

28 www.ccoo.es
Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

<15 words

Excluir bibliografía

Activo

Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
ASESOR

RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD



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: Moises Israel Chacon Cotrina
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral e...
Nombre del archivo: TESIS-MOISES.docx
Tamaño del archivo: 309.59K
Total páginas: 109
Total de palabras: 26,840
Total de caracteres: 161,573
Fecha de entrega: 27-dic-2025 01:59p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2851443531



Nicolás Agustín Torres Castro
DNI: 41010050
ASESOR

DEDICATORIA

A la memoria de mi querida madre, Nila Cotrina, cuya vida, amor y enseñanzas siguen iluminando mi camino. Este logro es también suyo y un homenaje eterno a su recuerdo.

AGRADECIMIENTO

A mi amada hija, Mónica Chacón, mi mayor fortaleza y la luz que iluminó mi camino en los momentos más difíciles de mi vida.

Después de haber sufrido un derrame cerebral, hubo días en los que todo parecía incierto. Sin embargo, tu amor, paciencia, apoyo incondicional y tus palabras de aliento me dieron la fuerza para levantarme, seguir adelante y no rendirme. Estuviste a mi lado cuando más te necesité, recordándome que la esperanza y la perseverancia pueden vencer cualquier obstáculo.

Hoy, al culminar esta tesis y tener el privilegio de sustentar un trabajo de gran valor humano, quiero expresar que este logro también te pertenece. Sin tu compañía, confianza y cariño, este sueño habría sido mucho más difícil de alcanzar.

Gracias por creer en mí cuando más lo necesitaba y por enseñarme, con tu ejemplo, que el amor de una hija puede convertirse en la fuerza más grande para superar la adversidad.

Con profundo amor, gratitud y orgullo, dedico este logro a ti, Mónica Chacón, porque eres una parte fundamental de esta historia de esfuerzo, resiliencia y esperanza.

TABLA DE CONTENIDO

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	iv
INFORME DE SIMILITUD DE TURNITIN	iii
RECIBO DIGITAL DE SIMILITUD.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN.....	10
DISEÑO TEÓRICO	14
1.1. ESTADO DEL ARTE	14
1.2. BASES EPISTEMOLÓGICAS	16
1.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	19
1.4. BASE TEÓRICA.....	21
1.4.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	21
1.4.2. Teoría de las Necesidades Adquiridas de Mc Clelland	23
1.4.3. Teoría Bifactorial de Herzberg.....	25
1.4.4. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	29
1.5. BASES CONCEPTUALES	33
1.5.1. Motivación.....	33
1.5.1.1. Estrategia de motivación	34
1.5.1.2. Motivación en docentes	35
1.5.1.3. MINEDU y la motivación docente	36
1.5.1.4. Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes.	38
1.5.1.5. Dimensiones de las estrategias de motivación laboral.....	42
1.5.2. Desempeño laboral	46
1.5.2.1. Desempeño laboral en los docentes	47
1.5.2.2. Dimensiones del desempeño laboral.....	48
DISEÑO METODOLÓGICO.....	52
2.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	52
2.1.1. Diseño de investigación.....	53
2.1.2. Tipo de investigación.....	54

2.1.3. Población y muestra.....	54
2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
2.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	56
RESULTADOS	58
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	58
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
3.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	98
3.3.1. Denominación.....	98
3.3.2. Introducción.....	98
3.3.3. Fundamentación teórica de la estrategia de motivación	99
3.3.4. Diagnóstico.....	101
3.3.5. Objetivos de la propuesta.....	102
3.3.6. Planeación estratégica de la estrategia de motivación.....	103
3.3.7. Construcción de la estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral	108
3.3.8. Instrumentación de la estrategia de motivación contextualizada.....	120
3.3.9. Presupuesto de la estrategia de motivación contextualizada	121
CONCLUSIONES.....	126
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultado de Alfa de Cronbach.....	59
Tabla 2: Porcentaje del instrumento aplicado según el sexo de los encuestados.....	62
Tabla 3: Porcentaje del instrumento aplicado según la edad de los encuestados	62
Tabla 4: Realización adecuada de actividades laborales	64
Tabla 5: Motivación institucional percibida	65
Tabla 6: Incentivos recibidos por buen desempeño.....	66
Tabla 7: Comunicación entre compañeros de trabajo.....	67
Tabla 8: Liderazgo del personal directivo	68
Tabla 9: Condiciones de infraestructura para el trabajo docente.....	69
Tabla 10: Demostración de alegría y buen humor en la labor docente.....	70
Tabla 11: Sentido de pertenencia y familiaridad institucional	71
Tabla 12: Clima de confianza en la institución	72
Tabla 13: Conocimiento de criterios de evaluación del desempeño.....	73
Tabla 14: Cumplimiento oportuno de actividades de aula	74
Tabla 15: Atención a necesidades de salud del docente	75
Tabla 16: Atención a las necesidades de los estudiantes	76
Tabla 17: Motivación a colegas para desarrollar habilidades.....	77
Tabla 18: Disponibilidad de materiales educativos	78
Tabla 19: Actualización y búsqueda de nuevos conocimientos	79
Tabla 20: Escucha y apertura directiva a las opiniones docentes	80
Tabla 21: Acceso a capacitación continua docente	81
Tabla 22: Diálogo y negociación con los estudiantes.....	82
Tabla 23: Estimulación de la construcción de conocimientos.....	83
Tabla 24: Rotación y cambios en funciones laborales.....	84
Tabla 25: Estimulación de destrezas en colegas y estudiantes	85
Tabla 26: Nivel de energía al finalizar la jornada laboral.....	87
Tabla 27: Percepción de seguridad y estabilidad laboral.....	88
Tabla 28: Diseño de métodos para el logro de aprendizajes.....	89
Tabla 29: Innovación de técnicas de enseñanza	90
Tabla 30: Reconocimiento del superior inmediato	91
Tabla 31: Esfuerzo por mejora continua del desempeño	92
Tabla 32: Orgullo de pertenencia institucional.....	93
Tabla 33: Reconocimiento significativo del trabajo docente.....	94

RESUMEN

La presente investigación aborda la motivación docente como un factor estratégico para fortalecer el desempeño laboral en la I.E. N° 821645 La Molina. El estudio se desarrolla bajo una orientación propositiva, por lo que no pretende demostrar relaciones causales ni medir efectos posteriores, sino diagnosticar una realidad institucional concreta y, a partir de ella, formular una alternativa de mejora pertinente, viable y contextualizada.

Metodológicamente, la investigación se organiza en dos momentos articulados. En primer lugar, se realiza un diagnóstico del ambiente laboral y del desempeño docente, considerando las dimensiones de competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral. En segundo lugar, sobre la base de las brechas identificadas, se diseña una estrategia de motivación orientada a fortalecer la práctica profesional, la participación institucional y el clima organizacional. La hipótesis se asume como una hipótesis de trabajo, cuya función es guiar el proceso investigativo y dar coherencia a la construcción de la propuesta.

La población está conformada por los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, activos durante el periodo de estudio. Debido al tamaño de la población, se emplea una muestra censal mediante muestreo no probabilístico intencional. Para la recolección de información se utiliza la encuesta, mediante un cuestionario tipo Likert de treinta ítems, complementado, cuando resulte pertinente, con observación estructurada. Los datos son organizados en Microsoft Excel y procesados en SPSS versión 25, mediante frecuencias, porcentajes y niveles descriptivos.

Finalmente, la propuesta de motivación se estructura en componentes, actividades, recursos, cronograma e indicadores de seguimiento, con el propósito de ofrecer a la institución una herramienta operativa para mejorar el desempeño laboral docente y promover una gestión pedagógica más eficiente, participativa y sostenible.

PALABRAS CLAVES: Estrategia de motivación y desempeño laboral en los docentes.

ABSTRACT

This research addresses teacher motivation as a strategic factor for strengthening job performance at I.E. No. 821645 La Molina. The study is developed under a propositional approach; therefore, it does not seek to demonstrate causal relationships or measure subsequent effects, but rather to diagnose a specific institutional reality and, based on it, formulate a relevant, feasible, and contextualized improvement alternative.

Methodologically, the research is organized into two articulated stages. First, a diagnosis of the work environment and teacher performance is conducted, considering the dimensions of competencies, work commitment, and job satisfaction. Second, based on the identified gaps, a motivation strategy is designed to strengthen professional practice, institutional participation, and organizational climate. The hypothesis is assumed as a working hypothesis whose function is to guide the research process and provide coherence to the construction of the proposal.

The population consists of secondary school teachers from I.E. No. 821645 La Molina who were active during the study period. Due to the size of the population, a census sample was used through intentional non-probabilistic sampling. Data collection was carried out through a survey using a thirty-item Likert-type questionnaire, complemented, when pertinent, by structured observation. The data were organized in Microsoft Excel and processed using SPSS version 25 through frequencies, percentages, and descriptive levels.

Finally, the motivation proposal is structured into components, activities, resources, a schedule, and monitoring indicators, with the purpose of providing the institution with an operational tool to improve teacher job performance and promote more efficient, participatory, and sustainable pedagogical management.

KEYWORDS: Motivation strategy and teacher job performance.

INTRODUCCIÓN

En el escenario vigente, las organizaciones cumplen un rol clave, pues unen personas, medios y procesos para alcanzar metas previstas con estándares de calidad. Así, el talento humano se considera el recurso principal que sostiene la productividad y el valor institucional; ya que son las personas quienes organizan, ejecutan y mejoran las acciones orientadas al logro de objetivos. Esta noción adquiere mayor peso en el ámbito educativo, donde la escuela no solo administra recursos, sino que también educa ciudadanos, fortalece capacidades y crea oportunidades de movilidad social; por ello, su funcionamiento incide directamente en el bienestar colectivo (Chiavenato, 2009; Robbins & Judge, 2017).

En el Perú, las instituciones educativas son vistas como sistemas sociales especializados, cuyo fin consiste en generar aprendizajes pertinentes y formar estudiantes capaces de participar en su contexto familiar, comunal y nacional. Del mismo modo, tanto en el ámbito estatal como en el privado, la escuela se organiza para garantizar procesos pedagógicos eficaces y ambientes de convivencia que apoyen el desarrollo integral del estudiante. Dentro de este marco, el docente ocupa una función esencial al relacionar la política educativa con la acción del aula; dado que orienta la mediación pedagógica, dirige la evaluación y promueve un clima favorable para aprender. Por tanto, su desempeño profesional es determinante para la calidad del servicio educativo (MINEDU, 2016).

La labor docente, especialmente en secundaria, demanda actualización permanente, habilidad para adaptarse a cambios curriculares y tecnológicos, así como una conducción pedagógica congruente con las exigencias educativas actuales. Desde la mirada sociocultural, el profesor cumple la función de mediador entre el conocimiento y el estudiante; además, favorece aprendizajes mediante la interacción, el apoyo y el trabajo compartido, lo cual requiere formación consistente, compromiso institucional y equilibrio emocional (Vygotsky, 1978; MINEDU, 2016). En consecuencia, el desempeño laboral docente debe entenderse como una acción integral que articula competencias profesionales, compromiso con el trabajo y satisfacción laboral; dimensiones que sostienen procesos pedagógicos de calidad y mejora continua (Meyer & Allen, 1997; Spector, 1997).

No obstante, el desempeño docente se encuentra condicionado por el nivel de motivación laboral que experimentan los profesores dentro de la organización. Cuando el docente percibe reconocimiento, apoyo directivo, condiciones adecuadas y opciones reales de crecimiento, se refuerza su motivación interna y externa; por consiguiente, aumenta su efectividad profesional. Por el contrario, cuando hay dificultades en el clima institucional, carencia de recursos, liderazgo pedagógico débil y sobrecarga de funciones, la motivación se reduce y el rendimiento laboral se ve afectado; de esta manera, surgen el agotamiento profesional y prácticas pedagógicas repetitivas de menor impacto (Herzberg, 1966; Maslow, 1954; Vroom, 1964).

En la Institución Educativa N° 821645 La Molina, situada en el distrito de Baños del Inca, Cajamarca, se observan condiciones institucionales que evidencian una motivación laboral docente restringida. Asimismo, se reconocen percepciones de poca valoración del esfuerzo profesional, limitado reconocimiento de logros, bajo acceso a materiales educativos, infraestructura pendiente de mejora, liderazgo directivo que puede fortalecerse, gestión institucional poco articulada y carga administrativa que incrementa la presión diaria. Estas condiciones tienden a afectar el compromiso docente, el bienestar profesional y el afianzamiento de prácticas pedagógicas efectivas; por ende, comprometen la capacidad institucional para asegurar aprendizajes sostenibles.

Frente a esta realidad, la presente investigación asume un enfoque estrictamente propositivo, orientado a diagnosticar la situación actual de la motivación laboral y del desempeño docente en secundaria; igualmente, con base en dicha evidencia, busca diseñar una estrategia motivacional contextualizada, viable y coherente con las necesidades del colectivo docente de La Molina. Su finalidad es promover la motivación como eje de gestión pedagógica para fortalecer las competencias, el compromiso laboral y la satisfacción profesional del docente. En consecuencia, se formula lo siguiente:

Problema general

¿De qué manera la elaboración de una estrategia de motivación, sustentada en el diagnóstico situacional, contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la institución educativa N° 821645 La Molina, ¿Baños del Inca – Cajamarca?

Objetivo general

Elaborar una estrategia de motivación contextualizada para contribuir a la mejora del desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la institución educativa N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca.

Objetivos específicos

- b. Diagnosticar el nivel actual de motivación en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina.
- c. Determinar el nivel de desempeño laboral docente en sus dimensiones de competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral.
- d. Identificar las principales brechas motivacionales e institucionales que limitan el desempeño laboral docente y que deben ser atendidas prioritariamente.
- e. Diseñar la estrategia de motivación (componentes, actividades, recursos, cronograma e indicadores) alineada a las necesidades diagnosticadas y a la mejora del desempeño laboral.

Hipótesis

La elaboración de una estrategia de motivación, construida a partir del diagnóstico de necesidades y brechas institucionales de los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, constituirá una propuesta pertinente y viable para contribuir a la mejora de su desempeño laboral en las dimensiones de competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral.

A partir de lo expuesto, la presente tesis se organiza de manera lógica, coherente y sistemática; además, responde al método científico y al enfoque estrictamente propositivo que orienta el estudio sobre una estrategia de motivación para fortalecer el desempeño laboral de los docentes de secundaria de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca, Cajamarca. En ese sentido, la estructura general se distribuye en tres secciones principales:

Diseño teórico. En esta sección se desarrolla el marco teórico que otorga base conceptual a la investigación. Para ello, se integran antecedentes internacionales, nacionales y regionales recientes sobre motivación docente y desempeño laboral; asimismo, se incluyen fundamentos teóricos vigentes que explican la conducta motivacional en contextos escolares, según Maslow, Herzberg, McClelland y Vroom. Además, se precisan conceptos esenciales y categorías de análisis vinculadas con la motivación laboral docente y las

dimensiones del desempeño laboral: competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral, relacionándolas con el Marco del Buen Desempeño Docente. Esta sección finaliza con la delimitación del modelo teórico que respalda la propuesta estratégica; de este modo, se garantiza correspondencia entre el problema identificado y la alternativa formulada.

Diseño metodológico. En esta sección se expone la ruta metodológica del estudio, señalando el tipo de investigación aplicada, de alcance propositivo, y el diseño no experimental propositivo. Del mismo modo, se detallan la operacionalización de variables, las dimensiones e indicadores, la población y la muestra censal integrada por docentes de secundaria de La Molina; asimismo, se mencionan las técnicas e instrumentos usados para el diagnóstico, como la encuesta y el cuestionario estructurado. También se presentan los procedimientos de recolección y análisis de datos mediante estadística descriptiva, orientados a describir el estado actual de la motivación laboral y del desempeño docente. Por tanto, esta metodología brinda sustento empírico a la propuesta, ya que el diagnóstico funciona como insumo estratégico para elaborar una intervención contextualizada y factible.

Resultados diagnósticos y propuesta propositiva. En esta sección se exponen los resultados obtenidos del diagnóstico institucional, organizados por dimensiones y niveles, mediante tablas, gráficos e interpretación analítica. Con base en tales evidencias, se formula la estrategia de motivación laboral destinada a mejorar el desempeño docente en La Molina; para ello, se detallan su finalidad, objetivos operativos, componentes, actividades, recursos, cronograma e indicadores de evaluación. Finalmente, esta sección incorpora las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, destacando la necesidad de gestionar la motivación como eje directivo para fortalecer el desempeño laboral docente y, con ello, la calidad del servicio educativo institucional.

En síntesis, este trabajo pretende ofrecer una respuesta estratégica ante la problemática observada en la motivación laboral del profesorado de secundaria; puesto que su fortalecimiento repercute de forma directa en el desempeño profesional, la continuidad del compromiso institucional y el bienestar docente. Así, la investigación plantea una estrategia realista, ubicada en el contexto de Baños del Inca, que atienda necesidades operativas inmediatas y, además, contribuya a consolidar una cultura organizacional motivadora, vinculada con la mejora continua y con los fines educativos de La Molina.

DISEÑO TEÓRICO

1.1. ESTADO DEL ARTE

El estado del arte de la presente investigación se sitúa en la convergencia de dos categorías centrales: motivación laboral docente y desempeño laboral docente. En efecto, la revisión de investigaciones científicas recientes permite reconocer que, en distintos contextos educativos, la motivación constituye una variable estratégica para explicar la calidad del trabajo profesional del docente, su grado de compromiso institucional y su disposición para innovar, colaborar y sostener resultados pedagógicos estables. De igual forma, la literatura especializada muestra que el desempeño laboral no depende únicamente de las competencias individuales; por el contrario, también se encuentra influido por factores organizacionales como el liderazgo, el reconocimiento, el clima laboral, la estabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional.

En el ámbito internacional, Vera Arias, Mendoza Vega y Beltrán Ayala (2024) afirman que la motivación docente mantiene una relación directa con la calidad de la práctica pedagógica y con el logro de aprendizajes. Su estudio evidenció que dimensiones como la creatividad, la resiliencia, la interacción docente-estudiante y la persistencia se fortalecen cuando los profesores perciben apoyo institucional y condiciones favorables para desarrollar su labor. Este hallazgo resulta significativo porque traslada la comprensión de la motivación desde una visión únicamente individual hacia una perspectiva asociada al contexto organizacional. Asimismo, Padilla Díaz y Sánchez Trujillo (2023), mediante una revisión sistemática, demostraron que, durante escenarios críticos como la pandemia, la disminución de la motivación laboral se vinculó con limitaciones en la planificación, la mediación pedagógica y la evaluación; mientras que el respaldo institucional, el reconocimiento y la formación continua actuaron como factores protectores del desempeño docente. Ambas investigaciones coinciden en que la motivación no debe estudiarse como un fenómeno aislado, sino como una construcción relacional vinculada con la gestión escolar.

En el contexto nacional, Loayza Flores et al. (2022) presentan evidencia correlacional relevante al identificar una relación positiva moderada entre motivación laboral y desempeño docente en una institución educativa peruana. Sus resultados indican que las

dificultades relacionadas con el reconocimiento, los incentivos y el sentido de logro repercuten directamente en el cumplimiento de objetivos pedagógicos. Este antecedente fortalece la base de la presente investigación, debido a que permite entender que el desempeño observado en el aula no puede explicarse sin examinar la estructura motivacional que lo sostiene. Por otro lado, Cieza Sánchez y Chávarry Ysla (2022), en el contexto de Cajamarca, desarrollaron un modelo descriptivo-propositivo sustentado en Herzberg, identificando que, aunque el desempeño general puede considerarse aceptable, todavía existen brechas vinculadas con la escasa retroalimentación, las reducidas oportunidades de desarrollo y el limitado reconocimiento institucional. Este antecedente adquiere especial importancia por su proximidad territorial y por compartir una lógica metodológica semejante a la del presente estudio: diagnóstico de una realidad específica y formulación de una propuesta contextualizada de mejora.

En el ámbito regional, Saavedra Sandoval et al. (2022) identificaron una relación positiva alta entre motivación docente y desempeño laboral en instituciones educativas de San Martín. Sus hallazgos refuerzan la consistencia empírica existente entre ambas variables, demostrando que los docentes con mayores niveles de motivación presentan mejor desempeño en funciones pedagógicas, sociales e institucionales. De este modo, el estudio confirma que la motivación no solo influye en la dimensión técnica del trabajo docente, sino también en el compromiso relacional y organizacional del profesorado.

A partir de los antecedentes revisados, es posible reconocer tres tendencias predominantes. En primer lugar, los estudios coinciden en señalar una relación consistente entre motivación y desempeño docente. En segundo lugar, las debilidades motivacionales suelen concentrarse en factores contextuales como reconocimiento insuficiente, baja estabilidad, limitadas oportunidades de capacitación, liderazgo débil y escasas condiciones para el desarrollo profesional. Finalmente, la tercera tendencia evidencia que las respuestas más pertinentes frente a esta problemática no son únicamente descriptivas, sino también propositivas e interventivas, orientadas al diseño de programas, planes o estrategias institucionales.

Dentro de este marco, la presente investigación aporta en tres aspectos específicos. Primero, centra el análisis en una institución educativa concreta del contexto cajamarquino, lo cual

brinda mayor precisión contextual al estudio. Segundo, organiza el análisis del desempeño laboral en tres dimensiones operativas: competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral; permitiendo así una comprensión integral del fenómeno. Tercero, la investigación no se limita a confirmar la relación entre motivación y desempeño, sino que avanza hacia el diseño de una estrategia de motivación contextualizada, concebida como una respuesta técnica frente a las brechas identificadas en la I.E. N° 821645 La Molina.

En síntesis, el estado del arte permite sostener que la presente investigación se inserta en un campo de estudio vigente y necesario, donde la motivación laboral docente es entendida como un factor decisivo para fortalecer el desempeño profesional y consolidar culturas escolares saludables, colaborativas y orientadas al logro de resultados. En consecuencia, la propuesta de una estrategia de motivación no surge como una iniciativa aislada; por el contrario, constituye una derivación lógica del conocimiento científico acumulado y de las necesidades identificadas en el contexto educativo estudiado.

1.2. BASES EPISTEMOLÓGICAS

Las bases epistemológicas de la presente investigación se inscriben en una perspectiva que entiende el conocimiento científico como una construcción sistemática, racional y contextualizada; orientada no solo a describir la realidad, sino también a transformarla mediante propuestas fundamentadas. En esa línea, el estudio adopta una epistemología aplicada y propositiva, coherente con investigaciones educativas que parten de una problemática previamente diagnosticada para diseñar alternativas de mejora viables dentro de contextos institucionales específicos.

Desde esta postura, la realidad educativa no se concibe como un objeto estático ni como un conjunto de hechos aislados; por el contrario, se interpreta como un sistema complejo de relaciones entre sujetos, prácticas, normas, significados y condiciones organizacionales. En consecuencia, la motivación laboral docente y el desempeño laboral se entienden como construcciones socioeducativas que emergen de la interacción entre factores personales, institucionales y culturales. Este supuesto epistemológico exige superar enfoques reduccionistas que explican el desempeño únicamente desde las capacidades individuales o que consideran la motivación solo como una disposición interna. Por ello, la investigación

asume que ambas variables constituyen fenómenos relacionales, históricamente situados y susceptibles de intervención desde la gestión escolar.

En el plano del conocimiento, el estudio se sustenta en una lógica hipotético-orientadora y diagnóstica, propia de las investigaciones propositivas. Así, la hipótesis no se formula para ser contrastada bajo una racionalidad experimental; más bien, se plantea como una hipótesis de trabajo que orienta el análisis del problema y la construcción de la propuesta. Desde esta perspectiva, el conocimiento generado no pretende establecer leyes generales universales, sino producir comprensión rigurosa sobre una realidad institucional concreta y, a partir de ello, derivar una estrategia técnicamente fundamentada. De esta manera, la validez del conocimiento educativo no reside únicamente en su capacidad explicativa, sino también en su pertinencia práctica y en su potencial transformador.

Epistemológicamente, la investigación también se relaciona con una visión sistémica. La institución educativa es entendida como una organización donde los componentes pedagógicos, directivos, relacionales y administrativos interactúan de manera constante. Bajo esta lógica, la motivación docente no puede analizarse de forma fragmentada, debido a que mantiene relación con el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, el clima institucional, los recursos, la salud laboral y el desarrollo profesional. En consecuencia, la estrategia de motivación propuesta se configura como una intervención sistémica orientada a actuar sobre diversos componentes del funcionamiento institucional y no solamente sobre la voluntad individual del docente.

Asimismo, la investigación adopta una base epistemológica humanista, ya que reconoce al docente como un sujeto profesional, ético y reflexivo; y no como un simple ejecutor de funciones. Esta postura se refleja en las teorías que sustentan el estudio. Maslow (1954) sostiene que la conducta laboral se organiza alrededor de necesidades jerarquizadas que abarcan desde aspectos básicos hasta la autorrealización. Por su parte, McClelland (1987) plantea que la motivación se estructura mediante necesidades adquiridas de logro, afiliación y poder. Del mismo modo, Herzberg (1966) diferencia factores higiénicos y motivacionales, señalando que no basta con evitar la insatisfacción, sino que también resulta necesario generar condiciones de crecimiento. Finalmente, Vroom (1964) incorpora la perspectiva cognitiva de las expectativas, según la cual el trabajador se compromete

cuando percibe que su esfuerzo producirá resultados valiosos. En conjunto, estas teorías configuran una epistemología del sujeto laboral entendido como un actor que interpreta, valora y resignifica su experiencia de trabajo.

De igual manera, las bases epistemológicas del estudio mantienen relación con los marcos normativos y profesionales del MINEDU, especialmente con el Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación del Perú, 2016), el cual constituye una referencia nacional sobre el saber pedagógico, la responsabilidad ética, la participación en la gestión escolar y el desarrollo profesional continuo. Este marco no solo orienta la dimensión técnica del desempeño, sino que además legitima una comprensión del docente como agente de cambio, aprendizaje y construcción de comunidad educativa. Por consiguiente, la estrategia propuesta se apoya en una epistemología profesional que reconoce al docente como productor de práctica reflexiva y no como receptor pasivo de disposiciones institucionales.

Finalmente, la presente investigación se sitúa dentro de una epistemología de la transformación contextualizada. Esto implica que el conocimiento no se limita al diagnóstico de las carencias, sino que se proyecta hacia la formulación de soluciones pertinentes, situadas y técnicamente estructuradas. Así, la propuesta no pretende ser universalizable de manera mecánica; más bien, busca ser transferible, bajo criterio contextual, a escenarios con problemáticas semejantes. En este sentido, el valor epistemológico del estudio radica en haber articulado teoría, diagnóstico y diseño estratégico dentro de un mismo proceso lógico, donde el conocimiento producido procura responder de manera concreta a la interrogante sobre cómo mejorar el desempeño laboral docente mediante la motivación en una institución educativa determinada.

En síntesis, las bases epistemológicas de esta investigación pueden resumirse en cuatro rasgos centrales: aplicación propositiva del conocimiento, comprensión sistémica de la realidad escolar, reconocimiento del docente como sujeto profesional y reflexivo, y orientación transformadora del saber educativo. Sobre esta base, la estrategia de motivación diseñada para la I.E. N° 821645 La Molina encuentra sustento no solo metodológico, sino también epistemológico; dado que responde a una concepción del conocimiento científico comprometida con la mejora de la práctica y con la calidad educativa.

1.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Vera Arias, Mendoza Vega y Beltrán Ayala (2024) desarrollaron una investigación en una institución educativa de Guayaquil, Ecuador, con el propósito de actualizar la perspectiva docente sobre estrategias didácticas innovadoras vinculadas con la motivación y el logro de aprendizajes. El estudio presentó un enfoque mixto, de alcance bibliográfico-descriptivo y diseño no experimental; además, contó con la participación voluntaria de 25 docentes. Para recolectar la información emplearon un cuestionario digital mediante Google Forms, dirigido a medir el nivel de motivación a partir de cuatro dimensiones: creatividad, relación docente-estudiante, resiliencia y persistencia. Los resultados evidenciaron que los docentes reconocen una relación positiva entre motivación, conocimientos pedagógicos y calidad de la práctica educativa. Asimismo, señalaron que la motivación fortalece la actitud frente a la enseñanza, favorece la innovación metodológica y contribuye al cumplimiento de metas de aprendizaje. Del mismo modo, la investigación identificó barreras institucionales que afectan la motivación, entre ellas la sobrecarga laboral, la insuficiencia de recursos y el limitado acompañamiento directivo; por consiguiente, se plantea que las intervenciones deben incorporar acciones organizacionales de soporte y no únicamente estímulos individuales.

Padilla Díaz y Sánchez Trujillo (2023) realizaron una revisión sistemática centrada en docentes universitarios peruanos durante el periodo de pandemia, con el objetivo de identificar evidencia sobre la relación entre motivación laboral y desempeño docente en contextos críticos. Para ello, utilizaron el protocolo PRISMA y revisaron publicaciones indexadas en Scopus, Scielo y Google Académico. Inicialmente consideraron 145 documentos; sin embargo, después de aplicar criterios de exclusión relacionados con tesis, libros, revisiones previas y estudios ajenos al periodo COVID-19, consolidaron 24 investigaciones empíricas para el análisis final. Los resultados muestran que la motivación laboral se vio afectada principalmente por factores extrínsecos, como incertidumbre laboral, presión tecnológica y afectación emocional; en consecuencia, se observaron limitaciones en áreas del desempeño relacionadas con planificación, mediación pedagógica y evaluación. No obstante, identificaron que en aquellas instituciones donde existieron estrategias de apoyo, reconocimiento y formación continua, el desempeño docente logró mantenerse e incluso mejorar. Finalmente, concluyeron que la relación entre motivación y

desempeño es consistente y que los programas más eficaces integran soporte emocional, desarrollo profesional y adecuada gestión del clima laboral.

Loayza Flores, Marujo, Primo y Alanya (2022) investigaron en la Institución Educativa General Prado, ubicada en Bellavista, Callao, con el propósito de determinar la relación entre motivación laboral y desempeño docente en el contexto pospandemia. El estudio fue de tipo básico, no experimental, transversal y correlacional; además, trabajó con una población censal de 70 docentes. Los autores aplicaron dos cuestionarios tipo Likert: uno destinado a evaluar motivación laboral, considerando indicadores como reconocimiento, autorrealización, condiciones laborales y sentido de logro; y otro orientado a medir desempeño docente, a partir de aspectos vinculados con planificación, ejecución pedagógica, participación institucional y ética profesional. El análisis estadístico mediante el coeficiente Rho de Spearman reportó una correlación positiva moderada ($\rho \approx 0.462$; $p < .001$), demostrando que mayores niveles de motivación se asocian con un mejor desempeño observable. Asimismo, uno de los hallazgos más relevantes evidenció que la dimensión motivacional más débil correspondía a los incentivos institucionales y al reconocimiento, situación que repercutía directamente en el cumplimiento de metas pedagógicas.

Cieza Sánchez y Chávarry Ysla (2022) desarrollaron una investigación en la Universidad Nacional Autónoma de Chota, Cajamarca, orientada a diagnosticar el desempeño laboral docente y diseñar un plan motivacional sustentado en la teoría de Herzberg. El estudio presentó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-propositivo. Aunque el diagnóstico se elaboró desde la percepción estudiantil, la propuesta metodológica resulta pertinente para investigaciones semejantes. La muestra estuvo integrada por 86 estudiantes de una población de 150, a quienes se aplicó un cuestionario validado de desempeño docente adaptado al contexto peruano. Los resultados señalaron un predominio de desempeño alto (72.1%); sin embargo, coexistían niveles medios y bajos asociados con factores institucionales que limitaban la motivación, tales como escasa retroalimentación directiva, débil inducción organizacional y limitadas oportunidades de crecimiento profesional. Sobre la base de estos hallazgos, los autores formularon un plan motivacional centrado tanto en factores intrínsecos reconocimiento, logro y crecimiento profesional como en factores higiénicos relacionados con condiciones laborales mínimas, siguiendo los

planteamientos de Herzberg. Este antecedente adquiere especial relevancia por su cercanía contextual con la realidad cajamarquina y por la estructura metodológica que comparte con el presente estudio: diagnóstico, identificación de brechas motivacionales y formulación de una propuesta contextualizada.

Saavedra Sandoval, Santillán Guzmán y Saavedra Sandoval (2022) realizaron un estudio en instituciones educativas de Pachiza, región San Martín, con la finalidad de determinar la relación entre motivación docente y desempeño laboral. La investigación presentó un diseño no experimental, transversal y correlacional; asimismo, trabajó con una muestra no probabilística de 20 docentes. Para la recolección de datos elaboraron una encuesta de motivación compuesta por 12 ítems, relacionados con motivación interna y externa, además de una ficha de observación de desempeño integrada por 18 ítems asociados con función pedagógica, social e institucional. Los resultados descriptivos mostraron que el 65% de docentes alcanzó un nivel alto de motivación y el 35% un nivel medio; mientras que, en desempeño laboral, el 75% presentó un nivel aceptable, el 15% un desempeño deficiente y el 10% un nivel bueno. Finalmente, el análisis correlacional reportó una relación positiva alta entre ambas variables (≈ 0.81), concluyendo que los docentes con mayor motivación tienden a desarrollar de mejor manera sus funciones pedagógicas y de participación institucional.

1.4. BASE TEÓRICA

1.4.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow sostiene que la motivación humana opera como un sistema jerárquico y dinámico de necesidades; es decir, primero adquieren mayor importancia aquellas vinculadas con lo esencial y, conforme estas son satisfechas de manera suficiente, emergen necesidades superiores que orientan la conducta hacia objetivos más complejos. Desde esta perspectiva, las personas no buscan satisfacer todas sus necesidades al mismo tiempo, sino que responden prioritariamente a aquello que consideran más urgente según su realidad personal y laboral. Además, cuando una necesidad logra cubrirse, disminuye parte de su fuerza motivadora y permite que la atención se desplace hacia el siguiente nivel. Por ello, el compromiso y la calidad del desempeño aumentan cuando el entorno institucional responde progresivamente a dichas necesidades (Maslow, 1943, 1954).

Necesidades fisiológicas. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades relacionadas con la subsistencia física: descanso, salud, alimentación y conservación de energía. En el contexto docente, estas se expresan en condiciones mínimas que permitan trabajar sin desgaste constante, tales como jornadas razonables, pausas efectivas, ambientes saludables, disponibilidad de servicios básicos y equilibrio entre vida laboral y personal. Cuando estas condiciones no están garantizadas, la motivación se reduce a soportar la rutina diaria; en consecuencia, aparecen cansancio, ausentismo, irritabilidad y disminución del rendimiento pedagógico, debido a que el docente dirige sus recursos mentales a mantenerse funcional antes que a perfeccionar su práctica.

Necesidades de seguridad. El segundo nivel comprende estabilidad, protección y certeza; dentro de la institución educativa, esto se refleja en seguridad laboral, normas claras, acompañamiento directivo, protocolos coherentes, trato equitativo y un clima libre de amenazas simbólicas o reales. Cuando el docente percibe una organización inestable, arbitraria o excesivamente punitiva, se genera una forma de ansiedad organizacional; por tanto, prioriza protegerse, evita innovar, cumple únicamente lo indispensable y disminuye su disposición para asumir responsabilidades adicionales. De este modo, la eficiencia del desempeño laboral resulta directamente afectada.

Necesidades sociales o de afiliación. Este nivel se relaciona con pertenencia, vínculos y aceptación; en el ámbito educativo, se concreta mediante relaciones profesionales saludables, trabajo colegiado auténtico, comunicación horizontal, apoyo entre pares y sentido de comunidad institucional. Cuando la escuela fortalece estas condiciones, el docente incrementa su compromiso con objetivos comunes, mejora la colaboración pedagógica y se integra con mayor claridad a la cultura organizacional. En cambio, cuando el colectivo docente se fragmenta, aparecen aislamiento, baja identificación institucional y menor continuidad de buenas prácticas.

Necesidades de estima. En este nivel se ubican la valoración, el reconocimiento y la confianza, tanto personal como social. Para el docente, ello implica sentirse respetado, recibir retroalimentación positiva, acceder a oportunidades de liderazgo, visibilizar sus logros y obtener un trato profesional digno. La estima institucional funciona como un impulso de la autoeficacia; así, cuando el docente es reconocido por sus resultados y

esfuerzos, fortalece su identidad profesional, incrementa su iniciativa y mantiene estándares elevados. Por el contrario, si el reconocimiento está ausente, pueden surgir apatía, desmotivación y cinismo laboral, afectando la calidad del desempeño en el aula y en la gestión escolar.

Necesidades de autorrealización. En la parte superior de la jerarquía se encuentra la búsqueda del desarrollo pleno del potencial personal y profesional. En el docente, esta necesidad se manifiesta mediante creatividad pedagógica, innovación, autonomía para proponer mejoras, formación continua, liderazgo pedagógico y sentido de trascendencia educativa. Cuando la institución brinda espacios para la autorrealización, el desempeño laboral alcanza niveles superiores; el docente no solo cumple sus funciones, sino que además mejora procesos, innova metodologías y promueve cambios sostenibles, porque su motivación es interna y orientada al logro.

Aportes de Maslow para una estrategia de motivación docente. La teoría de Maslow constituye una referencia útil para diseñar intervenciones institucionales, ya que permite identificar qué niveles de necesidad se encuentran más debilitados en la I.E. N° 821645 La Molina. Asimismo, facilita priorizar brechas reales y construir una estrategia multicomponente que no se limite a incentivos aislados, sino que integre condiciones laborales básicas, seguridad organizacional, cohesión social, reconocimiento profesional y oportunidades de crecimiento. Bajo esta lógica, la motivación se gestiona como una variable directiva y pedagógica capaz de impulsar, de manera sostenible, la mejora del desempeño laboral.

1.4.2. Teoría de las Necesidades Adquiridas de Mc Clelland

La Teoría de las Necesidades Adquiridas, desarrollada por David McClelland, explica que la motivación laboral surge a partir de necesidades que no son innatas, sino que se construyen mediante la experiencia, la educación y el entorno social y organizacional. Desde esta perspectiva, el desempeño profesional mejora cuando la institución identifica cuál necesidad predomina en cada persona y adapta estímulos, desafíos y reconocimientos según dicho perfil motivacional. En consecuencia, la motivación no depende únicamente de factores externos; más bien, se relaciona con impulsos internos aprendidos que orientan la conducta hacia metas específicas: logro, afiliación o poder.

Aunque estas necesidades pueden coexistir, generalmente una adquiere mayor predominio y termina influyendo en el estilo de trabajo y en la calidad del desempeño (McClelland, 1961, 1987).

Necesidad de logro (nAch) aplicada al docente. Esta necesidad se vincula con el deseo constante de alcanzar estándares elevados, superar desafíos y obtener resultados verificables. El docente con alta necesidad de logro suele planificar con mayor rigurosidad, innovar en sus metodologías, buscar evidencias concretas de aprendizaje y asumir metas pedagógicas exigentes; debido a que su satisfacción proviene de realizar adecuadamente su trabajo y observar avances reales. En el contexto escolar, este perfil se fortalece cuando la gestión directiva establece objetivos claros, metas medibles, autonomía profesional y retroalimentación oportuna sobre resultados. Sin embargo, cuando la institución no plantea retos significativos ni reconoce los avances alcanzados, el docente orientado al logro puede experimentar frustración, disminuir su iniciativa y caer en prácticas rutinarias; afectando así su desempeño en la planificación, la mediación pedagógica y la evaluación.

Necesidad de afiliación (nAff) aplicada al docente. La afiliación se relaciona con la búsqueda de relaciones armoniosas, aceptación social y sentido de pertenencia. El docente con alta necesidad de afiliación prioriza el trabajo colaborativo, la convivencia positiva, el apoyo entre colegas y el vínculo empático con estudiantes y familias. Este perfil se fortalece cuando la escuela promueve una cultura colegiada auténtica, espacios de diálogo horizontal y un liderazgo cercano y participativo. Al sentirse parte de una comunidad profesional, el docente incrementa su compromiso institucional y su disposición para involucrarse en proyectos colectivos. Por el contrario, cuando el clima organizacional es fragmentado o excesivamente competitivo, estos docentes suelen desmotivarse con rapidez; en consecuencia, disminuye su involucramiento institucional y se debilitan procesos relacionados con la cooperación pedagógica y la gestión de aula.

Necesidad de poder (nPow) aplicada al docente. Esta necesidad se manifiesta en el deseo de influir, liderar y generar impacto dentro de la organización. En los docentes con alta necesidad de poder, la motivación aumenta cuando asumen responsabilidades,

coordinan equipos, lideran proyectos curriculares o impulsan mejoras institucionales. McClelland diferencia el poder personal, orientado al beneficio propio, del poder social o institucional, enfocado en el bienestar colectivo. En el ámbito educativo, resulta especialmente relevante este último, ya que el docente con orientación al poder social dirige su energía hacia el liderazgo pedagógico, la mejora del servicio educativo y la movilización de sus colegas. Cuando la institución ofrece espacios de liderazgo distribuido, reconocimiento de iniciativas y oportunidades reales de participación en la toma de decisiones, este perfil fortalece notablemente su desempeño laboral. En cambio, si sus capacidades son limitadas o invisibilizadas, pueden surgir apatía, resistencia o conflictos en la dinámica organizacional.

Aportes de McClelland para diseñar una estrategia de motivación docente. La teoría de McClelland aporta una mirada estratégica y diferenciada de la motivación, debido a que reconoce que no todos los docentes responden a los mismos estímulos. Por ello, una intervención institucional efectiva debe integrar acciones diversas según las características motivacionales predominantes. Así, para docentes orientados al logro resultan útiles las metas pedagógicas desafiantes, los indicadores claros y la retroalimentación basada en resultados; mientras que, para docentes con necesidad de afiliación, son más pertinentes las dinámicas de cohesión, el reconocimiento grupal y el soporte socioemocional. Del mismo modo, en el caso de docentes con orientación al poder social, funcionan adecuadamente la asignación de liderazgos pedagógicos, la participación en comités de mejora y la visibilidad institucional de sus iniciativas. En términos de gestión, esta teoría permite construir una estrategia multiperfil, aumentando las posibilidades de impacto sobre el desempeño laboral, ya que los incentivos se ajustan a los verdaderos motivadores internos del profesorado.

1.4.3. Teoría Bifactorial de Herzberg

La Teoría Bifactorial, también conocida como la Teoría de los Dos Factores, fue desarrollada por Frederick Herzberg para explicar por qué las personas pueden sentirse satisfechas o insatisfechas en su trabajo. Según este enfoque, la motivación laboral no depende de un solo elemento, sino de dos grupos de factores completamente distintos: los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. Y aquí aparece una paradoja bastante humana: aquello que evita el descontento no

necesariamente despierta entusiasmo. Tener buenas condiciones laborales puede impedir el malestar, sí, pero no garantiza pasión por el trabajo. Es como disponer de un barco sin agujeros en medio del mar: evita el naufragio, aunque no asegura que exista un rumbo claro.

Herzberg sostiene que los factores higiénicos no motivan por sí mismos cuando están presentes, pero su ausencia sí provoca desmotivación, frustración y desgaste. En cambio, los factores motivacionales son los que realmente impulsan el compromiso, la satisfacción y un mejor desempeño. Desde el ámbito educativo, esta teoría permite comprender que mejorar el rendimiento docente no consiste únicamente en aumentar salarios o reducir cargas laborales; también implica fortalecer aspectos internos como el reconocimiento, la realización profesional, el crecimiento y el sentido de propósito dentro de la enseñanza (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1966).

Factores higiénicos o de mantenimiento aplicados al docente

Los factores higiénicos están relacionados con las condiciones básicas del entorno laboral: salario, estabilidad, normas institucionales, supervisión, infraestructura, horarios, clima organizacional y relaciones de trabajo. En las instituciones educativas, estos elementos se reflejan en aspectos tan cotidianos como contar con materiales mínimos, recibir un trato respetuoso, tener funciones claramente definidas o trabajar bajo horarios razonables. Parecen detalles administrativos, pero cuando faltan, el efecto se siente como una gotera persistente sobre la paciencia del docente: lenta, incómoda y finalmente agotadora.

Cuando las condiciones laborales son percibidas como injustas o insuficientes, aparece la insatisfacción. El docente comienza a trabajar más por obligación que por convicción. Y aunque mejorar estas condiciones reduce el malestar, ello no significa automáticamente que aumente la motivación o la calidad pedagógica. La institución puede convertirse en un lugar funcional, pero no necesariamente inspirador. Por esa razón, los factores higiénicos son considerados una base indispensable para evitar procesos de desmotivación estructural.

Herzberg también explica que estos factores funcionan como mecanismos preventivos. No producen excelencia, aunque sí ayudan a conservar estabilidad emocional y equilibrio institucional. En el caso de los docentes, un ambiente marcado por exceso de tareas administrativas, liderazgo autoritario, comunicación deficiente o carencia de recursos didácticos termina erosionando poco a poco la motivación profesional. Algo similar ocurre cuando las reglas cambian constantemente o las responsabilidades se distribuyen de manera desigual: el profesorado percibe inseguridad, desconfianza y un desgaste silencioso que rara vez aparece en los informes institucionales, pero que se nota y mucho en el aula.

Factores motivacionales o de crecimiento aplicados al docente

A diferencia de los factores higiénicos, los factores motivacionales se relacionan con el contenido mismo del trabajo y con la experiencia interna de la persona. Aquí aparecen elementos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, la autonomía, el crecimiento profesional y la realización personal. Son factores menos visibles que un salario o un horario, pero mucho más poderosos. Funcionan como esas raíces profundas que no se ven desde fuera y, sin embargo, sostienen todo el árbol.

En el ámbito educativo, estos factores se expresan mediante oportunidades reales de desarrollo: reconocimiento al esfuerzo docente, autonomía metodológica, participación en decisiones académicas, liderazgo pedagógico, capacitación continua o ascensos basados en mérito. Cuando la institución fortalece estos aspectos, surge una motivación auténtica. El docente se involucra más, innova, propone y asume su trabajo con mayor compromiso porque encuentra satisfacción en lo que hace y en lo que puede llegar a construir.

Herzberg explica que allí ocurre el verdadero salto hacia un desempeño laboral de alto nivel. La motivación deja de depender únicamente del cumplimiento de normas o del temor a sanciones y comienza a nacer del interés genuino por mejorar. Es una diferencia enorme: no es lo mismo trabajar para evitar problemas que trabajar porque se cree en el valor de lo que se hace. La primera actitud resiste; la segunda transforma.

Además, cuando el docente percibe que sus aportes son valorados y que existen posibilidades concretas de crecimiento, desarrolla un vínculo más fuerte con la institución. Se fortalece el sentido de pertenencia y aparece una disposición más abierta hacia la innovación y la mejora continua. En consecuencia, la enseñanza deja de sentirse como una actividad mecánica y comienza a recuperar algo que a veces la burocracia educativa intenta borrar: el sentido humano de educar.

Aportes de Herzberg para una estrategia de motivación docente

La teoría de Herzberg ofrece una guía bastante clara para diseñar estrategias de motivación en las instituciones educativas. En primer lugar, señala la necesidad de garantizar condiciones laborales adecuadas que reduzcan la insatisfacción y estabilicen el entorno de trabajo. Pero, al mismo tiempo, insiste en algo que muchas organizaciones olvidan: las personas no solo necesitan condiciones dignas para trabajar; también necesitan razones para comprometerse.

Por ello, una estrategia de motivación docente no debería limitarse a incentivos externos aislados. Debe combinar mejoras organizacionales básicas —como claridad de funciones, comunicación efectiva, recursos adecuados y cronogramas razonables— con acciones orientadas al crecimiento profesional. Entre estas pueden incluirse el reconocimiento de logros, el establecimiento de metas compartidas, la mentoría, el liderazgo distribuido y oportunidades reales de capacitación contextualizada.

Desde esta perspectiva, la motivación deja de ser un simple componente del clima laboral y se convierte en un motor capaz de fortalecer el desempeño docente y la calidad educativa. La ironía, quizá, es que muchas instituciones exigen innovación mientras ahogan lentamente cualquier espacio para desarrollarla. Pretenden docentes creativos en estructuras rígidas, como quien pide que un pájaro aprenda a volar dentro de una jaula demasiado estrecha.

En contextos donde existe agotamiento laboral, bajo compromiso o limitada innovación pedagógica, la teoría bifactorial resulta especialmente útil. En el caso de la I.E. N° 821645 La Molina, este enfoque permite comprender que mejorar el desempeño docente no depende únicamente de supervisar funciones o exigir resultados. Requiere,

más bien, construir un entorno institucional donde los docentes se sientan escuchados, valorados y con posibilidades reales de crecimiento profesional. Solo así la motivación deja de ser un discurso administrativo y se convierte en una fuerza auténtica capaz de transformar la experiencia educativa desde dentro.

1.4.4. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

La Teoría de las Expectativas, propuesta por Víctor Vroom, parte de una idea bastante humana y, al mismo tiempo, incómodamente lógica: las personas no se esfuerzan solo porque sí. Antes de comprometerse con una tarea, evalúan a veces de manera consciente y otras casi instintivamente si el esfuerzo realmente valdrá la pena. En otras palabras, la motivación no nace únicamente de necesidades internas o del entusiasmo personal, sino también de una especie de cálculo mental donde cada individuo analiza tres preguntas esenciales: “¿Mi esfuerzo servirá de algo?”, “¿Ese desempeño será reconocido?” y “¿Lo que recibiré tiene valor para mí?”.

Desde esta perspectiva, el docente no trabaja únicamente impulsado por vocación o responsabilidad profesional. También observa si su dedicación producirá mejores resultados, si esos resultados serán apreciados por la institución y si las recompensas obtenidas tendrán significado dentro de su vida profesional y personal (Vroom, 1964; Robbins & Judge, 2017). La teoría adquiere especial importancia en el ámbito educativo porque convierte la motivación en un proceso que puede fortalecerse mediante expectativas claras, reconocimiento creíble y beneficios realmente valiosos para el profesorado.

Expectativa: cuando el esfuerzo parece tener sentido

La expectativa se refiere a la creencia de que el esfuerzo personal puede conducir a un mejor desempeño. Dicho de forma sencilla: el docente necesita sentir que vale la pena intentarlo. Parece obvio, pero muchas veces las instituciones olvidan este detalle elemental y terminan exigiendo resultados extraordinarios en contextos donde apenas existen herramientas básicas para trabajar.

En el caso docente, la expectativa se relaciona con la percepción de capacidad para planificar, enseñar, evaluar e innovar dentro del aula. Cuando el profesor siente que

cuenta con formación adecuada, recursos mínimos, acompañamiento pedagógico y apoyo institucional, aumenta la confianza en sus propias posibilidades. Entonces aparece algo fundamental: la sensación de que esforzarse sí puede generar cambios reales.

Por el contrario, cuando predominan la sobrecarga laboral, la falta de materiales, la capacitación desconectada de la realidad o una retroalimentación ambigua, la expectativa disminuye. Poco a poco surge una idea silenciosa, casi resignada: “aunque haga más, nada cambiará”. Y esa frase tan breve como devastadora termina apagando la iniciativa profesional con la misma lentitud con la que una vela se consume en una habitación cerrada.

Por ello, una estrategia motivacional efectiva debe fortalecer la expectativa docente mediante acompañamiento constante, capacitación contextualizada, metas alcanzables y recursos que permitan transformar el esfuerzo en resultados visibles. Después de todo, nadie corre con entusiasmo hacia una meta que percibe imposible.

Además, la expectativa crece cuando la institución transmite confianza en las capacidades del profesorado. El apoyo técnico oportuno, la claridad de funciones y la orientación directiva ayudan a reducir la incertidumbre laboral. Cuando los docentes sienten que no están solos frente a los desafíos pedagógicos y tecnológicos, aumenta también su seguridad para innovar y asumir nuevos retos. Y curiosamente, algo tan sencillo como sentirse respaldado puede convertirse en un motor mucho más poderoso que cualquier discurso motivacional repetido en una reunión institucional.

Instrumentalidad: la relación entre desempeño y reconocimiento

La instrumentalidad hace referencia a la creencia de que un buen desempeño traerá consecuencias positivas. En otras palabras, el docente necesita percibir que existe una conexión justa entre lo que hace y lo que recibe. Porque trabajar con compromiso en una institución donde el esfuerzo pasa inadvertido suele producir una sensación bastante amarga: la de sembrar en tierra ajena.

En el contexto educativo, la instrumentalidad se refleja en aspectos como el reconocimiento público, las oportunidades de liderazgo, el acceso a capacitaciones, la participación en decisiones institucionales o incluso la estabilidad laboral. Cuando el profesorado percibe que el desempeño tiene consecuencias positivas reales, aumenta naturalmente su motivación y compromiso. Surge entonces la convicción de que “hacer mejor el trabajo sí marca una diferencia”.

Sin embargo, cuando predominan el favoritismo, las evaluaciones poco transparentes o la indiferencia institucional, la percepción cambia radicalmente. El docente concluye que el rendimiento no modifica nada y termina reduciendo su esfuerzo al mínimo indispensable. Es una reacción profundamente humana: pocos mantienen entusiasmo en espacios donde el mérito parece invisible y donde el reconocimiento se reparte más por cercanía que por capacidad.

La instrumentalidad también influye directamente en la confianza hacia la organización. Si las promesas institucionales no se cumplen o las decisiones carecen de transparencia, se debilita la percepción de justicia y aparecen el desinterés y el distanciamiento emocional respecto a las metas institucionales. Por ello, las escuelas necesitan mecanismos de reconocimiento claros, coherentes y visibles. No se trata únicamente de premiar resultados, sino de construir credibilidad organizacional.

Cuando existe coherencia entre desempeño y recompensa, el profesorado fortalece su compromiso con la mejora continua y muestra mayor disposición para asumir responsabilidades adicionales. Porque las personas pueden tolerar jornadas difíciles; lo que resulta verdaderamente agotador es sentir que nada de lo que hacen tiene sentido para la institución.

Valencia: el valor real de las recompensas

La valencia representa el valor subjetivo que cada persona asigna a las recompensas. Y aquí Vroom introduce una idea especialmente interesante: no todos desean lo mismo. Lo que motiva profundamente a un docente puede resultar irrelevante para otro. Algunos valoran el crecimiento profesional; otros priorizan estabilidad laboral, reconocimiento social, mejores condiciones de trabajo o incluso disponer de más

tiempo para planificar sus clases sin sentirse atrapados en una montaña interminable de documentos administrativos.

Cuando las recompensas ofrecidas coinciden con aquello que el docente realmente considera importante, la motivación aumenta considerablemente. Pero si los incentivos institucionales no responden a sus intereses reales, el impacto motivacional será mínimo, aunque existan reconocimientos formales o ceremonias bien organizadas. A veces las instituciones entregan diplomas como si fueran llaves mágicas de motivación, olvidando que hay docentes agotados que preferirían apoyo concreto antes que otra fotografía para el mural institucional.

Por ello, resulta fundamental identificar qué valoran verdaderamente los docentes de la I.E. N° 821645 La Molina. Algunos pueden priorizar acompañamiento pedagógico; otros, capacitación certificada, reconocimiento público, mejora del clima institucional o reducción de carga administrativa. En consecuencia, una estrategia motivacional efectiva no debería aplicarse de manera uniforme, como si todos los profesores fueran piezas idénticas dentro de una maquinaria burocrática. La motivación, al final, tiene mucho más de experiencia humana que de fórmula matemática.

Aportes de la teoría de Vroom para la motivación docente

La teoría de Vroom ofrece una orientación bastante práctica para diseñar estrategias de motivación en instituciones educativas. En primer lugar, plantea fortalecer la expectativa asegurando recursos adecuados, formación pertinente y acompañamiento constante. En segundo lugar, propone reforzar la instrumentalidad mediante sistemas de reconocimiento transparentes y justos. Finalmente, busca potenciar la valencia alineando las recompensas con aquello que el profesorado realmente considera valioso.

Desde una perspectiva institucional, esta teoría permite construir estrategias basadas en metas claras, retroalimentación frecuente, reconocimiento meritocrático y estímulos coherentes con las necesidades reales del contexto educativo de Baños del Inca. Así, la motivación deja de entenderse como un concepto abstracto o un simple discurso administrativo y se transforma en un proceso concreto que puede gestionarse mediante

expectativas realistas, recompensas significativas y relaciones organizacionales coherentes.

En el caso de la I.E. N° 821645 La Molina, la teoría de Vroom ofrece una base sólida para fortalecer el compromiso docente y mejorar sosteniblemente el desempeño laboral. Porque, en el fondo, las instituciones educativas no solo necesitan profesores capaces; necesitan también docentes que sientan que su esfuerzo tiene sentido, que su trabajo es valorado y que crecer profesionalmente dentro de la escuela no es una ilusión lejana, sino una posibilidad auténtica.

1.5. BASES CONCEPTUALES

1.5.1. Motivación

La motivación puede entenderse como un proceso psicológico y organizacional que impulsa a las personas a actuar, orientar sus esfuerzos y mantenerse firmes frente a una meta que consideran valiosa. No nace solo del interior del individuo ni depende únicamente del ambiente que lo rodea; surge, más bien, del encuentro entre ambos. Es una especie de energía en movimiento, como una corriente subterránea que sostiene la conducta incluso cuando las dificultades aparecen.

En el trabajo docente, la motivación se refleja en la disposición del profesor para planificar, enseñar, evaluar y mejorar su práctica con responsabilidad, constancia y sentido de propósito. No es una cualidad fija ni un rasgo que se tiene o se pierde para siempre. Cambia, se fortalece o se debilita según las condiciones personales e institucionales. Influyen en ella las necesidades del docente, sus expectativas de logro, el reconocimiento que recibe, el clima laboral y las oportunidades reales de crecimiento profesional.

Por eso, cuando una escuela establece metas claras, ofrece apoyo pedagógico, promueve un ambiente saludable y valora el mérito, contribuye a fortalecer tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. La primera se relaciona con el interés genuino por enseñar y con la satisfacción de ver avanzar a los estudiantes; la segunda, con recompensas externas como estabilidad, reconocimiento o mejores condiciones

laborales. Una empuja desde dentro; la otra sostiene desde fuera. Ambas, bien articuladas, favorecen un mejor desempeño pedagógico, institucional y colaborativo.

Desde una mirada gerencial, la motivación funciona como un verdadero motor de productividad pedagógica. Orienta el esfuerzo hacia resultados, ayuda a perseverar ante los problemas y refuerza la identidad profesional del docente. Así, altos niveles de motivación suelen relacionarse con mayor autoeficacia, innovación metodológica, compromiso ético y alineamiento con los objetivos de la institución educativa (Chiavenato, 2009; Deci & Ryan, 2000; Robbins & Judge, 2017).

1.5.1.1. Estrategia de motivación

Una estrategia de motivación puede definirse como un conjunto ordenado y coherente de acciones institucionales destinadas a fortalecer y sostener la motivación laboral de los docentes. No se trata de improvisar estímulos aislados, ni de repartir reconocimientos como quien apaga incendios con vasos de agua. Se trata, más bien, de intervenir de manera planificada sobre las necesidades, expectativas y condiciones de trabajo del profesorado, considerando siempre la pertinencia y la viabilidad de cada acción.

A diferencia de la motivación, entendida como un estado interno de la persona, la estrategia representa el mecanismo de gestión que la institución educativa utiliza para promoverla de forma intencional. Por ello, puede incluir reconocimiento oportuno, retroalimentación efectiva, metas compartidas, liderazgo pedagógico distribuido, acompañamiento profesional, mejora del clima organizacional y fortalecimiento de condiciones laborales básicas.

Su lógica es multicomponente, porque los docentes no se movilizan por una sola razón. Algunos buscan logro; otros, seguridad, reconocimiento, pertenencia, influencia positiva o autorrealización. La motivación humana rara vez camina en línea recta: se parece más a un tejido donde cada hilo sostiene una parte del compromiso profesional.

En ese sentido, una estrategia sólida debe alinear los incentivos con distintos perfiles motivacionales, asegurar que el esfuerzo produzca resultados visibles y valiosos, y abrir oportunidades reales de crecimiento profesional. Así, el docente no solo cumple funciones, sino que encuentra sentido en lo que hace y percibe que su trabajo tiene un impacto reconocido dentro de la institución.

Para efectos de la presente tesis, la estrategia de motivación se entiende como una intervención propositiva basada en un diagnóstico previo. Esto implica identificar las brechas motivacionales del colectivo docente, priorizar las necesidades más urgentes y establecer actividades concretas, responsables, recursos, cronograma e indicadores de logro. De este modo, la motivación deja de ser una aspiración bien intencionada y se convierte en una ruta de gestión capaz de fortalecer el desempeño docente de manera organizada y sostenible (Herzberg, 1966; McClelland, 1987; Maslow, 1954; Vroom, 1964).

1.5.1.2. Motivación en docentes

La motivación en docentes es un proceso interno y, al mismo tiempo, condicionado por el entorno institucional. Impulsa, orienta y sostiene el comportamiento profesional del profesor hacia metas pedagógicas e institucionales, influyendo directamente en su compromiso, esfuerzo, constancia e innovación dentro de la práctica educativa.

En términos prácticos, un docente motivado no se limita a cumplir funciones. Asume su labor con sentido de propósito, busca mejorar los aprendizajes, acepta nuevos retos y mantiene estabilidad emocional frente a las exigencias propias de la escuela. Por eso, la motivación docente puede entenderse como una variable estratégica para fortalecer la productividad pedagógica y elevar la calidad del servicio educativo.

Esta motivación se construye a partir de la interacción entre factores intrínsecos y extrínsecos. Los primeros se relacionan con la vocación, la autoeficacia, la satisfacción por el logro de aprendizajes, la autonomía profesional, el crecimiento y la autorrealización. Los segundos incluyen el reconocimiento, las condiciones

laborales, el liderazgo directivo, el clima organizacional, la estabilidad, los incentivos y el apoyo institucional. Unos nacen desde dentro; otros llegan desde fuera. Pero cuando ambos se articulan, el desempeño docente deja de avanzar a medias y encuentra una dirección más firme.

Desde la gestión educativa, la motivación docente es especialmente sensible al contexto. Aumenta cuando la escuela define metas claras, brinda retroalimentación oportuna, ejerce un liderazgo pedagógico cercano, ofrece oportunidades reales de desarrollo profesional y promueve una cultura de reconocimiento basada en el mérito. En cambio, se debilita cuando existen sobrecarga laboral, funciones ambiguas, falta de apoyo, inequidad organizacional o un clima institucional conflictivo. Nadie florece con facilidad en un terreno seco, por mucha vocación que tenga.

En consecuencia, abordar la motivación docente exige diagnosticar las necesidades y expectativas del colectivo profesional, identificar las brechas institucionales que limitan el compromiso y diseñar estrategias integrales que atiendan tanto las condiciones de trabajo como los factores de crecimiento personal y profesional. Solo así será posible sostener el rendimiento docente y favorecer la mejora continua de la institución educativa (Chiavenato, 2009; Deci & Ryan, 2000; Herzberg, 1966; Maslow, 1954; McClelland, 1987; Vroom, 1964).

1.5.1.3. MINEDU y la motivación docente

Para el MINEDU, la motivación docente no debe entenderse como un aspecto meramente emocional o aislado, sino como un componente estratégico de la política pública educativa. Está vinculada con la revalorización profesional, el bienestar integral y la meritocracia dentro de la Carrera Pública Magisterial. En otras palabras, no basta con pedir compromiso al docente; también es necesario construir condiciones institucionales que lo hagan posible.

En la práctica normativa, esta visión se organiza en tres grandes frentes: el bienestar docente, el reconocimiento al buen desempeño y el desarrollo

profesional continuo. En primer lugar, el bienestar aparece como una condición básica para enseñar con calidad. Bajo esta lógica, el MINEDU implementó la estrategia “Te escucho, docente”, orientada al cuidado físico y socioemocional del profesorado, especialmente en contextos de alta presión laboral. Porque, aunque a veces se olvide, ningún docente puede sostener una escuela si antes no logra sostenerse a sí mismo.

Asimismo, los lineamientos generales para implementar acciones de bienestar dirigidas a docentes buscan orientar a las DRE, UGEL e instituciones educativas en el diseño de intervenciones que mejoren las condiciones del magisterio. Esta mirada reconoce que el desempeño no depende solo de la voluntad individual, sino también del entorno laboral, del acompañamiento institucional y del soporte que recibe el profesor en su día a día.

En segundo lugar, el MINEDU fortalece la motivación mediante el reconocimiento y la visibilización del mérito pedagógico. Los concursos de buenas prácticas, por ejemplo, permiten identificar y valorar experiencias innovadoras, logros docentes y aportes significativos al aprendizaje. Este tipo de reconocimiento funciona como un incentivo simbólico e institucional que refuerza el sentido de logro, pertenencia y valoración profesional.

En tercer lugar, la motivación se relaciona con la evaluación, la formación y la progresión dentro de una lógica meritocrática. Así, los incentivos, las evaluaciones de desempeño y los programas de desarrollo profesional se articulan con el Marco del Buen Desempeño Docente, buscando que el buen rendimiento tenga posibilidades reales de crecimiento y reconocimiento.

En términos generales, estudios basados en información oficial, como la Encuesta Nacional Docente, muestran que la valoración de la carrera magisterial se asocia con remuneración justa, formación continua, reconocimiento profesional y apoyo institucional. Estos elementos coinciden con los componentes que el MINEDU viene priorizando en su política docente.

En síntesis, desde una mirada de gestión educativa, el MINEDU concibe la motivación docente como un factor clave para mejorar el desempeño. Esta se fortalece cuando la escuela garantiza bienestar, reconoce el mérito y ofrece oportunidades reales de desarrollo profesional. Por ello, la propuesta dirigida a la I.E. N.º 821645 La Molina debe alinearse con esta triada: bienestar, reconocimiento y crecimiento profesional, mediante acciones viables desde la gestión directiva y el acompañamiento de la UGEL.

1.5.1.4. Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes.

Una estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral docente puede entenderse como una intervención institucional planificada, organizada y adaptada a la realidad de la escuela, cuyo propósito es fortalecer y sostener la energía profesional del docente. No se trata únicamente de “motivar” en el sentido superficial del término, como si bastara una charla inspiradora o un reconocimiento ocasional. En realidad, implica construir condiciones que permitan al profesor sentirse valorado, acompañado y capaz de crecer dentro de su labor educativa.

Para ello, la estrategia articula las necesidades, expectativas y perfiles motivacionales del profesorado con metas pedagógicas claras y con un entorno laboral favorable. De esta manera, busca promover conductas asociadas al alto desempeño: mejor planificación, mediación pedagógica más efectiva, evaluación formativa de calidad, trabajo colegiado y participación activa en la vida institucional.

Desde la gestión educativa, esta estrategia funciona como un conjunto integrado de acciones que combina bienestar laboral, motivadores internos, reconocimiento meritocrático y oportunidades reales de desarrollo profesional. Así, el docente percibe que su esfuerzo mejora su desempeño, que ese desempeño es reconocido por la institución y que las recompensas obtenidas tienen sentido dentro de su proyecto profesional. En consecuencia, la motivación deja de depender únicamente del estado de ánimo personal y se convierte en una variable

que puede gestionarse estratégicamente para fortalecer la calidad educativa (Herzberg, 1966; Maslow, 1954; McClelland, 1987; Vroom, 1964).

1. Propósito y objetivos operativos de la estrategia

El propósito principal de la estrategia es fortalecer la motivación laboral docente para mejorar el desempeño profesional de manera sostenible, evitando el desgaste y promoviendo una cultura de mejora continua dentro de la institución educativa. Porque enseñar exige mucho más que cumplir horarios: requiere energía emocional, compromiso intelectual y una convicción que, si no se cuida, termina erosionándose lentamente bajo el peso de la rutina y las exigencias administrativas.

En ese sentido, los objetivos operativos buscan identificar las brechas motivacionales del colectivo docente considerando sus necesidades, expectativas y factores institucionales. Asimismo, pretenden establecer metas pedagógicas compartidas y medibles que despierten la necesidad de logro y fortalezcan el compromiso profesional.

Otro objetivo importante consiste en implementar mecanismos justos de reconocimiento y retroalimentación que ayuden a reforzar la autoestima profesional del docente. Del mismo modo, se busca promover espacios de afiliación y trabajo colaborativo que fortalezcan el sentido de pertenencia institucional. Finalmente, la estrategia propone abrir oportunidades de desarrollo profesional y liderazgo distribuido, permitiendo que los docentes asuman nuevos retos y encuentren posibilidades reales de crecimiento dentro de la escuela, en coherencia con el Marco del Buen Desempeño Docente y con las necesidades institucionales (Chiavenato, 2009; MINEDU, 2016; Robbins & Judge, 2017).

2. Componentes estratégicos recomendados

La estrategia se organiza en cuatro componentes complementarios que funcionan de manera articulada. El primero corresponde a las condiciones habilitantes y al bienestar docente. Aquí se busca garantizar aspectos básicos como claridad de funciones, carga horaria razonable, disponibilidad de recursos, acompañamiento

directivo y un clima laboral respetuoso. Puede parecer elemental, pero muchas veces las instituciones esperan innovación pedagógica mientras descuidan condiciones mínimas para sostenerla. Es una contradicción frecuente: pedir entusiasmo en ambientes que lentamente agotan.

El segundo componente se relaciona con las metas retadoras y el acompañamiento pedagógico. Su finalidad es fortalecer la expectativa de eficacia y la necesidad de logro mediante objetivos claros, acompañamiento situado, observación formativa y retroalimentación continua. Cuando el docente siente que puede mejorar y que alguien acompaña ese proceso, aumenta también su disposición para innovar y comprometerse.

El tercer componente se centra en el reconocimiento meritocrático y la visibilización de logros. Incluye mecanismos transparentes de valoración individual y colectiva, difusión de buenas prácticas y recompensas pertinentes. Porque pocas cosas desgastan tanto como sentir que el esfuerzo pasa desapercibido, mientras la indiferencia se instala silenciosamente en la cultura institucional.

Finalmente, el cuarto componente aborda el desarrollo profesional y el liderazgo docente. Para ello, se plantean microtalleres, comunidades profesionales de aprendizaje, mentorías internas, roles de coordinación y participación en decisiones curriculares. El objetivo es que el crecimiento profesional deje de ser un discurso repetido en documentos oficiales y se convierta en una experiencia concreta para el profesorado (Herzberg, 1966; McClelland, 1987; Vroom, 1964).

3. Fases de implementación de la estrategia

Desde un enfoque propositivo, la implementación de la estrategia se desarrolla en tres fases principales.

La primera es la fase diagnóstica. En esta etapa se evalúan los niveles de motivación y desempeño docente con el fin de identificar brechas relacionadas con factores motivacionales y dimensiones del desempeño profesional.

Diagnosticar no significa únicamente medir problemas; también implica comprender qué necesita realmente el profesorado y qué aspectos institucionales están debilitando su compromiso.

La segunda corresponde al diseño y validación de la estrategia. Aquí se organizan las actividades según los componentes establecidos, se definen responsables, recursos, cronograma e indicadores, y se valida la propuesta mediante juicio de expertos. Es, por decirlo de algún modo, el momento en que las buenas intenciones deben transformarse en acciones concretas y viables.

La tercera es la fase de ejecución y monitoreo. Durante esta etapa se implementan las acciones motivacionales, se registra evidencia de participación y se realizan ajustes a partir de la retroalimentación periódica. El propósito es mantener el foco tanto en los resultados pedagógicos como en el bienestar docente, evitando que la estrategia termine convertida en otro documento archivado que nadie vuelve a revisar (Hernández et al., 2014; Mejía, 2005).

4. Indicadores de logro y evaluación de impacto

Toda estrategia necesita evidencias que permitan valorar si realmente está generando cambios. Por ello, los indicadores deben relacionar la motivación con el desempeño docente.

En cuanto a la motivación, pueden evaluarse aspectos como satisfacción laboral, compromiso institucional, percepción de reconocimiento, autoeficacia, clima de afiliación y expectativa de logro. Respecto al desempeño, resulta importante monitorear mejoras en planificación didáctica, gestión del aula, innovación metodológica, evaluación de aprendizajes, trabajo colegiado y participación institucional.

La evaluación de impacto puede realizarse mediante mediciones antes y después de la intervención, análisis descriptivos comparativos y valoraciones cualitativas sobre los cambios percibidos. Además, es recomendable asegurar la confiabilidad de los instrumentos mediante el Alfa de Cronbach y validar su

contenido a través del juicio de expertos, garantizando así rigurosidad técnica y coherencia metodológica.

Al final, una estrategia de motivación verdaderamente efectiva no se mide solo por la cantidad de actividades ejecutadas, sino por algo mucho más difícil de construir y, a la vez, mucho más valioso: docentes que recuperan el sentido de su trabajo y vuelven a mirar la enseñanza no como una carga interminable, sino como una labor capaz de transformar vidas, incluida la propia (Bisquerra, 2019; Ugarriza, 2003).

1.5.1.5. Dimensiones de las estrategias de motivación laboral

Para la presente investigación, la estrategia de motivación laboral se organiza en dimensiones de gestión que permiten asegurar coherencia técnica, secuencia lógica y viabilidad operativa dentro de la I.E. N° 821645 La Molina, en Baños del Inca – Cajamarca. Estas dimensiones funcionan como un ciclo estratégico articulado: inicia con el sustento teórico, continúa con el diagnóstico institucional, define objetivos, organiza acciones concretas, las ejecuta mediante instrumentos específicos y finalmente evalúa sus resultados para fortalecer la mejora continua.

Más que etapas aisladas, estas dimensiones actúan como piezas de un mismo engranaje. Si una falla, toda la estrategia pierde fuerza. Porque motivar docentes no consiste únicamente en implementar actividades; implica comprender las causas del desánimo, reconocer las necesidades reales del profesorado y construir condiciones que permitan sostener el compromiso profesional en el tiempo.

1. Introducción y fundamentación

Esta dimensión establece el marco conceptual y normativo que respalda la estrategia. Su propósito es explicar por qué la motivación laboral constituye un factor clave para el desempeño docente y cómo puede comprenderse desde distintos enfoques teóricos, como las propuestas de Maslow, Herzberg, McClelland y Vroom, además de los lineamientos nacionales vinculados al

Marco del Buen Desempeño Docente y a las políticas de bienestar promovidas por el MINEDU.

Aquí se precisan las categorías principales, las relaciones entre motivación y desempeño, y el enfoque propositivo de la intervención. En otras palabras, esta dimensión responde a una pregunta esencial: ¿por qué es necesario intervenir en la motivación docente? Y la respuesta resulta bastante clara: porque incluso la vocación más sólida puede desgastarse cuando trabaja constantemente en ambientes que no reconocen, no acompañan o simplemente no escuchan.

Por ello, la fundamentación deja establecido que la motivación docente puede fortalecerse cuando la institución atiende las necesidades profesionales, mejora las condiciones laborales, reconoce el mérito y genera oportunidades reales de crecimiento. Esta dimensión, entonces, otorga legitimidad técnica y pedagógica a toda la propuesta.

2. Diagnóstico

La dimensión diagnóstica comprende la recolección y análisis sistemático de información para conocer el estado real de la motivación laboral y del desempeño docente en el nivel secundario de la institución educativa.

En esta etapa se identifican brechas relacionadas con autoeficacia, reconocimiento, clima institucional, expectativas profesionales y oportunidades de desarrollo. Del mismo modo, se analizan aspectos vinculados con el desempeño docente, como compromiso, competencias pedagógicas y satisfacción laboral, utilizando instrumentos validados mediante juicio de expertos.

El diagnóstico funciona como una especie de radiografía institucional. Permite reconocer qué factores fortalecen el compromiso docente y cuáles, por el contrario, lo debilitan silenciosamente. Porque muchas veces los problemas no aparecen de forma evidente: se esconden detrás de la rutina, del cansancio acumulado o de esa sensación resignada de “hacer lo necesario y nada más”.

Por ello, esta dimensión constituye la base técnica para la toma de decisiones dentro de la estrategia, ya que permite priorizar necesidades críticas y orientar las acciones hacia los aspectos con mayor impacto sobre el desempeño profesional.

3. Planteamiento del objetivo general

Esta dimensión transforma la información obtenida en el diagnóstico en una meta estratégica clara y medible: fortalecer la motivación laboral docente para mejorar el desempeño profesional.

Aquí se formula el objetivo general considerando la misión institucional, las necesidades detectadas y los estándares establecidos en el Marco del Buen Desempeño Docente. Además, se precisa la población objetivo, el cambio esperado y el alcance de la intervención.

Su función principal es definir el rumbo de la estrategia y evitar que las acciones posteriores se desarrollen de manera dispersa o improvisada. Porque una estrategia sin objetivos claros se parece bastante a un barco que navega mucho, pero sin saber exactamente hacia dónde va.

En consecuencia, esta dimensión garantiza coherencia entre las actividades propuestas y el resultado global que se espera alcanzar dentro de la institución educativa.

4. Planeación estratégica

En esta dimensión se diseña la estructura operativa de la estrategia. Se definen componentes, líneas de acción, responsables, recursos, cronograma e incluso posibles riesgos que podrían afectar la implementación.

La planificación organiza acciones de corto, mediano y largo plazo, priorizando aquellas que permitan atender las brechas motivacionales con mayor influencia sobre el desempeño docente. Asimismo, incorpora indicadores de proceso y de

resultado para asegurar coherencia entre diagnóstico, objetivos, actividades y evidencias.

Desde una mirada de gestión, esta dimensión funciona como la hoja de ruta de la propuesta. Convierte las ideas en acciones concretas y ordenadas. Porque las buenas intenciones, por sí solas, suelen quedarse archivadas en documentos institucionales que nadie vuelve a revisar después de la ceremonia de presentación.

Por ello, planificar adecuadamente implica anticipar dificultades, optimizar recursos y garantizar que la estrategia pueda ejecutarse de manera realista dentro del contexto escolar.

5. Instrumentación

La dimensión de instrumentación representa la puesta en práctica de la estrategia. Aquí las ideas dejan el papel y se convierten en acciones concretas orientadas a fortalecer la motivación docente.

Entre las actividades propuestas se incluyen talleres, círculos de interaprendizaje, acompañamiento pedagógico, mecanismos de reconocimiento, liderazgo distribuido, acciones de bienestar y fortalecimiento del clima laboral. También se consideran herramientas de implementación como fichas, protocolos, guías y formatos de seguimiento.

Esta dimensión requiere coherencia metodológica y compromiso institucional, ya que el docente necesita percibir que el apoyo ofrecido es auténtico y no simplemente una actividad más dentro del calendario escolar. La diferencia es importante: una intervención genuina construye confianza; una intervención superficial suele generar más cansancio que motivación.

Además, la instrumentación busca que el profesorado encuentre oportunidades reales de crecimiento profesional, participación y reconocimiento dentro de la institución educativa.

6. Evaluación

La evaluación constituye la dimensión que cierra el ciclo estratégico y permite valorar el nivel de logro alcanzado respecto al objetivo general de la propuesta.

Para ello, se analizan indicadores relacionados tanto con la motivación laboral como con el desempeño docente. En cuanto a motivación, se consideran aspectos como satisfacción laboral, compromiso institucional, percepción de reconocimiento y expectativa de logro. Respecto al desempeño, se evalúan competencias pedagógicas, compromiso laboral y satisfacción profesional.

La evaluación puede desarrollarse mediante comparaciones antes y después de la intervención, análisis cuantitativos y valoraciones cualitativas sobre los cambios percibidos por el profesorado. Asimismo, incorpora procesos de retroalimentación que permiten realizar ajustes y fortalecer la mejora continua.

Desde una perspectiva institucional, esta dimensión garantiza seguimiento, sostenibilidad e impacto de la estrategia. Porque evaluar no significa únicamente verificar si las actividades se ejecutaron; significa preguntarse si realmente lograron transformar algo en la experiencia profesional de los docentes. Y esa, quizá, es la pregunta más importante de toda propuesta educativa.

1.5.2. Desempeño laboral

El desempeño laboral puede entenderse como el nivel de eficacia, calidad y responsabilidad con el que una persona cumple las funciones propias de su cargo. No consiste solo en “hacer lo que corresponde”, sino en hacerlo bien, de manera constante, ética y orientada al logro de metas institucionales.

En el ámbito educativo, el desempeño laboral docente se expresa en el conjunto de acciones profesionales que realiza el profesor para cumplir sus responsabilidades pedagógicas e institucionales. Esto incluye la planificación de clases, la conducción de los procesos de enseñanza, la evaluación de los aprendizajes, la gestión del aula, la

participación en actividades colegiadas y el aporte al cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.

Sin embargo, el desempeño docente no depende únicamente de las capacidades técnicas individuales. También está influido por factores organizacionales como el clima laboral, el liderazgo directivo, los recursos disponibles y el reconocimiento institucional. Un docente puede tener preparación y compromiso, pero si trabaja en un entorno desordenado, sin apoyo ni condiciones adecuadas, su rendimiento puede verse limitado. Incluso el mejor motor necesita combustible; pretender lo contrario sería una forma elegante de ignorar la realidad.

Desde esta perspectiva, un desempeño laboral adecuado surge de la interacción entre competencias profesionales, motivación y condiciones de trabajo. Se manifiesta en indicadores observables como el cumplimiento oportuno de funciones, la calidad de la práctica pedagógica, la innovación metodológica, la colaboración con colegas, la responsabilidad administrativa y el compromiso con la mejora continua.

En concordancia con el Marco del Buen Desempeño Docente del MINEDU, el desempeño laboral docente constituye un factor esencial para valorar la calidad educativa, pues permite observar cómo el profesor transforma sus conocimientos, actitudes y responsabilidades en acciones concretas que impactan en los aprendizajes y en la vida institucional (Chiavenato, 2009; MINEDU, 2016; Robbins & Judge, 2017).

1.5.2.1. Desempeño laboral en los docentes

El desempeño laboral en los docentes se entiende como el nivel de eficacia profesional con el que el profesor cumple las funciones propias de su rol y responde a los objetivos de la institución educativa. No se trata solo de estar presente en el aula o cumplir una programación, sino de enseñar con calidad, responsabilidad y sentido pedagógico.

En términos prácticos, este desempeño se refleja en la capacidad del docente para planificar, conducir y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje con dominio

disciplinar y didáctico. También implica gestionar el aula con enfoque formativo, atender la diversidad de los estudiantes, participar en el trabajo colegiado, colaborar en la gestión escolar, relacionarse con las familias y asumir responsabilidades administrativas razonables con ética y puntualidad.

El desempeño docente es multidimensional, porque reúne varios aspectos a la vez. Incluye competencias pedagógicas, compromiso profesional, responsabilidad, iniciativa, adaptación a las normas institucionales y disposición para trabajar de manera colaborativa. Dicho de otro modo, un buen docente no solo sabe enseñar; también sabe convivir, organizarse, responder con criterio y aportar a la vida de la escuela.

Desde la gestión educativa, el desempeño docente no debe verse únicamente como una característica individual. Es resultado de la interacción entre las capacidades profesionales, la motivación laboral y las condiciones de trabajo. Un profesor puede tener vocación y preparación, pero si trabaja sin apoyo, sin recursos o en un clima institucional deteriorado, su desempeño puede debilitarse. La escuela, al fin y al cabo, no es una isla de esfuerzos solitarios; es una comunidad donde cada condición influye, para bien o para mal.

Por ello, la institución educativa puede fortalecer el desempeño docente mediante liderazgo pedagógico, acompañamiento oportuno, recursos suficientes, buen clima laboral y reconocimiento basado en el mérito. Bajo el estándar nacional, el Marco del Buen Desempeño Docente orienta este concepto hacia actuaciones profesionales observables, permitiendo valorar el rendimiento docente como una variable clave para la calidad del servicio educativo y el logro de aprendizajes (Chiavenato, 2009; MINEDU, 2016; Robbins & Judge, 2017).

1.5.2.2. Dimensiones del desempeño laboral

1. Competencias

En el desempeño laboral docente, las competencias representan el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten al profesor responder

de manera eficaz a las exigencias pedagógicas e institucionales. No basta con dominar contenidos o conocer teorías educativas; también es necesario saber aplicarlos en situaciones reales, muchas veces complejas e impredecibles, donde enseñar implica mucho más que transmitir información.

En la práctica, las competencias docentes se reflejan en la capacidad para planificar adecuadamente, desarrollar clases dinámicas, evaluar de manera formativa, gestionar el aula con enfoque inclusivo y utilizar recursos pedagógicos de forma pertinente. También incluyen la capacidad de innovar, adaptarse a los cambios y responder a las distintas necesidades de los estudiantes. Porque el aula rara vez funciona como aparece en los manuales: está llena de ritmos distintos, emociones, silencios y desafíos que obligan al docente a actuar con criterio y sensibilidad.

En el nivel secundario, estas competencias se evidencian en acciones concretas: dominio disciplinar sólido, estrategias activas de enseñanza, uso pertinente de materiales, atención a la diversidad y capacidad para promover aprendizajes significativos. Desde el Marco del Buen Desempeño Docente, estas competencias se organizan en dominios observables que integran práctica pedagógica, participación institucional y desarrollo profesional continuo.

Por ello, evaluar competencias no significa únicamente verificar cuánto sabe el docente, sino observar cómo transforma su preparación profesional en resultados educativos reales. Después de todo, el conocimiento que no logra llegar al estudiante termina pareciéndose a una biblioteca cerrada: llena de contenido, pero incapaz de iluminar a nadie (MINEDU, 2016; Spencer & Spencer, 1993).

2. Compromiso laboral

El compromiso laboral es la disposición ética y psicológica que lleva al docente a involucrarse activamente con la institución educativa y con su misión formativa. Se expresa en la responsabilidad, el sentido de pertenencia y la voluntad de contribuir más allá del cumplimiento mínimo de funciones.

Un docente comprometido no trabaja únicamente por obligación administrativa. Mantiene esfuerzo constante, participa en actividades colegiadas, apoya proyectos institucionales, colabora con sus colegas y busca soluciones incluso en contextos difíciles. Hay algo profundamente valioso en ese tipo de compromiso: convierte el trabajo cotidiano en una tarea con propósito y no solo en una rutina marcada por horarios y documentos.

La literatura organizacional entiende el compromiso como un vínculo de identificación y lealtad hacia la institución. Cuando este vínculo es fuerte, aumenta la disposición para cooperar, innovar y permanecer dentro de la organización. En cambio, cuando el docente siente indiferencia, injusticia o falta de reconocimiento, el compromiso comienza a debilitarse lentamente, como una cuerda que se desgasta sin hacer ruido hasta que finalmente se rompe.

En las escuelas públicas, este compromiso suele fortalecerse cuando la gestión directiva actúa con justicia, reconoce el mérito, comunica metas claras y genera un ambiente donde el profesorado se siente escuchado y valorado. Porque nadie puede identificarse plenamente con una institución que solo exige resultados, pero nunca reconoce esfuerzos.

Por ello, el compromiso laboral constituye una dimensión esencial del desempeño docente, ya que influye directamente en la calidad del trabajo pedagógico y en la construcción de una cultura escolar positiva (Meyer & Allen, 1997; Robbins & Judge, 2017).

3. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el nivel de bienestar y valoración positiva que el docente experimenta respecto a su trabajo y a las condiciones en las que lo realiza. Refleja cómo percibe su rol profesional, sus logros, el reconocimiento recibido y el entorno institucional donde desarrolla sus actividades.

Lejos de ser un aspecto secundario, la satisfacción influye directamente en la estabilidad emocional, la motivación y la permanencia del docente en niveles

adecuados de rendimiento. Porque enseñar con entusiasmo durante largos periodos en ambientes hostiles o desgastantes resulta tan difícil como intentar mantener encendida una lámpara en medio del viento constante.

En educación secundaria, la satisfacción laboral se construye a partir de distintos factores: percepción de eficacia pedagógica, relaciones saludables con colegas y directivos, reconocimiento del esfuerzo, oportunidades de desarrollo profesional, autonomía razonable, carga laboral manejable y disponibilidad de recursos. Cuando estos elementos se encuentran presentes, aumentan la creatividad, la disposición al cambio y el interés por mejorar continuamente.

Por el contrario, cuando la satisfacción disminuye, suelen aparecer apatía, malestar, agotamiento y conductas de distanciamiento profesional. El docente comienza a limitarse al cumplimiento básico de funciones, no necesariamente por falta de capacidad, sino porque el desgaste emocional termina apagando progresivamente la motivación inicial.

Por ello, considerar la satisfacción laboral como dimensión del desempeño docente resulta coherente con una visión organizacional moderna. Un desempeño sostenible no puede construirse únicamente sobre exigencias y supervisión; necesita también docentes que encuentren bienestar, reconocimiento y sentido en la labor que realizan diariamente (Locke, 1976; Spector, 1997; Chiavenato, 2009).

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En una investigación de enfoque propositivo, la finalidad no es demostrar relaciones de causalidad ni medir el efecto de una intervención mediante diseños experimentales o cuasi experimentales, como ocurre en los estudios pretest–posttest. En este tipo de estudio, la atención se centra en comprender una realidad problemática y, a partir de ella, diseñar una propuesta viable de mejora.

Por esa razón, la hipótesis no se contrasta mediante la manipulación o el control de variables. Más bien, se asume como una hipótesis de trabajo, es decir, como un supuesto racional que orienta el diagnóstico de la realidad educativa y guía la elaboración de la estrategia de motivación.

Desde esta perspectiva, la contrastación se desarrolla a partir de la evidencia obtenida en el diagnóstico institucional. Dicha evidencia permite verificar la pertinencia de diseñar una estrategia ajustada a las brechas identificadas en la motivación laboral y en el desempeño docente del nivel secundario de la institución.

Así, la hipótesis cumple una función orientadora: ayuda a ordenar el análisis, interpretar los hallazgos y justificar la propuesta. No se trata de “probar” en sentido experimental, sino de mostrar que la estrategia planteada responde de manera coherente a las necesidades reales detectadas. En otras palabras, la hipótesis funciona como brújula metodológica, no como sentencia definitiva.

Esquema propositivo del estudio

El presente estudio se desarrolla bajo un esquema propositivo orientado a comprender una realidad institucional específica y, a partir de ella, diseñar una alternativa de mejora pertinente para la institución educativa.

Esquema:

$$O_1 \rightarrow X$$

Donde:

- **O₁** representa el diagnóstico situacional del fenómeno, es decir, la caracterización del estado actual de la motivación laboral y del desempeño laboral docente en la I.E. N° 821645 La Molina.
- **X** corresponde al diseño de la estrategia de motivación elaborada a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional.

Este esquema refleja la lógica central de la investigación: primero se analiza la realidad educativa para identificar brechas, necesidades y factores que afectan el desempeño docente; posteriormente, con base en esa evidencia, se construye una propuesta de intervención contextualizada.

A diferencia de los diseños experimentales, aquí no se busca manipular variables ni medir efectos posteriores de manera estadística. El interés principal radica en comprender el problema y plantear una estrategia viable que contribuya a fortalecer la motivación laboral y, en consecuencia, mejorar el desempeño docente. Dicho de otro modo, el estudio no pretende ofrecer fórmulas universales, sino una respuesta concreta para una realidad concreta.

2.1.1. Diseño de investigación

La investigación se desarrolla bajo un diseño propositivo, ya que su propósito principal es analizar una realidad educativa específica y, a partir de ese diagnóstico, elaborar una estrategia de motivación pertinente y viable para mejorar el desempeño laboral docente en la I.E. N° 821645 La Molina.

En este tipo de diseño, el diagnóstico no se considera un fin en sí mismo. Más bien, funciona como el punto de partida para tomar decisiones fundamentadas y construir una propuesta de mejora ajustada al contexto institucional. Es decir, primero se observa y comprende el problema; luego, se plantea una alternativa organizada para atenderlo.

Por ello, el estudio culmina con un producto pedagógico y organizacional orientado a la mejora del desempeño docente. No busca medir efectos experimentales directos ni establecer relaciones de causalidad, sino proponer una solución contextualizada frente

a las brechas identificadas. Dicho de forma sencilla: no pretende probar una receta universal, sino diseñar una respuesta posible para una realidad concreta.

2.1.2. Tipo de investigación

El estudio presenta un alcance propositivo, porque sus resultados están orientados a responder a una problemática institucional concreta mediante el diseño de una estrategia de motivación laboral docente.

Para sustentar esta propuesta, se parte de un diagnóstico cuantificado de carácter descriptivo, el cual permite identificar los niveles y brechas existentes en la motivación y el desempeño de los docentes. Luego, estos datos sirven como base para fundamentar y organizar el producto propositivo.

Por ello, la investigación no se considera mixta ni experimental. Se define como una investigación propositiva sustentada en evidencia empírica, cuyo principal aporte no está en comprobar efectos causales, sino en construir una alternativa de mejora pertinente para la realidad de la institución educativa.

2.1.3. Población y muestra

Población

La población del presente estudio está conformada por 20 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 821645 La Molina, ubicada en el distrito de Baños del Inca, provincia de Cajamarca. Todos ellos se encuentran en ejercicio activo durante el periodo en que se desarrolla la investigación.

Este grupo constituye el universo de referencia del estudio, ya que sobre él se busca conocer la situación actual de la motivación laboral y del desempeño docente, de acuerdo con el problema de investigación planteado.

Muestra

Hernández (2010) señala que la muestra es un subconjunto de la población que conserva las características principales del universo de estudio y que se selecciona con el propósito de recoger información relevante para la investigación.

En este caso, se trabaja con una muestra censal, integrada por los mismos 20 docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina. Esta decisión se justifica porque el tamaño de la población es reducido y manejable, lo que permite recoger información de todos los participantes y obtener una visión más completa del fenómeno estudiado (Hernández, 2014).

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico intencional, debido a que la participación de los docentes responde a criterios de pertinencia relacionados con los objetivos del estudio, y no a un procedimiento aleatorio.

Como criterios de inclusión se consideran: ser docente del nivel secundario, pertenecer a la institución educativa y desempeñar funciones regulares de enseñanza en alguna área curricular. Como criterios de exclusión se toman en cuenta aquellos docentes que no completen íntegramente el cuestionario aplicado o que no otorguen su consentimiento para participar, a fin de garantizar la calidad e integridad de la información recogida.

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

Para el diagnóstico de la investigación se emplearán dos técnicas principales. La primera será la encuesta, la cual permitirá recoger información sobre el nivel de motivación laboral y desempeño docente a partir de la percepción de los propios participantes.

La segunda técnica será la observación estructurada, utilizada como recurso complementario para registrar comportamientos laborales visibles relacionados con las competencias, el compromiso y la satisfacción laboral. De esta manera, no solo se recogerá lo que los docentes expresan, sino también ciertos aspectos observables de su desempeño cotidiano.

Instrumentos

El instrumento principal será un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de tres categorías: nunca (1), a veces (2) y siempre (3). Este cuestionario estará conformado por

30 ítems, organizados en tres dimensiones del desempeño laboral docente: competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral.

Cada dimensión contará con 10 ítems, lo que permitirá recoger información de manera ordenada, clara y coherente con los objetivos del estudio. Así, el instrumento funcionará como una especie de mapa: no resuelve por sí solo el problema, pero ayuda a ubicar con mayor precisión dónde están las principales brechas.

Validez y confiabilidad

La validez de contenido se determinará mediante juicio de expertos, quienes revisarán la correspondencia entre los ítems, las dimensiones y los fundamentos teóricos asumidos en la investigación.

Asimismo, la confiabilidad del cuestionario se calculará mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, con el propósito de verificar su consistencia interna. Esto permitirá asegurar que los datos obtenidos sean adecuados y suficientemente confiables para el análisis posterior.

2.3. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se desarrollará en cuatro momentos. En primer lugar, se realizará la coordinación institucional, gestionando la autorización correspondiente con la dirección de la institución educativa y estableciendo el cronograma de aplicación.

Luego, se llevará a cabo la sensibilización docente, explicando a los participantes el propósito del estudio, la confidencialidad de la información y el uso estrictamente académico de los datos recogidos. Este paso resulta importante porque una investigación no solo necesita instrumentos válidos, sino también confianza de quienes participan en ella.

Posteriormente, se aplicará el cuestionario a todos los docentes del nivel secundario, procurando mantener condiciones similares durante su desarrollo para favorecer

respuestas confiables y comparables. Finalmente, si corresponde, se realizará un registro complementario mediante observación estructurada, tomando como referencia las dimensiones consideradas en la investigación.

Análisis de datos

El análisis de datos iniciará con la sistematización y tabulación de la información en Excel, organizando las respuestas según dimensiones e indicadores. Después, se realizará el procesamiento estadístico descriptivo mediante SPSS v.25, con el propósito de obtener frecuencias, porcentajes y niveles por cada dimensión evaluada.

A partir de estos resultados, se desarrollará la interpretación diagnóstica, identificando las principales brechas motivacionales y de desempeño docente. Luego, con base en el diagnóstico y en la fundamentación teórica, se diseñará la estrategia de motivación, precisando sus componentes, actividades, cronograma, responsables e indicadores.

Finalmente, la propuesta titulada “Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca” será sometida a validación mediante juicio de expertos. Esta validación permitirá verificar su pertinencia, coherencia, secuencia metodológica, aplicabilidad e impacto potencial en el contexto institucional.

Para ello, se utilizará una ficha técnica de valoración organizada en dos bloques. El primero estará orientado a evaluar aspectos formales y sustantivos de la propuesta, como introducción, objetivos, pertinencia, secuencia, modelo de intervención, profundidad, lenguaje, comprensión, creatividad e impacto. El segundo permitirá valorar de manera global su funcionalidad, coherencia y viabilidad como alternativa de mejora.

La evaluación se realizará mediante una escala ordinal de cinco niveles, incorporando también observaciones cualitativas y sugerencias de mejora formuladas por los especialistas. De este modo, la propuesta no quedará como una idea bien intencionada, sino como una alternativa revisada, ajustada y técnicamente sustentada.

RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En la realidad problemática de la I.E. N° 821645 La Molina, fue necesario recurrir al análisis empírico de la información recogida para conocer, de manera más cercana y objetiva, la situación de los docentes del nivel secundario en relación con su motivación y desempeño laboral.

A partir del diagnóstico institucional previo, se identificaron diversas manifestaciones vinculadas con el clima organizacional, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y el compromiso profesional. Estos elementos permitieron comprender mejor el problema de investigación y sirvieron como base para formular la propuesta de una estrategia de motivación. Porque, en educación, los problemas rara vez aparecen de golpe; suelen instalarse poco a poco, como una humedad silenciosa en las paredes de la institución.

Para obtener los resultados, se aplicó el Cuestionario de Desempeño Laboral. Este instrumento estuvo conformado por 30 ítems distribuidos en tres dimensiones: competencias, compromiso laboral y satisfacción laboral. Las respuestas permitieron identificar si los docentes presentan un desempeño adecuado dentro de la institución, considerando el nivel de motivación con el que desarrollan sus actividades profesionales.

El cuestionario fue aplicado a los 20 docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina en un solo momento. Posteriormente, la información obtenida fue procesada mediante estadística descriptiva, a través de tablas y figuras que presentan frecuencias, porcentajes y niveles por cada dimensión evaluada.

Asimismo, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach con el propósito de verificar la consistencia interna del cuestionario y garantizar la fiabilidad de los datos utilizados. De esta manera, los resultados obtenidos ofrecen una base técnica adecuada para el análisis e interpretación que se desarrolla a continuación.

Tabla 1: Resultado de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,724	30

Estadísticas de total de elemento

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Efectúa las tareas propias de su cargo de manera adecuada?	66,90	25,358	,061	,726
¿Percibe que las acciones motivacionales de la institución influyen positivamente en su desempeño?	67,85	26,029	-,135	,736
¿Ha recibido algún tipo de estímulo o recompensa por realizar bien su trabajo en la institución?	68,70	24,537	,331	,715
¿Mantiene una comunicación fluida y favorable con sus compañeros de trabajo?	67,50	23,421	,439	,705
¿Los directivos del plantel evidencian conductas propias de un buen liderazgo?	67,75	23,145	,455	,703
¿Considera que la infraestructura donde labora le brinda condiciones apropiadas para cumplir sus funciones diarias?	67,95	25,839	-,099	,750
¿Suele mostrarse cordial y de buen ánimo mientras desarrolla su labor en la institución?	67,00	23,895	,394	,710
¿Se siente integrado y tratado como miembro de una “familia institucional”?	67,25	21,987	,580	,691
¿Percibe un ambiente cálido y de confianza dentro de la institución educativa?	67,80	22,274	,729	,688
¿Conoce con claridad los criterios con los que se valora su desempeño para	67,30	25,905	-,101	,739

saber cómo se juzga su trabajo?				
¿Concluye puntualmente las actividades programadas para el desarrollo de sus clases?	67,15	26,029	-,125	,739
¿Se siente adecuadamente atendido cuando enfrenta problemas de salud, ya sea durante o fuera de su jornada laboral?	67,90	20,621	,691	,675
¿Brinda al estudiante la atención necesaria considerando sus características y necesidades particulares?	66,90	25,358	,061	,726
¿Incentiva a sus colegas del plantel a desarrollar nuevas capacidades o habilidades?	67,55	22,861	,593	,692
¿Cuenta oportunamente con los materiales y recursos educativos requeridos para conducir sus clases de forma adecuada?	68,15	25,818	-,087	,741
¿Busca e incorpora nuevos conocimientos para trabajarlos con sus estudiantes?	66,95	24,366	,316	,715
¿Percibe que las autoridades escuchan sus opiniones, aun cuando no coinciden con las del resto del personal?	67,90	22,621	,683	,693
¿Recibe de manera periódica capacitaciones que le permitan desempeñar mejor su función docente en la institución?	67,75	25,145	,022	,734
¿Promueve espacios de diálogo y negociación frente a situaciones que surgen con los estudiantes?	66,90	25,779	-,074	,731
¿Fomenta en sus estudiantes la construcción activa de conocimientos?	67,00	25,579	-,025	,731
¿Se producen cambios frecuentes en sus funciones o responsabilidades dentro del trabajo?	67,30	25,063	,061	,729
¿Estimula el perfeccionamiento de las habilidades tanto de sus colegas como de sus estudiantes?	67,20	24,695	,139	,724

¿Termina su jornada laboral con un nivel de energía similar al que tenía al iniciar el día?	67,65	22,239	,552	,694
¿Se percibe seguro y con estabilidad en su puesto de trabajo?	67,35	24,450	,138	,725
¿Diseña estrategias o métodos para favorecer aprendizajes significativos en sus estudiantes?	67,00	24,526	,233	,718
¿Procura innovar incorporando nuevas técnicas de enseñanza en la institución?	67,10	23,884	,334	,712
¿Recibe felicitaciones o reconocimientos de su superior inmediato cuando cumple correctamente con sus tareas?	68,25	23,882	,192	,723
¿Se esfuerza por mejorar su desempeño laboral de manera cotidiana?	68,85	25,713	-,063	,728
¿Siente orgullo de trabajar en esta institución educativa?	67,15	22,029	,593	,680
¿Considera que su labor es valorada y reconocida de forma importante?	68,20	23,221	,358	,709

Fuente: Elaborado por el autor.

De acuerdo con George y Mallery (2003), un coeficiente Alfa de Cronbach igual o superior a 0,70 indica que el instrumento presenta un nivel de confiabilidad aceptable, lo que garantiza consistencia interna en las respuestas obtenidas y permite utilizar los datos con un adecuado grado de seguridad metodológica.

A continuación, se presenta la distribución porcentual de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 821645 La Molina según sexo. Esta información fue obtenida mediante la aplicación del Cuestionario de Desempeño Laboral y permite caracterizar a la población participante del estudio.

Aunque suele parecer un dato meramente descriptivo, conocer la composición del grupo docente ayuda a comprender mejor el contexto institucional sobre el cual se construye el diagnóstico. Porque detrás de cada porcentaje no hay solo cifras: hay trayectorias

profesionales, experiencias distintas y formas particulares de vivir la realidad educativa cotidiana.

Tabla 2: Porcentaje del instrumento aplicado según el sexo de los encuestados

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	8	40,0
Femenino	12	60,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 2 evidencia que, de los 20 docentes encuestados del nivel secundario de la I.E. N.º 821645 La Molina, el 40,0 % corresponde a varones, equivalente a 8 docentes, mientras que el 60,0 % corresponde a mujeres, equivalente a 12 docentes. Estos datos muestran una ligera predominancia femenina dentro de la plana docente de secundaria.

Esta información resulta relevante porque permite caracterizar con mayor precisión a la población participante del estudio y orientar mejor el diseño de la estrategia de motivación. Al tratarse de un grupo mayoritariamente femenino, la propuesta deberá incorporar acciones inclusivas y sensibles a las necesidades de todo el personal docente, considerando aspectos como carga laboral, responsabilidades familiares, horarios, estilos de liderazgo y formas de reconocimiento.

En síntesis, la estrategia de motivación deberá responder de manera equilibrada a las expectativas de varones y mujeres, evitando sesgos y promoviendo un clima organizacional justo, respetuoso y equitativo.

Tabla 3: Porcentaje del instrumento aplicado según la edad de los encuestados

Válido	Edad	Frecuencia	Porcentaje
	≤ 33	1	5,0
	34 – 40	2	10,0
	41 – 47	3	15,0
	48 – 54	8	40,0
	55 – 61	6	30,0
	Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 3 muestra que la población docente encuestada de la I.E. N.º 821645 La Molina se concentra principalmente en edades intermedias y altas. El 40,0 % de los docentes tiene entre 48 y 54 años, el 30,0 % se ubica entre 55 y 61 años y el 15,0 % entre 41 y 47 años. En menor proporción, el 10,0 % tiene entre 34 y 40 años y solo el 5,0 % cuenta con 33 años o menos.

Estos resultados evidencian que el 70,0 % del personal docente tiene 48 años o más, lo que configura una plana docente mayoritariamente madura, con amplia experiencia y trayectoria dentro del sistema educativo.

Esta composición etaria representa una fortaleza importante para la institución, ya que existe un capital pedagógico valioso que puede ser aprovechado mediante espacios de participación, liderazgo pedagógico y reconocimiento de la experiencia profesional. Sin embargo, también plantea ciertos desafíos. La edad avanzada puede estar asociada con desgaste laboral, rutina o menor expectativa frente al cambio; por ello, la estrategia de motivación deberá renovar el sentido de propósito, promover actualización gradual y facilitar procesos participativos de mejora.

Asimismo, aunque la presencia de docentes jóvenes es menor, resulta necesario fortalecer la integración intergeneracional y el trabajo colaborativo. De este modo, la experiencia de los docentes con mayor trayectoria podrá articularse con los aportes metodológicos más recientes, generando una comunidad profesional más equilibrada, dinámica y enriquecedora.

Dimensión: Competencias

Respecto a la dimensión Competencias, la siguiente tabla presenta el nivel en que los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca, realizan adecuadamente las actividades propias de su labor profesional.

La información fue obtenida mediante la aplicación del Cuestionario de Desempeño Laboral a la muestra censal de 20 docentes. Estos resultados permiten identificar con qué frecuencia los profesores cumplen correctamente las tareas vinculadas a su puesto de

trabajo, especialmente aquellas relacionadas con la planificación, la enseñanza, la evaluación y la responsabilidad pedagógica cotidiana.

Tabla 4: Realización adecuada de actividades laborales

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	10,0
Siempre	18	90,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 4 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 90,0 % manifiesta que siempre realiza adecuadamente sus actividades laborales, mientras que el 10,0 % señala que lo hace solo a veces.

Estos resultados evidencian un alto nivel de cumplimiento de funciones y responsabilidad profesional en la mayoría del personal docente. Este hallazgo representa una fortaleza institucional importante, ya que la estrategia de motivación se diseñará sobre la base de un colectivo que, en gran parte, mantiene un desempeño adecuado en sus tareas cotidianas.

No obstante, el 10,0 % que indica cumplir adecuadamente solo a veces permite advertir la presencia de un grupo que requiere mayor acompañamiento y apoyo específico. Para ello, será necesario considerar acciones como retroalimentación oportuna, seguimiento pedagógico, capacitaciones focalizadas y mejora de las condiciones de trabajo.

En ese sentido, la propuesta de motivación deberá cumplir una doble función: reconocer y fortalecer el desempeño favorable predominante, y al mismo tiempo atender las dificultades de aquellos docentes que aún presentan cierta inestabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 5: Motivación institucional percibida

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	14	70,0
Siempre	6	30,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 5 muestra que, de los 20 docentes encuestados, el 70,0 % considera que la motivación brindada por la institución solo a veces favorece su desempeño, mientras que el 30,0 % señala que siempre se siente motivado por la institución.

Estos resultados evidencian una percepción moderada e inestable del apoyo institucional. Es decir, la mayoría de docentes no percibe una política motivacional constante, sino acciones ocasionales, dispersas o poco sostenidas en el tiempo.

Desde la gestión del talento humano, este hallazgo revela una brecha importante. Aunque los docentes demuestran un alto nivel de cumplimiento en sus funciones, la institución todavía necesita fortalecer mecanismos sistemáticos de reconocimiento, comunicación positiva e incentivos. De no atenderse esta situación, podrían verse afectados el compromiso, la satisfacción laboral y la permanencia del entusiasmo profesional en el mediano plazo.

Por ello, la estrategia de motivación propuesta debe orientarse a institucionalizar prácticas claras, frecuentes y transparentes. Entre ellas destacan el reconocimiento del desempeño, la retroalimentación oportuna, los espacios de escucha y participación, así como incentivos simbólicos o materiales. De esta manera, la motivación dejará de sentirse como un gesto ocasional y podrá convertirse en una experiencia constante, capaz de fortalecer el desempeño laboral docente.

Tabla 6: Incentivos recibidos por buen desempeño

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	20,0
Siempre	16	80,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 6 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 80,0 % manifiesta que siempre recibe incentivos por su buen desempeño, mientras que el 20,0 % señala que esto ocurre solo a veces.

Este resultado muestra que la mayoría del personal docente reconoce la existencia de incentivos institucionales. Sin embargo, también contrasta parcialmente con la percepción general de una motivación institucional moderada, lo que sugiere que dichos incentivos podrían estar presentes, pero no necesariamente formar parte de una política motivacional integral, constante y claramente comunicada.

Desde el enfoque propositivo del estudio, este hallazgo representa una fortaleza importante. La institución ya cuenta con una base de prácticas de incentivo que son valoradas por buena parte de los docentes, como reconocimientos formales, agradecimientos públicos o estímulos asociados al buen desempeño.

No obstante, el 20,0 % que percibe estos incentivos solo de manera ocasional revela la necesidad de fortalecer mecanismos de reconocimiento más claros, equitativos y transparentes. De este modo, todos los docentes podrán sentirse valorados por su aporte profesional, y la motivación dejará de parecer un premio eventual para convertirse en una práctica institucional sostenida.

Tabla 7: Comunicación entre compañeros de trabajo

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	10	50,0
Siempre	10	50,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 7 muestra que, de los 20 docentes encuestados, el 50,0 % afirma que siempre mantiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que el otro 50,0 % señala que esto ocurre solo a veces.

Estos resultados evidencian una situación dividida dentro del colectivo docente. Por un lado, existe un grupo que percibe relaciones comunicativas fluidas y colaborativas; por otro, la mitad del personal considera que la comunicación entre colegas aún es intermitente o parcial.

En el marco de la investigación, este hallazgo representa una brecha relacional que debe ser atendida por la estrategia de motivación. Una institución puede tener docentes competentes, pero si la comunicación interna falla, el trabajo colectivo avanza como una carreta con una rueda floja: se mueve, sí, pero con dificultad.

Por ello, resulta necesario promover espacios de diálogo, trabajo colegiado, reuniones pedagógicas y actividades colaborativas que fortalezcan la confianza y la interacción entre pares. Una comunicación más constante, horizontal y respetuosa no solo mejora el clima laboral, sino que también contribuye al fortalecimiento del desempeño docente y a la calidad del servicio educativo en la I.E. N° 821645 La Molina.

Tabla 8: Liderazgo del personal directivo

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	10,0
Siempre	18	90,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 8 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 90,0 % percibe que el personal directivo siempre demuestra liderazgo en la institución, mientras que solo el 10,0 % considera que esto ocurre a veces.

Este resultado permite afirmar que la gestión directiva es valorada positivamente por la mayoría del profesorado. Se trata de una fortaleza institucional importante, ya que un liderazgo directivo reconocido facilita la implementación de una estrategia de motivación y mejora del desempeño laboral docente.

Cuando el liderazgo es percibido como cercano, orientador y comprometido, se vuelve más sencillo establecer metas compartidas, organizar el trabajo pedagógico y aplicar acciones de reconocimiento y acompañamiento profesional. En cierta forma, la dirección actúa como el timón de la institución: no hace avanzar sola el barco, pero ayuda a que todos remen hacia el mismo lado.

No obstante, el 10,0 % que identifica este liderazgo solo de manera ocasional muestra que aún existe espacio para mejorar. Por ello, resulta necesario fortalecer prácticas directivas más cercanas y coherentes, como la comunicación directa, el acompañamiento pedagógico y la escucha activa, con el fin de lograr una percepción más uniforme en todo el colectivo docente.

Tabla 9: Condiciones de infraestructura para el trabajo docente

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	15,0
Siempre	17	85,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 9 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 85,0 % considera que siempre cuenta con condiciones de infraestructura adecuadas para desarrollar su trabajo, mientras que el 15,0 % señala que esto ocurre solo a veces.

Estos resultados indican que, en términos generales, la institución dispone de espacios físicos y recursos materiales que favorecen el desarrollo de las labores pedagógicas. Esta situación representa una fortaleza estructural para el desempeño laboral docente, ya que contar con ambientes adecuados permite trabajar con mayor comodidad, seguridad y continuidad.

Sin embargo, el 15,0 % que percibe estas condiciones solo de manera ocasional evidencia que aún existen brechas puntuales relacionadas con mantenimiento, equipamiento o disponibilidad de ambientes específicos, como laboratorios, aulas especializadas o mobiliario. Y aunque parezca un detalle menor, la infraestructura también educa: un aula bien cuidada puede facilitar el aprendizaje; una deteriorada, en cambio, suele recordarle al docente que debe enseñar remando contra la corriente.

En consecuencia, la estrategia de motivación propuesta deberá reconocer el valor de la infraestructura existente, pero también incorporar acciones de gestión y mejora continua que garanticen condiciones más homogéneas y equitativas para todo el profesorado, fortaleciendo así su satisfacción y desempeño profesional.

Tabla 10: Demostración de alegría y buen humor en la labor docente

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	10,0
Siempre	18	90,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 10 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 90,0 % manifiesta que siempre demuestra alegría y buen humor al realizar su labor, mientras que solo el 10,0 % indica que lo hace a veces.

Estos resultados reflejan un clima emocional mayoritariamente positivo en el trabajo cotidiano. Esta disposición favorece la interacción con los estudiantes, la colaboración entre colegas y el desarrollo de las actividades pedagógicas con una actitud más abierta y constructiva.

Desde la perspectiva de la investigación, la presencia de docentes que realizan su labor con entusiasmo constituye un recurso valioso para la estrategia de motivación. Este aspecto puede fortalecer otras dimensiones del desempeño laboral, como el compromiso, la innovación pedagógica y la participación institucional.

Sin embargo, el 10,0 % que expresa alegría y buen humor solo de manera ocasional revela la necesidad de incorporar acciones de acompañamiento emocional, manejo del estrés y reconocimiento del esfuerzo docente. De esta manera, será posible consolidar un clima laboral más equilibrado, saludable y sostenible para todo el profesorado.

Tabla 11: Sentido de pertenencia y familiaridad institucional

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	8	40,0
Siempre	12	60,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 11 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N.º 821645 La Molina, el 60,0 % señala que siempre siente pertenencia y familiaridad con la institución, mientras que el 40,0 % indica que esto ocurre solo a veces.

Estos resultados evidencian que existe un grupo mayoritario de docentes identificados con la escuela, que se perciben como parte de la comunidad educativa y mantienen un vínculo afectivo con su entorno laboral.

Sin embargo, el 40,0 % que solo experimenta este sentido de pertenencia de manera ocasional revela una brecha importante en la cohesión institucional. Esta situación podría estar relacionada con reconocimiento insuficiente, limitada participación en la toma de decisiones o una comunicación interna poco articulada.

Por ello, la estrategia de motivación deberá priorizar acciones orientadas a fortalecer la identidad institucional docente. Entre ellas pueden considerarse actividades de integración, proyectos colaborativos, reconocimiento de trayectorias y espacios de escucha y participación. Así, el sentimiento de orgullo, cercanía y familiaridad podrá ampliarse progresivamente a todo el colectivo docente.

Tabla 12: Clima de confianza en la institución

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	20,0
Siempre	16	80,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 12 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 80,0 % señala que siempre percibe un clima de confianza en la institución, mientras que el 20,0 % indica que esta confianza solo se presenta a veces.

Estos resultados muestran que, en general, la escuela cuenta con un entorno relacional favorable, donde predominan la apertura, el respeto y la posibilidad de expresar opiniones sin temor. Esta situación constituye una fortaleza importante del clima organizacional, ya que la confianza facilita el trabajo colaborativo, mejora la comunicación interna y favorece el desempeño laboral docente.

No obstante, el 20,0 % que percibe confianza solo de manera ocasional permite advertir ciertos espacios de reserva o distanciamiento interpersonal. Esto podría presentarse en la relación con los directivos, entre colegas o en los procesos de toma de decisiones.

En consecuencia, la estrategia de motivación deberá aprovechar esta base positiva para consolidar y ampliar la confianza institucional mediante una comunicación transparente, diálogo horizontal, espacios de escucha y resolución constructiva de conflictos. De este modo, todos los docentes podrán sentirse respaldados y realmente partícipes de la vida institucional.

Tabla 13: Conocimiento de criterios de evaluación del desempeño

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	1	5,0
Siempre	19	95,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 13 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 95,0 % afirma que siempre conoce los criterios con los que se evalúa su desempeño, mientras que solo el 5,0 % indica que esto ocurre a veces.

Este resultado evidencia un alto nivel de claridad y transparencia respecto a los parámetros de evaluación docente. Esta situación favorece la previsibilidad de las exigencias institucionales, la autoevaluación profesional y la orientación del trabajo diario hacia los estándares esperados.

Desde la perspectiva de la investigación, este hallazgo constituye una fortaleza estratégica para la propuesta de motivación. Al existir criterios conocidos por la mayoría del profesorado, será posible vincular acciones de reconocimiento, incentivos, retroalimentación y acompañamiento con parámetros claros, reduciendo así posibles percepciones de arbitrariedad o injusticia.

No obstante, el 5,0 % que solo a veces conoce dichos criterios sugiere la necesidad de reforzar la comunicación y socialización de los instrumentos de evaluación. De esta manera, todo el colectivo docente podrá contar con información clara, actualizada y accesible sobre cómo se valora su desempeño laboral.

Dimensión: Compromiso laboral

En esta dimensión se analiza el nivel en que los docentes perciben que la institución promueve acciones de motivación orientadas a fortalecer su desempeño profesional.

La información presentada proviene del Cuestionario de Desempeño Laboral, aplicado a los 20 docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina. Estos datos permiten identificar con qué frecuencia los profesores reciben estímulos, apoyo o acciones motivacionales que influyen en su compromiso con el trabajo.

En ese sentido, esta dimensión ayuda a comprender si la institución está logrando generar condiciones que impulsen la responsabilidad, la identificación institucional y la disposición del docente para participar activamente en la mejora educativa.

Tabla 14: Cumplimiento oportuno de actividades de aula

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
A veces	17	85,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

***Fuente:** Elaborado por el autor.*

La Tabla 14 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 85,0 % señala que solo a veces cumple oportunamente con las actividades de aula. Asimismo, el 10,0 % reconoce que nunca lo logra y apenas el 5,0 % manifiesta que siempre cumple dentro de los plazos establecidos.

Estos resultados revelan una debilidad significativa en la gestión del tiempo y en la organización del trabajo pedagógico. La mayoría de docentes reconoce dificultades para cumplir de manera constante con tareas como la preparación de materiales, la evaluación oportuna, el registro de notas y la devolución de actividades.

Desde la perspectiva de la investigación, este hallazgo confirma la necesidad de implementar una estrategia de motivación orientada a fortalecer el desempeño laboral

docente. Esta no debe centrarse únicamente en el reconocimiento o en el clima institucional, sino también en acciones concretas de acompañamiento en planificación, priorización de tareas, reducción de la sobrecarga administrativa y establecimiento de metas claras y alcanzables.

Atender esta brecha permitirá que el compromiso docente no se quede en la intención, sino que se traduzca en prácticas de aula más oportunas, eficientes y alineadas con los objetivos educativos de la institución.

Tabla 15: Atención a necesidades de salud del docente

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
A veces	15	75,0
Siempre	3	15,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 15 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 75,0 % indica que la institución solo a veces atiende con prontitud sus necesidades de salud. Asimismo, el 15,0 % señala que siempre recibe dicha atención, mientras que el 10,0 % manifiesta que nunca cuenta con una respuesta adecuada.

Estos resultados evidencian que el cuidado del bienestar físico del profesorado aún no se encuentra consolidado como una política institucional sostenida. Más bien, aparece como una acción ocasional o condicionada, lo cual puede generar sensación de desprotección en parte del personal docente.

En el marco de la estrategia de motivación, este hallazgo resalta la necesidad de incorporar componentes específicos de bienestar y salud ocupacional docente. Entre ellos pueden considerarse protocolos claros de apoyo ante emergencias, facilidades para la atención médica, acompañamiento emocional y ajustes razonables de carga laboral en casos de enfermedad.

De este modo, los docentes podrán percibir que la institución se preocupa no solo por su desempeño, sino también por su integridad y calidad de vida. Y cuando una escuela cuida a quienes enseñan, también protege, aunque no siempre se diga, la calidad de los aprendizajes que ofrece.

Tabla 16: Atención a las necesidades de los estudiantes

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
A veces	7	35,0
Siempre	12	60,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 16 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 60,0 % manifiesta que siempre atiende las necesidades de sus estudiantes, mientras que el 35,0 % señala que lo hace a veces y solo el 5,0 % indica que nunca logra responder adecuadamente a dichas demandas.

Estos resultados permiten afirmar que, en términos generales, existe un compromiso pedagógico favorable hacia el acompañamiento estudiantil. La mayoría del profesorado muestra disposición para escuchar, orientar y adaptar su práctica a las características y necesidades de cada grupo.

Sin embargo, el 40,0 % que solo ocasionalmente o nunca logra atender plenamente estas necesidades revela una brecha que no debe pasarse por alto. Esta situación podría estar relacionada con la gestión del tiempo, la carga laboral, la falta de recursos o la dificultad para brindar atención personalizada y soporte socioemocional a todos los estudiantes.

En consecuencia, la estrategia de motivación deberá incorporar acciones orientadas a optimizar la organización del trabajo docente, reducir tareas administrativas accesorias y fortalecer el apoyo institucional. De este modo, los docentes podrán contar con mejores

condiciones y herramientas para responder de manera oportuna, cercana e integral a las necesidades del estudiantado.

Tabla 17: Motivación a colegas para desarrollar habilidades

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	35,0
Siempre	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 17 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 65,0 % señala que siempre motiva a sus colegas para que desarrollen sus habilidades, mientras que el 35,0 % indica que lo hace solo a veces.

Estos resultados reflejan una cultura colaborativa mayoritariamente positiva. Una parte importante del profesorado asume un rol activo en el apoyo entre pares, promoviendo el intercambio de experiencias, la ayuda mutua y el fortalecimiento de competencias profesionales dentro del equipo docente.

No obstante, el 35,0 % que motiva a sus colegas solo de manera ocasional evidencia una oportunidad de mejora. Por ello, la estrategia de motivación deberá fortalecer comunidades profesionales de aprendizaje más constantes, espacios de acompañamiento entre pares, reconocimiento de iniciativas colaborativas y actividades de capacitación conjunta.

De esta manera, el apoyo mutuo dejará de depender únicamente de esfuerzos individuales y podrá convertirse en una práctica institucional sostenida, capaz de fortalecer el compromiso y el desempeño docente.

Tabla 18: Disponibilidad de materiales educativos

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
A veces	13	65,0
Siempre	6	30,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 18 evidencia que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 65,0 % señala que solo a veces dispone de los materiales educativos necesarios para desarrollar sus clases. Asimismo, el 30,0 % afirma que siempre cuenta con ellos, mientras que el 5,0 % indica que nunca dispone de los recursos requeridos.

Estos resultados muestran una disponibilidad parcial e inestable de materiales pedagógicos. Aunque un grupo de docentes reconoce contar con recursos adecuados, la mayoría percibe limitaciones que pueden afectar la planificación de sesiones, la variedad de estrategias didácticas y la motivación para innovar en el aula.

Desde la perspectiva de la investigación, esta brecha constituye un factor importante de desmotivación laboral, ya que el docente puede sentir que su esfuerzo no cuenta siempre con el respaldo material necesario para responder a las exigencias curriculares.

Por ello, la estrategia de motivación propuesta deberá incluir acciones de gestión de recursos educativos, como inventario y priorización de materiales, programación de compras, uso compartido de recursos, acceso a TIC y aprovechamiento de material digital. Asimismo, será conveniente reconocer las iniciativas docentes que, aun con limitaciones, logran generar experiencias de aprendizaje significativas, fortaleciendo así la satisfacción y el compromiso laboral del profesorado.

Tabla 19: Actualización y búsqueda de nuevos conocimientos

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15,0
A veces	16	80,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 19 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 80,0 % señala que solo a veces se actualiza y busca nuevos conocimientos. Asimismo, el 15,0 % manifiesta que nunca lo hace y apenas el 5,0 % indica que siempre mantiene una actualización permanente.

Estos resultados evidencian una débil cultura de formación continua y autoaprendizaje. La mayoría del profesorado accede de manera ocasional a espacios de actualización pedagógica, disciplinar o tecnológica, lo que puede limitar la innovación en el aula y la capacidad de respuesta frente a las nuevas demandas curriculares.

Además, el grupo que nunca se actualiza refuerza la necesidad de fortalecer los incentivos institucionales, facilitar el acceso a capacitaciones y reconocer la formación continua como parte esencial del perfil docente. No se puede pedir una enseñanza renovada si el docente camina con herramientas de ayer frente a desafíos de hoy.

En este contexto, la estrategia de motivación deberá incorporar acciones orientadas al desarrollo profesional, como planes de capacitación según necesidades reales, círculos de estudio, comunidades de práctica, acceso a recursos digitales y estímulos por cursos especializados. De esta manera, la actualización dejará de ser un esfuerzo individual aislado y podrá convertirse en un eje permanente de mejora educativa.

Tabla 20: Escucha y apertura directiva a las opiniones docentes

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	20,0
Siempre	16	80,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 20, titulada “Escucha y apertura directiva a las opiniones docentes”, evidencia que, de los 20 profesores encuestados, el 80,0 % percibe que la dirección siempre escucha y muestra apertura frente a sus opiniones, mientras que el 20,0 % señala que esto ocurre solo a veces.

No se registran respuestas en la categoría “nunca”, lo cual permite afirmar que, en términos generales, existe un canal de comunicación vertical favorable y una disposición positiva de los directivos para considerar los aportes del profesorado.

Sin embargo, el 20,0 % que solo ocasionalmente se siente escuchado revela que esta apertura aún no es completamente homogénea ni sistemática. Esto sugiere que todavía pueden existir espacios donde algunas decisiones se perciben como poco participativas.

En el contexto de la investigación, este resultado constituye un insumo importante para la estrategia de motivación, ya que confirma la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo participativo y escucha activa. De esta manera, todos los docentes podrán sentirse considerados en los procesos de toma de decisiones, reforzando así su compromiso y desempeño laboral.

Tabla 21: Acceso a capacitación continua docente

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
A veces	13	65,0
Siempre	5	25,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 21, titulada “Acceso a capacitación continua docente”, muestra que, de los 20 docentes encuestados, el 65,0 % señala que solo a veces tiene acceso a procesos de actualización profesional. Asimismo, el 25,0 % indica que siempre accede a capacitación continua, mientras que el 10,0 % manifiesta que nunca participa en este tipo de actividades.

Estos resultados evidencian que la oferta formativa institucional todavía resulta intermitente e insuficiente para la mayoría del profesorado. Esta situación puede generar brechas en el desarrollo de competencias pedagógicas, así como limitaciones en la actualización de enfoques, estrategias y metodologías de enseñanza.

La presencia de docentes que nunca se capacitan, junto con aquellos que lo hacen solo de manera ocasional, refleja una desigualdad en las oportunidades de desarrollo profesional. Y cuando la formación continua no llega a todos, la mejora educativa avanza con pasos desiguales: algunos docentes se actualizan, mientras otros quedan trabajando con herramientas que quizá ya no responden plenamente a las demandas actuales.

En el marco de la investigación, este hallazgo constituye un insumo crítico para la estrategia de motivación propuesta. Por ello, será necesario incorporar acciones orientadas a garantizar programas sistemáticos de formación continua, reconocer la participación docente en estos espacios y vincular la capacitación con la mejora del clima organizacional y del desempeño laboral en la I.E. N° 821645 La Molina.

Tabla 22: Diálogo y negociación con los estudiantes

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	6	30,0
Siempre	14	70,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 22, titulada “Diálogo y negociación con los estudiantes”, evidencia que, de los 20 docentes encuestados, el 70,0 % declara que siempre establece espacios de diálogo y negociación con sus estudiantes, mientras que el 30,0 % indica que lo hace solo a veces.

Estos resultados reflejan una tendencia mayoritaria favorable hacia relaciones pedagógicas más horizontales. Es decir, buena parte del profesorado demuestra disposición para escuchar, acordar normas, considerar distintos puntos de vista y promover la participación estudiantil. Esta práctica contribuye al fortalecimiento del clima escolar en la I.E. N° 821645 La Molina.

No obstante, el 30,0 % que dialoga o negocia solo de manera ocasional revela una brecha que debe atenderse. Esta situación puede generar tensiones en el aula, menor participación estudiantil o una percepción limitada de apoyo por parte del docente.

En el marco del enfoque propositivo del estudio, estos resultados justifican la incorporación de acciones orientadas a fortalecer la comunicación asertiva, la resolución colaborativa de conflictos y la negociación pedagógica. De esta manera, será posible consolidar una cultura de diálogo permanente que impacte positivamente en el desempeño docente y en la convivencia escolar.

Tabla 23: Estimulación de la construcción de conocimientos

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
A veces	5	25,0
Siempre	14	70,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 23, titulada “Estimulación de la construcción de conocimientos”, muestra que el 70,0 % de los docentes señala que siempre promueve en sus estudiantes la construcción activa de saberes. Asimismo, el 25,0 % indica que lo hace solo a veces, mientras que el 5,0 % manifiesta que nunca desarrolla este tipo de prácticas.

Estos resultados evidencian un desempeño pedagógico mayoritariamente orientado al enfoque constructivista. Es decir, buena parte del profesorado genera situaciones de aprendizaje que favorecen la reflexión, el análisis y la elaboración de respuestas propias por parte de los estudiantes.

Sin embargo, casi un tercio de docentes solo estimula ocasionalmente la construcción de conocimientos, lo que revela una zona de mejora importante. Esta situación puede limitar el desarrollo del pensamiento autónomo, la participación activa y la motivación del alumnado.

En ese sentido, los resultados respaldan la necesidad de que la estrategia de motivación incorpore acciones de acompañamiento pedagógico, diseño de secuencias activas y reconocimiento institucional a las prácticas innovadoras. De este modo, será posible consolidar una cultura docente que promueva de manera constante aprendizajes significativos en el aula.

Dimensión: Satisfacción laboral

En esta dimensión se analizó el nivel de satisfacción de los docentes en relación con el reconocimiento que reciben por su labor dentro de la institución educativa. El gráfico presentado recoge la percepción del profesorado sobre si ha recibido algún incentivo por su buen desempeño en la I.E. N° 821645 La Molina.

La información proviene del **Cuestionario de Desempeño Laboral**, aplicado a los 20 docentes del nivel secundario.

Los resultados muestran que el 90,0 % de los docentes manifiesta que nunca ha recibido incentivos, mientras que solo el 10,0 % señala que los obtiene a veces. Esta situación evidencia una debilidad significativa en las políticas de reconocimiento institucional, ya que la mayoría del profesorado no percibe estímulos concretos por el trabajo que realiza.

Este hallazgo resulta especialmente importante, porque la falta de reconocimiento puede afectar la valoración personal del esfuerzo docente y disminuir progresivamente la satisfacción laboral. Por ello, la estrategia de motivación deberá atender este aspecto de manera prioritaria, incorporando mecanismos claros, justos y sostenidos de reconocimiento al desempeño profesional.

Tabla 24: Rotación y cambios en funciones laborales

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	90,0
A veces	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 19 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 80,0 % señala que solo a veces se actualiza y busca nuevos conocimientos. Asimismo, el 15,0 % indica que nunca lo hace y apenas el 5,0 % manifiesta que siempre mantiene una actualización permanente.

Estos resultados evidencian una débil cultura de formación continua y autoaprendizaje. La mayoría del profesorado accede de manera ocasional a espacios de actualización pedagógica, disciplinar o tecnológica, lo que puede limitar la innovación en el aula y la respuesta frente a las nuevas exigencias curriculares.

Esta situación también revela la necesidad de fortalecer los incentivos institucionales, ampliar el acceso a programas de capacitación y reconocer la formación continua como parte esencial del perfil docente. Porque no se puede exigir una enseñanza renovada si el docente no cuenta con oportunidades reales para actualizarse.

En este contexto, la estrategia de motivación deberá incorporar acciones orientadas al desarrollo profesional, como planes de capacitación según necesidades reales, círculos de estudio, comunidades de práctica, acceso a recursos digitales y estímulos por cursos especializados. De esta manera, la actualización dejará de ser un esfuerzo individual aislado y podrá convertirse en un eje permanente de mejora educativa.

Tabla 25: Estimulación de destrezas en colegas y estudiantes

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	35,0
A veces	9	45,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 25 muestra que, de los 20 docentes encuestados de la I.E. N° 821645 La Molina, el 35,0 % señala que nunca estimula destrezas en sus colegas y estudiantes. Asimismo, el 45,0 % indica que lo hace solo a veces, mientras que apenas el 20,0 % manifiesta que siempre promueve el desarrollo de habilidades en los demás.

Estos resultados evidencian que la mayoría del profesorado no realiza de manera constante acciones de estímulo, orientación y acompañamiento. Esta situación limita la construcción

de una cultura institucional basada en el aprendizaje colaborativo, el apoyo mutuo y la mejora continua.

Además, el porcentaje de docentes que nunca estimula destrezas podría estar relacionado con desgaste profesional, baja motivación interna o falta de reconocimiento hacia las iniciativas de apoyo entre pares y fortalecimiento del talento estudiantil.

En el marco de la investigación, este hallazgo justifica que la estrategia de motivación incorpore mecanismos orientados a fortalecer el liderazgo pedagógico, el trabajo colegiado y el reconocimiento de prácticas de tutoría y mentoría. De esta manera, la estimulación de destrezas en colegas y estudiantes podrá convertirse en un indicador relevante del desempeño laboral y del clima organizacional.

Tabla 26: Nivel de energía al finalizar la jornada laboral

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,0
A veces	16	80,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: *Elaborado por el autor.*

La Tabla 26 evidencia que, de los 20 docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, el 80,0 % señala que solo a veces termina la jornada con la misma energía con la que la inicia. Asimismo, el 10,0 % reconoce que nunca logra mantener su nivel de energía y apenas otro 10,0 % indica que siempre culmina el día laboral con igual disposición.

Estos resultados revelan un alto nivel de cansancio y desgaste cotidiano. En términos simples, nueve de cada diez docentes no logran sostener de manera constante su vitalidad durante toda la jornada laboral.

Esta situación podría estar relacionada con una carga laboral intensa, la presión de múltiples responsabilidades, la atención simultánea a tareas pedagógicas y administrativas, y posibles limitaciones en el acompañamiento emocional o en las condiciones organizacionales de bienestar.

En el marco de la investigación, este hallazgo refuerza la necesidad de que la estrategia de motivación incorpore acciones orientadas al cuidado de la salud física y emocional, el equilibrio entre trabajo y vida personal, el manejo del estrés y el reconocimiento del esfuerzo diario. De este modo, será posible reducir el agotamiento profesional y fortalecer un desempeño laboral más sostenido, saludable y de calidad.

Tabla 27: Percepción de seguridad y estabilidad laboral

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	30,0
A veces	10	50,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

Fuente: *Elaborado por el autor.*

La Tabla 27 muestra que, de los 20 docentes encuestados, el 50,0 % percibe seguridad y estabilidad laboral solo a veces. Asimismo, el 30,0 % señala que nunca se siente seguro en su centro de trabajo, mientras que únicamente el 20,0 % afirma sentirse siempre seguro y estable dentro de la institución.

Estos resultados evidencian que la mayoría del profesorado mantiene una percepción frágil o intermitente de estabilidad laboral. Esta situación puede estar relacionada con la incertidumbre sobre la continuidad del puesto, las condiciones contractuales o las políticas institucionales de apoyo docente.

En el marco de la investigación, este hallazgo permite afirmar que la seguridad laboral constituye un factor crítico para la motivación. Cuando el docente no se siente estable, su compromiso, su planificación a largo plazo y su disposición para innovar pueden verse debilitados.

Por ello, la estrategia de motivación propuesta deberá incorporar acciones orientadas a fortalecer la confianza institucional, como una comunicación más transparente sobre las condiciones laborales, el reconocimiento de la trayectoria docente y un acompañamiento directivo cercano. De esta manera, la percepción de seguridad y estabilidad podrá convertirse en una base más firme para sostener un desempeño docente constante y alineado con los objetivos institucionales.

Tabla 28: Diseño de métodos para el logro de aprendizajes

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	40,0
A veces	11	55,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 28, titulada “Diseño de métodos para el logro de aprendizajes”, evidencia que, de los 20 docentes encuestados, el 55,0 % señala que solo a veces diseña métodos específicos para asegurar los aprendizajes de sus estudiantes. Asimismo, el 40,0 % indica que nunca lo hace y apenas el 5,0 % manifiesta que siempre desarrolla esta práctica.

Estos resultados muestran una debilidad significativa en la planificación pedagógica orientada a resultados. La mayoría del profesorado no organiza de manera constante estrategias metodológicas ajustadas a las necesidades reales de sus estudiantes, lo que puede limitar la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el marco de la investigación, este hallazgo sugiere que la baja frecuencia en el diseño intencional de métodos de enseñanza podría relacionarse con niveles insuficientes de motivación, acompañamiento pedagógico y compromiso profesional. Esta situación afecta directamente el desempeño laboral docente, especialmente en la planificación, innovación y mejora de los aprendizajes.

Por ello, la estrategia de motivación deberá incluir acciones concretas de acompañamiento pedagógico, reconocimiento y formación continua. De esta manera, los docentes podrán elaborar, aplicar y consolidar métodos de trabajo más creativos, planificados y orientados al logro de aprendizajes significativos.

Tabla 29: Innovación de técnicas de enseñanza

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15,0
A veces	13	65,0
Siempre	4	20,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 29, titulada “Innovación de técnicas de enseñanza”, muestra que, de los 20 docentes encuestados, el 65,0 % manifiesta que solo a veces innova las técnicas que utiliza en el aula. Asimismo, el 20,0 % señala que siempre introduce nuevas estrategias, mientras que el 15,0 % reconoce que nunca realiza innovaciones metodológicas.

Estos resultados evidencian que la mayoría del profesorado mantiene un nivel intermedio de actualización pedagógica. La innovación aparece de manera ocasional y no como una práctica constante, mientras que un grupo menor continúa utilizando métodos tradicionales de enseñanza.

En el marco de la investigación, este hallazgo permite inferir que la motivación laboral y el compromiso con la mejora continua aún requieren fortalecerse para impulsar de forma sostenida la búsqueda y aplicación de nuevas técnicas de enseñanza.

Por ello, la estrategia de motivación deberá incorporar acciones de capacitación, acompañamiento pedagógico y reconocimiento institucional que fomenten la creatividad didáctica y la aplicación permanente de metodologías innovadoras. Así, la práctica docente podrá alinearse mejor con los estándares de calidad educativa y con las demandas actuales del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 30: Reconocimiento del superior inmediato

Válido	Frecuencia	Porcentaje
A veces	10	50,0
Siempre	10	50,0
Total	20	100,0

***Fuente:** Elaborado por el autor.*

La Tabla 30, titulada “Reconocimiento del superior inmediato”, evidencia que, de los 20 docentes encuestados, el 50,0 % señala que a veces recibe reconocimiento por parte de sus directivos, mientras que el otro 50,0 % indica que siempre es reconocido por su desempeño.

Este resultado muestra que ningún docente percibe una ausencia total de reconocimiento, lo cual representa un aspecto positivo del liderazgo institucional y de la cultura de retroalimentación existente en la escuela.

Sin embargo, el hecho de que solo la mitad del profesorado reciba reconocimiento de manera constante sugiere que esta práctica aún no se encuentra plenamente institucionalizada ni se aplica con criterios homogéneos para todo el colectivo docente.

En el marco de la investigación, estos resultados permiten afirmar que el reconocimiento constituye un factor motivacional importante, aunque todavía gestionado de forma parcial. Por ello, la estrategia propuesta deberá fortalecer mecanismos formales y sistemáticos de reconocimiento, como felicitaciones públicas, retroalimentación escrita y estímulos simbólicos o materiales, con lineamientos claros para los directivos. Así, el reconocimiento podrá convertirse en un componente estable del clima organizacional y del desempeño docente.

Tabla 31: Esfuerzo por mejora continua del desempeño

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,0
A veces	9	45,0
Siempre	10	50,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 31, titulada “Esfuerzo por mejora continua del desempeño”, muestra que, de los 20 docentes encuestados, el 50,0 % manifiesta que siempre realiza esfuerzos por mejorar su desempeño. Asimismo, el 45,0 % indica que lo hace a veces y solo el 5,0 % señala que nunca se esfuerza en ese sentido.

Estos resultados evidencian una tendencia mayoritariamente favorable hacia la mejora continua, ya que la mitad del profesorado declara mantener una actitud constante de autoexigencia y perfeccionamiento profesional.

No obstante, el 45,0 % que solo a veces se compromete con la mejora representa un aspecto que requiere atención. Esto indica que la motivación laboral no siempre se traduce en prácticas sostenidas de fortalecimiento pedagógico.

En el marco de la investigación, este hallazgo sugiere la necesidad de diseñar acciones específicas, como planes de desarrollo profesional, acompañamiento pedagógico, metas individuales y reconocimiento del esfuerzo. De esta manera, será posible consolidar una cultura institucional de mejora continua y fortalecer el desempeño docente en sus dimensiones de competencias, compromiso y satisfacción laboral.

Tabla 32: Orgullo de pertenencia institucional

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	55,0
A veces	7	35,0
Siempre	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 32, titulada “Orgullo de pertenencia institucional”, evidencia que, de los 20 docentes encuestados, el 55,0 % señala que nunca siente orgullo de pertenecer a la institución. Asimismo, el 35,0 % indica que a veces experimenta dicho orgullo y solo el 10,0 % manifiesta que siempre se siente orgulloso de formar parte de la I.E. N.º 821645 La Molina.

Estos resultados reflejan un bajo sentido de pertenencia institucional, ya que la mayoría del profesorado se ubica entre niveles nulos u ocasionales de identificación con la escuela.

Desde la perspectiva de la investigación, este hallazgo constituye una señal de alerta. La falta de orgullo institucional puede afectar el compromiso afectivo, la identificación con las metas escolares y el clima organizacional.

Por ello, la estrategia de motivación deberá incorporar acciones orientadas a fortalecer la identidad institucional, como la comunicación de logros, la participación docente en decisiones, el reconocimiento simbólico y la construcción de una visión compartida. De esta manera, el orgullo de pertenencia podrá convertirse en un factor que fortalezca el compromiso, la satisfacción y el desempeño laboral docente.

Tabla 33: Reconocimiento significativo del trabajo docente

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	45,0
A veces	10	50,0
Siempre	1	5,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaborado por el autor.

La Tabla 33, titulada “Reconocimiento significativo del trabajo docente”, muestra que, de los 20 profesores encuestados, el 45,0 % afirma que nunca recibe un reconocimiento relevante por la labor que realiza. Asimismo, el 50,0 % indica que solo a veces lo obtiene y únicamente el 5,0 % señala que siempre es reconocido.

Estos resultados evidencian una debilidad importante en el reconocimiento institucional. La mayoría del profesorado percibe que su esfuerzo pasa desapercibido o que solo se valora de manera ocasional.

En el marco de la investigación, este hallazgo justifica la necesidad de una estrategia de motivación que incluya mecanismos formales, constantes y transparentes de reconocimiento. Entre ellos pueden considerarse la retroalimentación oportuna, las felicitaciones públicas, los incentivos simbólicos y las oportunidades de desarrollo profesional.

De este modo, el trabajo docente podrá ser visibilizado y valorado dentro de una cultura institucional más justa, capaz de fortalecer el desempeño laboral de manera sostenible.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario de desempeño laboral aplicado a los 20 docentes de educación secundaria de la I.E. N° 821645 La Molina, en Baños del Inca – Cajamarca, permite observar un panorama marcado por contrastes. Por un lado, existe un profesorado con fortalezas importantes en competencias pedagógicas y

compromiso con la enseñanza; por otro, persisten debilidades relacionadas con factores motivacionales de carácter institucional, especialmente en reconocimiento, estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional. Esta combinación revela una realidad bastante frecuente en muchas escuelas: docentes que sostienen el trabajo educativo más por vocación y responsabilidad personal que por un sistema institucional sólido de motivación y acompañamiento.

En la dimensión competencias, los resultados muestran un escenario favorable. El 90 % de los docentes afirma realizar adecuadamente sus actividades laborales y el 85 % considera que la infraestructura institucional ofrece condiciones apropiadas para desarrollar sus funciones. Asimismo, el 90 % señala desempeñar su labor con alegría y buen humor, mientras que el liderazgo directivo recibe una valoración positiva por parte del mismo porcentaje del profesorado. A ello se suma que el 80 % percibe un clima de confianza y el 95 % manifiesta conocer claramente los criterios de evaluación de su desempeño.

Estos hallazgos reflejan un colectivo docente que mantiene dominio funcional de sus tareas, relaciones interpersonales relativamente estables y claridad respecto a las exigencias institucionales. Resultados similares fueron encontrados por Cieza Sánchez y Chávarry Ysla (2022), quienes identificaron niveles favorables de desempeño docente, aunque acompañados de ciertas debilidades motivacionales y organizacionales. En el caso de la I.E. La Molina, las competencias aparecen fortalecidas; sin embargo, no siempre están respaldadas por mecanismos institucionales constantes de motivación. Es decir, la escuela cuenta con docentes capaces, pero todavía necesita construir mejores condiciones para sostener y potenciar ese capital profesional.

Respecto a la dimensión compromiso laboral, los resultados muestran un escenario más heterogéneo. Aunque el 60 % de los docentes afirma atender siempre las necesidades de sus estudiantes y el 65 % señala que motiva a sus colegas para desarrollar nuevas capacidades, el 85 % reconoce que solo a veces cumple oportunamente con las actividades programadas de aula.

Además, aspectos relacionados con el bienestar docente muestran niveles moderados o insuficientes. El 75 % considera que la atención institucional frente a necesidades de salud

ocurre solo a veces; de igual manera, el 65 % percibe disponibilidad parcial de materiales educativos y el 80 % señala que solo ocasionalmente busca actualizar sus conocimientos.

Estos resultados evidencian que existe compromiso con la labor educativa, pero también limitaciones vinculadas con sobrecarga laboral, escaso acompañamiento institucional y dificultades en el acceso a recursos y formación continua. Coincidiendo con Vera Arias, Mendoza Vega y Beltrán Ayala (2024), puede afirmarse que estos factores terminan afectando directamente la motivación docente y condicionando la calidad del desempeño laboral. Porque incluso el compromiso más genuino empieza a desgastarse cuando trabaja constantemente sin apoyo suficiente.

La dimensión satisfacción laboral es la que presenta las brechas más significativas. Aunque algunos docentes muestran disposición para estimular habilidades en colegas y estudiantes o mantener niveles aceptables de energía durante la jornada, los indicadores relacionados con reconocimiento, estabilidad y sentido de pertenencia muestran resultados preocupantes.

El 55 % de los docentes señala que nunca siente orgullo de pertenecer a la institución y el 45 % afirma que nunca recibe reconocimiento significativo por su trabajo. Además, solo el 5 % percibe reconocimiento constante por parte de la institución. Del mismo modo, la percepción de seguridad y estabilidad laboral se concentra principalmente en las categorías “a veces” y “nunca”, mientras que la innovación pedagógica y el diseño de métodos para mejorar los aprendizajes aparecen como prácticas ocasionales.

Estos hallazgos coinciden con los resultados reportados por Loayza (Flores) et al. (2022) y Saavedra Sandoval et al. (2022), quienes sostienen que, aunque existan niveles aceptables de desempeño docente, los factores vinculados con reconocimiento e incentivos suelen mantenerse debilitados, afectando la sostenibilidad de la calidad educativa.

Al contrastar los resultados con la revisión sistemática desarrollada por Padilla Díaz y Sánchez Trujillo (2023), se observan coincidencias importantes. Los autores señalan que la motivación docente suele verse afectada por factores extrínsecos, como incertidumbre laboral, desgaste emocional y presión organizacional, repercutiendo directamente en el desempeño pedagógico.

En la I.E. La Molina, aunque no se evidencia un contexto de crisis extrema, sí aparecen señales de desgaste institucional. La percepción de reconocimiento insuficiente, la limitada estabilidad laboral y el acceso irregular a procesos de capacitación generan un escenario donde el desempeño depende más de recursos personales como vocación, responsabilidad o resiliencia que de políticas institucionales sistemáticas. Y allí aparece una ironía frecuente en el sistema educativo: se exige innovación constante mientras muchos docentes trabajan sintiendo que su esfuerzo apenas es visible.

Desde el enfoque motivacional de Herzberg, los resultados permiten identificar que los factores higiénicos presentan niveles relativamente aceptables. Esto se refleja en la infraestructura adecuada, el liderazgo directivo favorable y un clima institucional funcional. Sin embargo, los factores motivacionales como reconocimiento, crecimiento profesional, logro y orgullo institucional aparecen claramente debilitados.

La mayoría del profesorado no percibe reconocimiento significativo, el acceso a capacitación continua resulta limitado y el sentido de pertenencia institucional es bajo. Esta situación coincide con lo señalado por Cieza Sánchez y Chávarry Ysla (2022), quienes destacan la necesidad de implementar estrategias motivacionales que integren reconocimiento, retroalimentación y desarrollo profesional docente como componentes esenciales para fortalecer el desempeño laboral.

En síntesis, los hallazgos obtenidos en la presente investigación guardan coherencia con la literatura reciente, la cual sostiene que la relación entre motivación y desempeño docente es positiva, aunque no automática. Los docentes de la I.E. N° 821645 La Molina poseen un importante capital profesional reflejado en competencias pedagógicas y compromiso básico con la tarea; sin embargo, este potencial convive con debilidades relacionadas con reconocimiento institucional, estabilidad laboral percibida, acceso sistemático a capacitación y estímulos para la innovación pedagógica.

Tal como concluyen Vera Arias et al. (2024), Padilla Díaz y Sánchez Trujillo (2023), Loayza (Flores) et al. (2022), Cieza Sánchez y Chávarry Ysla (2022) y Saavedra Sandoval et al. (2022), las estrategias más efectivas son aquellas que no se limitan a fortalecer la

motivación individual, sino que también transforman las condiciones organizacionales donde el docente desarrolla su trabajo.

En consecuencia, el diagnóstico realizado en la I.E. La Molina no solo confirma la necesidad de implementar una estrategia de motivación laboral docente, sino que también orienta con claridad sus principales líneas de acción: fortalecer sistemas de reconocimiento y retroalimentación, consolidar procesos de capacitación continua vinculados a las necesidades reales del aula y promover mecanismos de participación y comunicación que incrementen el sentido de pertenencia y el compromiso institucional.

3.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

3.3.1. Denominación

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca.

3.3.2. Introducción

La presente propuesta constituye una estrategia de motivación laboral dirigida a los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, ubicada en Baños del Inca – Cajamarca. Su diseño parte del diagnóstico realizado sobre los niveles de motivación y desempeño laboral, considerando las dimensiones de competencias, compromiso y satisfacción laboral.

A partir de esta información, la estrategia organiza un conjunto de acciones planificadas que incluyen objetivos, componentes, actividades, recursos, responsables, cronograma y mecanismos de evaluación. Todas ellas están orientadas a fortalecer de manera sostenida la motivación docente, entendida como un medio clave para mejorar el desempeño profesional.

La propuesta busca darle un nuevo sentido a la motivación dentro de la cultura institucional de La Molina. Para ello, articula factores internos, como el reconocimiento, el sentido de logro, la pertenencia y el desarrollo profesional, con

factores organizacionales, como las condiciones de trabajo, el clima de confianza, el liderazgo directivo y el acceso a capacitación continua.

En coherencia con los resultados del estudio, la estrategia pone especial atención en el reconocimiento oportuno del trabajo docente, la mejora del clima laboral, el acompañamiento pedagógico y la creación de espacios de participación y escucha activa entre directivos y profesores. Así, no se trata solo de motivar con discursos, sino de construir condiciones reales para que el docente se sienta valorado, acompañado y parte activa de la institución.

En síntesis, la estrategia de motivación laboral para la I.E. N° 821645 La Molina se plantea como una intervención contextualizada, viable y alineada con los objetivos institucionales y las políticas educativas vigentes. Su finalidad es contribuir a mejorar la calidad del desempeño docente y, en consecuencia, favorecer los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundario.

3.3.3. Fundamentación teórica de la estrategia de motivación

La estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca, se sustenta principalmente en la teoría bifactorial de Herzberg. Esta teoría plantea que la satisfacción laboral y la calidad del desempeño no dependen de un solo elemento, sino de la relación entre dos grupos de factores: los higiénicos y los motivacionales.

Desde este enfoque, el docente es entendido como un profesional cuyo compromiso, productividad y calidad pedagógica pueden fortalecerse o debilitarse según las condiciones que ofrece la institución y las oportunidades de desarrollo profesional que esta promueve.

Los factores higiénicos se relacionan con las condiciones externas del trabajo, como el ambiente físico, la estabilidad laboral, las remuneraciones, las relaciones interpersonales, la normativa institucional y el estilo de gestión. Cuando estos aspectos son percibidos como insuficientes, aparece la insatisfacción, el cansancio y, poco a

poco, la resistencia al cambio. En el diagnóstico realizado en la I.E. N° 821645 La Molina se identificaron brechas vinculadas con reconocimiento limitado, comunicación poco fluida y escaso acompañamiento directivo, lo que evidencia la necesidad de atender estos factores para evitar que sigan debilitando el clima laboral.

Por otro lado, los factores motivacionales se vinculan con el contenido mismo del trabajo docente: el sentido de logro, la responsabilidad profesional, la posibilidad de asumir retos, la participación en decisiones y el crecimiento continuo. Cuando estos elementos están presentes, el profesorado tiende a involucrarse con mayor autonomía, creatividad y eficacia en los procesos de enseñanza y en la vida institucional.

En la línea de base del estudio se observó que muchos docentes de secundaria de La Molina muestran interés por mejorar profesionalmente y preocupación por la calidad de los aprendizajes. Sin embargo, no cuentan con un sistema estructurado de reconocimiento ni con oportunidades permanentes de liderazgo pedagógico que fortalezcan dicha motivación interna. Es como tener semillas fértiles en una tierra que todavía necesita mejor riego: el potencial existe, pero requiere mejores condiciones para florecer.

Por ello, la estrategia propuesta incorpora mecanismos de reconocimiento, espacios de reflexión colegiada y proyectos colaborativos orientados a visibilizar y valorar el aporte docente.

La propuesta también se articula con el Marco del Buen Desempeño Docente y el Marco del Buen Desempeño Directivo del MINEDU, los cuales establecen referentes nacionales para la práctica pedagógica y la gestión escolar. Estos documentos resaltan la importancia de un liderazgo pedagógico capaz de generar condiciones institucionales favorables, promover un clima de confianza y fortalecer procesos de evaluación formativa orientados a la mejora continua.

Asimismo, las orientaciones de evaluación docente del MINEDU destacan desempeños vinculados con la planificación, la conducción del proceso pedagógico, la participación en la comunidad educativa y el desarrollo profesional. Estos aspectos se

valoran mediante observación de aula, análisis de evidencias y retroalimentación permanente.

En coherencia con estos referentes, la estrategia de motivación diseñada para la I.E. N° 821645 La Molina integra acciones dirigidas tanto a los factores higiénicos como a los factores motivacionales. Entre las primeras se consideran la mejora de la comunicación interna, el fortalecimiento del clima laboral, la organización de las condiciones de trabajo y la creación de espacios formales de reconocimiento. Entre las segundas se incluyen programas de actualización profesional, comunidades de aprendizaje, proyectos de innovación pedagógica y participación docente en la toma de decisiones.

De esta manera, la propuesta no busca motivar al docente de forma aislada ni mediante acciones pasajeras. Su propósito es transformar el entorno institucional y ampliar las oportunidades de desarrollo profesional, para que la motivación se refleje en un desempeño laboral más competente, comprometido y satisfactorio, en beneficio de los estudiantes y de la propia institución educativa.

3.3.4. Diagnóstico

Para diagnosticar la situación actual de la Institución Educativa N° 821645 La Molina, se aplicó inicialmente una guía de observación estructurada, la cual permitió recoger información directa sobre el clima laboral y las relaciones cotidianas entre directivos y docentes. Luego, se administró a todos los docentes del nivel secundario un cuestionario de motivación y desempeño laboral, organizado en tres dimensiones: competencias profesionales, compromiso laboral y satisfacción laboral.

La integración de ambas fuentes permitió obtener una mirada más completa de la realidad institucional. No se trató solo de revisar cifras, sino de comprender cómo se vive la motivación en el día a día escolar, allí donde las relaciones, los reconocimientos y las condiciones de trabajo terminan influyendo silenciosamente en el desempeño docente.

Los resultados muestran que, si bien la mayoría de docentes cumple adecuadamente sus actividades pedagógicas y mantiene actitudes favorables hacia los estudiantes, la

motivación institucional percibida se ubica, en términos generales, en un nivel medio. Entre las principales dificultades identificadas destacan la escasez de incentivos formales, el reconocimiento poco constante del buen desempeño, la limitada participación en la toma de decisiones y una percepción inestable de seguridad y estabilidad laboral.

Asimismo, se evidenció la ausencia de una estrategia institucional de motivación que articule liderazgo directivo, comunicación interna, formación continua y mejora de las condiciones de trabajo. Esta situación genera un escenario de riesgo, ya que el potencial profesional del profesorado no siempre se traduce en altos niveles sostenidos de compromiso y satisfacción laboral.

Como consecuencia, pueden aparecer desánimo, resistencia a los procesos de mejora o debilitamiento del sentido de pertenencia institucional. Frente a ello, resulta necesario implementar una estrategia de motivación contextualizada que, mediante actividades planificadas, mecanismos de reconocimiento y acciones de acompañamiento, fortalezca las capacidades docentes, incremente el sentido de pertenencia y contribuya a mejorar de manera constante el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 821645 La Molina.

3.3.5. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Incrementar el desempeño laboral de los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca, mediante una estrategia de motivación contextualizada que articule acciones formativas, organizacionales y de reconocimiento.

Objetivos Específicos

- Fortalecer las competencias profesionales y pedagógicas de los docentes de secundaria mediante acciones sistemáticas de capacitación, actualización y acompañamiento en servicio, orientadas a mejorar la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- Consolidar el compromiso laboral y el sentido de pertenencia institucional, promoviendo espacios de participación docente en la gestión escolar, el trabajo colaborativo entre pares y la comunicación horizontal con el equipo directivo.
- Mejorar la satisfacción laboral y el clima de confianza, atendiendo las necesidades motivacionales, socioemocionales y de bienestar de los docentes, así como optimizando los canales de apoyo, escucha activa y resolución de problemas desde la dirección.
- Diseñar e implementar un sistema de reconocimiento e incentivos contextualizado, basado en criterios claros y equitativos, que visibilice los logros individuales y colectivos, refuerce las buenas prácticas docentes y contribuya a la valoración del rol docente en la I.E. N° 821645 La Molina.

3.3.6. Planeación estratégica de la estrategia de motivación

La estrategia de motivación dirigida a los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina se organiza desde un enfoque de gestión por procesos, articulando sus acciones con la misión y visión institucional, así como con los resultados obtenidos en el diagnóstico de motivación y desempeño laboral.

Su propósito no es desarrollar actividades aisladas o temporales, sino construir un proceso organizado y sostenible que permita fortalecer el compromiso, la satisfacción y el desempeño docente de manera progresiva. Porque motivar no consiste únicamente en ofrecer incentivos ocasionales; implica generar condiciones para que el profesorado se sienta valorado, escuchado y acompañado en su labor cotidiana.

Para garantizar la viabilidad de la propuesta, la estrategia se estructura en tres fases operativas que organizan la secuencia de actividades, responsables, recursos y tiempos de ejecución.

La primera fase corresponde a la organización y sensibilización institucional. En esta etapa se busca informar a los docentes sobre los objetivos de la estrategia, promover su participación y generar compromiso con las acciones previstas. También se establecen

los responsables, el cronograma y las condiciones necesarias para el desarrollo de la propuesta. Esta fase resulta clave, porque ninguna estrategia funciona plenamente si quienes participan en ella la perciben como una obligación externa y no como una oportunidad de mejora compartida.

La segunda fase está orientada a la ejecución de las acciones motivacionales. Aquí se desarrollan actividades relacionadas con reconocimiento docente, fortalecimiento del clima laboral, acompañamiento pedagógico, capacitación continua, espacios de escucha activa y trabajo colaborativo. Asimismo, se promueve la participación docente en la toma de decisiones y en proyectos institucionales, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la identidad profesional.

Finalmente, la tercera fase corresponde al seguimiento y evaluación de la estrategia. En esta etapa se recogerá información sobre el cumplimiento de las actividades, el nivel de participación docente y los cambios observados en las dimensiones de competencias, compromiso y satisfacción laboral. Los resultados permitirán realizar ajustes y fortalecer aquellas acciones que generen mayor impacto dentro de la institución.

De esta manera, la planeación estratégica busca que la motivación deje de depender únicamente de esfuerzos individuales o iniciativas esporádicas, para convertirse en una práctica institucional organizada, continua y orientada a la mejora del desempeño laboral docente.

Primera fase: Planificación de actividades y coordinaciones

La primera fase corresponde a la organización inicial de la estrategia de motivación. En esta etapa se establecen las condiciones necesarias para asegurar que las acciones posteriores se desarrollen de manera ordenada, coherente y alineada con las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional.

Para ello, se socializan los resultados obtenidos con el equipo directivo y los docentes del nivel secundario, generando espacios de diálogo y reflexión sobre las principales fortalezas y dificultades relacionadas con la motivación y el desempeño laboral. Este momento resulta importante porque permite que el profesorado conozca la realidad

institucional desde una mirada compartida y no únicamente desde percepciones individuales.

Asimismo, se precisan los objetivos específicos de intervención y se conforma el comité de motivación docente, encargado de coordinar, acompañar y dar seguimiento a las actividades de la estrategia. La creación de este comité busca fortalecer la participación y evitar que la propuesta dependa únicamente de decisiones directivas aisladas.

De igual manera, se elabora el plan operativo de la estrategia, considerando el cronograma de actividades, los responsables, los recursos materiales y financieros, así como los mecanismos de comunicación interna que facilitarán la organización y difusión de las acciones programadas.

También se diseñan instrumentos de seguimiento, como fichas de observación, actas de reuniones y formatos de autoevaluación, los cuales permitirán recoger información sobre el desarrollo de la estrategia y realizar ajustes cuando sea necesario.

En conjunto, esta fase busca garantizar que las acciones posteriores mantengan coherencia con las dimensiones de competencias, compromiso y satisfacción laboral, estableciendo una base organizativa sólida para el desarrollo de toda la propuesta.

Segunda fase: Ejecución de actividades

Durante esta fase se desarrollan las acciones orientadas directamente a fortalecer la motivación y el desempeño laboral de los docentes. Para lograr una mejor organización, las actividades se agrupan en cuatro etapas relacionadas entre sí.

- **Etapas 1: Plan de desarrollo de habilidades comunicativas y liderazgo pedagógico**

En esta etapa se desarrollan talleres, microtalleres y círculos de estudio enfocados en comunicación asertiva, gestión de aula, resolución colaborativa de conflictos y liderazgo pedagógico.

Su finalidad es fortalecer las competencias profesionales y la seguridad del docente en su práctica diaria. De esta manera, el profesor no solo mejora sus habilidades,

sino que también refuerza su sentido de dominio, logro y confianza frente a los desafíos del aula.

– **Etapas 2: Fortalecimiento de relaciones interpersonales y trabajo en equipo**

En esta etapa se realizan jornadas de integración, reuniones de co-planificación, comunidades de aprendizaje y actividades colaborativas entre áreas.

Estas acciones buscan fortalecer un clima de confianza, cooperación y apoyo mutuo entre docentes y directivos. Así, se reduce la sensación de aislamiento y se promueve un mayor compromiso con la institución educativa.

– **Etapas 3: Programa de bienestar y satisfacción laboral**

Esta etapa incorpora acciones dirigidas al cuidado socioemocional y al bienestar integral del docente, como pausas activas, espacios de escucha y acompañamiento, reconocimiento de buenas prácticas y actividades de confraternidad institucional.

Su propósito es incrementar la percepción de apoyo organizacional y mejorar la satisfacción con el entorno de trabajo. Porque un docente que se siente cuidado y valorado puede sostener mejor su energía profesional y su compromiso pedagógico.

– **Etapas 4: Sistema de reconocimiento, incentivos y retroalimentación**

En esta etapa se diseña e implementa un sistema transparente de reconocimiento simbólico y, cuando sea posible, material. Este puede incluir menciones honoríficas, certificados, difusión de experiencias exitosas y asignación de encargos de liderazgo.

De manera paralela, se establece un proceso de retroalimentación formativa entre directivos y docentes, vinculado al desempeño en aula y a la participación institucional. Con ello, se fortalece la motivación interna, el sentido de pertenencia y la valoración del trabajo docente dentro de la institución educativa.

Tercera fase: Implementación plena, seguimiento y mejora continua

Una vez validadas y ajustadas las actividades desarrolladas en la segunda fase, se procede a incorporarlas de manera sistemática dentro de la gestión anual de la institución educativa. El objetivo es que la estrategia de motivación no quede reducida a acciones

temporales o aisladas, sino que forme parte del funcionamiento habitual de la I.E. N° 821645 La Molina.

Para ello, las actividades propuestas se integran en los principales instrumentos de gestión institucional, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). Asimismo, las acciones de motivación se calendarizan de manera periódica, estableciendo espacios formales de monitoreo y evaluación tanto trimestrales como anuales.

El seguimiento se realizará mediante encuestas, actas, registros de participación y percepciones del profesorado, permitiendo recoger información sobre el impacto de la estrategia en el clima laboral y en el desempeño docente. A partir de estos resultados, se podrán reformular, fortalecer o reajustar las acciones necesarias, garantizando un proceso permanente de mejora continúa.

Esta fase busca consolidar una cultura institucional donde la motivación docente no dependa únicamente de iniciativas personales o decisiones momentáneas, sino de una gestión organizada y sostenida en el tiempo. Porque las instituciones educativas no cambian de un día para otro; cambian cuando las buenas prácticas dejan de ser excepciones y comienzan a convertirse en costumbre.

Articulación con la misión y visión institucional

La estrategia de motivación se enmarca en la misión de la I.E. N° 821645 La Molina, orientada a brindar una educación para la vida, promoviendo en los estudiantes una formación integral, humanista y tecnológica, basada en valores y orientada al ejercicio de una ciudadanía responsable en una sociedad justa y democrática.

En coherencia con esta misión, se reconoce que el desarrollo profesional y el bienestar docente constituyen condiciones esenciales para garantizar aprendizajes de calidad. Después de todo, resulta difícil construir una escuela motivadora para los estudiantes cuando quienes enseñan trabajan sintiéndose poco valorados o escasamente acompañados.

De igual manera, la estrategia se articula con la visión institucional, que proyecta a la I.E. N° 821645 La Molina como una institución líder en su comunidad, capaz de ofrecer un servicio educativo de excelencia con docentes competentes, motivados y éticamente comprometidos.

Desde esta perspectiva, la estrategia de motivación se concibe como una herramienta de gestión capaz de contribuir progresivamente a la transformación del enfoque pedagógico y de la cultura organizacional de la institución. Su finalidad es fortalecer un ambiente de trabajo basado en el alto desempeño, la colaboración, el reconocimiento profesional y el compromiso compartido con la mejora educativa.

3.3.7. Construcción de la estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral

A partir del diagnóstico institucional realizado en los docentes de educación secundaria de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca, se plantea una estrategia de gestión del talento humano orientada a fortalecer la motivación y mejorar el desempeño laboral del profesorado.

La propuesta se organiza en tres fases, integradas por acciones secuenciadas y coherentes con las necesidades identificadas en la institución. Su finalidad es atender las brechas relacionadas con reconocimiento, clima laboral, bienestar, capacitación continua, sentido de pertenencia y acompañamiento pedagógico.

De este modo, la estrategia no se limita a plantear actividades aisladas, sino que busca construir un proceso ordenado, viable y sostenible. Es decir, una ruta de intervención que permita transformar la motivación docente en una práctica institucional permanente y no en un gesto ocasional.

A continuación, se desarrolla la primera fase de la estrategia.

PRIMERA FASE: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	Actividad	Descripción
1	Presentación institucional de la estrategia	Reunión de trabajo con la directora de la I.E. N° 821645 La Molina para socializar la estrategia de motivación, explicitar su propósito, alcances, responsabilidades y beneficios esperados para el clima laboral y el desempeño docente.
2	Socialización de la programación general	Sesión de coordinación con el equipo directivo y los coordinadores de nivel para revisar el cronograma tentativo de actividades, validar fechas clave y asegurar su articulación con el plan anual de trabajo de la institución.
3	Aprobación y formalización de la estrategia	La directora, con el visto bueno del Consejo Educativo Institucional, oficializa la estrategia de motivación mediante un acta o resolución interna, incluyendo la asignación de tiempos, responsables y presupuesto básico.
4	Difusión interna del plan de actividades	Comunicación formal a todo el cuerpo docente (reunión general y medios digitales) sobre los objetivos, fases y beneficios de la estrategia, precisando los espacios de participación, compromisos y mecanismos de seguimiento.
5	Gestión y aseguramiento de recursos	En coordinación con la dirección y el comité responsable se identifican y gestionan los recursos necesarios (materiales, logísticos, espacios físicos, apoyo externo) para la ejecución de las actividades de motivación y fortalecimiento del desempeño.
6	Acto de lanzamiento de la estrategia	Organización de una ceremonia breve de inauguración en la que se presenta oficialmente la estrategia a todo el personal docente, se refuerza el sentido de propósito compartido y se motiva la participación activa en las etapas posteriores.

SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DISTRIBUIDAS EN CUATRO ETAPAS

ETAPA 1: Plan de desarrollo de habilidades en comunicación eficaz y liderazgo

N°	Actividad	Descripción (contextualizada a la I.E. N° 821645 La Molina)	Plan de acción	Responsables	Recursos
1	Programa de mejoramiento de la comunicación eficaz	Con la contratación de un especialista en Gestión del Talento Humano se diseña un programa de fortalecimiento de la comunicación interna, orientado a docentes del nivel secundario y al equipo directivo de la I.E. N° 821645 La Molina. El programa busca optimizar los flujos de información, reducir malentendidos y generar interacciones más colaborativas, en coherencia con las metas institucionales y con la mejora del clima organizacional.	• Realizar charlas formativas sobre comunicación, elementos, tipos y canales. • Desarrollar talleres vivenciales para el fortalecimiento de la comunicación docente–directivo y docente–docente. • Implementar estrategias de comunicación asertiva para la coordinación pedagógica y la atención de estudiantes y familias. • Definir y socializar canales formales de comunicación interna (reuniones periódicas, circulares, mensajería institucional). • Construir el “perfil de docente asertivo” como referente para el trabajo colegiado. • Monitorear la eficacia del programa mediante encuestas breves de percepción y registros de acuerdos alcanzados.	• Dirección de la I.E. • Subdirección / coordinación académica. • Especialista en talento humano.	• Diapositivas y fichas de trabajo. • Material informativo impreso y digital. • Guías de dinámicas grupales. • Pizarra, rotafolio y marcadores. • Registro de asistencia por sesión.

2	Fortalecimiento del desarrollo personal en el talento humano	Se fomenta el desarrollo personal del docente como eje de su desempeño laboral, trabajando competencias socioemocionales (autoconocimiento, autocontrol, resiliencia y proyecto de vida profesional). La intervención busca que los docentes del nivel secundario de La Molina gestionen adecuadamente el estrés, fortalezcan su autoestima profesional y mejoren sus relaciones interpersonales dentro de la institución.	• Desarrollar talleres de interacción centrados en el uso de la asertividad y la gestión emocional. • Realizar conferencias motivacionales y espacios de retroalimentación sobre metas personales y profesionales. • Trabajar la formulación de objetivos de desarrollo profesional individual y compromisos de mejora. • Promover una cultura de reconocimiento mutuo entre colegas mediante dinámicas de apreciación y feedback positivo. • Impulsar un enfoque de liderazgo pedagógico participativo, donde cada docente asuma responsabilidades en proyectos institucionales.	• Dirección de la I.E. • Subdirección. • Especialista en talento humano / psicólogo institucional.	• Cartas de invitación a talleres y conferencias. • Lista de asistencia. • Fichas de autoevaluación y de metas personales. • Plan de desarrollo personal para cada docente.
3	Plan de adecuación y fortalecimiento del liderazgo directivo	Con el acompañamiento de un especialista, se implementa un plan de fortalecimiento del liderazgo del equipo directivo de la I.E. N.º 821645 La Molina, orientado a la gestión participativa, el reconocimiento docente y la creación de condiciones motivacionales para el desempeño. El propósito es consolidar un estilo de liderazgo pedagógico que comunique con claridad las metas, valore el trabajo docente y promueva un clima de confianza y apoyo.	• Definir, junto con el especialista, el perfil de liderazgo directivo orientado a resultados, trabajo en equipo y acompañamiento pedagógico. • Desarrollar sesiones de trabajo sobre liderazgo pedagógico, gestión del talento y dirección de personas. • Programar un plan de aprendizaje para la gestión de recursos humanos	• Especialista en liderazgo y gestión educativa. • Directora y subdirectora de la I.E.	• Guía de perfil de liderazgo. • Listas de asistencia a jornadas formativas. • Matriz de roles y responsabilidades actualizada. • Actas de acuerdos y compromisos.

			(reconocimiento, inducción, retroalimentación formativa). • Revisar y actualizar los roles y responsabilidades de cada integrante del equipo directivo, alineándolos al PEI y al plan de motivación. • Elaborar acuerdos de compromiso de liderazgo motivador firmados por el equipo directivo.		
4	Entrega de informe de cierre de la primera etapa	Al culminar la Etapa 1, el especialista elabora un informe técnico dirigido a la dirección y al equipo docente del nivel secundario, donde se sistematizan las actividades ejecutadas, logros preliminares, dificultades y recomendaciones para la siguiente etapa de la estrategia de motivación.	• Sistematizar la información registrada en listas de asistencia, fichas de evaluación de talleres, notas de campo y encuestas rápidas. • Elaborar un informe ejecutivo que detalle avances en comunicación, liderazgo y desarrollo personal. • Socializar el informe en una reunión de trabajo con directivos y representantes docentes, recogiendo sugerencias para ajustar el plan de acción de las etapas siguientes.	• Especialista responsable de la estrategia. • Dirección de la I.E.	• Informes impresos y digitales. • Presentación en diapositivas. • Registro de acuerdos y compromisos para la segunda etapa.

ETAPA 2: Acciones de fortalecimiento en relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

N°	Actividad	Descripción	Plan de acción	Responsable	Recursos
1	Programa de mejora de relaciones interpersonales	Se desarrollará un programa orientado a consolidar relaciones interpersonales respetuosas, colaborativas y empáticas entre los docentes de secundaria de la I.E. N.º 821645 La Molina. Este programa se configura como una herramienta clave para el trabajo en equipo, el logro de metas institucionales y la construcción de un clima organizacional de confianza.	• Talleres sobre comunicación empática, escucha activa y resolución dialogada de desacuerdos. • Dinámicas grupales para fortalecer la confianza y la cooperación entre colegas. • Charlas de retroalimentación sobre valores éticos y culturales que se desean consolidar en la institución. • Implementación de un sistema de “acuerdos de convivencia laboral” elaborados por los mismos docentes. • Uso de herramientas de feedback 360° centradas en el trato interpersonal.	• Dirección. • Subdirección. • Especialista en talento humano.	• Guías sobre cultura y valores institucionales. • Material informativo y fichas de trabajo grupal. • Diapositivas y equipo multimedia. • Registros de participación y listas de asistencia.
2	Plan de acción para el manejo constructivo de conflictos	A través de un experto en gestión de conflictos se ejecutará un plan para dotar a los docentes de estrategias de negociación, mediación y resolución pacífica de situaciones tensas que se presentan en la vida escolar. El foco estará en transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y mejora de procesos.	• Talleres sobre tipos de conflicto en el entorno escolar y sus causas frecuentes. • Capacitación en técnicas de negociación, mediación y arbitraje escolar. • Simulaciones de casos reales de conflictos entre docentes, directivos y estudiantes para	• Experto en gestión de conflictos / talento humano. • Dirección.	• Matriz de análisis de conflictos. • Diapositivas y casos de estudio. • Protocolo escrito de manejo de conflictos. • Registros de acuerdos y compromisos.

			aplicar las estrategias aprendidas. • Elaboración de un protocolo interno de manejo de conflictos docentes.		
3	Fortalecimiento del trabajo en equipo para la mejora continua	Se implementará un programa específico para consolidar el trabajo colaborativo entre docentes, articulando áreas y grados. La finalidad es instalar prácticas de co-planificación, co-evaluación y apoyo mutuo, de modo que la responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes sea compartida.	• Sesiones de capacitación sobre principios y ventajas del trabajo en equipo docente. • Definición de roles y responsabilidades dentro de los equipos de área y de grado. • Aplicación de la técnica “5 C” (comunicación, coordinación, cooperación, confianza y compromiso) en proyectos pedagógicos conjuntos. • Orientación para el diseño de proyectos de innovación pedagógica colaborativa. • Seguimiento a los acuerdos de los equipos de trabajo y reconocimiento a las buenas prácticas colegiadas.	• Gestor de talento humano / especialista. • Dirección.	• Formatos de planificación colegiada. • Materiales didácticos para proyectos colaborativos. • Registros de reuniones de equipo. • Diapositivas y fichas de seguimiento.
4	Informe de cumplimiento de la segunda etapa	Al concluir la segunda etapa se elaborará un informe de resultados sobre el impacto de las acciones en relaciones interpersonales, manejo de conflictos y trabajo en equipo, insumo clave para la toma de decisiones de la tercera fase.	• Sistematizar evidencias de las actividades implementadas. • Valorar cambios percibidos en el clima laboral mediante encuestas breves y entrevistas. • Formular conclusiones y recomendaciones para ajustar la estrategia de motivación. • Presentar el informe en reunión ampliada con el personal docente y directivo.	• Especialista responsable de la estrategia. • Dirección.	• Informe técnico impreso y digital. • Encuestas breves y guías de entrevista. • Fotografías, actas y registros de participación.

ETAPA 3. Acciones de bienestar, reconocimiento y confraternidad

N°	Actividad	Descripción	Plan de acción	Responsable	Recursos
1	Plan de salud ocupacional docente	Conjunto de acciones para cuidar la salud física y emocional de los docentes, reforzando la percepción de apoyo institucional y pertenencia.	• Implementar un botiquín equipado y protocolos básicos de primeros auxilios. • Gestionar charlas y campañas de prevención con centros de salud locales. • Organizar brigadas internas de defensa civil y simulacros.	Dirección, subdirección, responsable de tutoría y defensa civil.	Botiquín, fichas de salud del docente, convenios con centros de salud, registros de participación.
2	Plan de celebración de onomásticos y fechas significativas	Diseño de un sistema sencillo de reconocimiento en cumpleaños y fechas especiales para reforzar la valoración personal y el compañerismo.	• Elaborar un registro de fechas de cumpleaños del plantel. • Implementar saludos personalizados y pequeños detalles simbólicos (tarjetas, mensajes públicos). • Realizar breves momentos de reconocimiento en reuniones de docentes.	Dirección, subdirección, comité de convivencia.	Registro de cumpleaños, tarjetas, material decorativo sencillo.
3	Programa de integración “Rememos juntos”	Programa de integración y confraternidad que genera espacios de encuentro informal entre docentes para fortalecer relaciones, compromiso institucional y sentido de equipo.	• Jornadas deportivas y recreativas. • Mañanas de integración y dinámicas grupales. • Almuerzos o convivencias pedagógicas con intercambio de experiencias exitosas.	Dirección, comité de bienestar docente.	Materiales para juegos cooperativos, registro fotográfico, listas de asistencia.
4	Adquisición y mejora de materiales educativos para docentes	Acción orientada a reducir una de las brechas motivacionales detectadas: la limitada disponibilidad de recursos pedagógicos.	• Gestión de convenios con instituciones o programas que apoyen con materiales. • Entrega organizada de kits educativos a docentes del nivel secundario.	Dirección, jefes de área.	Kits de material educativo, actas de entrega, registros de control.

			• Registro de uso y cuidado de los materiales.		
5	Convenios con instituciones de educación superior	Gestión de alianzas con universidades e institutos para facilitar la participación de los docentes en diplomados, maestrías y cursos de actualización, priorizando a quienes muestren compromiso y liderazgo.	• Identificar instituciones aliadas y líneas de formación pertinentes. • Suscribir convenios que incluyan descuentos o becas parciales. • Difundir la oferta formativa y acompañar procesos de postulación.	Dirección, coordinación académica.	Minutas y convenios, registros de postulaciones, evidencias de participación.
6	Informe final de la tercera fase y de la estrategia	Sistematización global de la implementación de la estrategia de motivación y sus efectos preliminares sobre el desempeño laboral docente.	• Recopilar indicadores de participación, percepción de motivación y desempeño. • Elaborar un informe ejecutivo con logros, limitaciones y propuestas de mejora. • Presentar los resultados al Consejo Educativo Institucional y al colectivo docente.	Dirección, equipo investigador.	Informe consolidado, anexos de evidencias, actas de socialización.

ETAPA 4. Sistema de reconocimiento, incentivos y felicitaciones

Nº	Actividad	Descripción	Plan de acción	Responsable	Recursos
1	Formación de comité de reconocimiento docente	Creación de un comité encargado de definir criterios y procedimientos de reconocimiento al desempeño docente.	– Seleccionar integrantes (dirección, jefes de área, representante docente). – Definir objetivo y funciones del comité. – Elaborar ficha e indicadores de reconocimiento.	Dirección. Comité de reconocimiento	Formatos de evaluación. Acta de conformación del comité.
2	Programa “Docente del mes”	Sistema mensual de reconocimiento público a docentes que destacan en su desempeño.	– Establecer criterios de mérito (innovación, compromiso, puntualidad, apoyo a estudiantes). – Evaluar mensualmente y seleccionar al docente destacado. – Entregar diploma y realizar reconocimiento público en reuniones o ceremonias.	Dirección. Comité de reconocimiento	Diplomas. Cuadro de honor. Registro de docentes premiados.
3	Incentivos y beneficios simbólicos	Implementación de incentivos adicionales que refuercen el compromiso con la mejora continua.	– Gestionar cupones de descuento o beneficios con comercios y servicios locales. – Otorgar reconocimientos no monetarios (cartas, menciones en actos oficiales). – Priorizar a docentes que asumen horas o tareas adicionales.	Dirección. Comité de reconocimiento	Convenios con empresas locales. Vales o cupones. Registro de incentivos otorgados.
4	Informe de culminación de la estrategia	Sistematización final de la estrategia de motivación y propuesta de sostenibilidad institucional.	– Integrar los informes de todas las etapas. – Analizar cambios en motivación y desempeño laboral. – Formular recomendaciones para incorporar acciones al PEI, PAT y PCI.	Dirección. Investigador(a)	Informe final consolidado. Matriz de indicadores. Actas de validación interna.

TERCERA FASE. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

En esta fase se ponen en marcha las actividades diseñadas en las etapas anteriores, asegurando su aplicación progresiva con los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina.

El propósito es que la estrategia de motivación deje de ser solo una propuesta escrita y empiece a formar parte de la cultura institucional. Para ello, se desarrollan acciones planificadas, se establecen cronogramas definidos, se gestionan los recursos necesarios y se aplica un sistema de seguimiento y retroalimentación continua.

Durante esta etapa, la institución debe garantizar que cada actividad se ejecute de manera organizada, participativa y coherente con las necesidades identificadas en el diagnóstico. Asimismo, será importante promover la participación activa de los docentes, el compromiso del equipo directivo y la comunicación permanente entre todos los actores involucrados.

De esta manera, la implementación permitirá fortalecer la motivación laboral, mejorar el clima institucional y consolidar prácticas orientadas al reconocimiento, la colaboración, el bienestar y el desarrollo profesional docente.

N°	Actividad	Descripción	Plan de acción	Responsable	Recursos
1	Presentación de la fase de implementación	Reunión formal con la dirección y representantes de los docentes para presentar el inicio de la fase de implementación de la estrategia de motivación.	– Exponer objetivos específicos de la fase. – Precisar tiempos, responsables e indicadores de seguimiento. – Recoger aportes y compromisos de participación.	Dirección de la I.E. Investigador(a)	PPT de la fase. Resumen ejecutivo. Acta de acuerdos.
2	Aprobación y difusión del cronograma de	Definición y validación de las fechas en que se ejecutarán las	– Elaborar cronograma detallado (mensual/trimestral).	Dirección. Coordinadores de área	Cronograma institucional. Comunicados impresos y virtuales.

	implementación	actividades de las cuatro etapas (comunicación, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y reconocimiento).	– Validarlo con equipo directivo y coordinadores. – Difundirlo a todo el personal docente por medios escritos y digitales.		
3	Sensibilización y difusión de la estrategia al cuerpo docente	Socialización amplia de los beneficios de la estrategia y del impacto esperado en la motivación y el desempeño laboral.	– Realizar una jornada de sensibilización con todos los docentes. – Presentar testimonios o evidencias del diagnóstico. – Generar espacios breves de diálogo sobre expectativas y temores.	Dirección. Comité de motivación	Fichas de trabajo. Equipo multimedia. Registro de asistencia.
4	Gestión y asignación de recursos para la implementación	Organización de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar talleres, convivencias, reconocimientos y acciones de bienestar.	– Identificar recursos requeridos por etapa. – Asignar responsables para cada actividad (docentes líderes, comité, aliados externos). – Gestionar apoyo de UGEL, APAFA, municipalidad u otras entidades.	Dirección. Área administrativa	Presupuesto referencial. Convenios y oficios de apoyo. Inventario de materiales.
5	Puesta en marcha, monitoreo y ajustes	Inicio operativo de las actividades de la estrategia, con seguimiento sistemático y ajustes según evidencias.	– Ejecutar las actividades según el cronograma (talleres, convivencias, reconocimientos, etc.). – Aplicar fichas de monitoreo y encuestas breves de satisfacción docente. – Realizar reuniones de retroalimentación para introducir mejoras continuas.	Dirección. Comité de motivación. Investigador(a)	Fichas de monitoreo. Encuestas de satisfacción. Registro fotográfico y de actas.

3.3.8. Instrumentación de la estrategia de motivación contextualizada

Fase / Etapa	Período tentativo 2025	Actividades principales	Productos / Resultados esperados
Primera fase: Coordinación general	Marzo – abril de 2025	• Reuniones con el equipo directivo para socializar la estrategia de motivación. • Definición de sesiones, horarios, responsables y presupuesto. • Aprobación de recursos, ambientes y cronograma de trabajo.	• Acta de aprobación de la estrategia y del cronograma general. • Compromiso formal de la dirección y jefaturas de área.
Segunda fase: Ejecución de actividades motivacionales	Mayo – octubre de 2025	Primera etapa: Relaciones interpersonales Mayo – junio de 2025 • Desarrollo de sesiones orientadas al reconocimiento personal, respeto, empatía, integración grupal y escucha activa. • Aplicación de dinámicas participativas, juegos cooperativos, diálogo reflexivo y actividades de interacción entre pares. Segunda etapa: Asertividad Julio – agosto de 2025 • Desarrollo de sesiones sobre comunicación asertiva, expresión de opiniones, toma de decisiones y afrontamiento de situaciones de riesgo. • Práctica de juegos de roles, análisis de casos, dramatizaciones y compromisos personales. Tercera etapa: Resolución de problemas Setiembre – octubre de 2025 • Desarrollo de sesiones dirigidas al manejo de conflictos, regulación emocional, presión de grupo, toma de decisiones y emisión de juicios críticos. • Ejecución de actividades reflexivas orientadas al diálogo, autocontrol y búsqueda de soluciones pacíficas.	• Programas y sesiones de la estrategia validados y listos para su aplicación. • Matriz de seguimiento de conflictos y acuerdos de convivencia docente. • Registro de actividades de salud, integración y confraternidad con evidencias fotográficas. • Actas de convenios firmados para salud y desarrollo profesional. • Comité de reconocimiento constituido y reglamento básico aprobado.

Tercera fase: Implementación y consolidación	Noviembre – diciembre de 2025	• Aplicación de instrumentos de evaluación final para valorar los avances alcanzados. • Comparación entre el diagnóstico inicial y los resultados posteriores a la intervención. • Sistematización de logros, dificultades y experiencias significativas del programa. • Reunión de retroalimentación con docentes, tutores y directivos. • Elaboración del informe final del programa y propuesta de continuidad para el siguiente año escolar.	• Informe técnico de implementación de la estrategia de motivación contextualizada. • Plan de capacitación en TIC implementado con registro de asistencia y productos digitales elaborados por los docentes. • Documento de sistematización con lecciones aprendidas y propuesta para incorporar la estrategia en la planificación anual de la I.E.
---	-------------------------------------	--	---

Nota. El programa se proyectó para ejecutarse durante el año escolar 2025, considerando una fase inicial de coordinación y diagnóstico, una fase central de intervención pedagógica organizada por dimensiones y una fase final de evaluación y consolidación de resultados.

3.3.9. Presupuesto de la estrategia de motivación contextualizada

Docentes de educación secundaria – I.E. N° 821645 “La Molina”, Baños del Inca – Cajamarca

PRIMERA FASE: Planificación de actividades

N°	Actividad	Recurso	C. unitario (S/.)	Cantidad	C. total (S/.)
1	Presentación de la estrategia	Impresiones	0,25	15	3,75
		Anillado	3,00	1	3,00
		Pasajes	5,00	1	5,00
	TOTAL PRIMERA FASE				11,80

SEGUNDA FASE – PRIMERA ETAPA

Plan de desarrollo de habilidades en comunicación eficaz y liderazgo

N°	Actividad	Recurso	C. unitario (S/.)	Cantidad	C. total (S/.)
1	Programa de mejoramiento en comunicación eficaz	Experto en talento humano	250,00	4	1 000,00
2	Perfiles directivos	Especialista	300,00	2	600,00
3	Gestión de recursos	Experto en talento humano	250,00	1	250,00
4	Talleres de interacción y desarrollo	Facilitador	100,00	3	300,00

5	Materiales didácticos	Varios	20,00	3	60,00
	TOTAL 1ª ETAPA				2 210,00

SEGUNDA FASE – SEGUNDA ETAPA

Acciones de fortalecimiento de relaciones interpersonales y trabajo en equipo

Nº	Actividad	Recurso	C. unitario (S/.)	Cantidad	C. total (S/.)
1	Talleres de relaciones sociales	Facilitador	120,00	2	240,00
2	Implementación de feedback	Especialista	90,00	1	90,00
3	Plan de acción para manejo de conflictos	Experto en talento humano	250,00	3	750,00
4	Programa de trabajo en equipo	Gestor en talento humano	300,00	2	600,00
5	Planeación de objetivos orientados a soluciones	Experto	300,00	1	300,00
	TOTAL 2ª ETAPA				1 980,00

SEGUNDA FASE – TERCERA ETAPA

Programa de satisfacción laboral y confraternidad en el trabajo

Nº	Actividad	Recurso	C. unitario (S/.)	Cantidad	C. total (S/.)
1	Plan de salud para docentes y directivos	Facilitadores y expertos en salud/desastres	80,00	5	400,00
2	Convenios pactados	Pasajes	10,00	4	40,00
3	Materiales educativos	Docentes y área directiva	60,00	33	1 980,00
4	Incentivo por onomástico	Cajita personalizada	12,00	30	360,00
		Agasajo	20,00	25	500,00
5	Programa de integración y confraternidad	Varios	1 000,00	3	3 000,00
	TOTAL 3ª ETAPA				6 280,00

SEGUNDA FASE – CUARTA ETAPA

Sistema de reconocimiento, incentivos y felicitaciones

Nº	Actividad	Recurso	C. unitario (S/.)	Cantidad	C. total (S/.)
1	Programa de reconocimiento docente	Diplomas	30,00	11	330,00

2	Convenios pactados	Pasajes	6,00	10	60,00
3	Evaluación del desempeño docente	Capacitador	100,00	3	300,00
	TOTAL 4ª ETAPA				690,00

TERCERA FASE: Implementación de las capacitaciones

Nº	Actividad	Recurso	C. unitario (S/.)	Cantidad	C. total (S/.)
1	Presentación de la tercera fase	Impresiones	0,25	10	2,50
		Anillado	3,00	1	3,00
		Pasajes	5,00	1	5,00
2	Ejecución de capacitaciones	Experto	250,00	6	1 500,00
	TOTAL TERCERA FASE				1 510,50

Costo total de la estrategia

Fase / Etapa	Monto (S/.)
Primera fase	11,80
Segunda fase – Primera etapa	2 210,00
Segunda fase – Segunda etapa	1 980,00
Segunda fase – Tercera etapa	6 280,00
Segunda fase – Cuarta etapa	690,00
Tercera fase	1 510,50
TOTAL ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN CONTEXTUALIZADA	12 682,30

Matriz de control y evaluación de la estrategia de motivación laboral adaptada a la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca

ETAPAS Y FASES	CONTROL Y EVALUACIÓN	CONTENIDO / EVIDENCIAS
PRIMERA FASE	Verificar que la estrategia de motivación para los docentes del nivel secundario haya sido aprobada formalmente y que se dé inicio al cronograma de actividades programadas.	Acta o resolución interna de aprobación de la estrategia, firmada por la dirección y subdirección.
SEGUNDA FASE	Constatar la ejecución progresiva de las cuatro etapas de la estrategia, de acuerdo con los tiempos, responsables y recursos definidos en la planificación.	Documento de conformidad de avance de la fase, con firmas de la dirección, comités responsables y registro de asistencia.
Primera Etapa: Plan de desarrollo de habilidades en comunicación eficaz y liderazgo	• Comprobar la culminación de los programas de capacitación dirigidos a los docentes, así como la actualización del perfil del “docente asertivo”. • Verificar la formación y actualización del perfil directivo orientado a la gestión del talento humano y al liderazgo participativo. • Evaluar la necesidad de incorporar cursos complementarios de coaching educativo para fortalecer competencias profesionales y habilidades socioemocionales.	Informe final de cumplimiento de las actividades de la primera etapa , con listas de asistencia, fichas de evaluación y evidencias fotográficas.
Segunda Etapa: Acciones de fortalecimiento de relaciones interpersonales y trabajo en equipo	• Constatar la implementación de los programas y planes orientados a mejorar las relaciones interpersonales entre docentes. • Verificar la aplicación de técnicas de negociación para el manejo de conflictos (p. ej., 5C, mediación, arbitraje). • Evaluar el desarrollo de hábitos productivos y de logro de objetivos en la gestión de la enseñanza y trabajo colegiado. • Considerar la incorporación de actividades de <i>teambuilding</i> para consolidar equipos de alto desempeño.	Informe final de cumplimiento de las actividades de la segunda etapa , con actas de reuniones, registros de asistencia y reportes de logros.

Tercera Etapa: Programa de satisfacción laboral y desarrollo de confraternidad en el trabajo	• Verificar el desarrollo del programa de salud laboral (charlas, botiquín, brigadas, campañas preventivas). • Constatar la entrega de materiales educativos a los docentes y su uso en la práctica pedagógica. • Revisar la ejecución de actividades de integración y confraternidad que fortalezcan el sentido de pertenencia institucional. • Comprobar la firma de convenios con instituciones externas que faciliten la mejora profesional (diplomados, maestrías, actualizaciones).	Informe final de cumplimiento de la tercera etapa , acompañado de evidencias (fotografías, registros de materiales, actas de convenio y listas de asistencia).
Cuarta Etapa: Sistema de reconocimiento, incentivos y felicitaciones	• Verificar la constitución y funcionamiento del comité de reconocimiento docente. • Evaluar la aplicación del programa “docente del mes” y otras acciones de reconocimiento público al buen desempeño. • Constatar la entrega de cupones, estímulos y beneficios a los docentes que cumplan los criterios establecidos. • Revisar los acuerdos de convenios que respalden incentivos académicos y profesionales.	Informe final de cumplimiento de la cuarta etapa , con fichas de evaluación del desempeño, actas del comité, relación de docentes reconocidos y registros de entrega de incentivos.
TERCERA FASE: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO FORMATIVO	• Evaluar el desarrollo de las jornadas de capacitación (presenciales y/o virtuales) y el dominio progresivo de recursos TIC aplicados al proceso de enseñanza–aprendizaje. • Verificar la mejora de las competencias profesionales y del clima laboral a partir de la estrategia de motivación implementada. • Constatar el uso pedagógico de plataformas virtuales y herramientas digitales como soporte al trabajo docente y a la comunicación institucional. • Identificar ajustes necesarios para retroalimentar la estrategia y asegurar su sostenibilidad.	• Documento de aprobación y conformidad de las capacitaciones y actividades ejecutadas en la tercera fase. • Informe final de evaluación de la estrategia en su conjunto (resultados, logros, dificultades y recomendaciones), sustentado con evidencias cuantitativas y cualitativas.

CONCLUSIONES

- Se confirma que la motivación de los docentes de secundaria de la I.E. N° 821645 La Molina se sitúa en un nivel medio, con predominio de respuestas “a veces” en indicadores críticos como acceso a capacitaciones, disponibilidad de materiales, atención a la salud del docente y estabilidad percibida. Esto evidencia que la motivación no es sostenida ni sistemática, sino fuertemente condicionada por factores institucionales.
- El desempeño laboral muestra un perfil globalmente favorable en la dimensión competencias (realización adecuada de actividades, liderazgo directivo, clima de confianza y conocimiento de criterios de evaluación) y en buena medida en compromiso laboral, donde se observa cumplimiento de funciones y preocupación por el aprendizaje. Sin embargo, la dimensión satisfacción laboral se ubica en un nivel moderado, con bajos niveles de orgullo institucional y de reconocimiento significativo al trabajo realizado.
- Se identifican como brechas prioritarias: el escaso reconocimiento formal al desempeño docente, la débil percepción de seguridad y estabilidad laboral, la oferta irregular de capacitación continua y la limitada innovación metodológica estimulada desde la gestión. Estas brechas explican la distancia entre el buen nivel de competencias y el nivel solo medio de motivación y satisfacción, y constituyen focos críticos que la institución debe intervenir de manera urgente.
- La convergencia entre resultados empíricos y antecedentes teóricos permite concluir que es viable y necesaria una estrategia de motivación diseñada a la medida de la I.E. La Molina. Dicha estrategia debe articular factores intrínsecos (reconocimiento, logro, crecimiento profesional) y factores institucionales (condiciones de trabajo, clima y liderazgo), de modo que contribuya de forma directa y sostenible a la mejora del desempeño laboral docente en sus tres dimensiones.

RECOMENDACIONES

- Institucionalizar la estrategia propositiva planteada en la investigación, aprobándola en los órganos de gestión correspondientes, asignando responsables, recursos y cronograma. Esta estrategia debe incluir programas de reconocimiento, espacios de participación docente, acciones de cuidado del bienestar y líneas de desarrollo profesional continuo, asegurando su alineamiento con el PCI y el PEI.
- Diseñar e implementar un sistema transparente de reconocimiento (individual y colectivo) basado en evidencias de desempeño, que considere estímulos simbólicos y funcionales (felicitaciones públicas, encargaturas, incentivos formativos). Complementariamente, establecer rutinas de retroalimentación directiva periódica para reforzar buenas prácticas y acompañar áreas de mejora, fortaleciendo la satisfacción y el sentido de logro docente.
- Elaborar un plan de formación continua articulado a las brechas detectadas (innovación metodológica, estrategias de motivación en aula, gestión socioemocional, evaluación formativa), coordinando con UGEL, programas MINEDU y aliados estratégicos. Este plan debe garantizar oportunidades equitativas de participación, registrar asistencia y resultados y, sobre todo, vincularse a la mejora concreta del desempeño en aula.
- Crear un sistema de seguimiento con indicadores específicos por dimensión (competencias, compromiso y satisfacción), utilizando encuestas, fichas de observación y entrevistas. Con la información generada, realizar ajustes anuales a la estrategia de motivación, retroalimentar al personal y asegurar que las decisiones de gestión se tomen con base en evidencia, cerrando el ciclo diagnóstico–intervención–evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bermejo, B. (2011). *La comunicación en el aula: Claves para una enseñanza eficaz*. Graó.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo: Una revisión actual. *Revista de Educación*, 353, 109–134.
- Cassany, D. (2006). *Tras las líneas: Sobre la lectura contemporánea*. Anagrama.
- Cieza Sánchez, E., & Chávarry Ysla, P. del R. (2022). Plan de motivación herzbergiana y desempeño laboral del docente universitario. *Revista Horizonte Empresarial*, 9(1), 42–57.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cueva, K., & Díaz, M. (2017). *Cuestionario de desempeño laboral docente: Adaptación y validación en el contexto educativo peruano*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Díaz Barriga, A. (2006). *La formación docente: Profesionalización o proletarización del trabajo pedagógico*. Paidós.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores.
- Hargreaves, A. (1999). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Continuum.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Huanaco, K., & Napaico, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en instituciones públicas del nivel secundario*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Imbernón, F. (2017). *La formación y el desarrollo profesional del profesorado: Hacia una nueva cultura profesional*. Graó.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Loayza Flores, L. J., Marujo Serna, M. del P., Primo Mendoza, J., & Alanya Coras, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Revista de Propuestas Educativas*, 4(7), 19–31.

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Marco del buen desempeño docente*. MINEDU.
- Murillo, F. J. (2007). *Mejorar la escuela: Una guía para el cambio educativo*. SM.
- Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). *Cambio y mejora educativa: Una mirada internacional*. Octaedro.
- Murillo, F. J., & Román, M. (2013). La mejora de la educación: Una propuesta desde la eficacia escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 63(1), 31–56.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Padilla Díaz, O. E., & Sánchez Trujillo, M. de los Á. (2023). Desempeño y motivación laboral en docentes universitarios peruanos durante la pandemia: Una revisión sistemática. *Revista de Investigación*, 47(110), 251–271.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: Invitar a los docentes a desarrollar una práctica reflexiva*. Graó.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Saavedra Sandoval, J. W., Santillán Guzmán, K., & Saavedra Sandoval, R. (2022). Motivación docente y desempeño laboral en Pachiza, San Martín – Perú. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 135–145.
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–22.
- Tenti Fanfani, E. (2007). *El oficio de docente: Vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI*. Siglo XXI Editores.
- Tobón, S. (2013). *Desempeño docente y formación basada en competencias*. Ecoe Ediciones.
- UNESCO. (1996). *La educación encierra un tesoro: Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Informe Delors)*. UNESCO.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* UNESCO.

UNESCO. (2023). *Informe mundial sobre el personal docente: Afrontar la escasez de docentes y transformar la profesión*. UNESCO.

Vera Arias, M. J., Mendoza Vega, A. J., & Beltrán Ayala, L. A. (2024). Intervención de la motivación docente en el logro de los objetivos de aprendizaje: Percepción de los docentes. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 17(50), artículo 20.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Vygotsky, L. S. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica.

ANEXOS

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL			
INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una lista de afirmaciones vinculadas con su quehacer profesional. Marque con una equis (X) la alternativa que exprese con mayor precisión la frecuencia con que cada situación ocurre en su trabajo. Le solicitamos responder con la mayor sinceridad posible. SEXO: M F EDAD: _____			
Ítems	Nunca	A veces	Siempre
Dimensión: Competencias			
1. ¿Efectúa las tareas propias de su cargo de manera adecuada?			
2. ¿Percibe que las acciones motivacionales de la institución influyen positivamente en su desempeño?			
3. ¿Ha recibido algún tipo de estímulo o recompensa por realizar bien su trabajo en la institución?			
4. ¿Mantiene una comunicación fluida y favorable con sus compañeros de trabajo?			
5. ¿Los directivos del plantel evidencian conductas propias de un buen liderazgo?			
6. ¿Considera que la infraestructura donde labora le brinda condiciones apropiadas para cumplir sus funciones diarias?			
7. ¿Suele mostrarse cordial y de buen ánimo mientras desarrolla su labor en la institución?			
8. ¿Se siente integrado y tratado como miembro de una “familia institucional”?			
9. ¿Percibe un ambiente cálido y de confianza dentro de la institución educativa?			
10. ¿Conoce con claridad los criterios con los que se valora su desempeño para saber cómo se juzga su trabajo?			
Dimensión: Compromiso laboral			
11. ¿Concluye puntualmente las actividades programadas para el desarrollo de sus clases?			
12. ¿Se siente adecuadamente atendido cuando enfrenta problemas de salud, ya sea durante o fuera de su jornada laboral?			
13. ¿Brinda al estudiante la atención necesaria considerando sus características y necesidades particulares?			
14. ¿Incentiva a sus colegas del plantel a desarrollar nuevas capacidades o habilidades?			
15. ¿Cuenta oportunamente con los materiales y recursos educativos requeridos para conducir sus clases de forma adecuada?			
16. ¿Busca e incorpora nuevos conocimientos para trabajarlos con sus estudiantes?			
17. ¿Percibe que las autoridades escuchan sus opiniones, aun cuando no coinciden con las del resto del personal?			
18. ¿Recibe de manera periódica capacitaciones que le permitan desempeñar mejor su función docente en la institución?			

19.¿Promueve espacios de diálogo y negociación frente a situaciones que surgen con los estudiantes?			
Dimensión: Satisfacción laboral			
20.¿Fomenta en sus estudiantes la construcción activa de conocimientos?			
21.¿Se producen cambios frecuentes en sus funciones o responsabilidades dentro del trabajo?			
22.¿Estimula el perfeccionamiento de las habilidades tanto de sus colegas como de sus estudiantes?			
23.¿Termina su jornada laboral con un nivel de energía similar al que tenía al iniciar el día?			
24.¿Se percibe seguro y con estabilidad en su puesto de trabajo?			
25.¿Diseña estrategias o métodos para favorecer aprendizajes significativos en sus estudiantes?			
26.¿Procura innovar incorporando nuevas técnicas de enseñanza en la institución?			
27.¿Recibe felicitaciones o reconocimientos de su superior inmediato cuando cumple correctamente con sus tareas?			
28.¿Se esfuerza por mejorar su desempeño laboral de manera cotidiana?			
29.¿Siente orgullo de trabajar en esta institución educativa?			
30.¿Considera que su labor es valorada y reconocida de forma importante?			

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Edgar Helqui Choquimango Idrugo.
 Profesión: Docente
 Ocupación: Docente.
 Centro de trabajo: Universidad Nacional de Cajamarca.
 Dirección domiciliaria: Jr. Reyna Farge # 448.
 Teléfono: 954 974 190

ESCALA DE VALORACIÓN

Escala de valoración	Puntaje
Muy adecuada	5
Adecuada	4
Medianamente adecuada	3
Poco adecuada	2
Nada adecuada	1

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

Título de la propuesta:

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca.

Aspectos a validar	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Modelo de intervención	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto	X				

Comentario:

Fecha: 05/03/2026

C. I. / DNI: 43792964

Firma: 

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Lea detenidamente la propuesta titulada "Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca".
2. Emita su criterio sobre la estructura, funcionalidad, pertinencia, coherencia, objetivos, secuencia metodológica, aplicabilidad e impacto de la propuesta en el contexto institucional.
3. Utilice la siguiente categorización:
4. MA = Muy adecuada
5. A = Adecuada
6. MDA = Medianamente adecuada
7. PA = Poco adecuada
8. NA = Nada adecuada
9. Marque con una X la opción que considere pertinente en cada aspecto evaluado.
10. Registre las observaciones, recomendaciones o sugerencias que considere necesarias para fortalecer la propuesta.

Valoración de aspectos	Muy de acuerdo (MA)	De acuerdo (DA)	Medianamente de acuerdo (MDA)	En desacuerdo (ED)	Observación
1. La propuesta constituye una alternativa viable para mejorar el desempeño laboral docente.	X				
2. El contenido de la propuesta es pertinente respecto a la problemática diagnosticada en la I.E. N.º 821645 La Molina.	X				
3. La propuesta presenta coherencia entre diagnóstico, objetivos, actividades y resultados esperados.	X				
4. La aplicabilidad de la propuesta permitiría contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.	X				

VALIDADO POR

Datos del validador	Información
Apellidos y nombres	Chuquimango Idrugo Edgar Melqui
Cédula / DNI	43792964
Cargo	Docente - Universidad Nacional de Cajamarca
Lugar de trabajo	U.N.C
Teléfono personal	
Teléfono de trabajo	
Fecha	Cajamarca, 05 de marzo del 2026
Firma	



Nombres y apellidos: Edgar Melqui Chuquimango Idrugo
 Grado académico: Maestro en ciencias
 DNE: 43792964
 Código ORCID: 0009-0000-6211-7796

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Gloria Isabel Arana Díaz
 Profesión: Profesora
 Ocupación: Docente
 Centro de trabajo: Rafael Olascuaga
 Dirección domiciliaria: Jr Chanchamayo N° 160
 Teléfono: 996955834

ESCALA DE VALORACIÓN

Escala de valoración	Puntaje
Muy adecuada	(5)
Adecuada	4
Medianamente adecuada	3
Poco adecuada	2
Nada adecuada	1

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

Título de la propuesta:

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca.

Aspectos a validar	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Modelo de intervención	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto	X				

Comentario:

Fecha: 06/03/2026

C. L. / DNI: 26678340

Firma: 

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Lea detenidamente la propuesta titulada **“Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca”**.
2. Emita su criterio sobre la estructura, funcionalidad, pertinencia, coherencia, objetivos, secuencia metodológica, aplicabilidad e impacto de la propuesta en el contexto institucional.
3. Utilice la siguiente categorización:
4. **MA = Muy adecuada**
5. **A = Adecuada**
6. **MDA = Medianamente adecuada**
7. **PA = Poco adecuada**
8. **NA = Nada adecuada**
9. Marque con una **X** la opción que considere pertinente en cada aspecto evaluado.
10. Registre las observaciones, recomendaciones o sugerencias que considere necesarias para fortalecer la propuesta.

Valoración de aspectos	Muy de acuerdo (MA)	De acuerdo (DA)	Mediamente de acuerdo (MDA)	En desacuerdo (ED)	Observación
1. La propuesta constituye una alternativa viable para mejorar el desempeño laboral docente.	X				
2. El contenido de la propuesta es pertinente respecto a la problemática diagnosticada en la I.E. N.º 821645 La Molina.	X				
3. La propuesta presenta coherencia entre diagnóstico, objetivos, actividades y resultados esperados.	X				
4. La aplicabilidad de la propuesta permitiría contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.	X				

VALIDADO POR

Datos del validador	Información
Apellidos y nombres	Arana Díaz Gloria Isabel
Cédula / DNI	96678340
Cargo	Docente
Lugar de trabajo	I.E. Rafael Olaveruaga
Teléfono personal	996955834
Teléfono de trabajo	
Fecha	Cajamarca, 06 de mayo del 2026
Firma	


 Mg. Gloria I. Arana Díaz
 Docente e Investigación Educativa

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Nilton Vázquez Villena
 Profesión: Psicólogo
 Ocupación: Psicólogo Educativo
 Centro de trabajo: I.E. "Hno Miguel Carducci Ripiani"
 Dirección domiciliaria: Jr. Once de Febrero 247.
 Teléfono: cel. 976009736.

ESCALA DE VALORACIÓN

Escala de valoración	Puntaje
Muy adecuada	(5)
Adecuada	4
Medianamente adecuada	3
Poco adecuada	2
Nada adecuada	1

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LA PROPUESTA

Título de la propuesta:

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca.

Aspectos a validar	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Modelo de intervención	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto	X				

Comentario:

Fecha: 06/03/2026

C. I. / DNI: 26695199

Firma: 

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Lea detenidamente la propuesta titulada **“Estrategia de motivación para mejorar el desempeño laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 821645 La Molina, Baños del Inca – Cajamarca”**.
2. Emita su criterio sobre la estructura, funcionalidad, pertinencia, coherencia, objetivos, secuencia metodológica, aplicabilidad e impacto de la propuesta en el contexto institucional.
3. Utilice la siguiente categorización:
4. **MA = Muy adecuada**
5. **A = Adecuada**
6. **MDA = Medianamente adecuada**
7. **PA = Poco adecuada**
8. **NA = Nada adecuada**
9. Marque con una **X** la opción que considere pertinente en cada aspecto evaluado.
10. Registre las observaciones, recomendaciones o sugerencias que considere necesarias para fortalecer la propuesta.

Valoración de aspectos	Muy de acuerdo (MA)	De acuerdo (DA)	Medianamente de acuerdo (MDA)	En desacuerdo (ED)	Observación
1. La propuesta constituye una alternativa viable para mejorar el desempeño laboral docente.	X				
2. El contenido de la propuesta es pertinente respecto a la problemática diagnosticada en la I.E. N.º 821645 La Molina.	X				
3. La propuesta presenta coherencia entre diagnóstico, objetivos, actividades y resultados esperados.	X				
4. La aplicabilidad de la propuesta permitiría contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.	X				

VALIDADO POR

Datos del validador	Información
Apellidos y nombres	Vásquez Villena Nilton
Cédula / DNI	36695139
Cargo	Psicólogo
Lugar de trabajo	I.E. "Hno. Miguel Cordova Ripiani"
Teléfono personal	CEL. 976009736
Teléfono de trabajo	
Fecha	Sayamavica, 06 de marzo del 2026
Firma	

Ps. Nilton Vásquez Villena
CPsP. 17313