UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA BUENA GESTION INSTITUCIONAL EN LA I.E. "FRANCISCO GARCIA CALDERON" DISTRITO DE CHIVAY, PROVINCIA DE CAYLLOMA. REGION DE AREQUIPA.2017

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

AUTORA: Bach. SANCA CUSI MARLENE SOLEDAD

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2018

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LA BUENA GESTION INSTITUCIONAL EN LA I.E. "FRANCISCO GARCIA CALDERON". DISTRITO DE CHIVAY, PROVINCIA CAYLLOMA. REGION AREQUIPA. 2017

PRESENTADO POR:

Bach. Sanca Cusi, Marlene Soledad	Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
AUTORA	ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta

PRESIDENTE DEL JURADO

M. Sc. Martha Ríos Rodríguez

SECRETARIA DEL JURADO

Dra. Laura Altamirano Delgado

VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la memoria de mi querido
Padre que en vida fue Sr. Esteban Sanca Apaza, a mi madre Sra. Inés Quispe Cusi Vda. de Sanca, Hermanos: Eden, Silvia, Cati, mis cuñados Mary y Elmer, así como a mis sobrinos Edward y William.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cada una de las bendiciones otorgadas a mi persona y a las que comparten conmigo mi mundo.
Agradezco a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, permitirme desarrollarme profesionalmente.

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
ÍNDICE v
RESUMEN vii
ABSTRACT ix
INTRODUCCION xi

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO
1.1.UBICACIÓN 14
1.2.EVOLUCIÓN HISTORICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO 15
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA 16
1.4. METODOLOGÍA 18

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
2.1. ANTECEDENTES 22
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES 21
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES 23
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES 23
2.2. TEORIAS MOTIVACIONALES 24
2.2.1. TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG 24
2.2.2. TEORÍA MOTIVACIONAL DE MASLOW 27
2.2.3. TEORÍA "X" Y LA TEORÍA "Y" DE MCGREGORS 28
2.3. DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN 29
2.4. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES 30
2.5. TECNICAS DE MOTIVACION 32
2.6. TEORIA DE LA GESTION INSTITUCIONAL 34
2.6.1 La Administración y la Planeación institucional[1] 34
2.6.2. Los resultados de la gestión institucional 40

[1] Ivan Thompson. Sobre la definición de administración.

CAPITULO III.

3.1. Análisis e interpretación de los resultados a los docentes 46

3.2. Modelo teórico de la PROPUESTA 66

3.3. Propuesta teórica 67

3.3.1. DENOMINACIÓN 67

3.3.2. JUSTIFICACION 67

3.3.3. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA 67

3.3.4. OBJETIVOS 68

3.3.5. METODOLOGÍA 68

3.3.6. TALLERES 70

CONCLUSIONES 78

RECOMENDACIONES 79

BIBLIOGRAFÍA 80

ANEXOS 82

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, aborda la deficiencia presentada en la gestión institucional una de las preocupaciones más comunes en los trabajadores en el sector EDUCACIÓN y en muchos lugares de nuestro Perú, pero lo abordaremos en la provincia de Caylloma, Distrito de Chivay, Para ello fue necesario el programa de estrategias motivacionales para mejorar la gestión institucional.

El objeto de estudio fue la gestión administrativa del director de la Institución Educativa. El campo de estudio son estrategias motivacionales. El campo de acción fue la elaboración del: diseño de un programa de estrategias motivacionales para la buena gestión institucional

El objetivo general fue Diseñar estrategias motivacionales que permitan desarrollar una buena Gestión Institucional, cuyos específicos son:

-Diagnosticar la gestión institucional, Fundamentar teóricamente la propuesta del: diseño de un programa de estrategias motivacionales; y, Elaborar estrategias motivacionales para lograr la buena gestión de la I.E .

La hipótesis fue: Si se aplica estrategias motivacionales, basadas en la Teoría de Frederick Herzberg, entonces se podrá mejorar la Gestión Institucional en la I.E. “Francisco García Calderón”.

El tipo de investigación es descriptiva y propositivo. Los métodos utilizados fueron los empíricos, los teóricos y los estadísticos, entre los métodos empíricos tenemos: la observación, la encuesta y la consulta a entendidos, dentro los métodos teóricos, el análisis, la síntesis la abstracción, la inducción y la deducción que permitieron realizar un profundo análisis crítico de la información empírica y de la información teórica y se utilizó como técnica la encuesta.

Para enfrentar a esta situación debemos volver a crear la ilusión del primer día d el integrante de la institución educativa, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarle a encontrar el MOTIVO que lo lleve a la ACCION.

La metodología está sustentada por un estudio descriptivo con métodos cualitativos y cuantitativos. Los Factores Intrínsecos y Extrínsecos se encuentran inmersos en la motivación laboral.

La autora

SUMMARY

This research work addresses the deficiency presented in the institutional management one of the most common concerns in workers in the EDUCATION sector and in many places in our Peru, but we will address it in the province of Caylloma, Chivay District, for this It was necessary the program of motivational strategies to improve the institutional management. The object of study was the administrative management of the director of the Educational Institution. The field of study are motivational strategies. The field of action was the elaboration of: design of a program of motivational strategies for good institutional management The general objective was to design motivational strategies that allow to develop a good Institutional Management. The specific objectives are:

-Diagnostic the institutional management through an instrument of information gathering.

- To theoretically base the proposal of: designing a program of motivational strategies for good institutional management.

-Elaborate motivational strategies to achieve good management of the I.E. The hypothesis was: If motivational strategies are applied, based on the Theory of Frederick Herzberg, then Institutional Management in the I.E. "Francisco García Calderón". The type of research is descriptive and proactive. The methods used were empirical, theoretical and statistical, among the empirical methods we have: observation, survey and consultation with experts, within the theoretical methods, analysis, synthesis, abstraction, induction and deduction that allowed To carry out a deep critical analysis of the empirical information and the theoretical information and the survey was used as a technique. To face this situation we must recreate the illusion of the first day of the member of the educational institution, to fall in love again, to enthuse him and to help him find the REASON that takes him to the ACTION. The methodology is supported by a descriptive study with qualitative and quantitative methods. The Intrinsic and Extrinsic Factors are immersed in work motivation.

The author

INTRODUCCIÓN

Las tareas que cada miembro de la Institución Educativa desarrolla dentro o fuera del aula giran en función de sus intereses y necesidades, constituyéndose en un medio de gran importancia para la buena gestión institucional. Por eso es fundamental tomar como punto de partida para el proceso laboral la realidad in situ de cada trabajador, es decir, su realidad personal, económica, social y cultural. La actividad laboral gira en función de las necesidades de los integrantes de la Institución Educativa, es decir en sus motivos; por lo que realizo mi trabajo de investigación acerca de los mecanismos, las clasificaciones y las distintas teorías que sobre motivación se han elaborado.

Se observa que en la I.E. "Francisco García Calderón, la plana directiva no promueve un adecuado programa de motivación frente al desempeño de las funciones del personal docente de la institución, lo que origina una limitada participación docente en las actividades programadas". Este hecho lleva en muchos casos a que no se cumpla de manera efectiva las acciones educativas y se alcancen las metas establecidas, afectándose el rendimiento de los alumnos y también la imagen a de la escuela. En ese marco cabe resaltar que en la actualidad las Instituciones Educativas, son vistas como empresas orientadas hacia un cambio en las habilidades y actitudes en los trabajadores; ello viene distorsionando el verdadero rol y misión que estas instituciones deben cumplir con la sociedad.

Entre las causas que se han podido detectar en algunos trabajadores de I.E. son: a) Ausencia o limitada valoración del trabajo individual de cada docente, b) Carencia de muestras de afecto de parte de los superiores hacia el personal docente, c) Algunos integrantes de la institución son beneficiados con estímulos que no merecen.

En tal sentido nos proponemos en el presente trabajo indagar de manera más consistente la relación de los trabajadores-docentes con la gestión institucional a fin de conocer la situación real y en base a ello delinear algunas acciones que nos

permitan desarrollar e implementar estrategias motivacionales para que la Institución Educativa, fortalezca su trabajo y cumpla sui misión educativa, en el actual contexto, que demanda servicios de mayor calidad para los ciudadanos, y especialmente para la población escolar que atiende.

En el presente trabajo, enuncio en el capítulo primero el planteamiento del problema ya que día a día nos enfrentamos a un sinnúmero de dificultades que alteran el proceso trabajo-resultados; las necesidades que tiene todo ser humano, deben ser satisfechas, destacando la importancia que la motivación tiene para la eficaz producción, tomando en cuenta teorías y técnicas adecuadas para el proceso trabajo-resultados que es tratado en el segundo capítulo.

En el capítulo tercero, se hace un análisis de la situación que presenta el proceso laboral con respecto a la motivación, se incluye la interpretación de la más cercana. Culminando el presente trabajo se tiene una parte donde se establecen las conclusiones y sugerencias a las que se llega en la investigación.

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación:

La I.E. “Francisco García Calderón” se encuentra ubicada en el Distrito de “Chivay” – Provincia de Caylloma y Región Arequipa.

Chivay es la capital de la Provincia de Caylloma. Se conoce como Caylloma a una de las minas de plata más antigua del Perú, conocida desde el incanato y trabajada casi en forma continua desde la época colonia; desde el año 1541 hasta la fecha. Las referencias indican que durante la época colonial se extrajeron grandes cantidades de mineral.
La ciudad de Chivay está dividida en 3 zonas las cuales se denominan: Ccapa, Urinsaya, Hanansaya.

El complejo de Aguas Termales La Calera, es administrado por la municipalidad de Chivay, posee varias piscinas de aguas termo-medicinales con altos contenidos de azufre y hierro, que ayudan en el tratamiento de enfermedades como el reumatismo y la artritis. Están ubicadas a aproximadamente 5 minutos de la ciudad.

UBICACIÓN DEL DISTRITO DE CHIVAY –CAYLLOMA –AREQUIPA

Fuente: Google.er

1.2. Evolución Histórico tendencial del Objeto de Estudio:

La I.E. “Francisco García Calderón fue creada con la Resolución Directoral No. 021 en el año de 1957 es parte de la UGEL Caylloma del Ministerio de Educación, siendo su primer Director el Profesor Ceferino Ccajia, depende administrativamente de la UGEL Caylloma, cuenta con presupuesto asignado para sus plazas existentes.

La I.E se halla en la capital de la provincia y es la más grande, de todos los pueblos y anexos que se hallan alrededor, hay estudiantes que vienen a cursar sus estudios secundarios y algunos de ellos a veces se quedan sin una vacante, llegando incluso a estudiar en las II.EE. privadas del pueblo.

La institución cuenta con presupuesto limitado para la atención de las necesidades y demandas de la comunidad, alguna aula no cuenta con lo reglamentado para un salón de clases; El gran dimensionamiento espacial territorial jurisdiccional de la I.E. “Francisco García Calderón, no le permite atender eficientemente a todos los estudiantes en vista de que no se cuenta con el número de aulas necesarias para cubrir la demanda de estudiantes.

Hace aproximadamente unos dos años se inició una nueva gestión en la dirección de la I.E la cual empezó dando a conocer lo mejor que quería brindar a la I.E., pero con el pasar del tiempo las relaciones con los docentes por su parcial tolerancia con el personal docente ha hecho que la relación laboral decrezca por el escaso manejo de gestión con su personal a cargo, básicamente la labor realizada por los docentes no es motivada adecuadamente, dándose un valor por igual al trabajo bien realizado así como aquel que es realizado medianamente bien.

Actualmente tiene una población docente de 30 personas y un total de 655 alumnos.

En cuanto a equipamiento y ambiente cuenta con 25 ambientes, entre aulas, sala de innovación en donde se tienen alrededor de 15 computadoras, cañón multimedia, televisor para este ambiente.

También se tiene laboratorios, debidamente implementados, su televisor, DVD, Microscopios, entre otros enseres propios de laboratorio, laboratorio de inglés y francés, allí también se cuenta con proyector multimedia, televisor, radio-grabadora entre otros enseres necesarios para desarrollar la labor educativa.

La I.E. recibe apoyo de organizaciones extranjeras las cuales tienen vínculos culturales y de desarrollo económico con los alumnos de la I.E.

1.3. Características del problema

Se observa que en la I.E. "Francisco García Calderón, no promueve un adecuado programa de motivación frente al desempeño de las funciones del personal docente de la institución, lo que origina una limitada participación docente en las actividades programadas".

En la actualidad las Instituciones Educativas, son vistas como empresas orientadas hacia un cambio en las habilidades y actitudes en los trabajadores.

- No se logra ejecutar lo planificado, ya que a la comunidad educativa le urge establecer espacios de diálogo entre docentes de las diferentes áreas, jefes de área y dirección y hacer un uso de los resultados de las actividades pedagógicas, para adoptar mecanismos y políticas que permitan abordar los casos de bajo rendimiento y dificultades de aprendizaje, en la población estudiantil.

- La gestión administrativa no asume compromisos con la comunidad, en la promoción de espacios que generen identidad y participación institucional. Buscando la participación de la comunidad en las actividades institucionales

Documentos de gestión y planificación no actualizados y por lo general el personal no es parte en la elaboración de los documentos de gestión, por lo que la mayoría de docentes desconoce los mismos.

- Se carece de sistema de incentivos, para promover la disposición y participación oportuna de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, el que debe estar dirigido a fin de prevenir barreras y potenciar la participación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

La Gestión en una Institución Educativa es todo un proceso, cuyo bagaje de actividades se desarrollan en los cuatro ámbitos descritos, los que al interactuar sea asemejan a engranajes interrelacionados con el fin de potenciar a la gestión escolar.

La Gestión a nivel del centro educativo debe: planificar, dirigir y evalúa las operaciones contenidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT), de la Institución Educativa.

Para mejorar el nivel de concreción de la Gestión Educativa debe responder a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, la cual, mediante los padres de familia, está atenta a los resultados obtenidos por lo que se requiere de acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas dentro de un esquema de gestión que la convierta en una organización autónoma, orientada por propósitos , valores comunes, metas y objetivos claramente establecidos y compartidos .

Resulta pues imprescindible identificar, caracterizar, organizar y jerarquizar la problemática educativa de la Institución Educativa pues en base a ello se construirá colectivamente un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

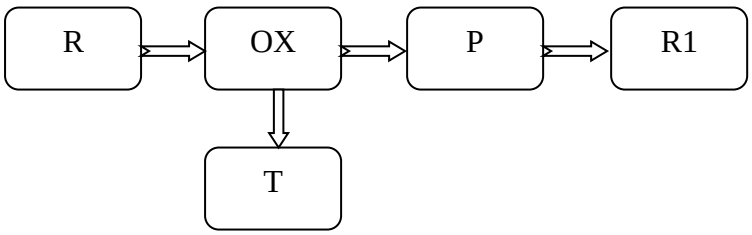
1.4. Metodología.- La metodología está sustentada por un estudio descriptivo con métodos cualitativos y cuantitativos a fin de tener un conocimiento lo más cercano posible a la relación de las estrategias motivacionales para la

buena gestión institucional de la I.E. Para una mayor información a continuación se describe de manera abreviada el proceso seguido:

La metodología adoptada para realizar este trabajo de investigación, parte de la observación y el análisis del objeto de estudio, donde en primer lugar se define el problema de investigación, para cuya caricaturización y reconocimiento, se han elaborado y aplicado los instrumentos de recolección de datos para cada una de las variables de estudio, aplicados a los sujeto de la muestra de estudio que está conformada por 60 trabajadores de la Institución Educativa entre personal docente, administrativo y personal jerárquico.

Los datos obtenidos, se han plasmado en tablas y gráficos estadísticos aplicados a la educación donde se hace la presentación de la opinión y los puntos de vista de los encuestados sobre la percepción que se tiene acerca de las estrategias motivacionales y la gestión. Finalmente, se plantea la propuesta teórica que consiste en una secuencia de actividades orientadas a mejorar la gestión institucional a través de la realización de diversos talleres y eventos de capacitación, por medio de los cuales se pretende mejorar las estrategias motivacionales.

Se Utilizará el diseño de la investigación Descriptiva – Propositiva. Siendo su esquema gráfico.



Leyenda:

R = Realidad observada

OX = Observación de las dificultades de la realidad

P = Propuesta

T = Teoría que da sustento al modelo

R1 = Mejoramiento de la realidad observada

La población para la presente investigación estuvo constituida por todos los docentes de la I.E. Y la muestra, para el presente trabajo de investigación ha sido seleccionada de manera intencional, para facilitar el trabajo de recolección de datos: muestra = 30 Trabajadores.

Técnicas e Instrumentos

Entre las técnicas e instrumentos aplicados tenemos:

- La Técnica de observación, para lo cual se elaboró una guía; la encuesta (cuestionario), la misma que fue aplicada a los docentes, para conocer el nivel de gestión asi como para reconocer como se lleva a cabo la planificación en la Institución Educativa.

En la investigación se utilizó el método empírico el cual sirvió para revelar y explicar las características fenomenológicas del objeto en estudio que son las estrategias de gestión. Se empleó en la primera etapa de acumulación de información empírica, aplicando la observación desde el inicio de la investigación, la observación fue de carácter simple porque denota espontaneidad, se hará uso de fuentes primarias que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica y las fuentes secundarias que consisten en compilaciones resúmenes y listados de referencias publicadas las cuales han sido empleadas para la elaboración del marco teórico.

Para el procesamiento de la información se hará uso de la estadística descriptiva, organizando los datos y haciendo un cálculo de los indicadores estadísticos, se aplicará también la estadística inferencial para realizar la extracción de las conclusiones sobre una población partiendo de una muestra y se hará la distribución numérica y porcentual de los datos previo análisis realizado.

Procedimientos

Los procedimientos para la recolección de datos son los siguientes:

- Elaboración de los instrumentos de recolección de información
- Aplicación de los instrumentos a la población muestral
- Formación de la base de datos
- Análisis de los datos
- Interpretación de los datos
- Exposición de los datos

Está basada en la interpretación estadística de los resultados mediante un análisis crítico y reflexivo de los mismos, orientados a la contratación de las hipótesis.

- Se consideran los siguientes pasos:
- Recojo de la información
- Tabulación de los datos
- Presentación en cuadros y gráficos estadísticos
- Análisis e interpretación de los datos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

.

2.1. **ANTECEDENTES**

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
Autor: MUÑOZ ADANEZ ALFREDO.
Año: 1989.
Universidad: COMPLUTENSE DE MADRID.
Centro de lectura: PSICOLOGIA.
Centro de realización: DEPARTAMENTO: FACULTAD DE PSICOLOGIA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.
Resumen: Estudia el problema de la satisfacción laboral desde varios puntos de vista. A) considerándolo globalmente, para comprobar la existencia o no de un factor general y la posible multidimensionalidad del mismo. B) relacionándolo con un gran número de variables laborales. C) estudiándolo desde la perspectiva que ofrecen distintas variables demográficas (edad, sexo, estado civil y nivel de estudios) y profesionales (categoría laboral, antigüedad en la empresa, ubicación en la empresa satisfacción en el trabajo, motivación para el trabajo y moral laboral.

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

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

el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. Muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo que no tienen la necesidad de vincularse con otras personas ni formar círculos sociales. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales.

2.**1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

Estudios sobre Gestión y motivación laboral en entidades peruanas: En la Municipalidad de Tacna (2003), con el fin de satisfacer los requerimientos de los ciudadanos e institucionalizar una vocación de servicio en los trabajadores, se implementó la Unidad de Atención al Ciudadano que cuenta con un Sistema de Gestión de Expedientes, Servicio de Citas con Regidores y Funcionarios, Servicio de Orientación Técnica y Personal que pone en práctica las Motivación laboral para dar una atención personalizada, asesorando al vecino en los trámites que realiza. Es indudable que, para transformar la administración, se requiere una capacitación al trabajador en mejorar sus funciones acompañado del uso de la nueva tecnología, y lograr la eficiencia, facilidad y comodidad con que el ciudadano va ser informado y atendido eficazmente.

Es importante valorar la labor de gestión destacada que tiene esta municipalidad al promover la realización de una labor motivadora.

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

TESIS: “Relación de la gestión institucional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local Castilla – Arequipa 2017”

Autora: Esquinarila Huallpa, Anghy Madeleyne

URI: http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6065

Es un estudio cuya finalidad busca conocer el grado de relación de la gestión institucional que se practica en la referida institución con la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha organización habiéndose tomado una muestra es censal con 92 trabajadores de dicha institución, se establecieron las respectivas estrategias conducentes a una óptima recolección y procesamiento de los datos, se consideran las conclusiones entre lo más relevante se determinó que la gestión institucional si está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Castilla – Arequipa.

Considero que la importancia de la gestión institucional que está en manos de un superior es trascendental, ya que si aplica las estrategias apropiadas la satisfacción en los trabajadores será evidente y se proyectara a terceros.

2.2. Teorías motivacionales

2.2.1. La Teoría Bifactorial de Herzberg

Llamada **teoría de motivación - higiene de Herzberg:**

Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas.

Herzberg propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- **La satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores de motivación (ver dibujo). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- **La insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver dibujo). Si estos factores faltan o son inadecuados,

causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

En 1959, Frederick Herzberg y sus colaboradores, publicaron el libro "La motivación en el trabajo", que trataba sobre la relación entre las actitudes laborales y la productividad. Herzberg estudió acerca de lo que la gente quería en su trabajo, pidiendo que las personas describieran situaciones en las que se hubieran sentido bien o mal con su puesto. Este investigador halló grupos separados y distintos de factores asociados con la satisfacción y la insatisfacción laboral.

La satisfacción laboral, según Kreitner y Kinicky (1996), "estaba más frecuentemente asociada con el logro, el reconocimiento, la capacidad del trabajador para el aprendizaje o desarrollo personal (capacitación), las características del puesto, la responsabilidad del trabajador por los resultados y el progreso", estos factores se relacionan con el contenido de la tarea desempeñada, factores motivadores ya que se asociaban con un gran esfuerzo y buen rendimiento.

Los representantes anteriormente mencionados forman parte de los colaboradores de Frederick Herzberg quienes nos ayudan a entender y comprender el vínculo entre los factores motivacionales. Lo que servirá a los gerentes para motivar a su personal tomando en cuenta los factores motivacionales.

En el otro extremo, se determinó que la insatisfacción laboral, que vinculaba al contexto al entorno laboral, entre estos aspectos se encontraron: la política y la administración de la compañía a supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones físicas de las instalaciones de trabajo. Estos factores fueron denominados factores de higiene los cuales según Herzberg no eran motivacionales, simplemente si no hay quejas de estos factores, el individuo no experimentará insatisfacción laboral.

Con relación a la dimensión: Factores Motivacionales (Motivadores Intrínsecos), el empleado motivado intrínsecamente, consecuencias derivadas del trabajo mismo. Cárdenas (2002) afirma que "En general, se relaciona a la necesidad de utilizar todo el potencial, al deseo de las personas por investigar, triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades"(p.34). Las personas están más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento. La motivación intrínseca, no se fundamenta en el contexto externo. Se basta a sí misma. Por tal motivo, las teorías sobre motivación destacan la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique excluir el papel reforzador de los motivadores extrínsecos.

El modelo motivacional de Herzberg tiene un amplio e importante éxito entre los jefes de empresas, probablemente por la simplicidad de su formulación, su carácter original y porque sus conclusiones confirman están ajustadas a la realidad laboral.

2.2.2. Teoría motivacional de Maslow

Comenzaremos con la que probablemente sea la más conocida por todos: La pirámide de Maslow.

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

A continuación la explicación de cada una las fases:

La base: Fisiología.

Lo primero que el ser humano necesita cubrir son sus necesidades básicas: comida, bebida, descanso, respiración, etc.

Segundo escalón: Seguridad.

Una vez cubiertas las necesidades básicas, se pasa al escalón de la seguridad. Esto implica un techo donde cubrirse, saber que se está protegido y tener recursos asegurados.

Tercer escalón: Afiliación.

El ser humano necesita relacionarse, sentirse aceptado y participar en una sociedad.

Cuarto escalón: Reconocimiento.

Tener éxito y ser respetado por los demás.

La cúspide de la pirámide: Autorrealización, Creatividad,

moralidad, resolución de problemas. El ser humano llegará aquí cuando haya visto satisfechas el resto de sus motivaciones.
Para Maslow las necesidades en función del orden mencionado, son importantes y básicas para el desarrollo de las personas a nivel empresarial y en otros campos.

2.2.3. La teoría X y la teoría Y de McGregors:

La siguiente teoría que vamos a ver es la teoría X y teoría Y de McGregors

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades.

La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades

Teoría X	Teoría Y
A los **empleados** inherentemente les **disgusta** el trabajo y, siempre que se posible, procuran **evitarlo**.	Los **empleados** pueden considerar el trabajo tan **natural** como el **descanso** y el **juego**.
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deber ser **coaccionados**, **controlados** o **amenazados** con sanciones para que alcancen **metas**.	La gente ejercerá **auto dirección** y **autocontrol** si esta **comprometida** con los objetivos.
Los empleados **evitaran** asumir **responsabilidades** y buscaran una dirección formal, siempre que se posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar **asumir responsabilidades**.
La mayoría de los trabajadores colocan la **seguridad por encima** de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran **poca ambición**.	La capacidad de tomar **decisiones innovadoras** está ampliamente dispersa en toda la población y **no** necesariamente es patrimonio **exclusivo** de los que ocupan **puestos administrativos**.

Tenemos aquí un “problema de observación” ya que cuando somos preguntados con cuál nos identificamos la gran mayoría responde

que con el modelo Y, sin embargo al ser preguntados por otras personas, componentes del equipo, compañeros de trabajo, etc la mayoría asume que un gran porcentaje responde al modelo X.

Esto es falso, el modelo X no existe, es un prejuicio que tenemos sobre las demás personas, llegamos a una conclusión errónea de la naturaleza humana sin tener en cuenta los factores de entorno/contexto que pueden estar afectando a estas personas, realizando de esta manera un juicio precipitado y falso.

2.3. Dimensiones de la Motivación

Según Petri y Govern (2004), los planteamientos teóricos de la motivación se ordenan en cuatro dimensiones generales:

1. En la dimensión nomotética-ideográfica, el enfoque nomotético, que es el predominante de los dos hoy día, pretende establecer leyes universales que permitan explicar la motivación de una manera general para todos los seres; y al contrario, el enfoque ideográfico pretende entender la conducta motivada, examinando en qué se distinguen los individuos de una especie entre sí.
2. La dimensión innato-adquirida ha enfrentado a los que defendían la contribución de las tendencias innatas (como el sexo, a las que denominaron “instinto”), con los que lo hacían con las tendencias adquiridas de la conducta motivada.
3. La dimensión interna-externa hace referencia a si la motivación procede de motivos internos (como el hambre) o de motivos externos. Los defensores de los motivos internos parten de que los estados motivacionales pueden conceptuarse como necesidades, y algunos autores incluyen en sus modelos las necesidades sociales y psicológicas. Los defensores de los motivos externos (como el poder) se centran en las fuentes externas creadas por las metas, puesto que la motivación es

activada por los cambios que se producen en el ambiente externo.

4. Dentro de la dimensión mecanicista-cognitiva, el enfoque mecanicista defiende que los cambios de ciertos factores activan e impulsan al organismo a realizar conductas automáticas, sin que se tenga ningún tipo de conciencia; por el contrario, el enfoque cognitivo defiende que la motivación está bajo el control exclusivo del pensamiento racional.

   El estudio de la motivación es tan complejo que permite suponer que todos los enfoques tienen una parte de verdad, y la combinación de todas las dimensiones nos puede ayudar a explicar mejor la observación de las diferentes conductas motivadas.

   No existe una única teoría general que explique la motivación de una manera integral, aunque algunas explican ciertos estados motivacionales mejor que otras.

2.4. Estrategias Motivacionales

1. **Considerar la opinión de los empleados** a través de encuestas que permitan obtener información útil y enfocada sobre las medidas a adoptar.

2. **Mantener una comunicación fluida entre empleados y alta directiva**, dado que permite a la plantilla conocer qué están haciendo bien y qué podrían hacer mucho mejor.

3. **Mostrar interés por el trabajo de los empleados.** Una tarea especialmente sensible para los líderes que deben, según Gómez, hacer "énfasis en el éxito de todo el equipo".

4. **Establecer metas realistas** y que los empleados sientan que realmente pueden cumplir con las tareas asignadas. "La plantilla debe conocer exactamente hacia qué objetivos debe enfocar su trabajo, qué es lo que se espera de ellos, qué deben realizar de manera específica y para qué cumplen con sus labores",

5. **Brindar la posibilidad de crecer profesionalmente**, a través de "una capacitación constante, realizada por niveles de complejidad y enfocada hacia cada departamento de la empresa".

6. **Ofrecer incentivos salariales** "para que los trabajadores decidan permanecer más tiempo en la empresa".

7. **Promover el trabajo grupal** y que en toda la plantilla prevalezca la buena comunicación y una sana convivencia. Para lograrlo, Gómez recomienda "realizar encuentros que estén destinados sólo a la recreación y que permita que los empleados logren establecer una buena conexión entre ellos mismos y una comunicación afectiva".

8. **Mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal** a través de la disposición de un horario flexible o la posibilidad de trabajar desde casa.

9. **'Exprimir' las fortalezas de cada trabajador.** "Cada uno debe ocupar la posición que le corresponde de acuerdo al perfil que tienen, así como sus habilidades", destaca la experta.

10. **Facilitar los recursos necesarios.** Gómez concluye destacando que los empleados deben tener todas las herramientas que necesiten para cumplir sus funciones.

2.5. Técnicas de motivación.-

El uso de técnicas permanentes de motivación laboral nos permitirá descubrir cómo podemos adecuar nuestro trabajo actual a nuestros gustos y cómo conseguir que quienes trabajen para nosotros estén motivados con sus tareas.

a) Insertar correctamente al trabajador en el puesto

Una correcta inserción del trabajador en su lugar de trabajo implica la ubicación ideal según sus conocimientos y capacidades. Los valores que más se aprecian son la confianza y la autonomía a la hora de trabajar. Esta autonomía propicia una mayor implicación y compromiso, autoevaluación y estimula las habilidades para buscar soluciones a los problemas cotidianos. Además, aplicando este principio, estamos dándole un sitio al trabajador, generando un entorno emocional que favorezca su desarrollo.

b) Establecer un buen plan de riesgos laborales

El plan de riesgos laborales y la promoción de la salud deben formar parte de la empresa, no como acciones externas, sino como parte de un enfoque basado en el confort y la atenuación de los niveles de estrés. Sin descuidar la higiene y otros factores más directamente implicados en la protección frente a los riesgos. Con este principio, cuidamos la salud y la seguridad del trabajador, generando un entorno físico seguro y confortable para el desarrollo de sus funciones.

c) Aplica reconocimientos e incentivos

Uno de los factores que la psicología atribuye a una buena autoestima, mayor capacidad de dar y darse a los demás, de ofrecer lo mejor de nosotros mismos y de amar lo que hacemos es el reconocimiento: como seres sociales necesitamos que los demás también nos validen, nos reconozcan y reconozcan el

producto de nuestro esfuerzo. Así, es importante reconocer el trabajo bien hecho, tanto individual como grupalmente.

Por otra parte, los incentivos bien empleados -mal empleados pueden generar precisamente el efecto contrario- pueden agilizar el desempeño del trabajador en determinadas responsabilidades de su puesto. Estos incentivos pueden no estar relacionados directamente con la parte económica: existen muchas ideas y soluciones en este sentido, como bonos, pases para eventos, posibilidad de recibir formación muy especializada y diferenciada, etc.

d) Beneficios sociales del puesto

Los beneficios sociales consisten en que parte del sueldo del trabajador se traduzca en servicios y prestaciones gratuitas que les permitan afrontar las dificultades del día a día: seguro médico y dental, de vida, planes de pensiones, servicios de guardería, cheques de comida, ayudas escolares, etc.

De hecho, muchas empresas, en los años de crisis en los que los salarios se han mantenido congelados, han implementado un sistema de beneficios sociales para compensar la pérdida de status - quo familiar. Este tipo de ayudas son también muy valoradas por los trabajadores, sobre todo en los momentos de dificultad económica, en los que el acceso a los recursos es más limitado.

e) Aproximarse a los trabajadores y compañeros

Un buen líder debe tener la cercanía necesaria para orientar a los trabajadores, y esta función pasa por preocuparse por el bienestar personal de sus colaboradores. Este interés tiene que ser sincero, fruto de unas relaciones cultivadas desde la confianza y la cercanía.

f) Mejorar el desempeño profesional

Por desgracia, muchos trabajadores desarrollan su ocupación sin tener los objetivos claros, faltos de las herramientas necesarias o con escasa planificación y soporte por parte de la organización. Por tanto, preocuparnos por lo que se necesita para conseguir unos resultados, o simplemente hacernos de vez en cuando la pregunta de qué podemos hacer para mejorar el espacio de trabajo o la eficacia de su tiempo son acciones sencillas que mejoran el rendimiento de los demás.

2.6. TEORIA DE LA GESTION INSTITUCIONAL

Las teorías que se presentan sustentan el trabajo de investigación y sirven para a) describir y explicar el problema; b) analizar e interpretar los resultados de la investigación, c) proponer un marco teórico jerarquizado y coherente y d) elaborar la Propuesta de solución al problema. Por esa razón se presentan los textos completos haciendo alusión a los autores. Los procesos de adecuación son propios del manejo que exigen los procesos de la investigación.

2.6.1 La Administración y la Planeación institucional[2]

Comencemos por la etimología. La palabra **administración** viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término

[2] Ivan Thompson. Sobre la definición de administración.

se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Teniendo todo esto en cuenta, en el presente artículo se proporciona una **definición** general de **administración** que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores, con la finalidad de brindar al lector una idea general del significado del término **administración** en nuestros días. Luego, se proporciona una breve explicación de ésta definición y un axioma para ser considerado.

Axioma: En pocas palabras, administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo) es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible...

La administración está enfocada en lograr todos los objetivos establecidos y para conseguir esto lo hace por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado y otros recursos. Se han establecido los procesos de administración que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad de la empresa, en este caso educativa.

Planeación

a) ***Planeación***: consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización.

Planeación: es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograr, con base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Importancia de la Planeación

La planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

P**asos de la Planeación**

- Definición de la oportunidad.
- Establecimiento de objetivos.
- Desarrollo de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Comparación de alternativa a la luz de las metas deseada.
- Elección de una alternativa.
- Elaboración de planes de apoyo.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

b) Organización

Organización: es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Organización: es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Importancia de la Organización

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en la organización. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo. Evitar la lentitud e eficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento de la productividad. Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos. Delimita funciones y responsabilidades.

Procesos de la Organización

En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer juicio; como tal está sujeto a cambio. En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente. En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de persona, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

El proceso de organización consiste en los siguiente seis pasos:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
4. Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
5. Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

c) Dirección

Dirección: es el aspecto interpersonal de la administración que implica guías a los individuos que integran la organización para que unan sus esfuerzos a fin de que funcionen efectivamente para el logro de los objetivos.

Dirección: Proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a los objetivos de la organización.

Importancia de la Dirección.

La dirección es transcendental porque:

- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.

- La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.

- Su calidad refleja el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

d) Control

Control: es una función administrativa que evalúa el desempeño aplicado si es necesario medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.

Control: Es la medición y la correlación del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa.

Importancia del control

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

Proceso de control

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

1. Establecimiento de estándares: debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles; el primer paso lógico en el proceso de control seria elaborar planes.
2. Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal

forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

3. Medición del desempeño: aunque este tipo de medición no siempre resulta practico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas. Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.
4. Corrección de las desviaciones: los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones.
5. Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

2.6.2. Los resultados de la gestión institucional

La gestión por resultados se ha implementado en diversos países con el principal objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas, a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. En países como: Australia, Nueva Zelandia, Estados Unidos, Países Bajos, países escandinavos y algunos países latinoamericanos, aparecen algunos rasgos comunes.

Se prevé el establecimiento de Planes Estratégicos, de mediano a largo plazo y de Planes Anuales en los que se especifican con detalle las metas de gestión de corto plazo. Estas metas se expresan en forma de productos e impactos cuantificables y plazos de ejecución. Ambos Planes suponen una suerte de contrato o acuerdo entre el gerente público y la autoridad política.

En muchos casos, existe un organismo encargado de implementar el proceso ante el cual los entes responsables deben rendir cuentas. Por otro lado, la reforma del modo de gestión frecuentemente ha sido promovida y apoyada a partir de la sanción de normas jurídicas explícitamente orientadas. Los alcances en general cubren a todo el sector público, pero en algunos países el proceso de implementación se encuentra estructurado por etapas, así como existen también "experiencias piloto" previas a la aplicación general del modelo.

A su vez, resulta bastante significativo el rol que cumple el Congreso en el control del desempeño de las organizaciones que se basa en la comparación entre los resultados alcanzados y las metas propuestas en los Planes Anuales.

La relación que se genera entre la aplicación de la gestión por resultados y el presupuesto en los diversos países no es uniforme. No obstante, puede señalarse que todavía no existe una vinculación directa y proporcional entre el desempeño de los organismos y su disponibilidad de recursos. En general, se observa que el intento está orientado en ***dos sentidos***: **por un lado**, que el establecimiento de las metas esperadas sea consistente con la estructura presupuestaria correspondiente; **por el otro**, que la perspectiva de diseño presupuestario pueda ser extendida en años, permitiendo un horizonte de planificación más extenso, a la vez que aumentando los plazos de evaluación de la gestión por resultados del corto al mediano plazo.

Aspectos Conceptuales Básicos.

La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos de una entidad, centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de una organización con

relación a las políticas definidas, para atender las demandas de la sociedad.

Dado que el modelo pone en el centro de la discusión la medición del desempeño de la gestión, adquiere relevancia una distinción conceptual que hace a la naturaleza de la producción empresarial: productos y resultados. Los organismos, responsables de una determinada producción utilizan insumos financieros, humanos y materiales - asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política (resultados). Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, consecuentemente, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

La discusión anterior arroja luz sobre la necesidad de ordenar y focalizar las prioridades de una institución, identificando y jerarquizando procesos, productos y beneficiarios, *como una actividad metodológica de apoyo a la definición de indicadores de desempeño gerencial.* Así aparece la conveniencia de utilizar la planificación estratégica situacional como un ejercicio sobre el cual se base la implantación de un modelo de gestión por resultados porque permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar a la gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo.

Por otro lado, la implantación de un sistema de evaluación generalmente requiere una adecuación de los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su operación diaria.

Como consecuencia, suele ser necesario prever procedimientos,

rutinas operativas e instancias de coordinación entre distintas áreas de una organización pública. Este conjunto de actividades, conocidas usualmente como reingeniería de procesos, es el otro pilar sobre el que descansa la implantación de este nuevo modelo de gestión. La reingeniería permite introducir cambios en las prácticas de trabajo a partir del análisis de los procedimientos y circuitos administrativos y de rediseños que involucren mejoras de eficiencia. En conjunto, posibilita orientar los procesos internos al logro de los productos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.

La gestión por resultados implica una administración de las organizaciones, focalizada en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas en la que se definan responsabilidades y compromisos mutuamente asumidos.

Se propicia, entonces, la implantación del modelo de gestión por resultados priorizando la acción sobre la Alta Dirección y las gerencias operativas con las dos ***herramientas metodológicas*** presentadas más arriba: ***la planificación estratégica situacional*** y la ***reingeniería de procesos***, respectivamente.

A través de la ***primera*** se planteará un conjunto de actividades que brinden a la Alta Dirección la posibilidad de elaborar el Plan Estratégico del organismo que defina vectores de resultados y oriente los procesos de gestión.

La ***reingeniería*** de procesos posibilitará cambios en las prácticas de trabajo, brindará soluciones a problemas de organización y de utilización de recursos y permitirá abrir

espacios de reflexión sistemática para innovar los procedimientos y rutinas administrativas.

Con el fin de fortalecer este nuevo vínculo entre la Alta Dirección y las gerencias operativas, los resultados obtenidos mediante la aplicación de la planificación estratégica y la reingeniería pueden articularse a través de los *Compromisos de Resultados de Gestión (CRG)*. En éstos se establece que la Alta Dirección determina el desempeño esperado del gerente a partir de la elaboración del Plan Estratégico del organismo, de la identificación de los planes operativos, de los resultados a obtener y de la asignación de recursos a través del proceso de formulación presupuestaria. Las gerencias operativas, por su parte, se comprometen a cumplir las metas y a dar cuenta de los resultados obtenidos. El modelo se hace autosustentable en la medida que existan indicadores de la gestión gerencial en el marco de un sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión, y un sistema de incentivos que premie el buen desempeño y, recíprocamente, castigue los incumplimientos.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS A LOS DOCENTES

I.-MOTIVACIÓN LABORAL:

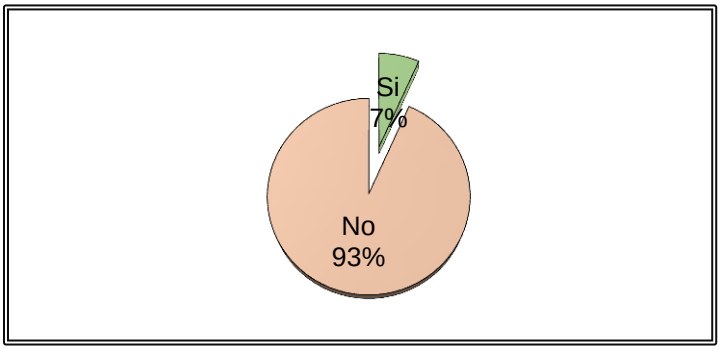
1. ¿Su superior motiva su trabajo, dando un merecido estímulo a quien realmente lo merece?

CUADRO N° 01: EL SUPERIOR MOTIVA EL TRABAJO REALIZADO

MOTIVACIÓN JUSTA	DOCENTES	
	F	%
Si	2	7
No	28	93
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRÁFICO N° 01: SU SUPERIOR MOTIVA ELTRABAJO REALIZADO



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Aplicada la encuesta a los docentes, los resultados son los siguientes: Que, de los 30 docentes encuestados que representan el 100%, 28 docentes es decir el 93% afirman que el superior no motiva el trabajo realizado con un merecido reconocimiento a los docentes que realmente lo ameritan, solamente 2 docentes, es decir el 7% dan a conocer que da estímulos, es por ello su disconformidad lo que demuestra la ausencia de estímulos a quien realmente lo merece.

2. ¿El reconocimiento social que se le tiene a Ud. en comparación a otros(as) profesionales es el adecuado en función a labor que desempeña?

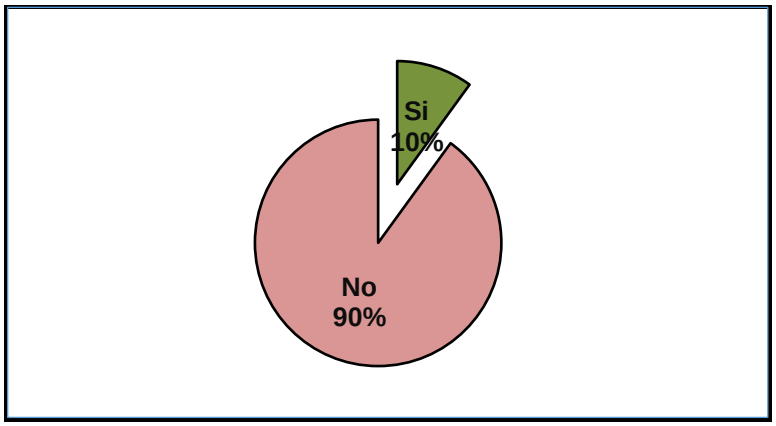
CUADRO N° 02

RECONOCIMIENTO SOCIAL ADECUADO

RECONOCIMIENTO	DOCENTES	
	F	%
Si	3	10
No	27	90
TOTALES	30	100

GRAFICO N°02

RECONOCIMIENTO SOCIAL ADECUADO



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Aplicada la encuesta a los docentes, los resultados son los siguientes: Que, de los 30 docentes encuestados que representan el 100%, 27 docentes es decir el 90% afirman no se tiene el reconocimiento social adecuado en función a labor que desempeñan en comparación a otros(as) profesionales, solamente 3 docentes, es decir el 10% dan a conocer que tienen el reconocimiento social adecuado. Estos resultados evidencian el limitado reconocimiento social que se tiene respecto a la labor realizada por los docentes.

3: ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?

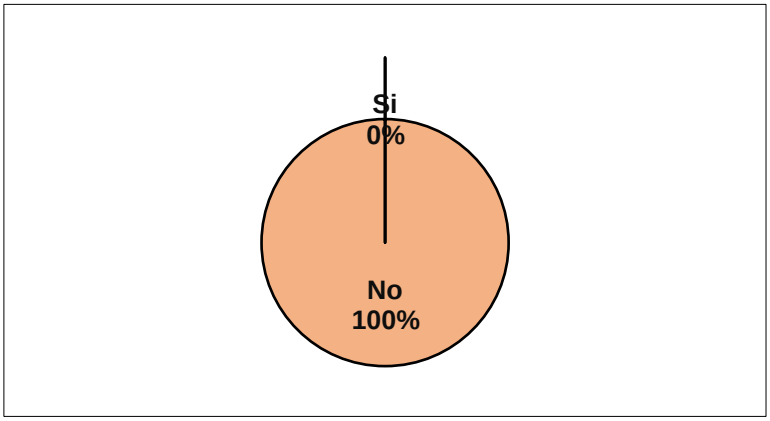
CUADRO N° 03

SEGURIDAD LABORAL

Seguro y estable laboralmente	DOCENTES	
	F	%
Si	0	0
No	30	100
TOTALES	30	100

GRAFICO N°03

SEGURIDAD LABORAL



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION

Ante esta interrogante, 30 docentes entrevistados, es decir el 100%, manifiestan que no se sienten seguros y estables en su trabajo en razón de cambios y que no se reconoce la labor realizada en función a méritos particulares.

4.- ¿La institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

CUADRO N° 04

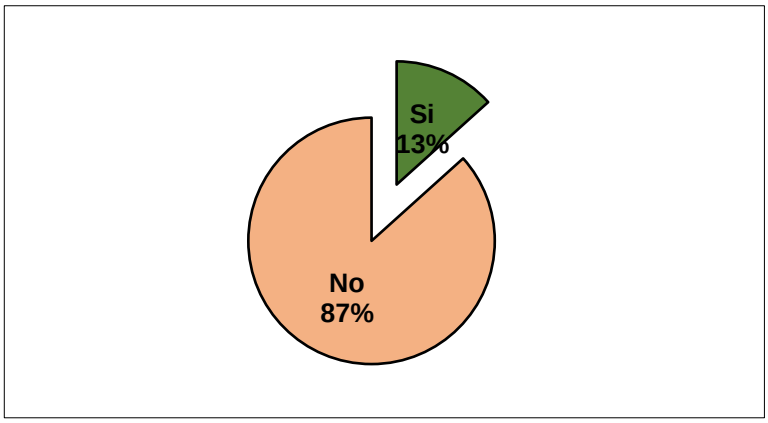
CRECIMIENTO ECONOMICO Y PROFESIONAL

Crecimiento económico y profesional	DOCENTES	
	F	%
Si	4	13
No	26	87
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO °04

CRECIMIENTO ECONOMICO Y PROFESIONAL



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION

Del total de 30 docentes equivalente al100%, dan a conocer que 26 docentes es decir el 87%, señala que la Institución no les da posibilidades de crecer económicamente y profesionalmente, por la distancia ya que solamente pueden llegar a la capital los fines de semana. Mientras que 4 docentes, equivalentes a 13% señalan que si pueden tener oportunidades de crecimiento económico y profesional.

5.-¿Recibe algún incentivo por parte de la institución (comisión, felicitación, otros), cuando hace un trabajo bien hecho?

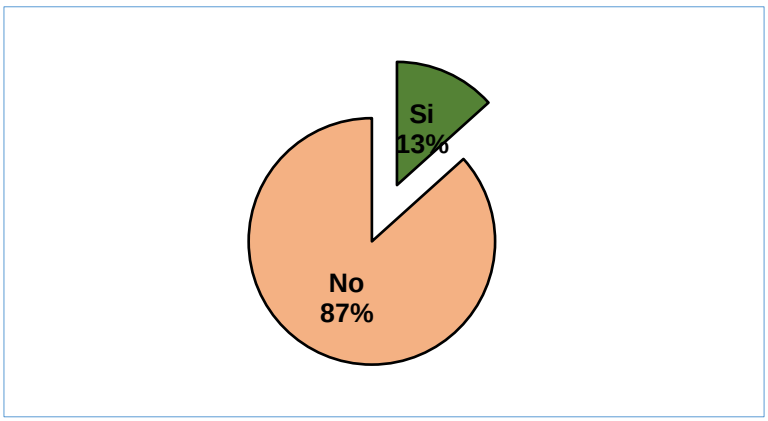
CUADRO N° 05

INCENTIVOS LABORALES

Incentivos	DOCENTES	
	F	%
Si	4	13
No	26	87
TOTALES	30	100

GRAFICO N°05

INCENTIVOS LABORALES



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION

Del total de 30 docentes equivalente al100%, 26 docentes es decir el 87%, señalan que no reciben algún incentivo por parte de la institución, cuando realiza un buen trabajo. Mientras que 4 docentes, equivalentes a 13% señalan que si reciben incentivos laborales por parte de la Institución Educativa.

6.-¿Se siente con mucho ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

CUADRO N° 06

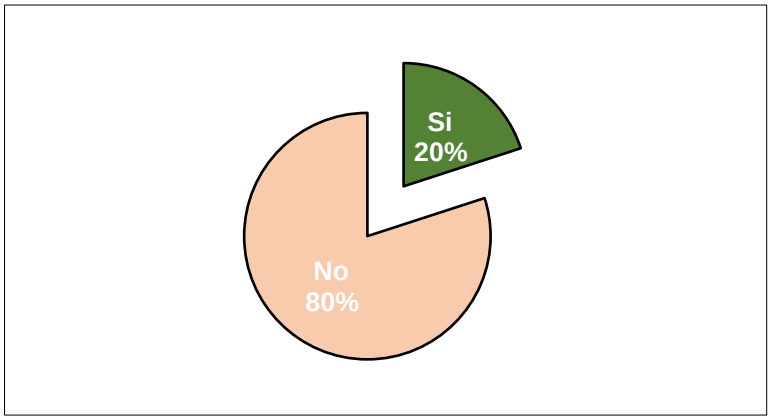
TRABAJA CON ANIMO Y ENTUSIASMO

Trabaja con ánimo y entusiasmo	DOCENTES	
	F	%
Si	6	20
No	24	80
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°06

TRABAJA CON ANIMO Y ENTUSIASMO



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION

Del total de 30 docentes equivalentes al 100%, se observa que 6 docentes es decir el 20% de docentes siente mucho ánimo y entusiasmo al realizar su trabajo, mientras que 24 docentes es decir el 80% no realiza su trabajo con entusiasmo y ánimo. Dando a conocer que el trato motivacional que se les brinda es pésimo y ya hasta los ánimos se ven desgastados para asistir a su trabajo.

7.- ¿Recibe Ud. un trato justo en su trabajo?

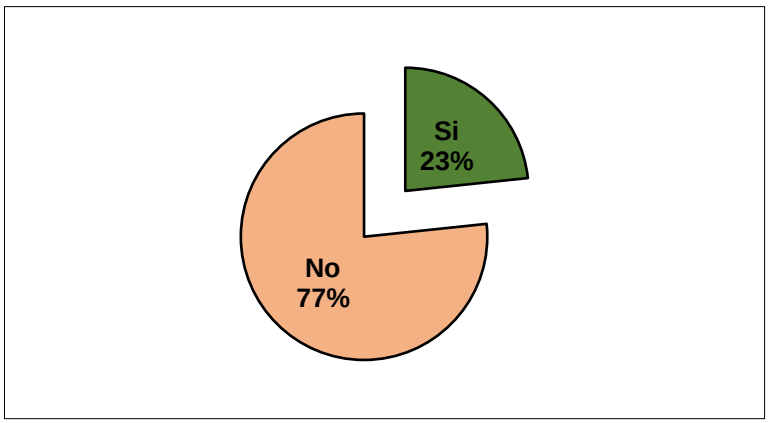
CUADRO N° 07

Trato justo	DOCENTES	
	F	%
Si	7	23
No	23	77
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°07

TRATO JUSTO



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

De los 30 docentes equivalentes al 100%, un 77%, es decir 23 docentes manifiestan que no sienten un trato justo en la I.E. en vista de la poca tolerancia del director y de su autoritarismo dirigido hacia sus docentes, mientras que 7 docentes, equivalentes a un 23% reconocen un trato justo,

8.- ¿Las relaciones con su director motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

CUADRO N° 08

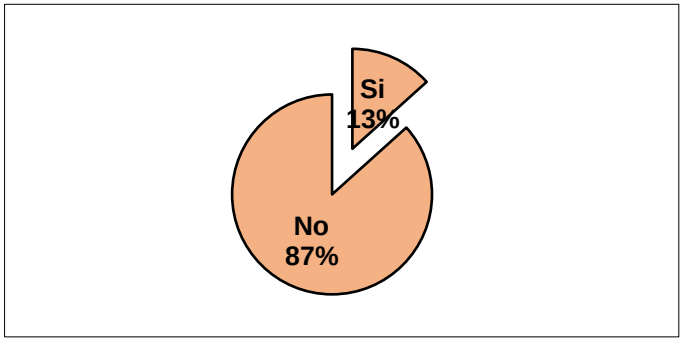
RELACIONES LABORALES

Relaciones laborales	DOCENTES	
	F	%
Si	4	13
No	26	87
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°08

RELACIONES LABORALES



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Del 100%, es decir los 30 docentes se puede reconocer que el 87% de docentes, es decir 26 docentes coinciden en que las relaciones laborales con el director de la I.E. por lo general se tornan no agradables, y poco amenas. Mientras que el 13% es decir 4 docentes indican que las relaciones laborales son saludables Por ello que no motiva a tener un mejor desempeño laboral.

II. SATISFACCIÓN LABORAL

9 ¿Se siente satisfecho porque ha podido contribuir en el proceso con el trabajo que ha realizado?

CUADRO N° 09

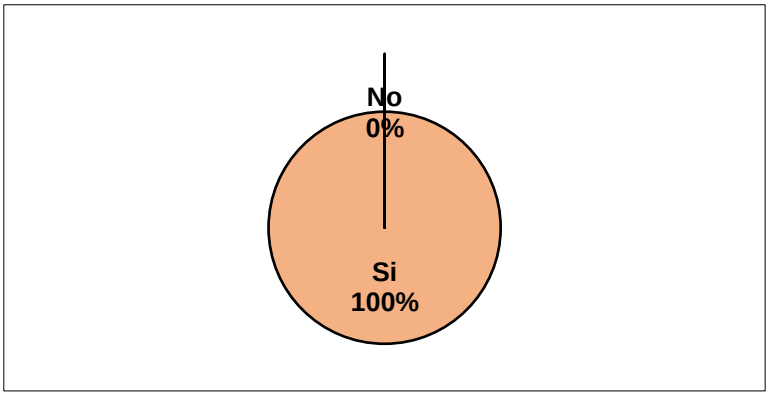
SATISFACCION LABORAL

Satisfacción Laboral	DOCENTES	
	F	%
Si	30	100
No	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°09

SATISFACCION LABORAL



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Al 100%, es decir los 30 manifiestan que han contribuido en la medida que es necesaria, pero, que podría ser mejor si la actitud del director cambiara en la medida de ser empático con los demás.

10.- ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

CUADRO N° 10

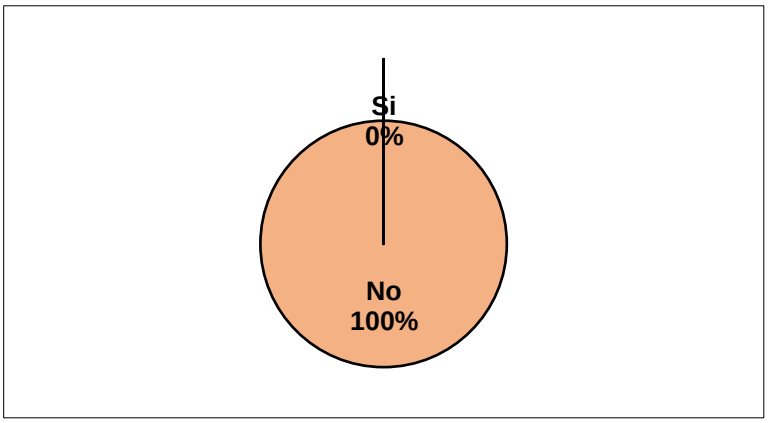
ESFUERZO Y RETRIBUCIÓN

Esfuerzo y retribución	DOCENTES	
	F	%
Si	0	0
No	30	100
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°10

ESFUERZO Y RETRIBUCIÓN



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Al 100%, es decir los 30 docentes dan a conocer que el esfuerzo que ponen en su trabajo no está acorde con las retribuciones que de él recibe, ante una política tanto del sistema como de la gestión administrativa de su superior.

11.- ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo de como lo hace actualmente?

CUADRO N° 11

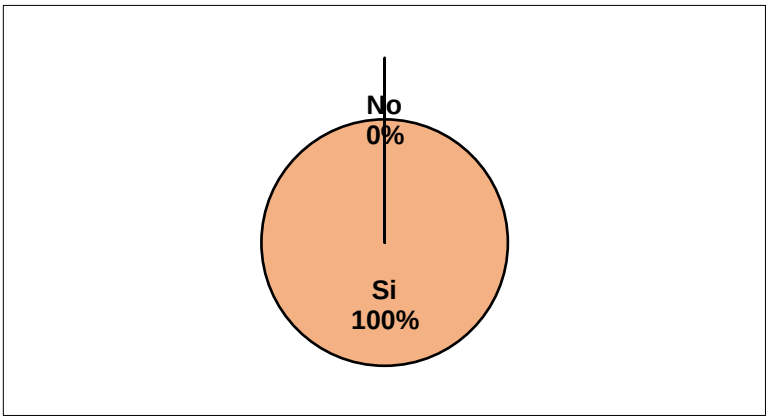
MEJORA EN EL TRABAJO

Mejora en el trabajo	DOCENTES	
	F	%
Si	30	100
No	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°11

MEJORA EN EL TRABAJO



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION:

Al 100%, es decir los 30 docentes coincidentemente, manifiestan que Si, podrían mejorar el trabajo que actualmente realizan en todo sentido si se valorase mejor la carrera y el trabajo docente es sacrificado y nada reconocido.

III. GESTION

12.- Considera Ud. que los docentes utilizan estrategias innovadoras en el proceso enseñanza aprendizaje?

CUADRO N° 12

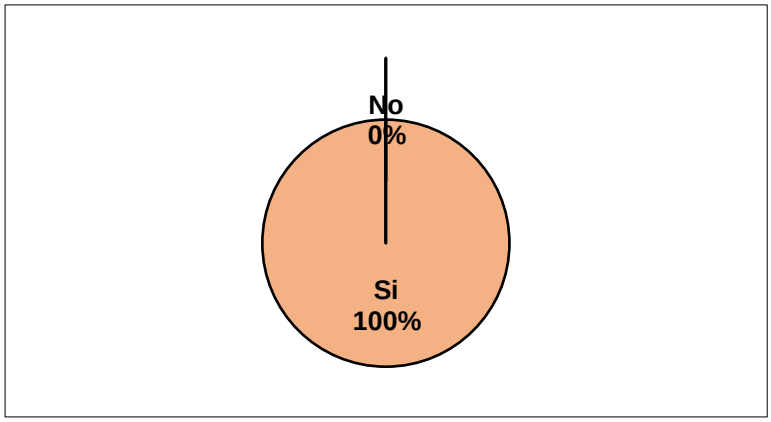
ESTRATEGIA INNOVADORA

Estrategias innovadoras	DOCENTES	
	F	%
Si	30	100
No	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°12

ESTRATEGIA INNOVADORA



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Al 100%, es decir los 30 docentes dan a conocer que por lo general si se utilizan estrategias innovadoras en el proceso enseñanza aprendizaje porque de ello depende la fortaleza del trabajo docente.

13.- ¿Cree Ud. que la diversificación adecuada permite lograr aprendizajes deseados?

CUADRO N° 13

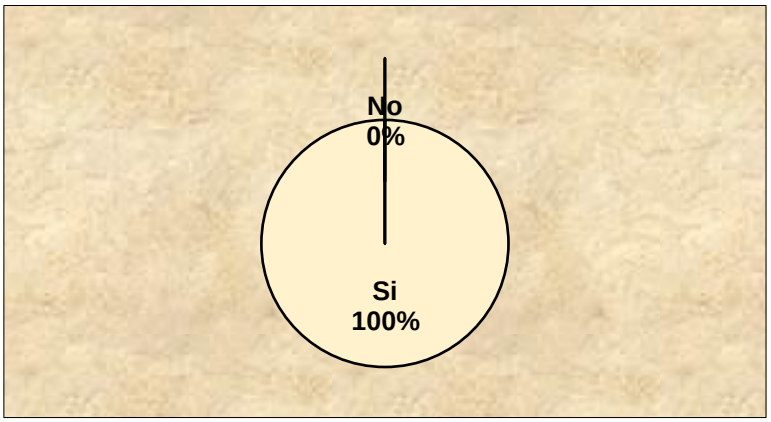
DIVERSIFICACIÓN ADECUADA

Diversificación adecuada	DOCENTES	
	F	%
Si	30	100
No	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborado por la investigadora

GRAFICO N°13

DIVERSIFICACIÓN DECUADA



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Al 100%, es decir los 30 docentes dan a conocer que por lo general si se realiza la diversificación adecuada y se lograr aprendizajes deseados estrategias innovadoras en el proceso enseñanza aprendizaje porque de ello depende la fortaleza del trabajo docente.

Pregunta N° 14: ¿Quién se preocupa por impulsar la participación de la Institución

CUADRO N° 14

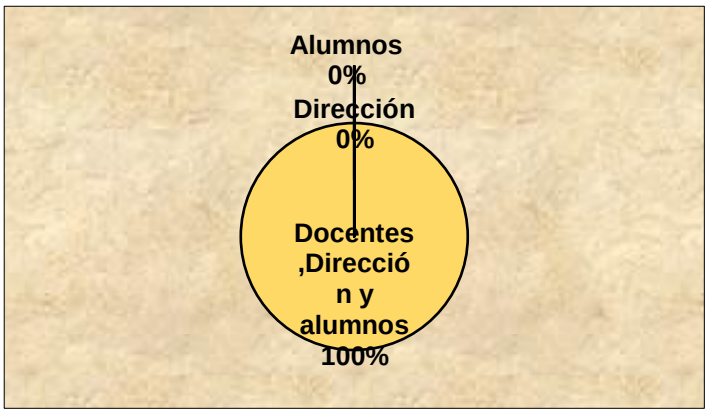
PARTICIPACION DE LA INSTITUCIÓN

Participación de la I.E.	DOCENTES	
	F	%
Dirección	0	0
Docentes,Dirección y alumnos	30	100
Alumnos	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborado por la investigadora

GRAFICO N°14

PARTICIPACION DE LA INSTITUCIÓN



INTERPRETACIÓN

Al 100%, es decir los 30 docentes coincidentemente, manifiestan que los docentes, dirección y los alumnos ayudan a impulsar a la institución educativa a que esta sea mejor ya que unidas las tres fuerzas se pueden lograr lauros y éxitos.

15.- ¿Según su opinión la I.E. como está organizada la I.E.?

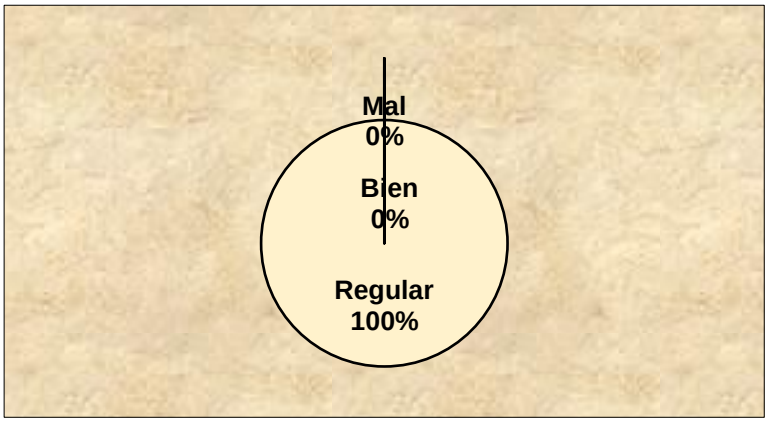
ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Organización de la I.E.	DOCENTES	
	F	%
Bien	0	0
Regular	30	100
Mal	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborado por la investigadora

GRAFICO N°15

ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACIÓN

Ante esta interrogante planteada, permite observar que 30 docentes entrevistados, es decir el 100%, manifiestan que la organización de la de la Institución Educativa, esta regularmente organizada, lo que indica que hay puntos débiles en la gestión administrativa.

16.- ¿La participación de la I.E. en actos públicos es?

a) Buena

b) Aceptable

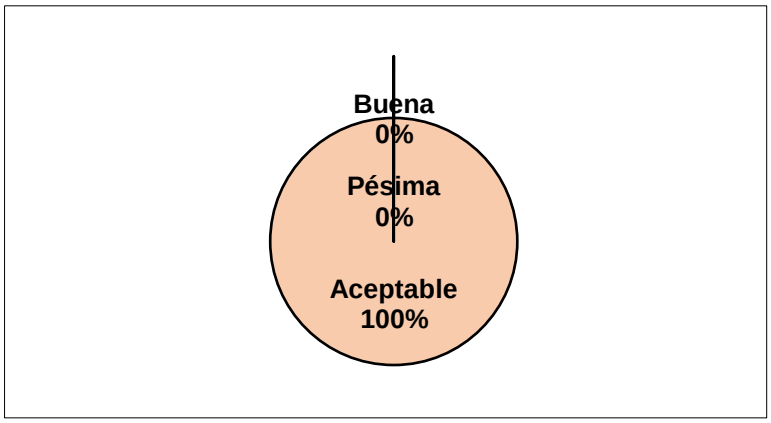
c) Pésima

CUADRO N° 16

LA INSTITUCIÓN y ACTOS PUBLICOS

La institución y los actos públicos	DOCENTES	
	F	%
Buena	0	0
Aceptable	30	100
Pésima	0	0
TOTALES	30	100

LA INSTITUCIÓN y ACTOS PUBLICOS



Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION

Al 100%, es decir los 30 docentes dan a conocer la participación de la I.E en actos públicos es aceptable, pudiendo ser mejor siempre que se den algunos cambios y acepten las recomendaciones y sugerencias.

17.-El clima Institucional es:

a) Bueno

b) Regular

c) Pésimo

CUADRO N° 17

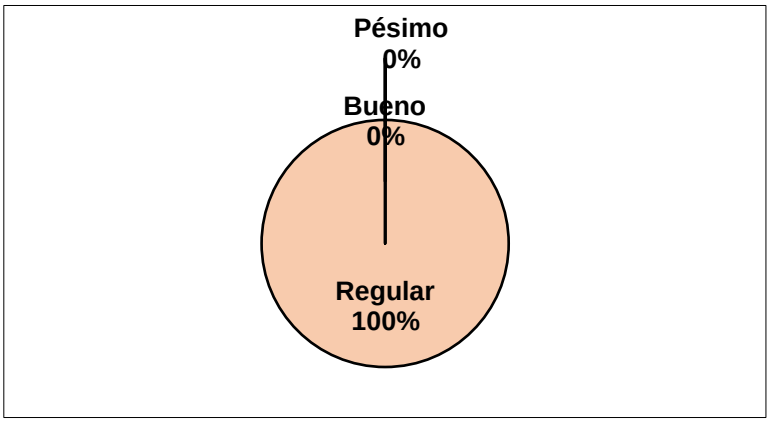
CLIMA INSTITUCIONAL

Clima Institucional	DOCENTES	
	F	%
Bueno	0	0
Regular	30	100
Pésimo	0	0
TOTALES	30	100

Fuente: elaborada por la investigadora

GRAFICO N°17

CLIMA INSTITUCIONAL

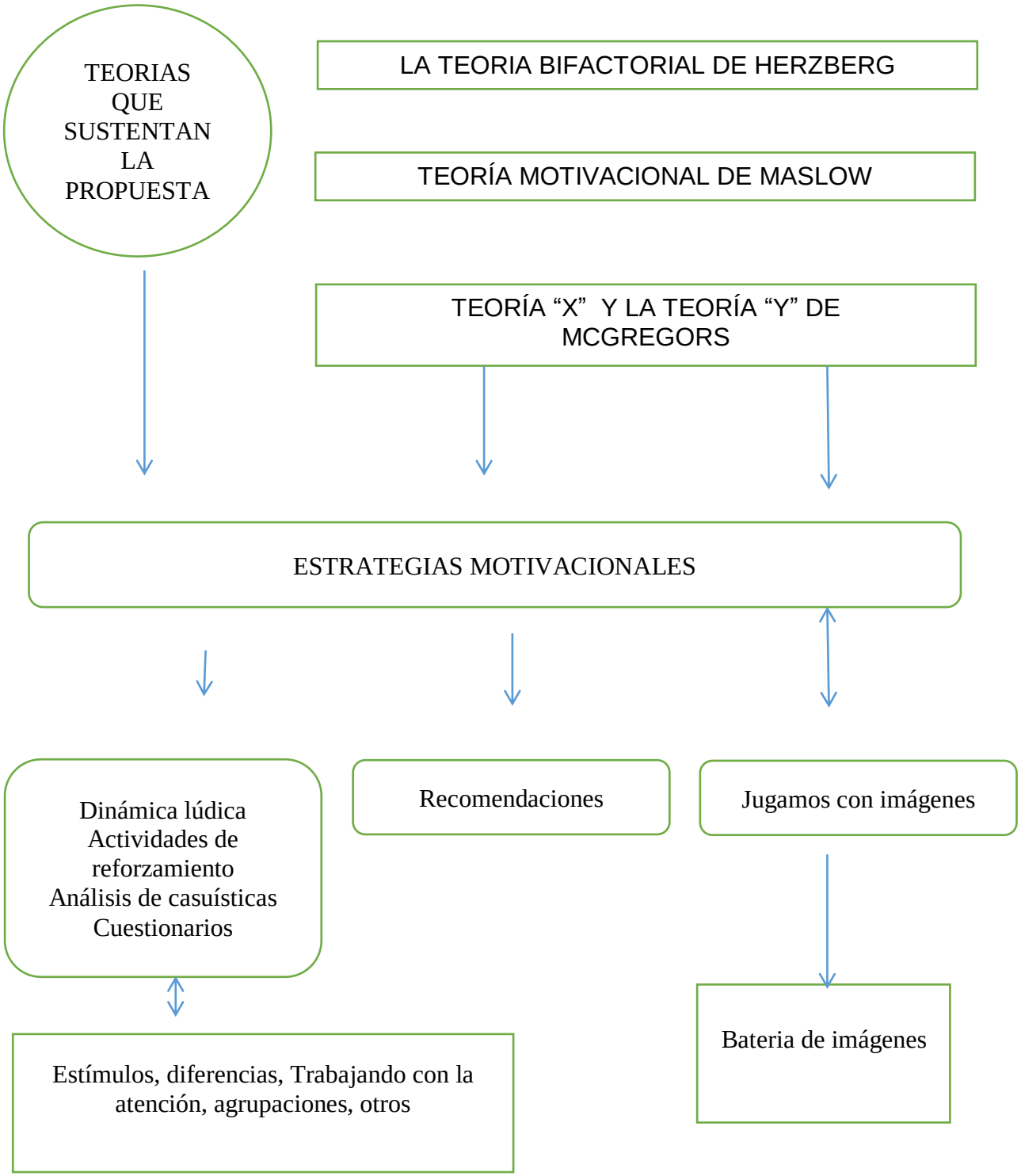


Fuente: Instrumento de investigación aplicado a docentes de la I.E. Francisco García Calderón, por la Prof. Marlene Sanca Cusi.

INTERPRETACION

Al 100%, es decir los 30 docentes dan a conocer que el clima institucional está resquebrajándose cada vez y no llegándose a comprender que es un alma mater de ejemplo y formación para los alumnos que allí estudian.

3.2. MODELO TEORICO DE LA PROPUESTA



3.3. PROPUESTA TEORICA

3.3.1. DENOMINACIÓN

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO GARCIA CALDERON

3.3.2. Justificación:

Las personas por naturaleza, necesitan ser reconocidas por lo que hacen, que los buenos comportamientos se conservan a través del refuerzo positivo o desaparecen, es decir, las personas dejan de desempeñarse bien cuando les falta el refuerzo positivo o motivador. La motivación consiste en demostrarle sincera satisfacción y admiración por el trabajo que él ejecuta, elogiarlo explícitamente por un desempeño extraordinario, promoverlo para que realice una visita técnica o llevarlo a reuniones importantes para la empresa; se puede reafirmar que en esta perspectiva influyen los fenómenos sociales para lograr la transformación.

3.3.3. Importancia de la propuesta

El presente programa está basado en manejo adecuado de las motivación enfocado en docentes, permitiendo al personal docente, sentirse valorado y que se sentiría satisfecho y realizado cubriendo sus propios intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante la adopción de objetivos comunes.

Esto permite tener un mejor manejo en la gestión y dirección de un institución educativa, interacciones personales de ideas, fuerzas, deseos y por lo tanto de lograran de metas y objetivos

3.3.4. Objetivos

General:

Utilizar el modelo motivacional con los docentes para lograr una mejor gestión institucional, de tal forma que al realizar un trabajo lo hagan con agrado.

Específicos

- Promover la motivación laboral como parte importante en el logro de la gestión institucional
- Buscar la disposición de los profesores para el desarrollo de la propuesta
- Fomentar el uso de la motivación, para que al realizar un trabajo lo hagan con agrado

3.3.5. Metodología

El presente diseño tiene su base en el uso de estrategias motivacionales de los docentes, se desarrollará siguiendo el presente proceso metodológico y, de acuerdo al siguiente cronograma:

	Meses										**CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES**	
Semanas ACTIVIDADES	Octubre				Noviembre			Diciembre			Duración	Responsable
	1a	2a	3a	4a	1a	2a	3a	1a	2a	3a		
1. Taller de sensibilización motivacional	X	x									5 horas	Investigador
2. Taller de análisis de su entorno			x	x							5 horas	Investigador
3. Taller de comunicación de necesidades laborales					x	x	x				6 horas	Investigador
4. Análisis de estima								x	x	x	4 horas	Investigador

3.3.6. Talleres

ESTRATEGIA 1. " MOTIVACION DEL PERSONAL" se desarrollara el siguiente taller

"LA VIDA A ESCENA"

Motivación de Logro, "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Objetivos:

- Auto descubrir las motivaciones al logro a nivel personal.
- Desarrolla la habilidad de determinar los lugares, ideas, cosas y personas que estimulan o inhiben el desarrollo de los individuos.

Nº de PARTICIPANTES: No recomendable más de 20 participantes.

Duración recomendada: 90 minutos

Materiales: Hojas y lápices para cada participante.

Desarrollo: Pasos a seguir:

I. El instructor promueve una discusión preliminar en la cual, se destacan los conceptos de lugares, ideas, cosas y personas que generan en los participantes situaciones y ambientes típicamente nutritivos y gratificantes proporcionándoles motivos para actuar en la propia consecución de sus metas familiares, sociales y laborales.

II. Se pide que hagan un listado que sea lo más aproximado a estos factores estimulantes.

III. Se forman los subgrupos y se plantea que el objetivo del ejercicio es escribir, ensayar y representar una obra de teatro, utilizando diálogos, mímica y creatividad personal. El tema se construirá a partir de los listados

de cada uno de los participantes, de tal manera que el resultado de la conjunción (duración máxima de 10 minutos en escena):

a) Presentación de la situación.

b) Planteamiento o tesis de la situación.

c) Solución o final de la situación.

IV. Para diseñar la escenificación contará con 20 minutos.

V. Una condición importante es que todos los participantes de los subgrupos participen en la representación.

VII. Otra, no menos importante, es que todas las obras tendrán el título de “Motivaciones de Logro” y, que deberán justificar tal nombre.

VIII Al terminar las representaciones, se pasa a una discusión libre, en la cual, se analizan las representaciones y se trata de llegar a conclusiones confrontando origen y causa o tipo de motivos.

IX. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Taller "Charlas de motivación: y en conclusión…"

Estructura:

-Preparar charlas de motivación es sencillo, cualquiera puede hacerlo.

-Preparar charlas de motivación que realmente cumplan la función inspiradora para la que se han organizado no es tan fácil.

-Hay muchas técnicas de comunicación que puedes poner en práctica para preparar tus charlas de motivación, muchos consejos, pero los cuatro que te hemos contado en el artículo de hoy son perfectamente aplicables a cualquier tipo de empresa sea grande o pequeña:

Actividades

1. Elaboración de un guion de la reunión.
2. Preparar el material audiovisual de apoyo.
3. Tener prevista su duración para evitar que la charla se alargue innecesariamente.
4. Dejar participar a los protagonistas de la charla: esos empleados felices y motivados que toda empresa necesitaría tener en plantilla.

Producto

Se busca obtener resultados positivos del trabajo a desarrollar.

DINAMICA: MIS FACTORES DE MOTIVACIÓN / INSATISFACCIÓN

1.- Procedimiento

Para realizar la dinámica se realizara lo siguiente:

-Cogemos papeles de dos colores. A uno de los colores le asignamos el valor de la motivación, y a otro le aplicamos el valor de la desmotivación.

-Cada cliente tiene que pensar en algunas situaciones laborales o académicas en su defecto, que le hayan producido gran satisfacción o gran insatisfacción. Una vez escritas, se pegan en el cuadro siguiente y se comenta en grupo.

2.- Actividad

SATISFACCION	FACTORES	INSATISFACCION
	Remuneración – salario	
	Relación con los otros	
	Política de la empresa	
	Supervisión técnica	
	Condiciones de trabajo	
	Reconocimiento	
	Realización- logro	
	Trabajo mismo	
	Promoción	
	Responsabilidad	

DOS CAPITULOS DE CAMARA DE CAFÉ

PROCEDIMIENTO

- En clave de humor se presenta los capítulos titulados “Reparto de tareas” y “Un mal momento”

- En el primero observaremos cómo en una empresa ficticia los personajes buscan el reparto de tareas que les sea beneficioso.

- Hay momentos en los que se habla de conciliación (que es un factor motivador), y finalmente se aprecia como una mala organización del trabajo produce una fuerte desmotivación.

- En el segundo vemos como pueden influir en nuestro rendimiento laboral los estados de ánimo y se ha de resaltar la importancia de la implementación de técnicas de motivación incluso para los directores.

ACTIVIDAD A REALIZAR:

A continuación los participantes, analizaran las casuísticas y redactaran en material proporcionado con cuál de las casuísticas se identifica y cual debería elegir para superar limitaciones en la empresa.

CUESTIONARIO

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES QUE COADYUVEN AL MEJOR

DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES

Instrucciones: Lea y responda con una X.

La información que proporcione es totalmente confidencial.

N°	ACTIVIDAD	Si	No	A veces
1	El salario que percibe por su trabajo es justo.			
2	Se siente seguro laboralmente en la institución educativa			
3	La institución realiza una supervisión de aula adecuada.			
4	La infraestructura de la institución es optimas para desempeñar sus labores docentes.			
5	Las relaciones interpersonales dentro de la institución le permiten crear un ambiente laboral positivo			
6	Es apreciado por sus compañeros de trabajo			
7	Es apreciado por el personal directivo de la institución.			
8	El trato dado a sus compañeros y a usted es equitativo.			
9	Su trabajo es reconocido o recompensado de manera significativa.			
10	Le asignan responsabilidades importantes que lo motivan o estimulen a seguir trabajando.			
11	Ante una supervisión, le dan a conocer sus progresos.			
12	Las actividades realizadas fueron planificadas apropiadamente			
13	Se aplican mecanismos de supervisión para evaluar su desempeño laboral como docente.			
14	Se realiza acompañamientos pedagógicos a los docentes.			
15	Antes de realizarle un acompañamiento, el personal directivo le da a conocer el instrumento de evaluación.			

Resumiendo :

Actividad:	Descripción:
Problema que se pretende resolver	Dificultades que alteran el proceso trabajo-resultados; las necesidades que tiene todo ser humano, deben ser satisfechas, destacando la importancia que la motivación tiene para la eficaz producción
Situación inicial	Ausencia de empatía de superiores a trabajadores
Efectos que se quieren lograr	Disposición al trabajo, la motivación esa una herramienta para el logro de objetivos comunes
Estrategias a emplear	Trabajo en equipo : Dinamicas, análisis de casuísticas, cuestionarios (encuestas)
Tiempo	Tres meses de aplicación
Recursos	Materiales disponibles
Costos	Necesarios
Participación institucional	Si
Impacto que se espera conseguir	Cambio de actitud y aplicación del modelo propuesto

CONCLUSIONES:

-Se aplicó el instrumento de investigación (encuesta) lo que ha permitido constatar que la problemática es muy notoria, la que se evidencia al analizar las tabla estadísticas: Tabla N°01, Tabla N° 02, Tabla N°16 y otras más quienes nos motivan a apoyar en la superación de dichas deficiencias en la gestión institucional.

- El diseño de estrategias motivacionales para la buena Gestión Institucional en la I.E. “Francisco García Calderón” se ha concretizado, con el afán de superar las deficiencias halladas anteriormente.

- La propuesta elaborada sobre la aplicación correcta y oportuna de estrategias motivacionales, basadas en la Teoría de Frederick Herzberg, permitirá superar y mejorar la Gestión Institucional en la I.E. “Francisco García Calderón”

RECOMENDACIONES

-Generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación, apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

-Para motivar a un equipo es necesario entender sus necesidades básicas, en general, el trabajo suele tomar más tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero.

- Recomiendo a las personas e Instituciones que se dediquen a la Motivación de los trabajadores , que tomen en cuenta la presente investigación para ahondar en el estudio de este tema recurrente y llegar a propuestas prácticas que coadyuven al mejoramiento de la gestión institucional y por ende a una Gestión Educativa eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS O BIBLIOGRAFÍA GENERAL.

- - CARLOS MORA VANEGAS EN SU TRABAJO, LA GERENCIA Y EL RECONOCIMIENTO LABORAL http://www.gestiopolis.com/marketing/rrppnet/reconocimiento-motivacion-a-bajo-costo.htm

- OFICINA DE TECNICA DE COOPERACION EN PANAMA (2003) http://www.gorgas.gob.pa/docs/proyectos/fase2/1.%20Introduccion%20Informe%20Final%20Fase%20II%20GCI.pdf

- OIT. (2006).” Jóvenes, Formación y Empleo”.Costa Rica. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro53/iv/vii/iii/index.htm

- PALOMINO Ramírez, Teodosio (1983). “Nueva dimensión de las relaciones laborales”.Perú. pág. 437.

- PEREIRA, Jorge E. (2006) “Capacitación y servicio al cliente” http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/capacitacion-y-el-servicio-al-cliente.htm (Consultado el 25/08/2007).

- PINILLLA, Antonio. (1971)” Relaciones Industriales”. Lima. pág. 144.

- PINTO, V. R. (1999). Planeación Estratégica de la Capacitación. México: Diana.

- REZA, T. (1994). El ABC del Instructor. México: Panorama.

- RODRÍGUEZ, E. M. (1991). Formación de Instructores. México: Trillas.

- RODRIGUEZ Fisse, Hernán, (2003)" Estudio sobre calidad de atención en los servicios públicos". Dpto. Gobierno INAP. Universidad de Chile. Mayo. http://www.gobiernosantiago.cl/universitario/download/estudios/ciudad_mundial/calidad_atencion.pdf

- ROMERO B.,Samuel.(1982)."La administración de personal y su aplicación práctica en la Empresa Moderna". México.

- SALINAS, Oscar Javier. (2001) "¿Quieres ganar clientes? Forma a tu personal". http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%209/capacitacion.htm

- SMITH, B, J. y DELAHAYE, B. L. (1990). El ABC de la Capacitación Práctica. México: Mc. Graw Hill.

- TANZI, Vito (2000). El papel del Estado y la calidad del sector público. Revista CEPAL 71. http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/instituto_de_asuntos_publicos/t200310241519elpapeldelestadoylacalidaddelsectorpublico.pdf

- UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N. 02. (2006). LIMA http://www.ugel02.gob.pe/convenios.htm

ANEXOS

Estimado colega, el suscrito se encuentra investigando sobre las competencias laborales en nuestra I.E., por lo que agradeceré a Ud., se sirva dar respuesta a la presente encuesta:

I.-DATOS GENERALES:

1. SEXO

a) Femenino ( ) b) Masculino ( )

2. EDAD: …….

3. NIVEL MODALIDAD

a) Inicial b) Primaria c) Secundaria c) Superior

4. ESPECIALIDAD (SECUNDARIA): ……..

II.-Motivación Laboral:

1. ¿Su director motiva su trabajo dando un merecido estímulo?

   a) Si b) No

2. ¿El reconocimiento social que se le tiene a Ud., en comparación otros(as) profesionales es el adecuado a la función que desempeño?

a) Si b) No

3. ¿se siento seguro y estable en su trabajo?

a) Si b) No

4. ¿La institución donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

a) Si b) No

5. ¿Recibe algún incentivo por parte de la institución (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

a) Si b) No

6. Se siente con mucho ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

a) Si b) No

7. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?

a) Si b) No

8. ¿Las relaciones con su director motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

a) Si b) No

III: SATISFACCIÓN LABORAL

9. ¿Se siente satisfecho porque he podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado?

a) Si b) No

10. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?

a) Si b) No

11. ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo de como lo hace actualmente?

a) Si b) No

GESTION

12.- Considera Ud. que los docentes utilizan estrategias innovadoras en el proceso enseñanza aprendizaje?

a) Siempre b) A veces c) Nunca

13.- ¿Cree Ud. que para la diversificación adecuada permite lograr aprendizajes deseados?

a) Si b) No

14.- ¿Quién se preocupa por motivar la participación de la Institución Educativa?

a) Padres de Familia b) Docentes c) Alumnos

15.- ¿Según su opinión la escuela está bien organizada?

a) Bien Organizada b) Regularmente Organizada

c) Mal organizada

16.- ¿La participación de la I.E. en actos públicos es?

a) Excelente b) Aceptable c) Deficiente

17.-El clima Institucional es:

a) Bueno b) Regular c) Pésimo