



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HISTÓRICO

SOCIALES Y EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**Programa motivacional, basado en el enfoque sistémico,
para desarrollar la cultura organizacional de los docentes
de la Institución Educativa “Virgen Del Carmen - San
Martín De Porres” - Lima 2016 – 2017**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de
Maestro(a) en Ciencias de la Educación con mención en
Gerencia Educativa Estratégica**

AUTORES:

Br. Cruz León, Gregoria Orfila

Br. Larico Ccuno, Pedro Pablo

LAMBAYEQUE - PERÚ

2019

**PROGRAMA MOTIVACIONAL, BASADO EN EL ENFOQUE
SISTÉMICO, PARA DESARROLLAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “VIRGEN DEL CARMEN - SAN MARTÍN DE
PORRES” - LIMA 2016 – 2017**

PRESENTADO POR:

**Br. Pedro Pablo Larico Ccuno
AUTOR**

**Br. Gregoria Orfila Cruz León
AUTORA**

**Mg. Juan C. Granados Barreto
ASESOR**

APROBADO POR:

**Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE**

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
SECRETARIA**

**Dra. Miriam Valladolid Montenegro
VOCAL**

DEDICATORIA

*A nuestras adoradas
Hijas Cindy, Rayza y Rashyra.*

A nuestros queridos padres y hermanos

PEDRO Y ORFILA.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios que nos dio la vida, las fuerzas y el valor suficiente para alcanzar nuestro anhelo tan deseado de realizar el presente trabajo de investigación.

Al Director, profesores y estudiantes de la Institución Educativa Virgen Del Carmen, quienes nos brindaron su apoyo y facilidades en el desarrollo de la experiencia investigativa.

A los docentes de la maestría en Ciencias de la Educación de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación UNPRG, quienes nos formaron con sus valiosas enseñanzas, para convertirnos en maestros con capacidades investigativas e innovadoras.

A todos aquellos colegas y amigos que contribuyeron a la realización de este anhelo, de esta manera se concreta que la presente, constituya un aporte significativo al campo de la gestión institucional.

PEDRO Y ORFILA.

RESUMEN

Se presenta una investigación diagnóstica con propuesta, cuyo aspecto más significativo lo constituye la validación de un programa motivacional basado en el enfoque sistémico para el desarrollo de la cultura organizacional, para atender las necesidades en la gestión institucional de la I.E. Virgen del Carmen del Distrito de San Martín – Lima; no pueden los integrantes de una institución ser ajenos al desarrollo de la misma.

En líneas generales, la tesis presenta las principales características, dimensiones y fundamentos teóricos que sustentan la propuesta (programa). Se hace referencia a una propuesta innovadora basada en un sistema orgánico lo cual se establecen líneas de desarrollo para el trabajo institucional a nivel de gestión educativa.

La propuesta responde a mejorar los procesos de la gestión institucional, considerando los principios de la gestión educacional con fines integradores de los actores de la comunidad educativa.

Palabras claves: programa motivacional, gestión educativa, liderazgo directivo, sistemas organizativos.

ABSTRACT

A diagnostic investigation with proposal is presented, whose most significant aspect is the validation of a motivational program based on the systemic approach for the development of the organizational culture, to meet the needs in the institutional management of the I.E. Virgen del Carmen of the district of San Martin - Lima; the members of an institution can not be alien to the development of it. In general, the thesis presents the main characteristics, dimensions and theoretical foundations that support the proposal (program). Reference is made to an innovative proposal based on an organic system, which establishes lines of development for institutional work at the level of educational management. The proposal responds to improve the processes of institutional management, considering the principles of educational management for the integrating purposes of the actors of the educational community.

Keywords: motivational program, educational management, managerial leadership, organizational systems.

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INDICE	
INTRODUCCIÓN	

CAPITULO I ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio	13
1.2. Analisis histórico de las tendencias del objeto de estudio	16
1.3. Descripción del objeto de estudio	24
1.4. Evolución del problema y tendencias	25
1.5. Metodología de la investigación	28
1.5.1 Diseño de investigación	28
1.5.2. Población y muestra.....	28
1.5.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
1.5.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos	30
1.6. Objeto y campo de investigación	31
1.7. Objetivos	31
1.7.1 Objetivo general.....	31
1.7.2. Objetivos específicos.....	31

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos de la investigación	33
2.1.1. Teorías de la motivación	33
2.1.2. La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas	35
2.1.3. Modelo conceptual de la motivación	51
2.1.3.1. Secuencia motivacional	51
2.1.3.2. Jerarquización de necesidades en el trabajo	52
2.1.3.3. Jerarquización de necesidades en el trabajo	53
2.2. Teoría de los factores, de Herzberg.....	54
2.2.1. Clima organizacional.....	56
2.2.2. Cultura organizacional	57
2.2.3. Características de la cultura organizacional	57
2.2.4. Clasificación de la cultura organizacional	58
2.3. Clima organizacional según Likert	60
2.4. Los actores del proceso de la gestión institucional.....	61
2.5. Marco conceptual	70

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL BASADO EN EL ENFOQUE SISTEMICO PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Análisis e interpretación de los datos.....	80
3.1.1. Resultados de guía de observación	80
3.1.2. Resultados de encuesta	82
3.1.3. Modelo teórico	88
3.1.4. Construcción del programa motivacional basado en los fundamentos del enfoque sistémico y la teoría motivacional	89
3.1.5. El programa motivacional	89
3.1.6. Línea de diseño de la Propuesta: programa motivacional, componentes	91
3.1.7. Fundamentos de la propuesta	93
3.1.8. Estructura de la propuesta	94
3.1.9. Objetivos de la propuesta	95
3.1.10. Sistema de contenidos de la propuesta.....	95
3.1.11. Sistema de evaluación del proceso	96
3.1.12. Cronograma de la propuesta	97
3.1.13. Presupuesto.....	97
3.2. Validación del modelo por juicio de expertos.....	98
3.2.1. Definición de criterios, indicadores y escala de valoración.....	98
3.2.2. Planteamiento del cuestionario validación.....	99
3.2.3. Fase de validación del modelo	102
3.2.3.1 Selección de los expertos	102

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La comunicación expresa una capacidad fundamental del ser humano que posibilitó su evolución desde los niveles más primitivos hasta los niveles de formalización matemática que conocemos en la actualidad. Sin ella no hubiese sido posible ningún tipo de cooperación entre seres biológicos para afrontar exitosamente los embates de una naturaleza muy dura, así como lograr un excedente productivo que posibilitase el incremento poblacional, así como ir desarrollando paulatinamente todo el instrumental tecnológico y científico que ahora observamos.

La gestión en la institución educativa Virgen del Carmen del Distrito de San Martín – Lima comprende un conjunto de aspectos y procesos que deben realizarse directamente con los principios y con el ideario institucional para asegurar una coherencia del proceso educativo y lograr los resultados esperados.

La base del crecimiento de una comunidad educativa está relacionado con el Clima Institucional: Directivos, docentes, alumnos y padres de familia; quienes motivados pondrán lo mejor de sí mismos para construir una mejor Institución educativa. Entre los factores para tener un buen clima institucional, tenemos la práctica de una óptima comunicación organizacional; lo que se pretende lograr con el presente trabajo es proponer un **programa motivacional basado en el enfoque sistémico para desarrollar la cultura organizacional de los Docentes** de la I.E. Virgen del Carmen del Distrito de San Martín de Porres – Lima, que se ofrece como alternativa al colectivo docente, de tal manera que el lector tenga una visión panorámica de las esferas que lo conforman y de su intervención en el proceso formativo de los estudiantes.

La I.E. actualmente cuenta con 3 aulas en el nivel inicial y 6 en el nivel primario de 1° a 6°. en su Plan estratégico de la I.E. se considera como: Visión formar líderes con valores, y como Misión educar a los niños de manera integral formándolos en valores.

La investigación enfoca el siguiente **problema**, se observó elementos de consideración en el equipo docente, evidenciadas en las prácticas institucionales, existe poca integración en el quehacer educativo por la escasa comunicación organizacional en la institución educativa, es decir no hay un buen clima institucional, reflejado en una inadecuada cultura organizacional, asumimos desde esta perspectiva la proyección de una propuesta innovadora para mejorar los procesos de la gestión institucional.

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. Actualmente está claro que las diversas formas de comunicación y transmisión simbólica definen el actuar de la organización. Así, esta disciplina se convierte en el espacio que permite conocer y orientar las conductas individuales de todos los docentes, para alcanzar metas comunes que son de interés para la institución educativa y que permiten proyectarla, hacia adentro y hacia fuera.

El clima institucional constituye una categoría laboral afectiva, tiene efectos muy poderosos tanto para el desempeño (rendimiento, productividad), como para los comportamientos (conductas / actitudes: satisfacción, rotación, estrés) de las personas al interior de las organizaciones razón por la cual es indispensable establecer un clima psicosocial adecuado que posibilite al docente no solo su desempeño eficiente o exitoso sino también para su propia realización, compatible con su naturaleza humana. Una sana cultura organizacional y la buena práctica de las relaciones humanas, puede garantizar un clima favorable, tanto para las personas como para la institución en su integridad.

Se pretende con este proyecto brindar conocimientos para mejorar el clima institucional pero consideramos que el proceso de enseñanza aprendizaje se da en un contexto socioeconómico, histórico-cultural y en un contexto de gestión institucional en la cual la comunicación interna entre docentes, alumnos, directivos y padres de familia genera mayor o menor identidad institucional con fuertes impactos en el proceso de aprendizaje.

La investigación centrada en la gestión institucional desde el enfoque sistémico y motivacional para el desarrollo de la cultura organizacional y su efecto en el proceso de la gestión educacional e institucional, el cual representa una acción singular y una preocupación permanente para mejorar el trabajo docente.

En definitiva la pregunta central de la investigación es: ¿En qué medida la validación de una propuesta (programa motivacional) garantizara los procesos de la gestión educativa y el desarrollo de la cultura organizacional en los docentes de la I.E. Virgen del Carmen del Distrito de San Martín – Lima?

Los objetivos de la investigación determinan la proyección y la aproximación del rumbo del proceso investigativo, en tanto precisamos que el **objetivo general** es fundamentar un programa motivacional para mejorar la cultura organizacional de la I.E. N° 2030 “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima, los **objetivos específicos**, son diagnosticar el nivel de cultura organizacional, diseñar y fundamentar teóricamente una propuesta motivacional, basado en el enfoque sistémico para promover la cultura organizacional, establecer los elementos que componen una propuesta motivacional para mejorar la cultura organizacional y finalmente validar a través de juicio de expertos, una propuesta motivacional basada en el enfoque sistémico para mejorar la cultura organizacional en la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima.

Se formula la siguiente la **hipótesis**: Si se diseña y valida un programa motivacional fundamentado en la teoría de la motivación de A. Maslow y el enfoque sistémico en la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres, entonces se favorecerá el desarrollo de una adecuada cultura organizacional.

En ese orden se contempla el **objeto de estudio** a la gestión institucional, y como **campo de investigación**, la Cultura organizacional institucional.

Metodológicamente se aplicó una encuesta al colectivo docente, donde se determinó las necesidades en el proceso de la gestión institucional, ello permitió comprender las perspectivas de los docentes. Los indicadores que se manejan para la aplicación de estos instrumentos están en relación directa con los temas propuestos en cada uno de las sesiones programadas.

La investigación y sus resultados, constituyen una fuente de referencia para todas aquellas instituciones de educación básica regular, interesadas en generar propuestas innovadoras en el plano de la gestión educativa.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos. En el capítulo I, trata del análisis de la problemática desde un enfoque que abarca el contexto nacional, regional y local, hasta llegar a nuestra unidad de análisis, la I.E. N° 2030 “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima.

En el segundo capítulo, se detallan los fundamentos teóricos considerados en la investigación y la propuesta que planteamos, desde su estructura y su dinámica de operacionalización.

En el tercer y último capítulo, se describe el Modelo propuesto (*programa motivacional para el desarrollo de la cultura organizacional*) y los resultados de su validación a nivel de juicio de expertos, se finaliza el informe con las conclusiones y recomendaciones, referencias y bibliografías.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. . UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Lima metropolitana.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). En su informe *Una mirada a Lima Metropolitana*, Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011 – 2021 (p. 25) señalan que: **Lima Metropolitana** es el área metropolitana conformada por la gran conurbación integrada por los centros urbanos de las provincias de Lima y Callao,¹ y es el área metropolitana más grande, extensa y poblada del Perú. El área urbana es una de las mayores a nivel latinoamericano, con 9904727 habitantes (2015), lo que equivale a alrededor del 32% del total nacional.

Hacia el oeste incluye a la ciudad del Callao y hacia el sur-oeste a otras localidades antaño separadas y que hoy forman parte de la ciudad, como son Magdalena Vieja, Miraflores, Barranco, Chorrillos o Vitarte y ciertas ciudades satélite como son Lurín o Ancón. Dicho proceso urbano se evidenció en los años 1980. Estas localidades y/o ciudades satélite conforman actualmente distritos integrantes de la gran conurbación Lima-Callao.

Las ciudades de Lima y Callao, hace años separadas por un semi-desierto y conectadas en el siglo XIX por un ferrocarril, se encuentran hoy totalmente unidas, debiendo señalarse sus límites según las avenidas o mediante carteles para que éstos no pasen totalmente desapercibidos. Una vista aérea desde el satélite nos muestra una sola trama urbana donde es prácticamente imposible diferenciar a Lima del Callao, en realidad separadas sólo administrativamente.

Esta conurbación (fusión urbana) entre Lima y el Callao se evidencia también en la interacción social y cultural. El mestizaje y encuentro entre limeños y "chalacos" (habitantes del Callao) es una constante cotidiana.

Sumando las poblaciones de la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, provincias sobre las que se asienta el área, alberga según el último censo del 2005 una población de 8.331.991 habitantes.⁴ Y según el último Informe del INEI 2015, una población de 9 886 647 habitantes⁵ que configuran entre un cuarto y un tercio de la población total del Perú. Esta conurbación es una ciudad eminentemente costera y se extiende a lo largo de casi ciento treinta kilómetros del litoral peruano, desde el distrito norteño de Ancón en el límite con la Provincia de Huaral, hasta el distrito sureño de Pucusana en el límite con la Provincia de Cañete.

Distrito de San Martín

Es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima, ubicada en el departamento homónimo, en el Perú. Está situado entre río Rímac y río Chillón y limita por el norte con Distrito de Ventanilla y Distrito de Puente Piedra por el este con Distrito de Los Olivos, Distrito del Rímac, Distrito de Independencia (Lima) por el sur con Cercado de Lima y Distrito de Carmen de la Legua por el oeste con el distrito del Callao. El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez como el Terminal Terrestre Plaza Norte, se ubican a los extremos de la avenida Tomás Valle.

El distrito recibe su nombre en referencia al santo peruano Martín de Porres. Este distrito fue creado durante el gobierno de Manuel A. Odría mediante el Decreto Ley N° 11369 del 22 de mayo de 1950, con el nombre del *Distrito Obrero Industrial 27 de Octubre*. El 25 de octubre de 1956, cambia de nombre a *Fray Martín de Porres* por Decreto Ley N° 12662 y finalmente con la canonización del hasta entonces Beato adquiere su actual denominación mediante Decreto Supremo N° 382 A- M (11 de mayo de 1962).

La Institución Educativa Virgen del Carmen.

La presente investigación se desarrolló en la Institución Educativa N° 2030 “Virgen del Carmen” fue creada mediante Resolución Directoral de USE N° 291 el 14 de abril del año 1992. Inicia su funcionamiento con una (01) sección del Primer Grado, El mismo año con una sola docente que fue la Profesora Irma Cristina Pérez Cruzado, la misma que fue la Primera Directora de dicha Institución.

El año 1993 se incrementa a dos secciones 1° y 2° grado, con el ingreso de la Profesora Elizabeth López Macedo y así sucesivamente. En la actualidad cuenta con dos niveles educativos: Inicial de 3, 4, 5 años y Primaria de Menores de Educación Básica Regular con un total de 17 secciones. El Nivel Inicial se creó por Resolución Directoral Regional N° 06640-2012-DRELM. Cuenta con un Moderno local con 17 Aulas y los ambientes necesarios, fue construido por INFES e inaugurado el 14 de Abril de 1994.

La elección del nombre “Virgen del Carmen” se dio por votación en donde participo toda la Comunidad Educativa. El aniversario institucional se celebra el 16 de Julio en honor de la “Virgen del Carmen”, nuestra patrona. Actualmente funciona en el turno de la mañana debido a la cantidad de secciones que atiende.

Posteriormente ha dirigido nuestra institución el Lic. Andrés Portocarrero Bazán (1995 – 2009), el Lic. Salvador Román Soria (2010), el Lic. Rodolfo Ramos Prudencio (2011), el Lic. Juan Nicanor Mayhua Montañez (2012), la Lic. Irma Chávez Cabezas (2012 – 2014).

Actualmente la Institución Educativa está siendo conducida por el Dr. Antonio Uladislao Silva Rojas, quien asumió las funciones de Director en Marzo del 2015, acompañando su gestión la Lic. Carmela Zúñiga Muñoz, quien se desempeña en el cargo de Sub Directora.

Actualmente la Institución Educativa cuenta con, 04 profesoras en el Nivel Inicial, 15 Docentes de Educación Primaria y 05 trabajadores administrativos dispuestos a brindar un buen servicio educativo en aras de una educación de calidad.

Tiene como proyecciones futuras dentro de su visión brindar una educación Integral y de Calidad con su cultura ambiental, bajo los temas “disciplina, estudio y superación”, “Educación Tarea de todos”, “Todos y todas aprenden, nadie se queda atrás” y que responda a los retos de los cambios que se vienen produciendo, producto de la globalización y la revolución científica y tecnológica.

12 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS TENDENCIAS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

La gestión educativa tiene sus orígenes en los años sesenta en Estados Unidos y el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por ello que su desarrollo es reciente y tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración debido a que se encuentra en un proceso de búsqueda de identidad.

Los datos del portal de educación en formación 2008, señalan que:

Los sistemas educativos reflejan la historia y cultura del país. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución. (2008. p. 21)

Todos los modelos de dirección y gestión de instituciones educativas del **entorno europeo** están inmersos en procesos de cambios diversos en su globalidad o de forma parcial.

En la mayoría de los casos son ajustes a una realidad cambiante tanto de sus sociedades como de las necesidades de adaptación a nuevos tiempos.

La gestión educativa desde los centros escolares en **España**, en estos momentos, se caracteriza por depender de dos niveles normativos, el estado que tiene competencias básicas y las comunidades autónomas que, en sus respectivos ámbitos, desarrollan la normativa general adaptándola a cada contexto.

El modelo de dirección escolar se caracteriza por ser un tanto original y diferente a los de su contexto. Y, en la práctica, lo más decisivo, lo que más influye en la gestión de los centros escolares, es la capacidad de liderar del equipo directivo del centro.

Irlanda ha desarrollado recientemente un nuevo modelo para la evaluación de las escuelas que contiene tres áreas claves: calidad de la enseñanza y aprendizaje, calidad de la planificación escolar y calidad de la gestión. Al igual que en el caso de **Escocia** y **Holanda**, cada área contiene un número de indicadores y una serie de criterios de evaluación que determinan cuatro niveles de desempeño, que van desde un nivel óptimo hasta insatisfactorio.

En **América Latina** las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica.

Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

En América Latina existe una rica tradición en el campo de la gestión. Cassasus, (2000). Al respecto, los cambios ocurridos son significativos y se pueden identificar varias etapas. Para contextualizar el estudio de la gestión educativa en América Latina, hace una lectura histórica en la que divide el proceso de construcción y reconstrucción de la gestión en el campo de la administración y hace referencia a cinco enfoques que han prevalecido en la región:

Al respecto Sander, B. (1996). Categoriza en ese orden dichos enfoques.

Enfoque Jurídico, que dominó la gestión durante el periodo colonial con carácter normativo y su pensamiento deductivo.

Enfoque Tecnocrático, del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial.

Enfoque Conductista, de la escuela psicológica de los años treinta y cuarenta del siglo pasado que utilizó la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.

Enfoque Desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebida por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.

Enfoque Sociológico, de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

En Brasil la década de 1980 se caracterizó por procesos de democratización y municipalización. La Constitución de 1988 reconoció el principio de la gestión democrática de la educación pública.

Al mismo tiempo, se profundizó el proceso, iniciado años antes de transferencia de la administración de escuelas primarias al nivel municipal motivado por razones financieras. El principio de la gestión democrática democrático se tradujo, en varios estados y municipalidades, en la formación de consejos escolares con participación de diversos actores y en la elección de directores de escuela a través del voto de los miembros de la comunidad escolar. En ese contexto desde fines de los ochenta comenzó a ser común la transferencia de la administración de recursos hacia las escuelas, buscando mayor eficiencia.

Al respecto Guaraca, R. (2011). Las reformas educativas de las últimas décadas en el **Ecuador** promueven algunos cambios para los administradores de las instituciones, asignándoles nuevas responsabilidades, ya que la gestión con las comunidades, los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y la falta de valores, es donde se contextualiza el problema. En occidente se dieron las primeras condiciones históricas para que se desarrolle dicho proceso y surgieron factores que obligaron a las Instituciones Educativas a transformarse utilizando herramientas de gestión empresarial, siguiendo la lógica de las empresas productoras de bienes y de servicios.

Macedo Buleje J. C. (2010). El **Perú** no puede escapar a los profundos cambios que se están dando en el mundo y en especial en América Latina, lugar en la que se está modificando el eje de articulación entre el Estado y la Sociedad Civil, a través de un rol más prominente de los mercados que, en caso de la educación son especialmente limitados y complejos.

La educación en el Perú ha atravesado en la última década por un conjunto de cambios que se sustentan en los nuevos paradigmas, los que a su vez implican la adopción de nuevos conceptos, técnicas y metodologías.

En las instituciones educativas del **Perú**, existen muchos problemas que afectan la vida de las personas que se encuentran a su alrededor, por lo que constituye un reto aligerar las tareas administrativas y burocráticas de las autoridades proponiendo estrategias de planificación diferente que conduzcan a un escape de la rutina. Es decir, la capacidad de gestión no solo debe estar dirigida a realizar u organizar actividades repetitivas que causen la fatiga, sino otras que convoquen al personal docente, lo estimulen y le incentiven en la proposición de actividades similares.

Todavía hay resistencia por partes de los maestros y directivos a un mundo globalizado y cambiante; se intenta construir docentes y directivos profesionales a partir de una capacitación permanente de manera especial en la tecnología de la información junto con el mayor acceso a los nuevos estilos de liderazgo, los cambios rápidos y complejos en las fuerzas del trabajo. La gestión de los directivos se centra en la importancia de la transformación de la estructura del sistema educativo.

La gestión educativa se extienden más allá de la gestión administrativa, sus integrantes fijan los objetivos y metas que mantienen en común, un trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, su capacitación es permanente y esto permite tener expectativas en los estudiantes.

El estudio del clima organizacional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo.

Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la organización a la que trabajan.

Dado que el recurso humano es el recurso más valioso dentro de la organización, el tiempo que dediquemos para brindarle un adecuado ambiente de trabajo debe ser considerado como una inversión a largo plazo, ya que un trabajador motivado se siente impulsado para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a la excelencia;

Analizado desde otro punto de vista un clima organizacional desfavorable, en términos de modos de comunicación, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento, se ve reflejado en los ausentismos, retrasos, aparición de conflictos, entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

En la actualidad, las instituciones educativas enfrentan una realidad competitiva cambiante en cuanto a su estructura organizacional. Cabe resaltar que las instituciones educativas se consolidan y desarrollan, cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a un ambiente y clima saludable, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de su institución educativa.

La importancia de la evaluación del clima organizacional en las instituciones educativas, se aprecia tanto en la demanda social y en las exigencias de la comunidad educativa. Sus dimensiones y el estudio de las mismas deben favorecer y facilitar el camino al logro de los objetivos propuestos.

En la I.E. Virgen del Carmen, se observa constantemente una situación de conflictos internos (entre docentes, docentes con directivos, así como docentes con administrativos, e incluso con alumnos), un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones y en el trato con los diferentes miembros de la comunidad educativa; en lo referente al proceso de identificación institucional, una desorganización en la solución de los problemas institucionales, tornándose todos estos aspectos en factores que no generan un entorno laboral que favorezca la optimización de los niveles de calidad educativa.

La cultura organizacional de la I.E. “Virgen del Carmen” no es óptima, no es aceptable y es deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad educativa en general y, en particular, desde la mirada de los docentes, quienes son eje articulador de la dinámica institucional.

Por otro lado, los docentes nos manifestaron a través de los testimonios y entrevistas aplicadas lo siguiente.

➤ **Existen débiles relaciones interpersonales:**

“La característica crítica entre los docentes tiene que ver con las malas relaciones interpersonales y bajos niveles de comunicación, integración, conocimiento y confianza entre la comunidad docente, se evidencia la presencia de subgrupos bien afianzados y con poca flexibilidad y apertura para socializar con los demás, se percibe individualismo por parte de los docentes que ya laboran años atrás, con respecto a los nuevos docentes que desconocen la forma en que se maneja el desenvolvimiento dentro de la Institución”.

➤ **No existe el sentido de pertenecía institucional:**

En la institución educativa, el trabajador no es motivado, con ello no se hace posible la identificación con la institución, que nos interese por hacer cosas nuevas y creativas en bienestar del centro de trabajo.

“Los docentes y trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la institución, no están motivados, no se sienten comprometidos con los objetivos institucionales”

➤ **El ambiente laboral de trabajo no es adecuado:**

El ambiente físico es uno de los factores que tienen gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador; dentro de la institución, no se toma en cuenta, ello debe crear en los proceso de participación laboral y satisfacción laboral”.

➤ **Inadecuado estilo de dirección:**

“Es poco usual tener una reunión con el director, el gestor de la institución; no manifiesta capacidad de escucha, de motivación, orientación y buen trato a los docentes”.

“Hace falta un líder que sepa manejar las relaciones interpersonales con los docentes, el buen trato, y promueva un dialogo horizontal y masivo con toda la comunidad docente, se debe pensar en el bienestar generalizado de la institución educativa y de nuestros estudiantes”.

➤ **Débil comunicación:**

“Mi trabajo dentro de la I.E.P. es enseñar, a eso me dedico en mi labor diaria. La única comunicación que mantengo en mi trabajo es con quien está a cargo de la escuela”.

“Existe una comunicación de acuerdo a un organigrama institucional, en donde los cargos desempeñados dentro de la Institución van del menor al mayor rango jerárquico institucional. Esto quiere decir que existe una comunicación de tipo vertical, simplificado en el que manda y el que recibe órdenes”. “La comunicación en nuestra Institución tiene una característica muy limitada, los docentes solo nos tratamos como colegas, existen grupos excluyentes y donde cada quien trabaja por su lado”.

➤ **No se da el trabajo en equipo:**

“Si trabajáramos en equipo mejoraría el clima organizacional, las relaciones entre colegas, mejoraría los resultados en cantidad y calidad dentro de la I.E.; y nos abstuviéramos de tantos problemas es por ello que estamos retrasados en el desarrollo de clases y actividades”.

“En la I.E. no existen actividades porque no hay solidaridad con el trabajo del compañero, nos falta ese espíritu de equipo. Las actividades que realizamos los docentes cada uno por su lado, ni siquiera se le comunica al Director”.

➤ **Solidaridad y empatía entre compañeros de trabajo:**

“Muchas veces algunos docentes no aceptan al colega como es, no ven al otro. En ocasiones este problema se da por la falta de integración, es decir, los docentes no están en contacto con ellos mismos, con lo que sienten y piensan, con su capacidad de hablar y actuar.

“Los docentes no entienden los problemas del otro; no hay capacidad para ponerse en el lugar del otro, de confiar en su capacidad para salir adelante, en respetar su libertad, en no juzgarles”.

13 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En la Institución Educativa Virgen del Carmen del distrito de San Martín de Porres, se observan diversas necesidades y dificultades relacionadas a la identidad institucional, siendo una de las causas la falta de planificación a nivel técnico pedagógico, también se evidencia poca motivación por parte de las autoridades jerárquicas (Director- Sub. Director) a los trabajadores de dicha institución; desde este análisis en la realidad fáctica se determinó que los factores negativos identificados en este proceso, han permitido caracterizar a la institución con una deficiente organización administrativa, sin interés en el trabajo docente, con índices de deserción escolar, en conclusión determinamos que no existe cultura organizacional en los miembros de la Comunidad Educativa.

La realidad problemática de la institución a la cual nos referimos, se viene presentando temporalmente en los últimos tres años, un aspecto fundamental considerada debilidad institucional es la falta de estabilidad laboral del Director de la Institución Educativa, ello constituye el principal factor en los cambios constantes, en el último año, la institución ha contado con tres directores; cada uno trato de implantar un modelo diferente de trabajo, generando dificultades y problemas institucionales. Frente a esto las autoridades competentes hacen caso omiso a la problemática educativa que presenta la institución debido al desinterés de nombrar un director titular y de esta forma regular su funcionamiento como institución.

14 EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y TENDENCIAS.

La Ley General de Educación N° 28044 y la Ley de Carrera Pública Magisterial N° 29944, señalan que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

Una eficiente gestión involucra diferentes aspectos como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Es así que el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas

hacia dicha meta. Por ello los directores de las instituciones educativas cumplen un rol fundamental y son quienes deben liderar estos procesos.

Sin embargo la realidad muestra que existen debilidades en el desarrollo de la Gestión Educativa, a nivel de cultura organizacional en los actores del proceso formativo escolar de la I.E. Virgen del Carmen”, no tienen clara la misión institucional y la visión que quieren lograr.

Se ha podido evidenciar que los docentes de la I.E. desconocen los objetivos de la institución al menos no están bien planteados, y no nos informan, el director no convoca para dialogar sobre el PEI, lo cual refleja debilidad en el proceso de gestión institucional”

Los gestores muestran temores para enfrentarse y plantear procesos de innovación para la realización de nuevos proyectos, la institución no inspira una visión compartida, el director no motiva el reconocimiento a quien se lo merece y fija objetivos que no puede cumplir.

“El PEI, constituye un instrumento de gestión, se plantean objetivos y metas, sin embargo nuestros objetivos institucionales están muy alejados de nuestra realidad educativa, pues no responden a la problemática actual en términos de gestión institucional, básicamente en lo que respecta a la cultura organizacional, además de considerar los elementos propios de la atención de las necesidades docentes, el cual debe ser una prioridad para enrumbar los propósitos institucionales”. Algo importante que mencionar es que si no se tienen claras las metas institucionales, no se pueden elaborar proyectos que permitan el logro de objetivos así lo afirman 15 de los docentes encuestados, quienes manifiestan que no se elaboran proyectos educativos.

Además el director no atiende las problemáticas de manera inmediata ni canaliza las acciones debidas en busca de sus soluciones.

“Considero particularmente que el director puede llegar a ser muy capaz y realizar adecuadamente su función, pero le falta recibir orientación sobre como dirigir una I.E. para que pueda manejar la problemática institucional”

La comunicación institucional es muy importante pero el director no crea un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares y gestores, pocas veces visita las aulas y observa las clases, no mantiene una relación de respeto y cooperación con los docentes, no delega actividades administrativas a las personas correspondientes, no vigila el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal, ni gestiona ni logra conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la escuela.

“Es lamentable la situación de nuestra I.E. ya que no existe comunicación ni integración que permita mejorar la cultura organizacional de la escuela, necesitamos mejorar la gestión institucional”.

Lo antes mencionado manifiesta que la cultura institucional no la mejor así lo confirma el colectivo docente observado, quienes señalan que solo a veces existe un clima laboral adecuado.

En la I.E. no existe planificación y una organización adecuada ya que el 64% de docentes encuestados consideran que su Director no ejecuta funciones referentes a las estrategias de planificación. 79% de los encuestados dice que su Director no delega oportunamente funciones a su personal y un 86% de docentes señala que no se organiza el trabajo en equipo oportunamente.

Queda debidamente justificado nuestro problema de investigación cualitativamente y cuantitativamente, demostrando la naturaleza mixta del problema de investigación.

15. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Diseño de investigación

La investigación corresponde a un tipo de estudio: *diagnostico - propositivo*. *Es diagnóstico*, porque ha permitido identificar y analizar, en primer lugar cuál es la situación y tendencias de los estudios de cultura organizacional en el marco de la gestión institucional y en segundo lugar diagnosticar la situación fáctica de la institución educativa Virgen del Carmen. Para ello, se utilizó un conjunto de técnicas y procedimientos que permitieron identificar y analizar que está sucediendo con el problema estudiado. *Es propositivo*, porque se plantea el diseño de un programa motivacional basado en el enfoque sistémico para desarrollar la cultura organizacional de los docentes de la Institución Educativa Virgen del Carmen – San Martin de Porres de Lima.

1.5.2. Población y muestra

Como población se tomaron 15 profesores de la Institución Educativa Virgen del Carmen – Ubicada en el distrito de San Martin de Porres de la ciudad de Lima, la muestra es equivalente al valor de la población 15 profesores en el año 2016.

1.5.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del presente estudio, consideramos las siguientes técnicas e instrumentos, resumidos en el siguiente cuadro:

Tabla 01

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas o instrumentos	Fuentes de verificación
<input type="checkbox"/> Gabinete y fichaje <input type="checkbox"/> Análisis documental <input type="checkbox"/> Encuestas <input type="checkbox"/> Entrevistas <input type="checkbox"/> Procesamiento de la información: abstracción, análisis, síntesis, generalización	- Bibliografía especializada en educación a distancia y virtual - Docentes tiempo completo - Expertos internacionales
<input type="checkbox"/> Análisis documental <input type="checkbox"/> Análisis estadístico	- Data de Registros académicos

a. *Técnicas e instrumentos de investigación de gabinete:* se utilizó la “técnica del fichaje” digital a través del gestor bibliográfico Zotero y de Google Drive, herramientas TIC que facilitaron ordenar y extraer información de las distintas fuentes digitales que se consultaron. Específicamente a nivel de tipos de fichas se emplearon las siguientes: Fichas bibliográficas, de resúmenes, de comentario y fichas de cita para registrar, las ideas más importantes de las fuentes documentales. La cita bibliográfica se realizó según la norma de estilo APA.

Técnica de búsqueda avanzada digital: a través de internet para filtrar información relevante de base de datos o repositorios de tesis.

c. *Técnica de entrevista:* se empleó para obtener información de manera directa, a través de diálogos, con profesionales ligados a la educación a distancia y virtual o investigadores ligados a temas educativos.

d. *Técnica de la encuesta:* a través de la aplicación de un instrumento de investigación de tipo cuestionario, difundido de manera física y digital, mediante la herramienta mensajería de Google, para solicitar y conocer el juicio de expertos nacionales e internacionales sobre el modelo de educación virtual, propuesto en esta investigación.

1.5.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Se aplicará los métodos generales o lógicos, como son:

Inductivo: El cual permitirá llegar a conclusiones de carácter general, siguiendo todos los pasos que este método implica, desde aspectos de carácter puntual y particular.

Deductivo: Método que sin lugar a dudas sirve de mucho fundamentalmente en los aspectos de carácter técnico y científico, ya que teorías, modelos corrientes, paradigmas, entre otros., fueron analizados desde sus aspectos más generales, hasta llegar cronológicamente a aplicar, relacionar y puntualizar en aspectos de carácter particular en todo el proceso investigativo de este proyecto.

Analítico: Toda la teoría, hechos y acontecimientos se analizan técnicamente de tal forma que puede entenderse estructural y coyunturalmente todos los aspectos relacionados con esta investigación.

1.5.5. Análisis estadísticos de los datos.

Para el procesamiento estadístico de los datos se realizarán las siguientes acciones:

- Revisión crítica de las pruebas de evaluación.
- Tabulación de los datos en cuadros de distribución de frecuencias absolutas y porcentuales.
- Cálculo de medidas estadísticas: media, mediana, moda, suma.
- Elaboración de gráficos de sectores y de barras para la presentación de resultados en porcentajes y la interpretación de los mismos.
- Analizar e interpretar la relación entre variables a través de tablas de contingencia.

16. Objeto y campo de investigación

Objeto: Gestión institucional.

Campo de investigación: Cultura organizacional institucional.

17. Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Fundamentar un programa motivacional para mejorar la cultura organizacional de la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima.

1.7.2 Objetivo Específicos.

- Diagnosticar el nivel de cultura organizacional de la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima, a través de una encuesta.
- Diseñar y fundamentar teóricamente una propuesta motivacional, basado en el enfoque sistémico para promover la cultura organizacional en la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima.
- Establecer los elementos que componen una propuesta motivacional para mejorar la cultura organizacional en la de la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima.
- Validar a través de juicio de expertos, una propuesta motivacional basada en el enfoque sistémico para mejorar la cultura organizacional en la I.E. “Virgen del Carmen” de San Martín de Porres – Lima.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentos teóricos de la investigación.

2.1.1. Teorías de la motivación.

Comprende el estudio de un conjunto de vertientes teórico-científicas, que afirman el desarrollo de los postulados de la ciencia en relación a las variables de estudio.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino moveré, que significa mover. Algunos lo consideran como un reflejo de "el deseo de satisfacer ciertas necesidades". Otros afirman que "tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta". Por otra parte, se ha definido como algo relacionado con "la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto".

La motivación puede definirse como el estado o condición que se induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Berelson y Steiner definían un motivo como: un estado interno que da energía, activa o mueve (y de aquí "motivación"), que dirige o canaliza la conducta hacia metas. En otras palabras, "motivación" es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena, que comienza con el sentimiento de las necesidades, que produce deseos o metas que se buscan, las cuales, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que después ocasionan acciones para el logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

La motivación consiste principalmente: *lo que impulsa la conducta humana, lo que dirige o guía a tal conducta, cómo esta conducta es mantenida o sostenida.*

Para comprender mejor el proceso de motivación se muestra el modelo generalizado, el modelo supone que una persona reacciona a los estímulos asociados con un estado de desequilibrio interior que proviene de una necesidad, un deseo o una expectativa. La conducta se dirige hacia el logro del incentivo o una meta que el individuo anticipa puede ser satisfactorio, en el sentido de que restaurará el equilibrio.

El alcanzar el incentivo o meta, como se ve en el modelo, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio en el nivel de esfuerzo que impulsa al individuo hacia la acción. Un individuo, por ejemplo, que tiene una fuerte necesidad de la seguridad económica exhibirá conductas dirigidas hacia tales fines como el ahorro, las inversiones, etc. Al alcanzar las metas, el estado interior de desequilibrio será modificado. Un individuo que desea una promoción exhibirá la conducta con más probabilidad lo lleva a alcanzar esa meta. Al obtener una promoción, el estado interior de esa persona se modificará.

La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados.

El éxito total de este tipo de actividad, dependerá de una motivación efectiva. Aun cuando la empresa paga un sueldo y cuenta con la posibilidad de suspenderlo, no debe olvidarse la diferencia entre lo que la simple presencia en el trabajo puede lograr y lo que el deseo consciente de contribuir a él permite alcanzar; en efecto en ella reside la brecha entre el éxito y el fracaso. Por lo tanto, ningún negocio puede contentarse tan sólo con pagar su esfuerzo a los empleados, sino que, por el contrario, cada uno de ellos deberá ser motivado y estimulado hacia una mayor actividad.

2.1.2. La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas.

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana en 1943, que posteriormente amplió. 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).

Abraham Maslow psicólogo y consultor norteamericano, expuso una teoría de la motivación, según la cual las necesidades humanas estaban organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Maslow considero que la motivación se deriva de la satisfacción sucesiva de las necesidades de más alto nivel.

Esta es una de las teorías motivacionales más aceptadas en la actualidad, y es conocida como la "Jerarquía de las necesidades" de Maslow. Este autor empieza presentando una serie de proposiciones y premisas, como preámbulo a su famosa teoría.

La teoría de Maslow establece que hay una jerarquía de cinco necesidades humanas visualizadas como una pirámide; en la base están las necesidades inferiores, necesidades fisiológicas, le siguen las de seguridad, las sociales o de afiliación y en la cima las más elevadas las de autorrealización o de propia actualización.

A medida que cada necesidad se satisface, la siguiente se vuelve dominante.

Maslow propone un enfoque de sistemas, al considerar como base de toda teoría de la motivación al organismo visto desde todos sus ángulos. Este enfoque se relaciona con la teoría del campo, si tomamos en cuenta de que el todo influye sobre las partes o, dicho de otra manera, el sistema total influencia a los subsistemas.

Sin embargo, Maslow apunta que la teoría que el campo no puede dar una explicación exclusiva del comportamiento sino se completa con una teoría de los motivos.

1. Necesidades fisiológicas.

Si los sueldos, salarios y prestaciones es bajos, no alcanzaran a cubrir las necesidades fisiológicas y otras afines, como la alimentación, vestido, enfermedades, alojamiento, etc. en este caso, el esfuerzo de trabajo sería relativamente alto, principalmente si los salarios se pagan a base por pieza producida. Los bajos salarios también tienen implicaciones para la necesidad de seguridad.

En los países e pobres existen sueldos, salarios y prestaciones bajas, debido a la existencia de mano de obra barata y a su baja productividad. La escasez de empleo se confabula con los bajos salarios, causando que los obreros y empleados cuiden sus trabajos y hagan un esfuerzo de trabajo alto para no ser sustituidos.

En este caso es lógico pensar, que la rotación y ausentismo del personal sería bajos. De lo anterior se desprende que en países subdesarrollados, los incentivos económicos operan más efectivamente, como motivantes de conducta.

La generalización anterior se hizo en relación con los niveles operativos, donde los ingresos son más bajos. Sin embargo, cuando se habla de trabajos calificados y donde las condiciones del mercado son otras la situación es diferente. En una encuesta de 13,000 empleados de una compañía fabricante de equipo eléctrico, con operaciones en 46 países y relativas a las ocupaciones de vendedores, personal técnico y personal de servicio, los ingresos obtuvieron el 4º lugar en importancia dentro de 14 factores básicos. Si tomamos únicamente a los siete países latinoamericanos en que se realizó la encuesta, la importancia que los empleados le dieron a los ingresos ocupó un 7º lugar.

Esto significa que a niveles organizacionales más altos, los incentivos económicos trabajan menos, ya que las necesidades primarias que cubren los ingresos, están mejor cubiertas que a niveles más bajos.

2 Necesidades de seguridad.

Este tipo de necesidades en la organización, se refiere a la estabilidad del empleo, a la protección contra accidentes y a los seguros contra riesgos que proporciona la empresa o bien que administra el Estado.

En este segundo nivel se supone que los sueldos, salarios y prestaciones son adecuados, pero que la organización no proporciona buenas condiciones de seguridad en el empleo. En corto plazo, el temor a perder el empleo se expresa en un mayor esfuerzo de trabajo y en una baja rotación y ausentismo del personal. En cambio en el medio y largo plazo la situación puede cambiar, ya que la inseguridad alta y sostenida puede acabar con la moral de los empleados, originando una baja en su esfuerzo y aumento en la rotación y ausentismo.

En el estudio que se hizo referencia en el punto anterior, los empleados de la compañía en países latinoamericanos consideran la seguridad en el trabajo en 5° lugar de importancia, comparado con los otros 13 factores calificados. Si se analiza por ocupaciones, en esos mismos papeles los vendedores y el personal técnico le concede menos importancia a la seguridad en el empleo que el personal de servicio. La explicación es que los primeros tienen más oportunidad de conseguir trabajo en otras empresas, si lo pierden, que los segundos.

3 Necesidades de afiliación.

En la organización, este tipo de necesidades se refiere a la amistad, comunicación e identificación entre las personas, así como la pertenencia o aceptación en los grupos de están cubiertas, pero se tiene poca oportunidad de llenar las de afiliación, lo más probable es que los empleados no se sientan a realizar un esfuerzo alto de trabajo.

Por lo mismo, si no hay oportunidad de socializar con los demás, los empleados tendrían un alto índice de rotación y ausentismo.

Refiriéndonos al estudio de la compañía multinacional de artefactos eléctricos, los empleados de ésta en países latinoamericanos le dan una importancia igual a la que tienen los ingresos, a la de tener un ambiente amigable; o sea un ambiente de trabajo donde las personas congenian y son amigables entre sí. Mientras los latinoamericanos le dan el 7° lugar en importancia, los empleados norteamericanos de esta empresa le dan el 10° lugar. Si lo vemos desde el punto de vista ocupacional, los vendedores y el personal técnico le dan menos importancia a este factor, que los empleados de servicio.

4. Necesidades de estima.

Este tipo de necesidades se refiere al conocimiento de la propia capacidad, del logro y del propio respeto que siente la persona, además de los deseos de otros otorguen prestigio y reconocimiento.

Si los tres conjuntos de necesidades descritas en los puntos anteriores han quedado satisfechos, las de estima se convertirían en las más prepotentes. Cuando estas necesidades no están cubiertas, lo más probable es que el esfuerzo de trabajo sea mediano para algunas personas y bajo para otras. En vista de que las necesidades económicas de seguridad y de afiliación han quedado cubiertas, se puede pensar que los empleados tienen un buen ambiente de trabajo; y que por lo tanto estarían a gusto.

Pero su esfuerzo no es grande porque les falta un trabajo más retador, más enriquecido, que los impulse a desarrollar su capacidad y habilidades a un nivel más alto. También a veces hace falta que el superior exprese reconocimiento de la buena labor realizada por el subordinado, para que éste sostenga o incremente su ritmo de trabajo.

Existen personas con amplias capacidades que quisieran impulsar sus actividades al máximo, pero si se les limita la acción o no se les reconoce su esfuerzo, tales individuos pueden disminuir considerablemente su nivel de actuación y en algunos casos llegar a frustrarse.

Quizá se podría afirmar que las necesidades de estima se toman más importantes a medida que se sube en la jerarquía organizacional, dependiendo también del tipo de trabajo u ocupación. Volviendo al estudio al que se ha estado haciendo referencia, los latinoamericanos conceden un lugar muy importante a (4º lugar) a los trabajos que exigen gran capacidad y que dan al que lo efectúa un sentido de realización y de logro.

En cambio le dan a la obtención de reconocimiento por buen trabajo realizado, un lugar secundario (9º lugar).

Desde este punto de vista de la ocupación, los vendedores y el personal de servicio calificaron entre el 4º y el 5º lugar al trabajo que exige más capacidad (trabajo retador), mientras que el personal técnico le concedió el 3º lugar.

En cuanto al reconocimiento, fueron los vendedores quienes consideraron menos importante (11º lugar), que el personal técnico y de servicio (8º lugar).

5. Necesidades de propia actualización.

Estas constituyen las necesidades más altas dentro de la jerarquía, ya que son las más difíciles de llenar, si tomamos en cuenta que se refieren a la realización de las propias potencialidades, a alcanzar un desarrollo continuo en los diferentes ámbitos deseados, en una palabra, llegar a la creatividad plena. Faltando la oportunidad para el desarrollo personal y para la realización de las propias potencialidades, a alcanzar un desarrollo continuo en los diferentes ámbitos deseados, en una palabra llegar a la creatividad plena.

Además se indica que faltando la oportunidad para el desarrollo personal y para la realización del propio potencial, el esfuerzo de trabajo sería alto para algunas personas y medio para otras. Se asume que las necesidades más bajas que las de propia actualización se están satisfaciendo, situación que pocas organizaciones logran y que constituye una gran ventaja para los miembros de ésta. Tomando en cuenta que algunas personas podrían alcanzar su autorrealización fuera de la organización, estarían satisfechas y serían productivas. Sin embargo, la mayoría quedaría en la misma situación del nivel 4 o sea un nivel de esfuerzo promedio, en vista que no satisfacerían sus necesidades de propia actualización.

Si definimos la propia actualización en términos muy amplios, es imposible que la mayoría de las organizaciones puedan proveer totalmente a las mismas. Algunas personas podrían tener aspiraciones musicales, literarias, deportivas, etc. que podría quedar fuera de las posibilidades de la empresa. Lo que sí pudiese hacer la organización sería la creación de condiciones favorables para que sus miembros consigan la autorrealización, aun cuando esto se obtenga fuera de ella.

Solo constituye una clase dentro de los determinantes del comportamiento humano.

Enfatiza que una teoría motivacional debería centrarse sobre objetos finales, más que sobre metas primarias, y que toda clasificación de las motivaciones debería hacerse al rededor los objetivos y no alrededor de las fuerzas o el comportamiento motivado.

Maslow también pone de relieve que la mayoría de los estados motivacionales provienen de los objetivos inconscientes más que de los conscientes, y además da por sentado que cualquier acto conductual implica más de una motivación a la vez. Antes de seguir adelante con la teoría de la jerarquía de las necesidades, hagamos un pequeño resumen de las teorías expuestas, tanto para tener una idea de conjunto de las mismas, como para situar mejor la de Maslow.

- **Teorías causales;** sostienen que la conducta es causada por los estímulos que actúan sobre el individuo. Afirman que el incentivo crea un desequilibrio en la persona, originando una necesidad que al ser satisfecha restablece el equilibrio. Aceptan que la constitución del individuo como la situación, influyen a su vez la reacción al estímulo. Estas teorías implican que la conducta está orientada hacia una meta y objetivo, como satisfacer una necesidad y volver a estado de equilibrio.
- **Las teorías de la fuerza;** afirman que esta es anterior al incentivo y que la fuerza proviene del propio organismo, causando un empuje interno hacia el incentivo. Admiten también la influencia del medio ambiente el cual crea fuerzas adquiridas (aprendidas), que junto con las básicas (fisiológicas) son fuente de la motivación en el individuo. Igual que las causales implican que la conducta está orientada a un objetivo, pero la dirección está dada por la selección de la fuerza más importante o preferida. Una variante de estas teorías señala que los hábitos además de las fuerzas, son también motivantes de conducta.
- **Las teorías cognoscitivas;** se podrían decir que son teorías desarrollistas, en el sentido de que el aprendizaje de hechos y experiencias pasadas determinan el comportamiento del individuo. El conocimiento, por lo tanto, regula la conducta, la cual es dirigida hacia una meta que es la satisfacción de necesidades. En la fijación de las metas interviene el nivel de aspiración, el cual origina expectativas de éxito e impulsa en determinado grado al individuo hacia la obtención de un objetivo. En el ajuste del nivel de aspiración a la realidad reside el equilibrio emocional del sujeto. Muchas veces los individuos ajustan una conducta ilógica de su parte reduciendo el nivel de disonancia con la realidad.

- **Teoría de la asociación afectiva;** postula que el individuo es motivado cuando relaciona un hecho o situación presente con un afecto (motivo) pasado. Los factores son adquiridos por la persona a través de su organismo y la percepción y adaptación, de y a su medio ambiente. Entre los motivos más importantes, algunas personas adquieren en de *Afiliación* y otras el de *Realización*. En el primero las personas se sienten más motivadas a la amistad y los contactos sociales; el segundo, a lograr objetivos económicos más elevados. Quizás se podría decir que una persona que una persona con un alto grado de n - Realización tiene un nivel de aspiración económica más alto que el promedio de los individuos, pero es capaz de adaptarlo a la realidad, obteniendo generalmente le éxito esperado.

Las dos primeras teorías se podrían clasificar como reactivas, ya que el individuo reacciona conductualmente a estímulos, incentivos, y fuerzas; ya sea que provengan de su organismo o del medio ambiente.

Estas teorías nos dan idea de un proceso cíclico que pretende explicar la conducta motivada. Las dos ultiman teorías se antojan más psicológicas; La número tres, mas racionalista ya que es conocimiento el que regula la conducta, y la cuarta introduce elementos más explicativos de las conductas que las otras no tienen, o sea, el placer y el dolor.

Todas las teorías son parciales y aunque tratan de explicar el "porque" de la motivación hablan más de "como", o sea, como es el proceso conductual y como el conocimiento o la asociación determinan los motivos que producen la conducta.

Sin embargo, la teoría más *operacional* es la de Maslow, en vista de que se interesa más en dar un método para el análisis de las motivaciones. Mientras que algunas de las teorías arriba anotadas tienen la idea de equilibrio en cuanto a una sola necesidad, la de Maslow apunta un equilibrio general, es decir de las principales motivaciones a la vez.

Lo anterior lo efectúa a través de su "**jerarquización de las necesidades**", donde la más prepotente (la más fuerte) es la que origina la conducta.

A diferencia de las teorías cognoscitivas, donde el conocimiento es el que regula, Maslow postula que la mayoría de los estados motivacionales provienen de los objetivos de inconscientes. Esto le da más radio de acción a la teoría de esta autor ya que no excluye los objetivos conscientes. Claro que la teoría Maslowiana tampoco es completa, se antoja simplista, pero es la que nos da la pauta para establecer un modelo conceptual para el análisis del comportamiento.

Maslow desarrolla su teoría de la *jerarquía de las necesidades* alrededor de cinco conjuntos de objetivos, para satisfacer lo que le llama necesidades básicas a saber: **necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor o sociales, de estima, y necesidades de propia actualización.**

Las necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de toda las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo (cansancio), de abrigo, (frío o calor), del deseo sexual, etc. las necesidades fisiológicas está relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo. Son las más prepotentes según Maslow, ya que si a una persona le falta todo en la vida, o sea comida, ropa, seguridad, amor prestigio, etc., lo más seguro es que sus necesidades de comida y ropa se conviertan en las más inmediatas, fuertes por lo tanto motivantes de conducta. Si las necesidades fisiológicas son las que dominan al individuo, las otras necesidades serán inoperantes, mientras las primeras no se satisfagan.

Una vez que las necesidades fisiológicas han alcanzado un nivel de satisfacción constante y adecuada, **las necesidades de seguridad** se convierten en las más prepotentes.

Las necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Ellas indican requerimientos de estabilidad, de protección contra la amenaza o la privación, de escape al peligro.

Cuando el individuo es dominado por las necesidades de seguridad, su organismo actúa como un mecanismo de búsqueda de protección, funcionando tales necesidades como elementos organizadores, casi exclusivos del comportamiento. Este nivel de necesidades tiene gran importancia en el comportamiento humano, puesto que el empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en donde acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado respecto a su permanencia en el cargo. Si estas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se puede volver poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa. En la sociedad actual, el hombre trata de obtener seguridad contra accidentes, robos, crímenes, tiranía, enfermedades, catástrofes naturales, desorganización social, etc. En países desarrollados el nivel de seguridad es más alto que en los países atrasados dejando de ser un motivante principal para la mayoría de las personas normales. Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad alcanzan un nivel adecuado de satisfacción, el tercer conjunto de necesidades o sea las **necesidades sociales**, entran en operación.

Necesidades sociales. A este conjunto de necesidades, otros autores les han llamado de afiliación o de pertenencia, ya que no tan solo se refieren a las necesidades de amor u afecto, sino también a las necesidades de pertenencia, de amistad y de sociabilidad. Surgen en el comportamiento, cuando las necesidades primarias (Fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas.

Entre ellas están las necesidades de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor.

Cuando estas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve antagónico y hostil con las personas que lo rodean. Hay que hacer notar que es tipo de necesidades dan lugar, en la mayoría de los casos, a una doble corriente de interacción, se puede tanto recibir como dar afecto y amistad.

En la sociedad moderna este tipo de necesidades es muy importante, y se dice que muchos de los desajustes familiares se deben al bajo nivel de satisfacción de las mismas, ya que la frustración de las necesidades de amor y de afecto, conducen a la falta de adaptación social y a la soledad. Las necesidades de dar y recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.

En vista de que la sociedad se ha vuelto más compleja y los individuos juegan un mayor número de papeles, el contacto social no puede ser tan íntimo como en las sociedades menos complejas.

Una vez cubiertas las necesidades de amor o sociales, *las necesidades de estima* se convierte en más prepotentes y por lo tanto en motivantes de conducta.

Necesidades de estima. Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Comprende la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de estatuas, de prestigio y de consideración. Incluye también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de

inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que, a su vez, conducen a desánimo o a actividades compensatorias. Existen dos tipos de estima, la interna o propia estima y la externa que puede tomar la forma de prestigio, status, y reconocimiento por parte de otras personas.

La necesidad de propia estima lleva a las personas a sentirse valiosas en este mundo y a considerar que vale la pena vivir la vida. Si esta necesidad se satisface, la persona desarrolla confianza y respeto de sí misma o de lo contrario complejos de inferioridad y debilidad, o bien hasta frustración. La estimación ajena, o sea la buena apreciación que los demás sienten por una persona y sus logros, concediéndole un alto grado desprestigio tiende a reforzar su propia imagen y a la obtención de mayor congruencia, entre los diferentes papeles que el individuo juega y su propio yo.

Por último, y una vez satisfechas las necesidades anteriores, *las necesidades de propia actualización* se refieren a las más altas aspiraciones del individuo y a su realización una vez cumplida.

Las necesidades de propia actualización o de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona a ser más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

Se dice que cada persona trae su "cosa" y que podrá sentirse satisfecha al llenar sus aspiraciones; así el músico crea melodías y trata de alcanzar el virtuosismo, el intelectual de contribuir al conocimiento general, etc.

Maslow postula que las personas son activadas por motivos de propia realización, han alcanzado un nivel de satisfacción adecuado de las otras necesidades. Y que por lo tanto, dicha satisfacción da lugar a la creatividad más completa y sana. Sin embargo este autor admite que la creatividad puede florecer, aun en personas insatisfechas o infelices, ya

que la capacidad de creación constituye una fuerza innata que impulsa a la persona a determinada actividad. Este tipo de necesidades en de los menos estudiados, haciendo falta un mayor esfuerzo de investigación para descubrir los porqués y cómo de esta necesidad.

La necesidad de mantener relaciones con los demás, es una de las características más importantes del hombre para lograr su desarrollo dentro de la sociedad. Es por ello que las personas operan en interacción social a través de una serie de contactos continuos y recíprocos.

Mediante la relación mutua cada individuo toma en cuenta al otro y cada uno reacciona según el comportamiento del otro, esta relación es una de las condiciones necesarias para la existencia de un grupo organizado. El éxito o fracaso de cualquier meta propuesta está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.

Es importante destacar que, en el proceso de relaciones interpersonales intervienen elementos como: la comunicación, el liderazgo, el ambiente, la socialización, las estructuras jerárquicas, entre otras.

La evaluación y atención a estos elementos está dirigido a la ejecución de objetivos para satisfacer necesidades individuales y grupales. En tal sentido, algunas organizaciones establecen pautas para que sus miembros tengan una participación activa con la intención de mantener un equilibrio y una armonía que podría favorecer la eficiencia y la eficacia de los trabajadores.

Tales pautas en muchos casos, pueden servir para unificar al personal, logrando obtener un equipo humano con un rendimiento laboral aceptable. En otros casos pueden causar un bajo rendimiento como producto de la frustración, conflictos, aislamiento, y estrés, ya que son limitaciones u obstáculos que establecen barreras en las cuales los trabajadores se paralizan provocando posteriormente retiros e incluso despidos.

De tal manera es importante que dentro de cualquier institución o empresa se tomen en cuenta la diversidad de factores que influyen y apoyan el desarrollo de una actitud cooperativa en pro de unas excelentes relaciones humanas, de manera que el personal satisfaga sus necesidades y por ende se sienta motivado a mejorar su calidad productiva.

Esas necesidades toman formas y expresiones que varían de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es muy variada, debido a las diferencias individuales.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, presupone los siguientes aspectos:

- a. Solo cuando un nivel inferior de necesidades está satisfecho o es debidamente atendido, surge en el comportamiento inmediatamente más elevado.

En otros términos, cuando se satisface una necesidad de nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual permite que un nivel más elevado sea atendido.

- b. No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas - gracias a circunstancias de la vida - llegan a preocuparse por fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.
- c. Cuando las necesidades más bajas están satisfechas, las necesidades localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento.

Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad del nivel más bajo, esta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza el individuo y tiende, de manera automática a organizar la motivación de las diversas facultades del organismo para atenderla.

- d. Cada persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas, si estas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo siempre es global y de conjunto, nunca aislado.
- e. Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- f. Cualquier frustración o posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera como una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las relaciones generales de emergencia en el comportamiento humano.
- g. La teoría de la jerarquía de las necesidades parece simplista, en el sentido de que si una necesidad queda satisfecha, otra con jerarquía más alta emerge en el conglomerado de necesidades. Quizá esto es así por falta de una mejor teoría, lo cierto es que Maslow es el primero que reconoce que las personas normales promedio no están 100% satisfechas o insatisfechas.

En un país desarrollado probablemente las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas en un alto porcentaje, aproximadamente el 80 y 70 por ciento respectivamente.

En cambio en un país pobre lo más seguro es que sean las más prepotentes, en vista de que están cubiertas en un bajo nivel, por ejemplo en un 40 y 50 por ciento respectivamente.

- h. También las necesidades básicas no se dan aisladas, sino muchas veces se presentan simultáneamente, se traslapan e interrelacionan entre sí. Maslow además reconoce, que el grado de fijación de la jerarquía tiene excepciones.
- i. Para algunas personas es más importante la autoestima que el amor, o bien las de propia actualización sobre las fisiológicas y de seguridad. Las personas anormales tampoco se conforman con la jerarquía de las necesidades, olvidando o desechando algunas de ellas, por ejemplo, las del amor. Otras veces la satisfacción constante de una necesidad hace que esta se deseche o sea devaluada dentro de la jerarquía. Tal como ya se apuntó anteriormente, Maslow considera que el comportamiento puede conducir a múltiples motivos; sin embargo, no todo el comportamiento está determinado por las necesidades básicas. Por ejemplo, el campo, o bien algunos estímulos aislados o ciertos reflejos condicionados, determinan el comportamiento en algunas ocasiones.
- j. Finalmente, se podría anotar que Maslow considera ciertas precondiciones par que los conjuntos de necesidades puedan satisfacer adecuadamente. El centro de estas precondiciones es la libertad, ya sea de pensar, de expresión, de investigación, etc., y no tan solo esto, sino que las personas gocen de un ambiente de justicia, de oportunidad, de honestidad y de orden, que facilitan la consecución de los objetivos a los que están ligadas las necesidades.

2.1.3. Modelo conceptual de la motivación.

El modelo que se va a usar para el análisis motivacional tiene ingredientes de las varias teorías expuestas. Sin embargo, la parte central la constituye la jerarquía de las necesidades de Maslow. El modelo consta de dos partes, a) la secuencia motivacional que da lugar al comportamiento y b) la jerarquización de las necesidades y su impacto en el esfuerzo de trabajo.

2.1.3.1. Secuencia motivacional.

Para explicar la secuencia motivacional y llegar al comportamiento se hará por medio de la siguiente gráfica. En este diagrama las necesidades están determinadas, de acuerdo con varias teorías anotadas, por estímulos, fuerzas, experiencias y hechos pasados, asociaciones afectivas o por expectativas. Si por ejemplo, las contracciones estomacales provocan una fuerza interna, el hambre, la hora cercana al lunch estimulara nuestro apetito, asociando ideas de alimentos que esperamos tomar.

Si en la toma del lunch, naturalmente nuestra expectativa es de que si ocurra. La accesibilidad está relacionada con el incentivo (comer); en vista de que la empresa cuenta con un comedor el incentivo es accesible, pero no lo sería si no ocurre dentro del horario autorizado. La necesidad fisiológica representada por el hambre nos impulsa al incentivo; una vez que llega la hora cambiamos de actividad (cambio conductual originando un nuevo comportamiento).

Este se compone de una *actividad previa a la satisfacción y de la satisfacción misma*. Antes de iniciar la comida, la vista de ella y su exquisito aroma aumenta la intensidad de nuestra necesidad y nos hará alcanzar el incentivo (placer) lo más rápido posible.

Finalmente nos vemos envueltos en la actividad de satisfacción al tomar los alimentos, desactivando la necesidad por medio de la información de regreso que recibimos (Retroalimentación) al saciar el hombre.

La mayoría de los elementos que aparecen en la figura, ya han quedado explicados, al examinar las diferentes teorías motivacionales, con excepción de algunos de ellos como *las expectativas y la accesibilidad*, por lo tanto se dará un ejemplo para su mejor comprensión. Juan González, ayudante del contador general, espera un aumento de sueldo, lo cual lo motiva a trabajar más duro; sin embargo, después de haberle pedido en dos ocasiones un incremento a su jefe, este se lo niega aludiendo la mala situación económica de la empresa. Al cambiar sus expectativas de obtener un aumento, probablemente González ya no se sentirá motivado a trabajar más de lo normal. La accesibilidad en este ejemplo, son negativa, afectando, sus expectativas como su meta de incentivo. La motivación que estaba afectando su comportamiento (mayor cantidad de trabajo) no obtiene el incentivo desactivando sus expectativas a través de la retroalimentación que recibe de su jefe. En este caso se podría decir que si hay actividades previas a la satisfacción (petición de aumento, pero no la actividad de satisfacción), (uso de mayores ingresos), volviendo a su equilibrio anterior, o quizá a un equilibrio más bajo si sus expectativas son ahora de estancamiento en su trabajo.

2.1.3.2. Jerarquización de necesidades en el trabajo.

La figura se divide en dos partes: en la parte superior se listan los cinco conjuntos de necesidades de qué hablan Maslow, así como las condiciones generales que privan en la organización, relativas a la satisfacción de las mismas.

En la parte de abajo se presenta el nivel del esfuerzo de trabajo, así como la rotación y el ausentismo del personal en relación con la satisfacción de las diferentes necesidades.

Esto se podría considerar como un nivel idea (6), y si así fuese, sería lógico esperar un alto rendimiento de la fuerza de trabajo, así como una rotación y ausentismo bajos.

Haciendo referencia otra vez a la encuesta hecha entre los empleados latinoamericanos de una compañía fabricante de equipo eléctrico, se encontró que el objetivo de obtener entrenamiento tuvo el primer lugar. Esto indica que la necesidad de lograr el perfeccionamiento de las habilidades, tiene prioridad en los objetivos de los de los empleados; la explicación más lógica es la de lograr una mayor preparación y competencia en el campo de actuación, aun cuando no necesariamente está ligado directamente al deseo de la compañía, los 3 tipos de personal (ventas, técnico y de servicio) le conceden importancia a las oportunidades de avance, pero 4 lugares abajo que a la oportunidad de entrenamiento.

2.1.3.3. La motivación en recursos humanos

Para Chiavenato, I. (2001). La motivación es uno de los factores internos que requieren una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

En una empresa, el comportamiento de las empresas es complejo, depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad. Capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, entre otros.)

Y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, entre otros). Dentro de los factores externos que influyen en el comportamiento de las personas, pueden incluirse las presiones del jefe, la influencia de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos de la empresa, los pedidos y presiones de la familia, los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por las empresas y las condiciones ambientales (tanto físicas como sociales). Si bien es cierto, los autores antes mencionados plantean que la motivación es un factor importante que debe prevalecer y debe desarrollarse en forma coherente y eficaz, estableciendo patrones en la estructura organizativa en función del logro de los objetivos empresariales y en la satisfacción y comodidad de los empleados, estas bases teóricas son fundamentales para el presente estudio, ya que puntualizan elementos importantes para determinar la funcionabilidad del plan motivacional a nivel del hotel en estudio.

2.2. Teoría de los factores, de Herzberg (1959).

Mientras Maslow sustenta su teoría de motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior). Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo en equipo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg la motivación de las personas dependen de dos factores:

a) Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos entre otros.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

La expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y demuestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan insatisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el Superior
- Competencia técnica con el supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

b) Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El término motivación encierra los sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que contribuyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.

Constituyen el contenido del cargo en si e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo

2.2.1. Clima organizacional

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. La adaptación varia de una persona a otra; y dentro de un individuo de un momento a otro. El nombre de clima organizacional se le da al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, entre otros.

Cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, apatía, desinterés, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, entre otros. Características de situaciones que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (huelgas).

2.2.2. Cultura organizacional

Según Kother, P. (2000). “La cultura organizacional es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización, en otras palabras, es una forma de vida de la organización. El sistema formal incluye las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacción establecidos por la vía formal, y el informal incluye las conductas y los símbolos que se practican en la organización: valores, clima organizacional, mitos, entre otros”. (p.50)

En otras palabras la cultura organizacional forma parte de la vida del ser humano que se desarrolla y convive en una sociedad, región, estado y nación donde prevalecen valores que son asumidos por el individuo y de forma inmediata e interactúan con los valores de las organizaciones empresariales.

Para este autor hay que entender e internalizar la cultura organizacional para comprender el concepto de calidad dice el autor “Más allá” de la excelencia y la calidad esta la cultura organizacional.

2.2.3. Características de la cultura organizacional.

Robbins propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- Autonomía Individual: Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- Estructura: Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- Apoyo: Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- Identidad: Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- Desempeño-premio: Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- Tolerancia al conflicto: Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

2.2.4. Clasificación de la cultura organizacional

Según Robbins la cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuanto más sean los miembros que acepten los valores y mayor su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio, con una cultura débil nada de esto será posible.

Se distinguen ciertos aspectos que caracterizan a la cultura débil, los cuales son:

- La supervisión es estrecha y el personal tiene poca libertad en su trabajo.
- El puesto de trabajo es estandarizado y las reglas y procedimientos están debidamente formalizados.
- La gerencia centra más su atención en la producción y muestra es caso interés por su personal.
- Los miembros de la organización solo se identifican con su grupo de trabajo.
- Se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, es decir, que se desconectan los niveles productivos del personal.
- La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, por la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.
- Bajo propensión al riesgo no se estimula al trabajador a ser innovador.

Se debe entender a la cultura débil, como aquella donde las personas están como "encerradas" porque no pueden realizar bien su trabajo o llevarlo a cabo completamente, porque les ha sido impuesto un límite que no les permite explotar sus conocimientos por lo que han sido bloqueados; además, con esto se daría lugar al desperdicio de tiempo porque a la otra persona que seguiría con el trabajo habría que explicarle todas las gestiones realizadas; esto rige así, porque la máxima autoridad muestra excesiva preocupación por la producción y deja en el olvido total a las personas, sin darse cuenta que son los elementos más importantes para que se lleve a cabo el funcionamiento de la empresa. En este tipo de cultura los individuos se identifican sólo con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de ciertas actividades que se realizan en la organización, porque las reglas son muy rígidas y existe elevada presión hacia los empleados.

2.3. Clima organizacional según Likert.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las dimensiones a ser evaluadas:

1.- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

2.- Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

3.- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos

4.- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

5.- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

6.- Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

7.- Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

8.- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

9.- Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

2.4. Los actores del proceso de la gestión institucional

Para el programa motivacional en la mejora de la cultura organizacional del colectivo docente, entendemos por actores del proceso de enseñanza-aprendizaje, a las personas que interactúan de manera intencionada en un espacio de gestión y formación, con el fin de contribuir al logro de procesos de gestión institucional.

El director

¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios del profesor Henry Mintzberg, que realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

Funciones

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

Funciones Interpersonales

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

El directivo como cabeza visible. Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus.

Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y no deben ser ignoradas por el directivo.

El directivo como líder. Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

El directivo como enlace. Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

Funciones Informativas

La segunda serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

El directivo como detector. Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.

El directivo como difusor. Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la empresa.

Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información. Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.

El directivo como portavoz. En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurológico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

Funciones de Toma de Decisiones

El aspecto más crucial de su labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:

El directivo como promotor. Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

El directivo como gestor de anomalías. Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.

El directivo como asignador de recursos. Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: “La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual”.

Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera como conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda estriba en hacer las cosas correctamente: Racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios.

Drucker (2001) describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo:

El directivo debe establecer objetivos. El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la empresa para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la empresa: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su empresa. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la empresa, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.

El directivo organiza. Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la empresa y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.

El directivo motiva y comunica. Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y

justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsof España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.

El directivo mide. El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la empresa. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas.

Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.

El directivo dirige personas. Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia.

El directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan.

De acuerdo con Mintzberg, esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la empresa. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más.

Efectivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las empresas. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomentando talentos.

Los docentes

El programa motivacional, de acuerdo a las funciones que desempeñan los docentes, son quienes intervienen en la planificación y ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje, cada uno de ellos con distintas responsabilidades y roles que se complementan.

Docente tutor: Es el docente que asume la responsabilidad de acompañamiento de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, es aquel docente que cuyo rol de desempeño se materializa en la intervención específica del seguimiento en sus alumnos tutoriados.

Es crítico, reflexivo, investigador y sistematizador, pues, es la persona que diseña el proceso de intervención técnico profesional, elabora las estrategias para el proceso de enseñanza aprendizaje.

En la propuesta de programa motivacional para la cultura organizacional en la I.E. Virgen del Carmen del distrito de San Martín de Lima, se reconoce y resalta el valor de “los demás”, de “los otros” de los “compañeros de estudio”; ellos motivados, por las mejoras en el desempeño docente que influya en el

desarrollo institucional y la cultura organizacional. Esta idea a nivel de propuesta, se justifica en la teoría motivacional de A. Maslow, la teoría de Clima organizacional de Likert y la Teoría de los factores de Herzberg; al respecto manifiestan que “cuando las personas trabajan colaborativamente en una actividad auténticamente motivacional para el desarrollo institucional, las personas pueden ver un problema de diversas perspectivas, negociar, generar significados y hallar la solución con la comprensión compartida”.

En este panorama, se afirma que el trabajo que involucra a los actores de manera decidida y responsable es posible aspirar al desarrollo institucional en términos de integración de los actores de los procesos, gracias a las nuevas tendencias de la educación emocional las potencialidades del individuo se ven reflejadas en los productos que se obtienen producto de los procesos donde estos intervienen.

En la propuesta, se reconoce y resalta el valor de “los demás”, de “los otros” de los “compañeros”, del “personal de servicio”; ellos motivados, por las estrategias directivas donde todos son considerados con un nivel de responsabilidad, deben interactuar, para el logro las metas institucionales, sin la obligatoriedad de estar presentes en un determinado espacio físico.

El alumno

El alumno o estudiante es concebido como el centro del proceso de enseñanza aprendizaje. Esta situación no sólo implica poner a disposición todos los recursos y esfuerzos institucionales para que aprenda significativamente, sino que demanda al mismo alumno un protagonismo total en sus aprendizajes, mediante dos actitudes básicas:

- **Autonomía:** que le permita tomar un protagonismo de su propio aprendizaje y asumir la responsabilidad de sus compromisos académicos, es decir, estudiar en el momento y espacio que él decida, no cuando lo decida el profesor, esto requiere planificación de sus ocupaciones laborales, familiares y sociales, a fin de optimizar y aprovechar el tiempo.

La autonomía, refuerza su independencia y la toma de decisiones para enfrentar con fuerza y entusiasmo los retos que le depara la sociedad actual.

- **Comunicación:** la comunicación es primordial en todo proceso, el alumno debe aprender a comunicarse a entablar diálogos dinámicos con sus docentes y compañeros. Para que se cumpla esta dinámica, debe hacer usos de las herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica, con el fin de dialogar, compartir e intercambiar ideas, recursos, información, etc.

2.6. Marco Conceptual

Clima Organizacional.

Conjunto de propiedades del ambiente laboral en la institución educativa percibidas directamente o indirectamente por los docentes, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de los mismos. (Chiavenato 2005). Un clima organizacional favorable es fundamental para el funcionamiento eficiente en toda Institución.

Comunicación.

Es el trato o correspondencia entre personas. Es una cualidad muy importante en la vida de cada persona, institución o empresa, porque permite las buenas relaciones humanas, que van a repercutir en el trabajo óptimo.

Liderazgo.

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas.

Es importante que exista en toda institución un líder que motive e incentive a su personal, para que trabaje de forma entusiasta por un objetivo común de sacar adelante a la Institución o a la empresa.

Motivación.

Son los factores o elementos que intervienen para que alguien halle una finalidad en su obrar. Es el impulso que le otorga a las acciones humanas. Es importante, tanto la motivación personal como laboral, porque nos permite hacer bien el trabajo y los docentes lo hemos comprobado cuando mantenemos motivados a los estudiantes, logramos mejores resultados de aprendizaje- enseñanza.

Satisfacción Laboral.

La satisfacción incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Se puede decir que la satisfacción surge a partir de la correspondencia, porque siente que se le valora, se le satisface en sus necesidades, mediante la recompensa y se esfuerza para dar todo de sí para bien de la Institución.

Satisfacción del Servicio Educativo.

Servicio educativo es el conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de los clientes. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el Estado o para una empresa particular. Satisfacción del servicio educativo se centra en la satisfacción de las personas que están inmersas en la educación y formación académica.

Infraestructura y Equipamiento.

Es la caracterización de los espacios y equipamientos básicos. Si se tiene una buena estructura y equipamiento, permite mejorar la calidad del servicio educativo. (MED).

Éxito Académico.

El éxito académico en la escuela, comienza involucrando al padre de familia en el proceso. El éxito académico se mide también por la habilidad del niño para llevarse bien con todos. Einstein (2004).

El involucrar más al padre de familia se logra mejores aprendizajes en los estudiantes, porque hay un seguimiento o reforzamiento en casa y trabajando unidos todos los entes educativos, se logra óptimos resultados.

Grado de Aceptación Institucional.

Es la acción desplegada por cualquier ser humano, de recibir de manera voluntaria y de acuerdo a una cosa u objeto, o noticia, Suele usarse como término de aprobación. Es demostrar la conformidad con lo que se tiene o acontece en la Institución.

Calidad

Schonberger, R. (1990) define *“La calidad es como el arte todos la alaban, todos lo reconocen cuando lo ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es”*. (p.17).

Por su parte, el diccionario pequeño Laurence Ilustrado dice que calidad *“es la cualidad de una cosa”*. Otra acepción del diccionario es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. Implícitamente en estas definiciones se concibe la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios.

Dice este mismo autor que el concepto de calidad y su aplicación, ha evolucionado en las siguientes etapas:

- a) Control de calidad enfocando hacia los productos terminados.
- b) Control estadísticos de proceso
- c) Control total de calidad o calidad total

La primera etapa iniciada con la revolución industrial, consistió en la inspección de los productos, clasificándolos como aprobados o rechazados, la calidad era de competencia, para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad.

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en la aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección, lográndose mejorar significativamente la calidad. Es así como nace el control total de calidad y la idea del mejoramiento continuo, como una manera de tener éxito en la excelencia, es decir para lograr la calidad total. Este concepto nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolló y aplicó a plenitud introduciéndose importantes y novedades conceptos como tales como: la calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Calidad total

Shenberger, R (1990). La calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, porque involucra y comprende a todas y cada una de las personas de la organización.

Se centra en conseguir que las cosas se hagan bien desde el primer momento, en reunir los requisitos convenidos por el cliente y superarlos ahora y en el futuro.

La calidad total es una estrategia que busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y a la eliminación de todo tipo de desperdicios.

Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajos nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Calidad de servicio

Señala Shenberger, R. (1990) *“La calidad del servicio consiste en satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tiene y por la cual contrato el servicio”*. (p.18).

Señala el mismo autor que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de un cliente se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

Servicio de calidad

Román, J. (2008). Se puede definir: *“como la oportunidad que usted tiene de ofrecerle a su cliente los recursos para que el satisfaga sus necesidades, pensando siempre que si responsabilidad es sobrepasar las expectativas de su cliente. Esto requiere acumular muchas experiencias a su favor”* (p.11).

Niveles para evaluar la calidad de servicio

Para Román, J. (2008) Existen dos niveles:

- El procedimiento de su trabajo para ofrecer el producto o el servicio.
- Las relaciones personales con su cliente, a través de sus actitudes y las habilidades para servir bien.

Desempeño laboral

Chiavenato, I. (2000). El desempeño laboral “*es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos*” (p.359). Otros como (Milkovich y Boudrem 1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía.

Satisfacción del trabajo

Davis y Newstrom, (1991), plantean que “*es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales*” (p.203). La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Autoestima

Davis y Newstrom, (1991). La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Trabajo en equipo

Es importante señalar que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes prestan el servicio, o si pertenece a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Señala el mismo autor que cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a la que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento de liderazgo, patrones de comunicación, entre otros.

Capacitación del trabajador.

Según Drovett, S (1992). "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible" (p.4).

Para Nash, M (1989). "Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación del modelo."(cap.229).

Estos autores consideran que estos factores mencionados son variables determinantes en el éxito de una organización, teniendo presente y manejando cada factor con el debido tratamiento que merecen podrán minimizar riesgos en la calidad del servicio.

Plan

Velasco, A. y Heredia A, (2004). Señalan que: Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción con el objetivo de dirigirla y alcanzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar su obra (p.103).

A través de esta definición se puede inferir que realizar un plan es prever el futuro, pensar en los objetivos que serán perseguidos, considerándolas pautas y el proceso para lograrlo, el mismo conlleva a un proceso de comunicación en el ordenamiento de actividades, líneas estratégicas y actividades, recursos que estarán dirigidos al logro de objetivos. Velasco, A. y Heredia A, (2004). Conceptualizan el plan como la gestión materializada en su documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos determinados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y al forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias asignando recursos, tiempo y responsables para cada una de ellas. El contenido básico de un plan es justificación del plan, visión del plan, diagnostico, perspectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos del plan.

Para este mismo autor los planes pueden ser de corto, mediano y largo plazo, de preferencia, se recomienda que combinen todos estos tiempos. Las definiciones de estos autores enmarcan la importancia de planear adecuadamente las acciones y objetivos a lograr en beneficio educativo, aporte relevante, y si se quiere incluir guía estratégica para estructurar la propuesta de la investigación.

Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

CAPÍTULO III

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y
PROPUESTA DE PROGRAMA MOTIVACIONAL
BASADO EN EL ENFOQUE SISTEMICO PARA LA
CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos (guía de observación, encuesta y entrevista), la propuesta del programa motivacional, a nivel de diseño y validación a través de juicio de expertos. Se aborda en dos fases, la primera corresponde a la construcción del modelo teniendo como fundamentos, el enfoque sistémico, la teoría motivacional; luego se describen los procesos y el método empleado para la validación.

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

Tabla N° 01
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. Virgen del Carmen
San Martin de Porres Lima

CULTURA ORGANIZACIONAL	INDICADORES	FRECUENCIA	AVECES	NUNCA	TOTAL
ESTRUCTURA	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.	2	2	10	14
	Participan todos los integrantes de la institución educativa en decisiones institucionales.	0	5	9	14
	Las decisiones se toman en asamblea docente.	1	1	12	14
	Hay apertura para escuchar las diversas opiniones.	0	4	10	14
RECOMPENSA	Al esfuerzo académico.	0	3	11	14
	Al desarrollo profesional.	2	2	10	14
	A su esfuerzo en sus deberes.	1	1	12	14
RELACIONES	Madurez en la superación de conflictos asertivamente.	0	3	11	14
	Cooperación entre colegas y miembros de la institución educativa.	1	1	12	14
	Existen buenas relaciones humanas.	1	3	10	14
IDENTIDAD	Identidad con la institución.	1	2	11	14
	Compromiso con la institución educativa.	0	2	12	14
	Disfruta trabajar en la institución educativa.	1	4	9	14

FUENTE: Guía de Observación aplicada a los gestores pertenecientes a la I.E.P. Junio del 2016

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la guía de observación aplicada se tienen los siguientes resultados:

Componente: estructura.

Institución Educativa no cuenta con una organización establecida en su reglamento interno; no organiza las diversas actividades con previo acuerdo y nunca hay apertura para escuchar las diversas opiniones (10).

En cuanto a las decisiones nunca son tomadas en asamblea y tampoco se respetan las opiniones (12).

A demás los integrantes de la Institución educativa nunca participan al momento de decidir (9).

Componente: recompensa.

Tenemos que nunca se les reconoce sus esfuerzos al cumplir sus deberes (12); tampoco por sus esfuerzos académicos (11) o por su desarrollo profesional (10).

Componente: relaciones.

Nos muestra que los gestores no cooperan entre colegas y miembros de la Institución educativa (12); no tienen madurez para superar los conflictos de manera asertiva (11) y no existen buenas relaciones humanas (10).

Componente: identidad.

Observamos que los docentes no muestran compromiso con la institución en la que trabajan (12); no se identifican con la I.E. (11) y nunca disfrutan trabajar en la institución ya sea por diversos problemas que se presentan (9).

3.1.2. Resultados de Encuesta.

Tabla N° 02: Conocimiento de los Objetivos de la I.E.

¿Conoces los objetivos de la Institución Educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados 86% de los docentes manifiestan que no tienen conocimiento de los objetivos. A diferencia de un 14% que manifiesta que si tiene conocimiento de ello.

Tabla N° 03: Conoce y Entiende la Visión y Misión de la I.E.

¿Conoce y entiendo la visión y misión de la institución educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANALISI E INTERPRETACIÓN: Del 100%, 93% de los docentes manifiesta no conocer y mucho menos entender y tener en claro la misión y visión del lugar en el que trabajan; a diferencia de un 7% que manifiesta lo contrario.

Tabla N° 04: Entiende que el Trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución.

¿Se entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permite cumplir con los objetivos de la institución?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN: Del 100%, 79% de los docentes manifiesta que no entiende que el trabajo que desarrollan el director y los docentes permita cumplir con los objetivos de la institución; o que hace que esta Institución no avance y no progrese.

Tabla N° 05: Consideran que la Institución es un buen lugar para Trabajar

¿Considera usted que la Institución es un buen lugar para trabajar?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 86% de los encuestados manifiestan que el lugar en el que trabajan no es un buen lugar para trabajar, muchas veces esto debido a los conflictos constantes, las malas relaciones interpersonales que tienen los colegas, no existe comunicación, etc.

Tabla N° 06: Recomendaría a algún Familiar o Amigo Trabajar o Estudiar en la Institución Educativa.

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	3	21%
No	11	79%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 79% no recomendaría a su familiar o amigo la institución en la que trabaja, ya que esta presenta diversos conflictos que afectan sin lugar a dudas las relaciones y el rendimiento de la escuela en general. Sólo un 21% si recomendaría su I.E.

Tabla N° 07: Considera que los Docentes reciben la Información necesaria para realizar un Trabajo Eficaz y Eficiente.

¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 93% de los gestores no considera recibir la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente. Sólo un 7% manifiesta lo contrario.

Tabla N° 08: En la Institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas.

¿En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	4	29%
No	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 71% de los gestores manifiestan que en la Institución en la que trabajan no se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas. El 29% manifiesta lo contrario.

Tabla N° 09: Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que Docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente.

¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	0	0%
No	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 100% de los gestores manifiestan que las reuniones en equipo no resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente. Existen conflictos y las reuniones siempre terminan en discusiones.

Tabla N°10: Se Trabaja en Conjunto para Solucionar los Problemas de la Institución Educativa.

¿Se trabaja en conjunto para solucionar los problemas de la Institución Educativa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 93% de gestores no trabajan en equipo, ya que nunca llegan a soluciones ante los diversos problemas que se presentan en la I.E. en la que trabajan.

Tabla N°11: Calificación del Estilo de Liderazgo que se Practica en la Institución Educativa.

¿Cómo calificaría usted el estilo de liderazgo que se practica en la I.E.?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Bueno	2	14%
Malo	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes pertenecientes a la I.E. Junio del 2016.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 86% de los encuestados califican como malo el estilo de liderazgo que se practica en la Institución Educativa. Sólo un 14% de los gestores la califican de bueno.

Tabla N° 12: La motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo.

¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	N	%
Si	11	79%
No	3	21%
TOTAL	14	100%

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: 79% de los gestores manifiestan que la motivación si es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, lo que no se desarrolla en la Institución en la que trabajan.

3.1.3. Modelo teórico de la propuesta.



Elaboración: Esquema propuesto por los autores.

3.1.4. Construcción del programa motivacional basado en los fundamentos del enfoque sistémico y la teoría motivacional.

La construcción del programa motivacional (propuesta), se presenta como el proceso más importante de la investigación, que implica un conjunto de fases y tareas que convergen para el diseño y sistematización de la propuesta que reúne los elementos sistémicos de la propuesta.

En ese sentido, la construcción de la propuesta está estructurada, en dos grandes fases, la primera implica el diagnóstico de la realidad problemática, la revisión de la literatura de fuentes internas y externas, todo ello, dinamizando por los métodos, técnicas e instrumentos de investigación presentados en el capítulo I, esta fase conlleva a la sistematización de la propuesta de un programa motivacional para promover la cultura organizacional en el colectivo docente de la I.E. donde se desarrolló el proceso investigativo, para finalmente pasar a una valoración considerando como sistema evaluativo de la propuesta el juicio de expertos, lo cual le da una consolidación y soporte al proceso.

3.1.5. El programa motivacional

Para asumir lo que se entiende por “programa” se comparte las ideas de Gimeno Sacristán (1986), Giraldo (2006) y Moran (2008), quien coinciden en señalar que un programa es una representación mental, a manera de imagen o esquema que trata de reproducir parte o algo de la realidad que se cree importante.

Específicamente Gimeno Sacristán señala que: El programa es una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de la misma.

Es representación conceptual, simbólica, y por tanto directa, que al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva de aspectos de la realidad, focalizando la atención en lo que se considera importante y despreciando aquello que no lo es y aquello que no aprecia como pertinente a la realidad que considera. (1986, p.96).

Se resalta que un programa puede ser de diferentes aspectos, objetos o procesos, sin embargo, para el caso de esta investigación, donde el interés es por un “programa”; se asume la conceptualización la siguiente propuesta:

El programa es la concreción, en términos pedagógicos, de los elementos organizativos de un sistema de actividades enrutados por diversos aspectos vinculantes con el orden de contenidos, metodologías y sistemas evaluativos, sirve de referencia para procesos de intervención didáctica, en la gestión institucional, en la dirección y en todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad la idealización de los elementos de un sistema proyectivo de intervención en los planos en mención.

En esta línea, la propuesta es asumir un programa (propuesta) fundamentado en paradigmas o teorías enfocadas en procesos sistémicos motivacionales, entre ellas la *“Teoría de la motivación de A. Maslow, los postulados de Likert a nivel de Clima organizacional, y la Teoría de los factores, de Herzberg”*, bases científicas que sirvan de sustento a prácticas directivas para el desarrollo de la cultura organizacional, en el contexto escolar a nivel de educación básica regular, para potencializar los procesos de gestión institucional.

Apoyado en las ideas anteriores, se concibe una propuesta de programa motivacional para promover la cultura organizacional en los docentes de la I.E. materia de estudio, considerándola como un sistema integrado de componentes y reflexiones directivas, sustentadas en teorías psicológicas y de corte institucional que orienten los procesos de gestión educativa mediados, por componentes para el desarrollo institucional y desplegar los procesos de gestión en beneficio de la comunidad educativa. Para ello, la propuesta sintetiza y aporta un sinnúmero de ideas, donde se resalta la concepción que se asume sobre gestión institucional y de todos los componentes, entre ellos los actores educativos.

3.1.6. Línea de diseño de la Propuesta: programa motivacional, componentes.

La interacción implica reciprocidad, comunicación y en entornos de la gestión institucional adquiere peculiares características, pues, es mediada por los procesos que involucra el desarrollo institucional. En este contexto, la propuesta permite que las formas de comunicación constituyan el andamiaje para desarrollar el diálogo entre los actores del proceso comunicacional.

Además, la interacción se vincula a los procesos de socialización, supone la capacidad de relacionarse con los demás, de incorporar reglas de convivencia, negociarlas y ajustarlas a las situaciones del contexto. Compartimos la ideas de Marta Rizo cuando indica que “En términos comunicativos, la socialización supone que el sujeto cuenta con los mecanismos necesarios para enviar y recibir información, para interpretarla y significarla” (2007, p. 4), y para aprender.

- **Interactividad:** el programa, se caracteriza por permitir a los docentes establecer procesos de actuación activa en el proceso escolarizado y por ende en las etapas de la dinámica de los procesos institucionales. En este

marco, las relaciones interpersonales se caracterizan por ser altamente interactivas, es decir permiten a los docentes jerarquizar los modos de actuación.

- **Socialización:** El programa ofrece las posibilidades de entablar procesos que lleven a la socialización entre los actores del sistema formativo (directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia). Se promueve y garantiza las relaciones sociales, no sólo con fines formales o académicos; es decir, brindar a los involucrados las posibilidades de socializar a través de temas de índole informal (diálogos de saludo, hobbies, actividades personales, del mundo laboral y familiar).

- **Colaboración:** Aprender “de los demás” y “con los demás”, debe ser una actitud positiva para asumir procesos de cambio como construcción social. Esta propuesta reconoce y promueve la construcción colaborativa del conocimiento, a través de la generación de nuevos comportamientos y modos de actuación, donde se puede compartir, aportar, debatir, construir y elaborar proyectos compartidos.

Partimos de la idea que el trabajo colaborativo fortalece el aprendizaje como construcción social, porque permite la socialización, el aprovechamiento de la diversidad de saberes, el respeto al prójimo, y el fortalecimiento de la interculturalidad, todo ello apoyado en el aprovechamiento crítico de las tecnologías, para ser empleada, previo diseño como escenarios de encuentro para despegar la inteligencia colectiva, y desde donde se vea la transformación y el cambio a partir de procesos conscientes, donde se cristalicen las proyecciones en la mejora de la gestión institucional y por ende en desarrollo de competencias directivas y docentes, encaminadas en el marco del buen desempeño.

Elementos de consideración para poder despegar en escenarios hostiles y ásperos, donde prima el desgobierno, la falta de liderazgo, las malas relaciones interpersonales, la falta de compromiso, la incongruencia en los proceso, la falta de innovación en los proceso formativos, etc.

3.1.7 FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA

Fundamento teórico científico.

El basamento científico se centra en la Teoría de la motivación de A. Maslow: el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

El enfoque de sistemas, habla de los elementos que componen el todo, la organización sistémica de la organización debe responder al desarrollo institucional y a la modalidad del trabajo organizativo institucional, centrado en los proceso orgánicos a partir de la desarrollo institucional. Reconoce que la organización es la consolidación del trabajo organizado a partir de los agentes gestores de los procesos institucionales.

Fundamentación Sociológica.

La Sociología nos permite comprender el entorno social. Nos da elementos para entender el para qué de una buena cultura organizacional, en un entorno bastante complejo. El aprendizaje aclara las relaciones con la sociedad en que el sujeto vive e incorpora de este modo al individuo en su comunidad, al proporcionarle una forma de educación mediante la cual su crecimiento se relaciona vitalmente con las necesidades de las sociedades.

Fundamentos Filosóficos.

Se expresa en torno a la concepción del tipo de hombre que se desea formar, a partir de la buena organización. La explicitación considera que el ser humano está condicionado por las relaciones sociales existentes (entorno de la comunidad docente) y por las exigencias, aspiraciones y características de la civilización universal (interdependencia).

3.1.8. Estructura de la propuesta.

La propuesta consta de una Programa Motivacional para la cultura organizacional de los docentes de la I.E. Virgen del Carmen, que se sustenta en un conjunto de actividades, estructuradas con un sistema organizativo a nivel de propósitos, sistema de contenidos, sistema de evaluación, y sistema metodológico.

3.1.9. Objetivos de la propuesta.

- Diseñar un Programa motivacional que garantice el desarrollo de la cultura organizacional en el comunidad institucional Virgen del Carmen del distrito de San Martin de Lima.
- Propender al desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo directivo para mejorar los procesos que involucren la gestión institucional.
- Mejorar la integración institucional mediante la comunicación y el trabajo en equipo.

3.1.10. Sistema de contenidos de la propuesta

Denominación del eje temático	Propósitos	Responsables	Medios y materiales
Desarrollo de la cultura organizacional institucional	Promover el desarrollo de la cultura organizacional con fines de mejora de los procesos de gestión institucional.	Equipo de docentes investigadores	Aula. Proyector multimedia. Parlantes de audio. Plumones. Pizarras. Paleógrafos. Limpia tipo.
Gestión participativa y mejoras institucionales	Desarrollar sistemas de participación para lo construcción de instrumentos de gestión.		
El modelo de gestión sistémico.	Diseñar el modelo de gestión institucional a partir de enfoque sistémico		
Manejo de conflictos	Propender al manejo de estrategias para la resolución de conflictos.		
Mejoras motivacionales para el desarrollo profesional	Promover la participación docente en los procesos de gestión, como elemento motivacional.		
Liderazgo transformador	Desarrollar estrategias para promover el liderazgo directivo		

3.1.11. Sistema de evaluación del proceso.

I. Objetivos de la actividad (Marca con una X)			
1. Se cumplieron	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO	
II. Contenidos (Marca con una X)			
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
III. Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:			
IV. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

3.1.12. Cronograma de la propuesta.

Mes	ABRIL			MAYO			JUNIO		
ACTIVIDADES									
Coordinaciones previas	X	X							
Convocatoria de participantes			X	X					
Aplicación de estrategias					X	X	X		
Validación de conclusiones								X	X

3.1.13. Presupuesto

Recursos humanos

Cantidad	Requerimiento	Costo individual	Total
3	Capacitadores	S/. 150.00	S/. 450.00
2	Facilitador	S/. 250.00	S/. 500.00
TOTAL			S/. 950.00

Recursos materiales

Cantidad	Requerimiento	Costo individual	Total
50	Folders con fasters	S/. 0.5	S/. 25.00
50	Lapiceros	S/. 0.5	S/. 25.00
2000	Hojas bond	-----	S/. 50.00
450	Refrigerios	S/. 3.00	S/. 1350.00
450	Copias	S/. 0.35	S/. 15.75
Total			S/. 1465.75

3.2. Validación del modelo por juicio de expertos

Este proceso de validación y sus implicancias metódicas se realizó en dos grandes fases y mediante diferentes procedimientos. La primera fase implicó la preparación del instrumento con sus diversos componentes, es decir, demandaba diseñar el instrumento para recoger la validación de los expertos, en ese sentido, se fijaron los criterios e indicadores de evaluación, a partir de ello, se elaboró un banco de preguntas, de la misma forma se establecieron los grados de valoración, para finalmente ser puesto a disposición de dos expertos para validarlos. La segunda fase, ya corresponde a la validación propiamente dicha del programa motivacional, donde se seleccionaron a expertos, así también, se decidió el método de aplicación, del instrumento, hasta llegar al procesamiento y análisis de datos.

3.2.1 Definición de criterios, indicadores y escala de valoración

Se preparó un instrumento de validación, cuidando la correspondencia con la variable independiente de investigación (programa motivacional), de la misma forma, se establecieron 3 criterios orientados a evaluar la conceptualización, la innovación y la aplicabilidad de la propuesta; situación que conllevó a establecer 5 indicadores, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13
Criterios e indicadores de la validación

CRITERIO	INDICADOR
Conceptualización y componentes	1. Caracterización y marcos conceptuales de la propuesta
	2. Dimensiones y fundamentos teóricos del programa
	3. Funciones y roles de los actores educativos
Innovación	4. Novedad y aportes a la gestión educativa
Aplicabilidad	5. Utilidad y aprovechamiento del modelo

Con esta clarificación de criterios se procedió a definir la escala de valoración, al respecto, se decidió por escala de repuesta tipo Likert, para cada indicador (valoración específica), y una escala a manera de consolidación (valoración general) a fin de evaluar y analizar los resultados finales. La tabla que viene a continuación se muestra a detalle lo indicado.

Tabla 14

Escala de valoración para evaluar la propuesta

NIVEL DE VALORACIÓN						
(Valoración general)						
N°	CRITERIO	Total acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
		(Valoración específica)				
I	Conceptualización y componentes	Muy apropiada	Apropiada	Medianamente apropiada	Poco apropiada	Inapropiada
II	Innovación	Muy alto nivel	Alto nivel	Mediano nivel	Bajo nivel	Muy bajo Nivel
III	Aplicabilidad	Muy alta aplicabilidad	Alta Aplicabilidad	Median aplicabilidad	Baja Aplicabilidad	Muy baja Aplicabilidad

3.2.2 Planteamiento del cuestionario validación

Con los elementos anteriores del problema (variable, criterios, indicadores), se procedió a elaborar y plantear una relación de preguntas a manera de banco, construido teniendo en cuenta la correspondencia variable – criterio – indicador – pregunta, formulándose un total de 8 preguntas.

Relación de preguntas del instrumento de validación

PREGUNTA
1. ¿Considera que las características del programa, son las más apropiadas para el desarrollo de la cultura organizacional?
3. ¿La conceptualización de cultura organizacional es apropiada para la propuesta?
3. ¿Cree usted que la concepción de cultura organizacional planteada en la propuesta es apropiada?
4. ¿Son apropiados los fundamentos de la dimensión gestión institucional y teorías basadas en el enfoque sistémico para la propuesta?
5. ¿Considera que los roles y funciones de los actores educativos están bien definidos y son apropiados para la mejora de la cultura organizacional?
6. ¿Considera que la propuesta es innovadora y responde a las tendencias actuales sobre desarrollo organizacional?
7. ¿Según su criterio la propuesta es un aporte a los procesos de gestión institucional?
8. ¿Considera usted que la propuesta, puede ser aplicada, como experiencia, en otras instituciones educativas?

Después de consolidar el instrumento con sus componentes formales (ver aparatado de anexos), se remitió solicitud a 2 expertos para validar instrumento. A continuación se muestras los datos personales proporcionados por los mismos especialistas en temas educativos relacionados con la gestión institucional.

Tabla 15

Datos de los expertos de evaluación de instrumento

Experto 1			
Apellidos y Nombres	Nancy Lucia Merma Yépez	Nacionalidad	Peruano
Grado(s) académico(s)	Magister	Años de experiencia en Educación Superior	25 años
I.E. donde labora		I.E. 2082 “Héroes del Pacífico” Lima	
Breve referencia (Describir, cargos o roles que desempeña o ha desempeñado en experiencias de educación a distancia)		Docente de carrera de la I.E.2082, Docente Universitario en la Universidad Federico Villareal Lima	
Experto 2			
Apellidos y Nombres	María Natividad Yáñez Aragón	Nacionalidad	Peruano
Grado(s) académico(s)	Magister	Años de experiencia en EBR	29 años
I.E. donde labora		I.E. 2082 “Héroes del Pacifico” Lima	
Breve referencia (Describir, cargos o roles que desempeña o ha desempeñado en experiencias de educación a distancia)		Docente de carrera, de la I.E. 2082, Jefe del Área de tutoría	

El experto 1, en la valoración, consigno como bueno el instrumento al 90%, además, no realizó ningún comentario o sugerencia que permita mejorar la propuesta, eso nos indica que es pertinente nuestra propuesta.

El experto 2, considero al instrumento, entre bueno (2) y muy bueno (3), asimismo realizo los siguientes cometarios y observaciones:

Es necesario algunas correcciones a nivel de redacción académica, lo que constituye un elemento fundamental de considerar para enriquecer la propuesta. Todas ellas se tuvieron en cuenta y se levantaron, para mejorar y consolidar el instrumento final, que a continuación se presenta.

3.2.3 Fase de validación del modelo

3.2.3.1 Selección de los expertos

Para seleccionar a los expertos se tuvo en cuenta los siguientes criterios: experiencia en la docencia y gestión educativa, grado de magister o doctor.

Se cursaron solicitudes a cinco expertos, sin embargo solo respondieron a validar la propuesta solo dos de ellos, de nacionalidad peruana. A continuación se proponen un sistema de preguntas que ameritan un proceso de análisis y reflexión Sobre sus datos y perfil, en el siguiente cuadro se detallan.

Pregunta 1: ¿Considera que las características del programa, son las más apropiadas para el desarrollo de la cultura organizacional?

Tabla 16: Conceptuación / componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy apropiada	7	100%
Apropiada	0	0
Medianamente apropiada	0	0
Poco apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
Total	7	100%

Análisis e interpretación: Los expertos, manifiestan que las características planteadas en la propuesta (flexibilidad, interactividad, interacción, colaboración y socialización) son muy apropiadas en su conceptualización, teniendo una puntuación del 100%, es decir hubo concordancia entre los elementos propuestos. Ello determina que son las características más adecuadas para el programa motivacional y su relación con la cultura organizacional y el enfoque de sistemas.

Pregunta 2: ¿La conceptualización de cultura organizacional es apropiada para la propuesta?

Tabla 17: Conceptuación / componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy apropiada	1	50.00
Apropiada	1	50.00
Medianamente apropiada	0	0
Poco apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
Total	2	100%

Análisis e interpretación: Al ponerse en consideración ante los especialistas, si es apropiada, la conceptualización de cultura organizacional, planteada en la propuesta, se tiene los siguientes resultados: 1 docente manifesto una valoración muy apropiada que representa el 50.00%, por otro lado, 1 experto considera que la definición planteada es apropiada, haciendo una equivalencia de igual forma al 50.00%. Dichas valoraciones, estarían aportando a definirla, para el contexto de la gestión educativa.

Preguntas 03: ¿Cree usted que la concepción de cultura organizacional planteada en la propuesta es apropiada?

Tabla 18: Conceptuación / /componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy apropiada	1	50
Apropiada	1	50
Medianamente apropiada	0	0
Poco apropiada	0	0

Análisis e interpretación: La tercera pregunta se orientaba a recoger la opinión de los expertos sobre, si la concepción de cultura organizacional era apropiada, de los dos expertos uno dio una valoración de muy apropiada que equivale al 50% del total, asimismo, el otro experto respondió que la concepción descrita de estas dos categorías era apropiada.

Pregunta 04: ¿Son apropiados los fundamentos de la dimensión gestión institucional y teorías basadas en el enfoque sistémico para la propuesta?

Tabla 19: Conceptuación /componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy apropiada	0	0
Apropiada	1	50
Medianamente apropiada	1	50
Poco apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
Total	2	100%

Análisis e interpretación: la pregunta ligada a los fundamentos de la dimensión gestión institucional, tuvo una validación del 50% de apropiada y de 50% medianamente apropiada. En ese sentido, se deduce que los expertos están de acuerdo con los fundamentos de la dimensión gestión institucional y su relación con el enfoque sistémico planteado en la propuesta.

Pregunta 05: ¿Considera que los roles y funciones de los actores educativos están bien definidos y son apropiados para la mejora de la cultura organizacional?

Tabla 20: Conceptuación y componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy apropiada	1	50
Apropiada	1	50
Medianamente apropiada	0	0
Poco apropiada	0	0
Inapropiada	0	0
Total	2	100%

Análisis e interpretación: la pregunta 05 estuvo orientada a conocer la valoración de las funciones de los actores educativos están bien definidos en el contexto de la gestión institucional son las más apropiadas. Nos muestra los resultados contextualizados en una valoración de resultados al 50% a nivel muy apropiado y 50% en la valoración apropiada.

Pregunta 6: ¿Considera que la propuesta es innovadora y responde a las tendencias actuales sobre desarrollo organizacional?

Tabla 21: innovación /componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Nivel muy alto	1	50
Alto nivel	1	50
Mediano nivel	0	0
Bajo nivel	0	0
Muy bajo nivel	0	0
Total	7	100%

Análisis e interpretación: la pregunta 6, si la propuesta tiene carácter innovador, aportes y novedad para el ámbito de la gestión institucional y su vinculación con la cultura organizacional, las respuestas de los expertos se materializan en un 50% le brindaron una valoración a nivel muy alto de innovación y un 50% la consideró una innovación de alto nivel. Los resultados obtenidos permiten situar que la propuesta tiene elementos de innovación los cuales dan soporte de carácter novedoso para los proceso de la gestión institucional.

Pregunta 7: ¿Según su criterio la propuesta es un aporte a los procesos de gestión institucional?

Tabla 22: innovación /componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Nivel muy alto	0	0
Alto nivel	1	50
Mediano nivel	1	50
Bajo nivel	0	0
Muy bajo nivel	0	0
Total	7	100%

Análisis e interpretación: Los expertos consideraron que la propuesta, es pertinente en un 50%, de innovación de alto nivel para cumplir y dar respuesta a los procesos de gestión institucional, y un 50% que representa un experto lo consideró de mediano nivel.

Pregunta 8: ¿Considera usted que la propuesta, puede ser aplicada, como experiencia, en otras instituciones educativas?

Tabla 23: Aplicabilidad / componentes

Escala de valoración	Frecuencia	porcentaje
Muy alta aplicabilidad	1	50
Alta aplicabilidad	1	50
Mediana aplicabilidad	0	50
Baja aplicabilidad	0	0
Muy baja aplicabilidad	0	0
Total	2	100%

Análisis e interpretación: sobre la validación, si esta propuesta puede ser aplicada, como experiencia, en otras instituciones en los proceso de la cultura organizacional, los resultados indican que la opinión de los expertos, es muy positiva, que esta propuesta, es de muy alta aplicabilidad en otros contexto, y otro es de alta aplicabilidad a otras realidades educativas.

CONCLUSIONES

El inicio de la investigación permitió conocer el nivel de desarrollo de cultura organizacional a nivel institucional, se pudo conocer que los niveles de vinculación de los docentes son poco participativos, no manifiestan compromiso con las responsabilidades asignadas, ello determina un clima institucional desfavorable que no permite el desarrollo institucional.

A partir de la realidad inmanente objetivizada en el diagnóstico situacional, se determinó elaborar una propuesta de carácter innovador, con énfasis en mejorar la cultura organizacional en la institución, sustentada en teorías de rigor científico como son la teoría motivacional y el enfoque sistémico, lo que permitió contextualizar los modos de gestión institucional con proyección en la institución.

La investigación ha evidenciado que la propuesta es pertinente, a razón de las formas de la direccionalidad de los procesos institucionales. Sin embargo, esto no constituye la finalización de este proceso, más bien es la apertura a procesos dinámicos donde se evidencie el liderazgo directivo y la participación docente pensando en el cambio cualitativo, con base en la democratización y a la oportunidad de participación para la calidad educacional.

La determinación del éxito de la propuesta, fue la validación a nivel de juicio de expertos, ello sentó las bases para desarrollar una línea de avanzada en las mejoras de los procesos de gestión institucional.

RECOMENDACIONES

1. Se debe desarrollar las capacidades de liderazgo y de gestión en el director, a fin de optimizar los procesos de gestión educativa y brindar soluciones a la problemática institucional.
2. Los docentes de la Institución Educativa deben asumir actitudes positivas frente a la problemática institucional y contribuir con soluciones a los problemas existentes, así como esforzarse para cumplir un rol eficiente como docentes.
3. Impulsar los procesos de cambio y promover una educación de calidad, considerando la gestión educacional como el camino a la transformación institucional.

REFERENCIAS

Adair, J. (1992). *¿Cómo motivar? ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?* Editorial Legis. Bogota. Colombia.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción de la metodología científica*. Editorial Episteme 5ta Edición.

Barboza, D. (2003). *Diseño de Estrategias de Motivación para el Personal en la Empresa Polar del Lago*. Trabajo Especial de Grado. Maracaibo: Universidad Experimental Rafael María Baralt.

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. París: UNESCO.

Cassasus (2000). La gestión educativa. Recuperado de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales>

Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. 4ta. Edición. Maracaibo.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá. Colombia. Recuperado de: https://www.google.com/search?ei=ewgTXbnwF_CxggeZhqMg&q=chiavenato+i.+%282001%29.+administración+de+recursos+humanos.

Davis, K. Newstrom D. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.

Drovett, S. (1992). *Dicersion de la salud*. Editorial Maechi, Buenos Aires.

Drucker, Peter. 2001. *De líder al líder*. Ediciones Granica de Chile S.A.

Fernandez S. (2008). Factores motivacionales que inciden en el desempeño docente- México.

García Requena, F. (1997). *Organización escolar y Gestión de centros Educativos*. Archidona (Malaga): Ediciones Aljibe.

Guaraca, Rosa (2011). “Gestión, Liderazgo y Valores en la Escuela “Brasil”, de la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo, durante el Año Escolar 2010-2011”. Tesis de Grado previa la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional.

Herzberg, F. (1959). Teoría de la motivación. Recuperado de: <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>

Informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.inei.peru.org.pe>

Los sistemas educativos. Una mirada a la educación del siglo XXI. Recuperado de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales>

Ley General de Educación Del Perú N° 28044 (2018). Recuperado de: <https://www.google.com/search?ei=VQETXZDilej45gKx0li4DA&q=ley+genera+de+educacion+PERU>

Ley de Carrera Pública Magisterial del Perú N° 29944 (2018). Recuperado de: <https://www.google.com/search?ei=VQETXZDilej45gKx0li4DA&q=ley+genera+de+educacion+PERU>

Macedo Buleje. (2010). Hacia una mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI. Invest. Educ. UN.M.S.M.

Maslow, Abraham Harold (2005). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos- actualizado

Milkovich, G. y Bourdreau, J. (1994). Dirección y administración de RR.HH. USA: Editorial Addeson Wesler Iberoamericana.

Montaner, Ramón. (2003). Manual del directivo eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Nash, M. (1989). Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Colombia

Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. España: Prentice Hall. Recuperado de:
https://www.google.com/search?ei=YgsTXdzsClzM_Abw_LewDQ&q=kotler

Robbins, Stephen P. (2004) Comportamiento organizacional. Pearson — Prentice Hall

Román, J. (2008). El arte de Servir al cliente co0n efectividad. Editorial Unilit. Miami Fl.

Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad

Schein Edgar (1992). Cultura Organizacional y Liderazgo. Edición Plaza Jesus /Barcelona

Stephen, P. (2007). Comportamiento organizacional. Editorial San Marcos E.L.R.L. Decimotercera Edición.

Schonberger, R. (1992). Calidad de los procesos. Recuperado de: https://www.google.com/search?ei=Aw0TXYGzCrCe_QaFol3QAg&q=Schonberger

Velasco, A. Y Heredia, A. (2004). Regiones, competitividad y desarrollo. Vol. 35 Numero 138. México.

Me Teer. Wilson. (1979) El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. México

ANEXOS

Anexo 01: Carta para juicio de expertos

Lima, mayo de 2016

Solicito: Colaboración para validar instrumento

Estimado:

Reciba mi cordial saludo, al mismo tiempo para solicitar su colaboración en la validación del instrumento que será empleado por expertos para el **PROGRAMA MOTIVACIONAL BASADO EN EL ENFOQUE SISTEMICO PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA VIRGEN DEL CARMEN – SAN MARTIN DE PORRES - LIMA 2016 - 2017**, como parte de la tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: Gerencia Educativa Estratégica, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

Esperando contar con su valioso aporte, que de Usted.

Atte.

Lic. Pedro Larico Ccuno

Lic. Gregoria Orfila Cruz León

Nota: Adjunto instrumento para la validación de la propuesta.

Anexo 2: INSTRUMENTO PARA VALIDAR FORMATOS PARA EL JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres		Nacionalidad	
Grado (s) académico(s)		Años de experiencia en educación superior	
Universidad (es) donde labora			
Breve referencia (Describir, cargos o roles que desempeña o ha desempeñado en experiencias de educación a distancia)			

II. CRITERIOS Y APRECIACIÓN CUALITATIVA DEL INSTRUMENTO

Después de haber analizado el instrumento para la validación de un **PROGRAMA MOTIVACIONAL BASADO EN EL ENFOQUE SISTEMICO PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA VIRGEN DEL CARMEN – SAN MARTIN DE PORRES - LIMA 2016 – 2017**, para atender las necesidades del desarrollo institucional de la I.E. en mención, lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con un aspa su respuesta según considere:

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
<i>Presentación del instrumento</i>				
<i>Claridad en la estructuración y redacción del formato a nivel de instrumento</i>				
<i>Coherencia del instrumento con el objetivo general de la investigación</i>				
<i>Pertinencia de las preguntas con la variable independiente: "Modelo educativo"</i>				
<i>Utilidad del instrumento para otras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.</i>				
<i>Comentarios generales</i>				

Anexo 3: Formato para evaluar la propuesta



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



INSTRUMENTO

**PARA LA VALIDACIÓN DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL BASADO EN EL
ENFOQUE SISTEMICO PARA DESARROLLAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA
VIRGEN DEL CARMEN – SAN MARTIN DE PORRES - LIMA 2016 – 2017**

FORMATO PARA EL JUICIO DE EXPERTO

PERSONAL INVESTIGADOR

AUTOR

Pedro Larico Ccuno

Gregoria Orfila Cruz León

I. INDICACIONES GENERALES

Estimado experto (a), este instrumento de validación tiene por objetivo:

Recoger opinión y valoración a nivel de juicio de experto para validar un programa motivacional para la cultura organizacional.

En ese sentido, el instrumento está estructurado de la siguiente forma:

Primera parte	Donde se brindan los datos principales de la investigación, título, objetivos y variables
Segunda parte	Corresponde a la identificación del experto, donde señalará sus datos más importantes, entre ellos grados, títulos, años de experiencia profesional, etc.
Tercera parte	Donde se ubican los criterios, indicadores, preguntas y escala de evaluación que el experto debe considerar para la validación del modelo.
Cuarta parte	Finalmente se le pide al experto que llene una constancia de validación dando fe del trabajo realizado.
Quinta parte	Se adjunta una síntesis de la propuesta.

Agradezco anticipadamente, la colaboración brindada en la lectura y desarrollo de este instrumento, el cual formara parte del proceso de la investigación, presentada para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: Gerencia Educativa Estratégica en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

II. Datos del experto

Apellidos y Nombres		Nacionalidad	
Grado (s) académico(s)		Años de experiencia en educación superior	
Universidad (es) donde labora			
Breve referencia (Describir, cargos o roles que desempeña o ha desempeñado en experiencias de educación a distancia)			

II. CRITERIOS Y APRECIACIÓN CUALITATIVA DEL INSTRUMENTO

Después de haber analizado el instrumento para evaluar el **PROGRAMA MOTIVACIONAL BASADO EN EL ENFOQUE SISTEMICO PARA DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA VIRGEN DEL CARMEN – SAN MARTIN DE PORRES - LIMA 2016 - 2017**, lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con un aspa su respuesta según considere:

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo,.....identificado (a)
con documento de identidad N°... .. certifico que realicé el
juicio de experto, con la finalidad de realizar la validación del **PROGRAMA
MOTIVACIONAL BASADO EN EL ENFOQUE SISTEMICO PARA
DESARROLLAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES
DE LA INSTITUCION EDUCATIVA VIRGEN DEL CARMEN – SAN MARTIN
DE PORRES - LIMA 2016 - 2017**, diseñado por Pedro Larico Ccuno y
Gregoria Orfila Cruz León, como parte de su investigación de tesis para obtener el
grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN con mención
en: GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA en la Universidad Nacional Pedro
Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

Fecha de validación: 16 febrero del 2018

Ciudad: Lima, Perú

Anexo 4: GUÍA DE OBSERVACIÓN

INDICADOR	Bueno	Malo	Muy Malo	TOTAL
Liderazgo en la I.E.				
Gestión de los recursos de la I.E.				
Organización y planificación en la institución.				
Disposición de medios, materiales y personal adecuado.				
Metas y objetivos de la I.E.				
Prestigio laboral y profesional.				
Se conoce el sentido de la misión o razón de ser de la I.E.				
Clima laboral en la I.E.				

Anexo 5: GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____

TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____

CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____

ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____

LUGAR Y FECHA: _____

CÓDIGO A: GESTIÓN EDUCATIVA

1. ¿En la I.E. se ejecuta funciones de Planeación Estratégica?

Si ☐

No ☐

2. ¿Existe predominio de Liderazgo Pedagógico en el Director?

Si ☐

No ☐

3. ¿Cuál es el Modo de dirigir en la Institución Educativa?

Dirección Autocrática ☐

Dirección Indiferente ☐

Dirección Democrática ☐

4. ¿El Director delega Oportunamente funciones a su Personal?

Si

No

5. ¿El Director verifica Documentos de Gestión Educativa?

Si

No

6. ¿Monitoreo del Director en las Sesiones de Aprendizaje?

Si

No

7. ¿Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente?

Si

No

8. ¿Participa en Capacitaciones de Innovación Educativa?

Si

No

9. ¿Cómo califica la Capacitación del Ministerio de Educación?

Innovadora

Oportuna

Innecesaria

10. ¿Existe Métodos de Enseñanza adecuada en la I.E.?

Si

☐

No

☐

11. ¿Se usa nuevas Técnicas de Enseñanza en la I.E.?

Si

☐

No

☐

12. ¿Desarrollan nuevas Estrategias de Enseñanza?

Si

☐

No

☐

13. ¿Se cuenta con un Plan de Actividades en las Sesiones de Aprendizaje?

Si

☐

No

☐

14. ¿Se elabora Material Educativo en la I.E.?

Si

☐

No

☐

15. Elaboración de Proyectos Educativos

Si

☐

No

☐

Anexo 6: GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR

DATOS INFORMATIVOS.

EDAD: _____ SEXO: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____ PROCEDENCIA: _____

TÍTULO: _____ GRADO ACADÉMICO: _____

CATEGORÍA: _____ DEDICACIÓN: _____

ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN: _____

LUGAR Y FECHA: _____

CÓDIGO A: GESTIÓN EDUCATIVA

1. ¿Sus decisiones tomadas en la Institución Educativa las convierte en acciones concretas?

.....
.....

2. ¿Identifica y analiza problemas educativos en forma oportuna?

.....
.....

3. ¿Delega funciones al personal de su Institución Educativa?

.....
.....

4. ¿Elabora los instrumentos de gestión institucional?

.....

.....

5. ¿Presenta en el tiempo indicado los documentos de gestión institucional al órgano descentralizado del Ministerio de Educación?

.....

.....

6. ¿Verifica los documentos de gestión educativa?

.....

.....

7. ¿Qué cualidades desempeña para ejercer su cargo directivo?

.....

.....

8. ¿Utiliza un estilo específico para dirigir su Institución Educativa?

.....

.....

9. ¿Conoce contenidos de gestión educativa?

.....

.....

CÓDIGO B: PROGRAMA ESTRATÉGICO

10. ¿Predomina en Ud. algún estilo de liderazgo?

.....

.....

11. ¿Gestiona capacitaciones para el personal docente de su Institución Educativa?

.....

.....

12. ¿Organiza oportunamente trabajos en equipo?

.....

.....

13. ¿Está organizada su Institución Educativa?

.....

.....

14. ¿Qué opinión le merece la Planificación Estratégica?

.....

.....

Anexo 7: Representación gráfica de la pirámide de Maslow

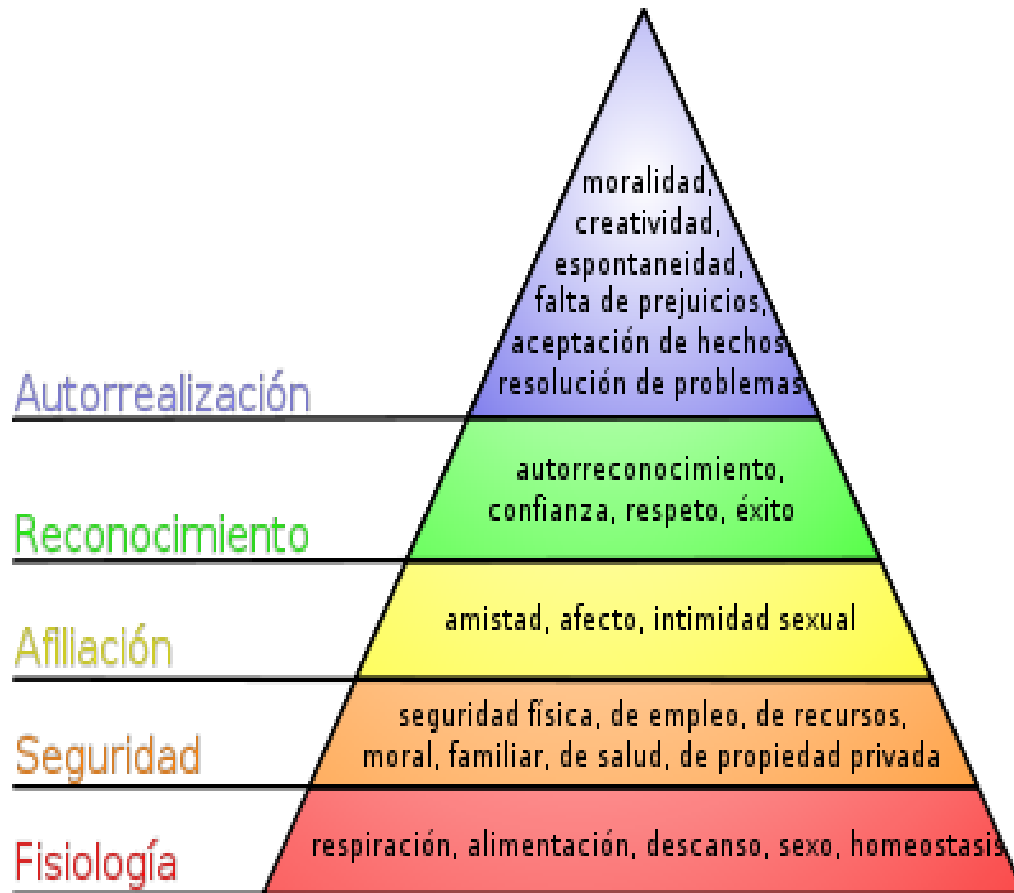


Fig. 1 Sistema piramidal motivacional A. Maslow

Fuente: <http://es.wikipedia.org>. Maslow.svg.