

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Suroccidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
Plan Fin de Semana**



TESINA

“Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”.

**Por:
Evelia Mariela Muñoz Ardón
Carné 201144267**

Mazatenango, Noviembre de 2018

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Suroccidente
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa
Plan Fin de Semana**



TESINA

“Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”.

Por:

Evelia Mariela Muñoz Ardón

Carné 201144267

Lic. Manuel de Jesús Alonzo Roldán
Asesor

Presentada en examen público de graduación ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a obtener el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, Noviembre de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

Rector

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Secretario General

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR
OCCIDENTE

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano

Director

REPRESENTANTES DE PROFESORES

MSc. José Norberto Thomas Villatoro

Secretario

Msc. Mirna Nineth Hernández Palma

Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Ángel Estuardo López Mejía

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel

Vocal

PEM Y TAE. Rony Roderíco Alonzo Solís

Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

MSc. Bernardino Alfonso Hernández Escobar
Coordinador Académico

Coordinador Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
MSc. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa

Coordinador Carrera Licenciatura en Trabajo Social
Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara

Coordinador Carreras de Pedagogía
Lic. Mauricio Cajas Loarca

Coordinador Carrera Ingeniería en Alimentos
MSc. Edgar Roberto del Cid Chacón

Coordinadora Carrera Ciencias Jurídicas y Sociales, Abogado y Notario
Lic. Sergio Rodrigo Almengor Posadas

Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical
Ing. Agr. Edgar Guillermo Ruíz Recinos

Coordinadora Carrera Ingeniería en Gestión Ambiental Local
MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes

Coordinador de Área
Lic. José Felipe Martínez Domínguez

CARRERAS PLAN FIN DE SEMAMA

Coordinadora de las carreras de Pedagogía
MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez

Coordinadora Carrera Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Lic. Henrich Herman León

DEDICATORIA

A DIOS:

Creador sabio y bondadoso de todo lo que existe, visible e invisible, agradeciendo su infinita misericordia.

A MIS PADRES:

Victoria Ardón Valdez y Leonardo Muñoz del Cid. Por permitirme vivir, gracias por sus enseñanzas, amor y paciencia.

A MI ESPOSO:

Eswin Aroldo Ramos. Por su comprensión y apoyo incondicional durante mi formación académica.

ESPECIALMENTE A MI HIJO:

José Ignacio Ramos Muñoz. Por ser la fuente que me llena de fortaleza cada día para cumplir mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por darme la oportunidad de continuar mis estudios, mediante tan distinguidos docentes en cuyo corazón hubo valentía y esfuerzo de enseñar con propósito; y servir, dejando un aprendizaje significativo.

A MI ASESOR DE TESINA

Lic. Manuel de Jesús Alonzo Roldán, porque gracias a sus enseñanzas y paciencia pude dar por finalizada la última etapa de mi carrera.

A MI ESPOSO E HIJO

Por el apoyo y confianza que han demostrado, sobre todo por la paciencia que me tuvieron y el haber delegado momentos de compartir en familia, por la realización de esta tesina.

A MIS PADRES

A quienes agradezco por su amor, cariño y comprensión, que más de una vez me han ayudado a cuidar a mi hijo para que pueda estudiar y seguir avanzando en mi profesión. Sé que cuento siempre con ellos.

AL INSTITUTO DE EDUCACIÓN BÁSICA POR COOPERATIVA CON ORIENTACIÓN EN COMPUTACIÓN ICEBOC, DEL MUNICIPIO DE SAN PABLO JOCOPILAS, DEPARTAMENTO DE SUCHITEPÉQUEZ.

Por la oportunidad brindada y depositar su confianza en mí, en la investigación realizada.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son
responsabilidad exclusiva del autor”¹

¹ Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

INDICE TEMÁTICO

RESUMEN	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Definición del problema	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II	7
2.1 Descripción metodológica	7
CAPÍTULO III	10
Marco Teórico	10
3.1. Motivación	10
3.1.1 Antecedentes de la motivación.	10
3.1.2 ¿Qué es la Motivación?	10
3.1.2.1 Tres elementos clave de la motivación.....	11
3.1.3 Teoría de necesidades de Abraham Maslow.....	12
3.1.3.1 Jerarquía de necesidades de Maslow	13
3.1.4 Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg	14
3.1.5 Motivación intrínseca	16
3.1.5.1 Motivación extrínseca.....	16
3.1.6 Motivación en el aula de nivel medio.	17
3.2 Trabajo en equipo	18
3.2.1 Diferencia entre grupo y equipo.	19
3.2.2 Ventajas del trabajo en equipo.....	19
3.2.3 Características de los equipos efectivos de trabajo.	21

3.3 Liderazgo.....	22
3.3.1 Pilares del liderazgo.....	23
3.4 Clima organizacional	24
3.4.1 Tipos de clima organizacional.	26
3.4.2 Factores que afectan el clima organizacional.	27
3.5 La Comunicación.....	27
3.5.1 Barreras de la comunicación.	29
3.6 Relaciones humanas	30
3.7 Diferencias individuales.....	31
3.7.1 Personalidad.	32
CAPÍTULO IV.....	33
Análisis y Discusión	33
CAPÍTULO V.....	38
5.1 CONCLUSIONES	38
5.2 RECOMENDACIONES	39
5.3 PROPUESTA.....	40
5.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	44

RESUMEN

La presente investigación titulada “Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”, fue realizada con la finalidad de establecer cuales son los factores que inciden en la falta de motivación y trabajo en equipo de docentes del referido instituto. Los instrumentos de investigación que se utilizaron consistieron en boletas de encuesta tipo escala Likert a docentes. Así mismo una cédula de entrevista al director y observación en los pasillos del plantel educativo objeto de investigación.

De manera que, con base en los datos obtenidos en la presente investigación se estableció que los factores que inciden en la falta de motivación y trabajo en equipo de los docentes son varios, entre los cuales se puede mencionar: Falta de incentivos laborales, atraso salarial, acomodamiento docente, favoritismo docente, diferencias individuales, falta de liderazgo y falta de compañerismo en el trabajo. En virtud que los que han detectado este problema mediante los instrumentos de investigación son los docentes y director.

Por lo anterior, se confirma la falta de motivación y trabajo en equipo de los docentes del instituto en mención, provocando una mala calidad educativa.

ABSTRACT

The present research in relation to the subject that raises "Factors that influence in the motivation and work in team of teachers of the Institute of Basic Education by Cooperative with Guidance in Computing of San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez", it was done with the purpose of establishing what are the factors that affect the lack of motivation and teamwork of teachers of the institute. The research tools used were Likert scale-type survey reports for teachers, students and parents. Also a cedula of interview to the director and observation in the corridors of the educative object under investigation.

Thus, based on the data obtained in the present investigation, it was established that the factors that affect teachers' lack of motivation and teamwork are several, among which we can mention: work incentives, wage arrears, accommodation teacher, teacher favoritism, individual differences, lack of leadership and lack of fellowship at work. In virtue that those who have detected this problem through the research instruments are the students, the director and in some cases the teachers themselves.

Therefore, it is confirmed the lack of motivation and teamwork of the teachers of the institute mentioned. Causing poor educational quality.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se refiere al campo de la motivación y el trabajo en equipo, factores importantes que coadyuvan al mejoramiento del proceso educativo que actualmente se promueve en los diferentes centros educativos, siendo en este caso los docentes que forman parte de un plantel educativo. En primera instancia la motivación se considera como un proceso que tiene cierta fuerza y dirección, el cual sirve como motor para que los docentes puedan realizar sus actividades y alcanzar los objetivos propuestos.

Por su parte el trabajo en equipo busca el bienestar de todos sus integrantes, por lo que es importante crear un clima de confianza entre todos para generar independencia y lograr el desempeño, lo cual facilita la autogestión en el equipo y por ende se fomenta la responsabilidad y el compromiso dentro de la institución, por consiguiente la motivación, será siempre el motor que pondrá en marcha al equipo para que sus acciones e intereses se unan y puedan así alcanzar las metas propuestas. Por esto se hace indispensable identificar cuáles son los factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de los docentes, con el fin de obtener datos específicos sobre la problemática a trabajar y proponer estrategias que mejoren la misma.

La temática se constituye como oportunidad para desarrollar la presente tesina, en correspondencia a las políticas de investigación del Centro Universitario de Suroccidente y de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se planteó la investigación titulada: “Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”.

El presente informe de tesina está basado en cinco capítulos en los que se detalla la problemática encontrada en la unidad de estudio, el cual se desarrolla de la siguiente manera: En el capítulo I planteamiento del problema, dónde se describe la problemática de la investigación.

En el capítulo II se encuentra la descripción metodológica, en ella están las técnicas de investigación, documental, entrevista, boletas de encuesta y las fuentes de consulta para poder desarrollar el marco teórico.

En el capítulo III se presenta el contenido teórico de la tesina donde se ubica la teorización de la motivación y el trabajo en equipo que explica detenidamente elementos importantes que forman parte de la investigación.

El Capítulo IV está contenido por el análisis y discusión, en esta parte se procede a incorporar la tabulación de la información de campo.

En el capítulo V se presentan las conclusiones, recomendaciones, propuesta y bibliografía utilizada; las conclusiones son afirmaciones obtenidas en el desarrollo de la investigación realizada con base en los objetivos generales y específicos, las recomendaciones se formulan con el fin de apoyar a la institución objeto de estudio. En cuanto a la bibliografía, se refiere a la enumeración de libros y documentos en los que se apoya la investigación para efectuar las comparaciones y análisis oportunos.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del Problema

En el municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez, específicamente en la 1ª. Calle Centro Histórico de la Zona 1, atrás de la antigua iglesia católica, se encuentra uno de los institutos con mayor trayectoria en San Pablo Jocopilas. En el año 2002, el Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación (I.C.E.B.O.C.), comienza a funcionar en las instalaciones de la Escuela Oficial Urbana Mixta de la misma localidad, con 70 estudiantes de primero y segundo básico. Es preciso hacer mención que, mediante la Resolución /dde/ no. 001-2002/axm de fecha 15 de enero del año dos mil dos, se autoriza la creación del nuevo Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, con una asignación presupuestaria del Ministerio de Finanzas de Q70,000.00 anuales, recibiendo una asignación de Q182,586.00 anual.

A partir del año 2007, el establecimiento educativo está funcionando en edificio propio; y en el presente ciclo escolar 2017 atiende a 266 estudiantes, de los cuáles 152 son hombres y 114 mujeres. Brinda sus servicios a los grados de primero, segundo y tercero básico, con ocho secciones, siendo tres de primero, tres de segundo y dos de tercero básico. Laboran en el plantel 10 profesores, 1 profesor con cargo de director, 1 perito contador que cubre el cargo de tesorera, 2 secretarias oficinistas y 1 orientadora psicológica. El personal operativo está integrado por 1 persona, que ocupa el puesto de conserje y guardián. En total el personal está conformado por 16 empleados.

Los profesores que imparten sus conocimientos en el plantel educativo, cumplen con las características requeridas para su contratación, sin embargo existe un acomodamiento docente que impide la calidad educativa, lo que provoca la falta de liderazgo docente y desorden en los salones de clase, puesto que se ha detectado en el escenario de la investigación la falta de motivación en los profesores para impartir sus clases con armonía y dedicación; en diferentes ocasiones el director del centro educativo ha manifestado su inconformidad llamando a los docentes por el

megáfono para que atiendan a los estudiantes, motivo por el cual se ha generado la falta de armonía laboral entre docentes y director, obteniendo como resultado una rivalidad y comentarios desleales por parte de algunos docentes, hacia los mismos compañeros docentes y director.

Por otra parte, mediante la investigación realizada, se ha observado la falta de trabajo en equipo que sufre la institución educativa, evidenciando el desinterés de algunos docentes por participar en las actividades socioculturales y extra-aula programadas por el centro educativo, lo cual produce una recarga de trabajo a un solo docente que se ocupa de organizar diferentes actividades, motivo por el cual los estudiantes se desatienden y no se cumplen las competencias de enseñanza y aprendizaje.

La labor docente es una actividad muy bonita que permite transmitir los conocimientos adquiridos a otras personas, que en este caso son los jóvenes estudiantes de nivel medio y produce en los profesores una inmensa satisfacción y motivación cuando los estudiantes asimilan los conocimientos y se logra con éxito el proceso educativo, mediante diferentes técnicas y métodos de enseñanza que produce en los docentes el deseo de aprender. Sin embargo, algunos docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, manifiestan una conducta poco productiva para el fortalecimiento de la educación, generando conflictos entre el personal docente, administrativo y dirección.

1.2 Definición del Problema

La motivación docente es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de resultados en los estudiantes. Dentro del liderazgo docente la motivación es un factor clave en el proceso de influenciar positivamente a los docentes, impulsando así a quienes se encuentran alrededor para lograr en equipo los objetivos de la institución educativa.

La felicidad profesional no está necesariamente relacionada con los títulos universitarios que se poseen, sino con el hecho de tener la ocupación para la cual se está mejor dotado. Así se estará en la posibilidad de disfrutar mejor de ella. Lo que realmente motiva al ser humano es poder desarrollar sus potencialidades, sus habilidades, demostrar que es capaz, inteligente y útil, que puede crear, inventar, dar ideas, que puede superar desafíos y ser reconocido por todo eso.

Por todo lo anterior esta investigación se orientará a responder la pregunta: ¿Cuáles son los factores que inciden en la falta de motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación del municipio de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

- Determinar los principales factores que inciden en la falta de motivación y trabajo en equipo de los docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación del municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar en qué consiste la desmotivación de los docentes para impartir clases, y participar en actividades socioculturales y extra-aula.
- Determinar la razón de la negativa a la cooperación y trabajo en equipo.
- Establecer la importancia del liderazgo en la motivación y trabajo en equipo de los docentes de la institución.

CAPÍTULO II

2.1 Descripción metodológica

El presente estudio de investigación se desarrolló de la siguiente manera:

- a. Se investigó en fuentes bibliográficas y e-gráficas, temas relevantes como: Motivación, trabajo en equipo, liderazgo, clima organizacional, la comunicación, relaciones humanas y diferencias individuales. Esto con el fin de conocer en que consiste cada uno de ellos y cómo se aplica en la institución educativa, se visualizó cuáles son los factores que lo distorsionan y hacen que no se obtenga un eficiente trabajo en equipo dentro del plantel educativo.
- b. “La observación es la técnica más usada en una investigación de campo, es el conjunto de sensaciones y percepciones que ingresan al cerebro analítico e inquisitivo del investigador por sus sentidos”. (Saquimux, 2012, p.115). Se obtuvo información a través de la observación del clima organizacional de dicho centro educativo, con lo que se verificó la relación laboral entre director y su personal docente y se detectaron aspectos claves de impacto significativo en el ambiente laboral del trabajo en equipo de la organización.
- c. “La encuesta es la técnica que consiste en recabar información por medio de un cuestionario conformado por varias interrogantes con opciones de respuestas cerradas”. (Saquimux, 2012, p.116). En la presente investigación se procedió a ejecutar encuestas a docentes con el objetivo de conocer a fondo la problemática que enfrenta dicha institución y darle fundamentación a la presente investigación.

Por su parte. Hernández (2006) afirma. “Escalamiento tipo Likert. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así el participante obtiene una puntuación respecto de la

afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Las puntuaciones de las Escalas Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase Por ello se denomina escala aditiva. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932.” (p.341).

Debido a su naturaleza y por ser una encuesta de fácil aplicación se utilizó encuesta tipo escala Likert para el cuestionario correspondiente a docentes. Para su efecto se practicaron 10 boletas de encuesta a docentes, dónde el valor numérico de cada afirmación utilizado fue de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente. La puntuación máxima fue de 5 puntos, esto significa que el grado de satisfacción respecto a la situación planteada estaría en un 100%. La puntuación inmediata inferior fue de 4 puntos, el grado de satisfacción respecto a determinada situación estaría en un 80%.

La siguiente escala de puntuación que las personas podrían dar era de 3 puntos a cada planteamiento, el grado de satisfacción respecto a lo planteado, estaría en un 60%. La siguiente escala de puntuación, en la cual las personas darían 2 puntos por cada situación, el grado de satisfacción respecto a la misma estaría en un 40%. La última escala de puntuación en la cual las personas darían 1 punto, el grado de satisfacción respecto a la situación planteada estaría en un 20%

Para su efecto se tomó como personal motivado aquel que presentó un grado de satisfacción de por lo menos el 80%; de lo contrario, fue considerado como personal desmotivado y con falta de cooperación y trabajo en equipo. Es necesario mencionar que se cuestionaron aspectos tales como incentivos laborales, atraso salarial, acomodamiento docente, favoritismo docente, liderazgo, compañerismo en el trabajo y diferencias individuales.

- d. “La entrevista es la técnica de recabar datos por medio de un interrogatorio abierto, en el cuál el investigador hace de su informante su interlocutor” (Saquimux, 2012, p.117). Con una guía de entrevista abierta se indagó al director para obtener la información necesaria relacionada a la desmotivación y falta de trabajo en equipo de sus docentes, para posteriormente analizar las respuestas que pueda brindar, debido a que la entrevista consistió en realizar preguntas con sentido amplio, lo cual produjo respuestas extendidas del entrevistado.
- e. Teniendo a la vista los datos aportados por los informantes claves, se procedió a discutirlos sobre la base de la revisión bibliográfica que se realizó mediante el tema sujeto de estudio.

CAPÍTULO III

Marco Teórico

3.1. Motivación

3.1.1 Antecedentes de la motivación.

Una de las primeras ideas acerca de la motivación que los psicólogos lograron identificar fue la utilización de los instintos, los cuales se pueden definir como: “patrones innatos de comportamiento determinados biológicamente en lugar de ser aprendidos” (Feldman, 2002, p.346).

Por otra parte, Feldman (2002) afirma. “El enfoque de motivación por reducción de pulsiones se produce cuando una necesidad básica, biológica fundamental no es satisfecha y surge la pulsión por satisfacerla” (p.371).

Ante tal situación se deduce que, la motivación ha generado el interés de distintos investigadores a lo largo de la historia, quienes se han preocupado por descubrir cuáles son los motivos que generan los comportamientos, así como identificar cuáles son los principales factores que inspiran al ser humano a luchar por alcanzar sus metas. De tal manera que una vez que la teoría de los instintos fue rechazada, los psicólogos continuaron sus investigaciones para encontrar una razón de las motivaciones, dando lugar al enfoque de la motivación por reducción de pulsiones, tal es el caso de tener hambre y consumir algún alimento.

3.1.2 ¿Qué es la Motivación?

“La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (“movido”) y motus (movimiento). La motivación es aquello que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos” (Alonso, 1997, p.84).

“La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que

tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1996, p.134).

“La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad, en este sentido la motivación se convierte en un activador de la conducta humana” (Alonso, 1997, p.90).

“Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Por su parte Vroom (1999) afirma. “La motivación consiste en generar en los empleados el deseo de realizar su mejor esfuerzo dentro de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos; considerando para ello, las necesidades de cualquier índole que los empleados requieran” (p.234).

Sin embargo, se puede agregar que existe una expectativa por parte de los empleados de conseguir algo a cambio del trabajo desempeñado (dinero, reconocimiento, realización profesional, entre otros), que de alguna forma contribuyen a satisfacer sus necesidades. Ante tal situación, el concepto de motivación también se encuentra vinculado a la voluntad y el interés, en otras palabras la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas, es decir, los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por un conjunto de factores o variables que interaccionan. Se puede decir que existen distintas definiciones de motivación, pero todas ellas convergen en que es un proceso que tiene cierta fuerza y dirección, las cuales sirven como motor para que las personas puedan realizar sus actividades y alcanzar sus metas.

3.1.2.1 Tres elementos clave de la motivación

Intensidad: “Se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en el que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados

favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que es esfuerzo sea bien direccionado” (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Intensidad es la fuerza de la respuesta en la dirección elegida. La intensidad o fuerza motivacional depende de la percepción individual de la probabilidad de que su esfuerzo dará un resultado determinado.

Dirección: “El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas” (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Dirección es simplemente la meta hacia la cual el individuo es motivado, la meta está determinada por diferentes influencias, incluyendo los factores intrínsecos y extrínsecos, los cuáles pueden contradecirse entre sí.

Persistencia: “Es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p.175).

Persistencia es esencialmente la resistencia; es cuánto tiempo una persona invierte su energía y esfuerzos hacia una dirección o meta, lo cual es altamente influenciado por factores intrínsecos y extrínsecos.

La motivación es el ímpetu o fuerza que empuja el comportamiento humano, es muy difícil de medir, sin embargo se evidencia fácilmente en la actitud de las personas al realizar sus actividades. Existen diversos modelos para explicar cómo la motivación influencia directa e indirectamente en las acciones. En este sentido al analizar el comportamiento humano, se puede utilizar un modelo de tres partes, el cuál examina la motivación en términos de la dirección, intensidad y persistencia.

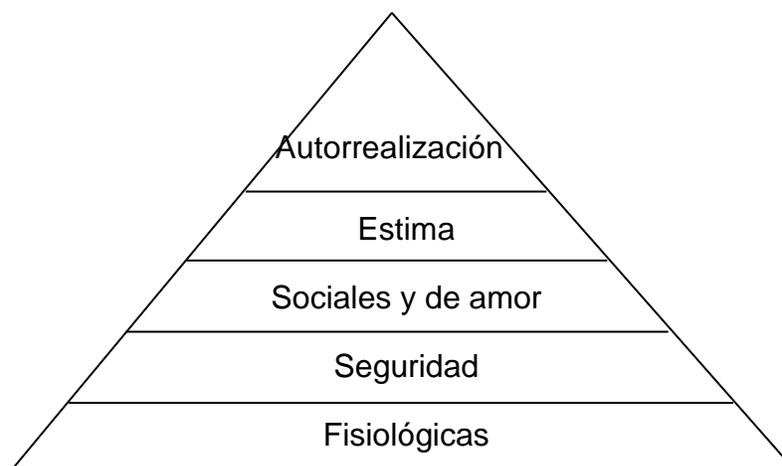
3.1.3 Teoría de necesidades de Abraham Maslow.

“En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el

campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional” (Robbins, 1996, p.154).

“A medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad” (Alonso, 1997, p.96).

3.1.3.1 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. p.156

Las necesidades de orden inferior o primario están conformadas por las fisiológicas, de seguridad y sociales y de amor.

Necesidades fisiológicas. Entre ellas se enmarcan las necesidades básicas, como alimentación, descanso, etc.

Necesidades de seguridad. Consisten en la seguridad de mantener un ambiente laboral seguro, que no implique riesgo para los empleados.

Necesidades sociales y de amor. Se refieren a las necesidades de asociarse con las demás personas, es decir de pertenecer a un grupo. (Robbins, 1996, p. 157).

Las necesidades de orden superior o secundario están conformadas por las necesidades de estima y autorrealización.

Necesidades de estima. Incluye el auto-respeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, reconocimiento y aprecio.

Necesidades de autorrealización. Consiste principalmente en el hecho de que los empleados necesitan crecer hasta donde les es posible, de acuerdo a sus capacidades. (Robbins, 1996, p.157).

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, es quizás la más conocida de las teorías de motivación, dicha jerarquía estipula que existen cinco necesidades, las cuales se encuentran en un determinado orden debido a que es necesario satisfacer una necesidad inferior para que la siguiente necesidad en orden superior se vuelva dominante. De tal manera, la temática de Abraham Maslow postula que; en la base de la pirámide se ubican las necesidades primarias o de orden inferior, siendo éstas: fisiológicas, de seguridad y sociales y de afiliación, y hacia el vértice superior, las necesidades secundarias o de orden superior: estima y autorrealización.

El establecimiento de las necesidades implica una teoría dinámica de las motivaciones en las personas. Esto quiere decir que una persona no se queda parada cuando ha satisfecho una necesidad, sino que inmediatamente desea satisfacer las necesidades siguientes y así sucesivamente. De tal manera que el hombre nunca se manifiesta satisfecho del todo y siempre quiere ir más allá. Esta teoría culmina con las necesidades de crecimiento, que no tienen límite.

3.1.4 Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg

La dinámica del hombre se concentra en la exhibición de su talento y la única forma de lograrlo es mediante la ejecución de tareas y responsabilidades que le permitan desarrollar todo su potencial.

“Las satisfacciones están más relacionadas con los factores motivadores y por ende tienen efecto a mediano y largo plazo. Los factores higiénicos en cambio, están

más relacionados con los factores estimulantes por lo que sus efectos son de muy corto plazo” (Herzberg, 1968).

Para Herzberg la motivación de las personas depende de los factores que se explican a continuación:

3.1.4.1 Factores higiénicos

Son las circunstancias que rodean a las personas cuando trabajan, involucran las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la mensualidad, 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, las oportunidades existentes, etc.

La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y muestra que sólo se destina a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Los factores higiénicos encierran:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la compañía y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencias técnicas del supervisor
- Sueldos
- Estabilidad en el puesto
- Relaciones con los colegas o compañeros.

3.1.4.2 Factores motivacionales

El término motivación encierra sentimientos de la realización, de evolución y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

Los factores motivacionales de satisfacción encierran:

- El trabajo en sí mismo
- Reconocimiento
- Responsabilidad
- Crecimiento personal
- Logro.

Al analizar la teoría de Herzberg, Los factores higiénicos se relacionan con características del contexto en el que se realiza el trabajo, por lo que constituyen factores externos que cuando se encuentran en las condiciones adecuadas, evitan la insatisfacción del personal, mas no logran elevar la satisfacción de forma consistente y permanente. Por el contrario, los factores motivadores o internos consiguen aumentar el grado de satisfacción laboral de una forma más eficaz y prolongada.

3.1.5 Motivación intrínseca

“Adopta la forma de programas de reconocimiento al empleado. Los programas de reconocimiento van desde decir gracias en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con los que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo” (Robbins y Judge, 2009, p.234).

3.1.5.1 Motivación extrínseca

“Son los sistemas de compensación” (Robbins y Judge, 2009, p.235).

“Cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tareas en sí” (Robbins y Judge, 2009, p.182).

Los factores intrínsecos y extrínsecos son comúnmente reconocidos como factores que influyen en los tres elementos de motivación, por lo que es necesario entender estos términos con el fin de comprender la dirección intensidad y persistencia. Los factores intrínsecos son las fuerzas internas que motivan u obligan a una persona; los factores extrínsecos son fuerzas externas. Por ejemplo los empleadores utilizan factores extrínsecos como bonos o promociones para motivar a los empleados a realizar bien su trabajo. Sin embargo, la motivación intrínseca es promovida como un impulso interno para tener éxito o como sentir orgullo por el trabajo que se realiza, lo cual es aún más motivador para la persona.

3.1.6 Motivación en el aula de nivel medio.

Motivación. “Es el interés que tiene el alumno por su propio aprendizaje o por las actividades que le conducen a él” (Vroom, 1999, p.225).

“Numerosas investigaciones realizadas han mostrado la importancia de la motivación, en el aprendizaje. Sin motivación no hay aprendizaje” (Hernández, 1991, p.85).

Tradicionalmente, se ha confundido la motivación con el arte de estimular y orientar el interés del estudiante hacia el trabajo escolar, deben quedar claros ambos conceptos, en el mismo nivel real que deben quedar claras las actividades que corresponden al profesor, que las que corresponden al alumno. El interés se puede adquirir, mantener o aumentar en función de elementos intrínsecos y extrínsecos; hay que distinguirlo de lo que tradicionalmente se ha venido llamando en las aulas motivación, que no es más que lo que el profesor y el alumno realizan en el aula o en su entorno.

En este sentido, la motivación debe ser considerada tanto al inicio como en el desarrollo de los cursos, la falta de consideración puede convertirse en un obstáculo para el buen desarrollo de la acción didáctica; es imprescindible motivar a quién quiere aprender. Sin embargo, despertar la motivación de los alumnos, sobre todo si éstos son adolescentes y estudian en el nivel medio, es una tarea muy compleja. El conocimiento de los procesos psicológicos que intervienen en la motivación pueden

aportar herramientas clave para abordar esa problemática y por ende lograr la motivación necesaria que requieren los estudiantes para aprobar las diferentes áreas de estudio.

Es por ello que tanto teóricos del aprendizaje, como profesores están de acuerdo en que los estudiantes motivados aprenden con mayor rapidez y más eficazmente, porque en ellos hay interés de aprender y profundizar sus conocimientos, que los alumnos que no están motivados.

3.2 Trabajo en equipo

Según Gutiérrez (2010) explica que “El trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes” (p.87).

Robbins y Coulter (2007) indican: “Trabajo en equipo se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias”.

Landy y Conte (2005) determinan que “Es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y se reúnen para conseguir objetivos específicos, deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado” (p.92).

En función de ambos autores, se infiere que el trabajo en equipo es un grupo de personas con un mismo fin, para buscar el bienestar de todos los integrantes del equipo y de toda la institución, aunque trabajen de manera individual pero al momento de trabajar en actividades dentro del equipo de trabajo surgen ideas, opiniones, colaborando con el éxito de las actividades propias de la institución. Estas deberán ser personas responsables, con dedicación, organizadas y personas que muestran cooperación, dispuesto a aceptar los cambios que enmarca el sistema de trabajo donde se encuentren, debido a que el éxito depende en gran medida de

la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

3.2.1 Diferencia entre grupo y equipo.

- **Grupo.** Es un conjunto de personas limitadas en cuanto a número que tiene cierto grado de interacción y objetivos compartidos.
- **Equipo.** Posee mayor grado de interacción coordinada y en especial un sentido más alto de responsabilidad individual de sus miembros para alcanzar los resultados grupales específicos. (Acosta, 2011).

Por su parte Borrell (2004) manifiesta. “Las responsabilidades y el liderazgo dentro de un grupo es muy diferente a las de un equipo ya que este, está formado por pequeños grupos de personas con habilidades y están comprometidas con un objetivo en común” (p.67).

De manera que al hablar de grupos y equipos de trabajo, se hace mención de dos modelos que sirven para diferentes proyectos organizacionales, no es que uno sea mejor que otro; cada uno sirve para determinados propósitos dentro de la organización, un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan en forma independiente para el logro de un objetivo en general, mientras que el equipo identifica y alcanza consensos entre sus objetivos y a la vez como los sacará adelante, este sostiene la responsabilidad de sus miembros por lo que al darse un conflicto les concierne directamente el resolverlo.

3.2.2 Ventajas del trabajo en equipo.

Según Palomo (2011) “Las ventajas que aporta el trabajo en equipo son muchas, entre los principales beneficios se pueden mencionar, que facilita el desarrollo personal y profesional de sus integrantes por medio del reconocimiento, apoyo y retroalimentación” (p.112).

Gil y Alcover (2005) indican, “las ventajas del trabajo en equipo son el mayor volumen de información, conocimiento y habilidades, los cuales favorecen al desarrollo potencial y las competencias de los miembros del equipo”.

Las ventajas que los sistemas de trabajo en equipo presentan son varias, por ejemplo las siguientes:

- Mayor nivel de productividad, tanto a nivel individual, como al estar en el equipo de trabajo, desarrollar las tareas de forma eficaz para alcanzar los resultados deseados por el equipo.
- Sistemas de comunicación e información más eficaces al momento de manejar programas de relaciones directas, minimizar el temor a dar opiniones.
- Mayor nivel de compromiso con los objetivos del grupo y de la organización.
- Mejora del clima laboral al afrontar con éxito las diversas y complejas tareas.
- Facilita la dirección, control y supervisión del trabajo, así como también brinda un mayor nivel de integración y aceptación de los nuevos colaboradores en la empresa, y desarrollar una identidad grupal.
- Facilita la coordinación entre los individuos de los distintos equipos, mejora la satisfacción de las necesidades de relación y de desarrollo. (Gil y Alcover, 2005).

Ante tal situación se infiere que, los beneficios que se obtienen a través del trabajo en equipo son importantes para las personas y para la empresa, sin embargo, los equipos también pueden generar inconvenientes y problemas entre los cuales se puede destacar que el trabajo en equipo consume más tiempo, esto debido a la coordinación de actividades, puede generar conformismo debido al acomodamiento de que otros hagan todas las tareas, puede generar menosprecio hacia determinados miembros. De manera que es importante que los equipos pasen por las fases necesarias para ser efectivos ya que en un equipo de trabajo se necesita madurar y acoplarse paso a paso.

3.2.3 Características de los equipos efectivos de trabajo.

Palomo (2011), explica. “La efectividad de un equipo de trabajo es el resultado de una buena organización y del grupo de personas que lo conforman cuyos esfuerzos bien coordinados los ha llevado a integrarse en un equipo efectivo y de alto desempeño” (p.115).

Los siete atributos o características para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia se detallan a continuación:

- Liderazgo participativo: es la capacidad de motivar e influir en los integrantes del equipo, de una forma ética y positiva que contribuirá a elevar el entusiasmo, como el logro de los objetivos que se ha trazado la organización.
- Responsabilidad compartida: que permita que todos los individuos se sientan involucrados en el mismo grado y que se comprometan de manera voluntaria a cumplir con las metas y objetivos para lo cual fueron asignados.
- Una comunidad de propósito: es decir, que los integrantes conozcan cuál es su razón para pertenecer al equipo y la función dentro de él, por lo que deben aceptar que cada uno de los integrantes posee capacidades e intereses diferentes y es de vital importancia unir todas estas necesidades consolidándolas en un mismo objetivo.
- La buena comunicación: que permite un ambiente de confianza y aceptación, facilita el intercambiar de una forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con el grupo de personas que les rodea siempre en un ambiente de cordialidad en donde se enriquezca no solo de manera personal sino de forma general.
- La mira en el futuro: tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo, esto es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento. Concentración en las tareas que se acuerdan en las

reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación, será el éxito de las metas que con anterioridad se propusieron.

- Respuesta rápida y proactiva: es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades que la empresa da en determinado momento. (Acosta, 2011).

Por consiguiente, para que exista un equipo de trabajo efectivo se deberá contar con los siete atributos mencionados anteriormente y un elemento clave, la motivación, la cual será siempre el motor que pondrá en marcha al equipo para que sus acciones e intereses se unan y puedan así alcanzar las metas propuestas; es de vital importancia crear metas en el equipo así como los objetivos individuales para que cada individuo se esfuerce por alcanzar sus metas.

De manera que, cuando se establecen metas y objetivos dentro de una organización se tendrá una efectiva dirección definida. Al tener la colaboración así como el asesoramiento interno y externo ayudara al equipo en su estructura organizacional. Es importante crear un clima de confianza entre todos para generar independencia y lograr el desempeño lo que facilitara la autogestión en el equipo y por ende se fomentara la responsabilidad y el compromiso dentro de la institución.

3.3 Liderazgo

Según Castañeda (2007) afirma. “Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos de principios y valores de alto contenido moral” (p.21).

Por su parte Gutiérrez (2010) afirma. “El liderazgo consiste en contar con seguidores. Lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirlo” (p.59). Es decir, las personas buscan a sus guías especialmente en momentos de crisis y cambios abruptos. La necesidad de presencia de un líder se basa en la predisposición de seguir a otro en cualquier contexto social.

En este orden de ideas, puede aseverarse también que “El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza” (Harris, 1995, p.167).

En lo que concierne a dichas definiciones de liderazgo, el líder debe influir en las personas de su equipo de trabajo a través del convencimiento de sus argumentos o propuestas y no a través de amenazas o embaucamiento, por lo tanto la persona que tome el rol de líder debe tener la capacidad de convencer a otros que lo sigan y saber cómo asignar tareas y comisiones, considerando los perfiles de cada miembro del equipo de trabajo, asegurarse que cumplirán y serán responsables en lo que se les asigne o que tengan el conocimiento en realizar las actividades.

Sin embargo, en lo concerniente al ámbito educativo, el liderazgo no solamente lo debe poseer el administrador o director de una institución educativa sino que también los docentes deben promover un buen liderazgo en los salones de clase con los estudiantes, debido a que es el talento humano que permite a una persona asumir el cargo de guiar a los jóvenes estudiantes a un mismo fin, brindándoles confianza a todos, con el objetivo de un bien común y no solamente el bienestar personal del líder.

De manera que, el liderazgo es concebido como un proceso de influencia recíproco entre los líderes y sus seguidores, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Por tanto, el papel del liderazgo debe llevar a la realización del potencial humano; tanto en el aspecto cognitivo e intelectual como en el emocional. Es decir, la meta del liderazgo no debe ser el establecimiento de un estado de perfección al interior de la organización, sino el incremento de la calidad de vida (personal y laboral) de quienes la conforman.

3.3.1 Pilares del liderazgo.

- **Visión.** Convencer a su equipo a trabajar hacia una visión, crea, vende y dirige la estrategia del grupo, se responsabiliza, logra acciones e inspira una sensación de urgencia para lograr los objetivos.

- **Trabajo en equipo.** Desarrolla el compromiso y logra alinear y motivar a los demás a tomarlos en cuenta, creando un ambiente positivo de trabajo. Desarrolla lealtad al construir relaciones con otros y demostrando interés por los demás. Tiene la mente abierta para nuevas ideas y está dispuesto a compartir el poder.
- **Ejecución.** Provee una dirección clara y enfocada. Establece prioridades y logra sus compromisos, establece sistemas y procesos, se preocupa por los detalles, monitorea los resultados y provee los controles necesarios para mantener en curso, obtiene resultados. (Harris, 1995, p.190).

Ante tal situación, con base a los pilares del liderazgo, todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de individuos a la hora de trabajar juntos y unidos en un mismo fin, por lo que es importante no perder la coordinación que existe entre ellos así como lo que cada uno realiza en forma individual, sin que esto afecte el trabajo de los integrantes que conforman su equipo para ejecutar las diferentes actividades y obtener los resultados requeridos.

3.4 Clima organizacional

Según. Baguer (2011) define al clima organizacional como. “El ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades” (p.67).

Por su parte Chiavenato (2011) explica que. “El clima organizacional lo constituye el medio interno, la atmosfera que existe en cada estructura, incluye diferentes aspectos como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales) y factores sociales” (p.129).

“El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en

términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Gutiérrez, 2010, p.35).

Por otra parte, Chiavenato (2011) define el clima laboral como. “El ambiente interno que existe entre los miembros de una organización” (p.134).

Con base a los contenidos presentados con anterioridad, se infiere que el clima organizacional puede considerarse como el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, la forma en que se relaciona con el personal de la empresa y la percepción que el empleado tiene en general sobre la institución, que incide directamente en su desempeño laboral, es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, las distinguen a unas con otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Además, el clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, debido a que el clima organizacional influye en el comportamiento a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Por lo que, el clima organizacional es un fenómeno interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

Sin embargo, en el campo de la educación, el clima laboral es poderosamente influyente en las actitudes, motivación y cumplimiento de labores de sus integrantes; por esta razón, antes de tomar una decisión, los directivos de los centros educativos deben considerar los posibles efectos de las decisiones en el clima laboral, ya que en el contexto educativo, muchas veces se ve que la mayoría de los individuos que cohabitan en las instituciones educativas no logran descifrar cuales son los objetivos por alcanzar, es decir, no se ven como parte de una organización con una visión y

misión por cumplir, sino por el contrario se ven a sí mismo y al ambiente como un espacio de trabajo con intereses y objetivos individuales.

3.4.1 Tipos de clima organizacional.

Los tipos de clima organizacional que caracterizan a cualquier organización, son:

- **Clima organizacional hacia el poder.** Una organización orientada en este clima, tiene una estructura de poder muy variable. El bienestar de los empleados depende mucho de los jefes. Como ejemplos están las formas de dominio familiar; en el campo educativo se podrían mencionar algunas escuelas con un director autocrático
- **Clima orientado hacia el papel.** Los climas orientados hacia el papel recalcan el orden y la racionalidad. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos, valorando mucho la estabilidad. Algunos ejemplos son los bancos, instalaciones públicas y las agencias de bienestar social.
- **Clima orientado hacia el trabajo.** En una organización orientada hacia el trabajo, existen objetivos específicos. La estructura de la organización, sus actividades y empleados se evalúan, en última instancia, en términos de su contribución al objetivo. Los individuos sin los conocimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados. En el sector educativo esta categoría no tiene cabida, ya que su estructura burocrática no se ajusta a esos lineamientos.
- **Clima organizacional hacia la gente.** Este tipo de organización existe para servir las necesidades de los miembros, donde no se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores. Los trabajos se asignan en base a preferencias o necesidades personales de aprendizaje y desarrollo. Ejemplo de esta organización son los grupos civiles de voluntarios. (Robbins, 1996).

Es evidente que ninguna de las categorías mencionadas es la mejor para todas las necesidades organizacionales. De igual manera, debe destacarse que no todos

los climas organizacionales caen dentro de estas cuatro categorías; las organizaciones tienen climas que representan una combinación de dos o más de este tipo, inclusive un clima particular. A pesar de esto, el clima organizacional es una variable de importancia, que sirve para caracterizar e identificar las formas más probables de dirección que se utilizan.

3.4.2 Factores que afectan el clima organizacional.

Para que un administrador logre que su equipo trabaje con entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado, algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables son:

- Las características individuales, los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo son los factores del ambiente laboral del individuo, factores que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los docentes. (Baguer, 2011).

3.5 La Comunicación

“El término comunicación se deriva del latín “communis”, que significa poner en común, en otras palabras, hacer común una idea, forma de pensar, sentir, ver o actuar” (Marroquín, 1995, p.34)

“Comunicación es un proceso en el que a través de un acto social, dos o más sujetos, hacen común un significado” (Ara, 1977).

“La comunicación implica un proceso de transmisión y recepción de mensajes, cuyos contenidos inciden en los casos, en las tomas de decisiones y las

motivaciones laborales, por medio de ello se puede controlar los comportamientos organizacionales; tales comportamientos se orientan hacia el logro de las metas, fomentado en un trabajo cooperativo” (Drucker, 1994, P.265).

En este orden de ideas, al hacer referencia a ambos autores y caracterizar la comunicación como un proceso, recibe las atribuciones de este último, es decir, la comunicación se constituye en una constante de evolución, conformada por un conjunto de frases con una finalidad definida, en la cual existe interacción de los elementos que la conforman. Es por ello que la comunicación se hace indispensable para que el proceso de la gerencia en toda organización, entre ellas las entidades educativas, se realice de forma eficaz, pues gracias a ella se logra una buena interacción entre el personal directivo y docente.

Dentro del proceso de la comunicación los elementos principales son:

- Emisor: elemento o persona que produce y transmite el mensaje a otro, que lo recibirá.
- Mensaje: es lo que el emisor transmite a otro que lo recibirá.
- Receptor: es aquel a quien se destina el mensaje, que lo recibirá.
- Canal: vía por la que se transmitirá el mensaje. El canal puede ser: las ondas sonoras en la comunicación cara a cara, una carta, las ondas radiofónicas, el telégrafo, la televisión, el internet, etc.
- Código o codificación: conjunto de símbolos al que se adapta el mensaje, y que debe ser compartido por el emisor y el receptor.
- Intención: objeto que persigue el emisor al enviar el mensaje.
- Efecto: reacción que el emisor desea generar en el receptor.
- Ruido: representado por cualquier elemento que al estar presente en el proceso de la comunicación entorpece la transmisión y recepción del mensaje. La situación ideal en el proceso de la comunicación es reducir el ruido.

- Repertorio: Conjunto de vivencias, experiencias, signos y bases comunes, que ambos emisor y receptor deben poseer para que el mensaje sea recibido adecuadamente (Drucker, 1994).

Ante tal situación se deduce que todos estos elementos interactúan entre sí para dar curso al proceso de la comunicación, de manera que el emisor motivado por una intención, emite un mensaje al receptor, el cual es enviado a través de un canal. Una vez recibido el mensaje por el receptor, en quien el mensaje produce un efecto. Cabe señalar el mensaje debe estar codificado de tal manera que el receptor sobre la base de su repertorio lo pueda interpretar. Finalmente, el mensaje pudiera ser afectado por el ruido, bien en poca o en gran medida, lo que pudiera entorpecerlo y generar en el receptor un efecto distinto al esperado.

Por consiguiente, la función de la comunicación es ser un medio, por el cual se unifica la actividad organizada, y se puede considerar como un insumo de la sociedad. También es el medio por el cual se modifica la conducta del ser humano; se realiza el cambio, se hace útil la información, se logran metas y por ende la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

3.5.1 Barreras de la comunicación.

Las barreras de la comunicación se dividen en cinco aspectos que son:

- Semánticas: aunque parezca que cada palabra tiene un significado propio, estos significados pueden variar para el emisor y receptor, según aspectos como: edad, nivel sociocultural, espacio geográfico, entre otros; y con ello, establecerse diferencias entre sus repertorios, por lo que el receptor puede interpretar el contenido del mensaje de diferente manera a como el emisor pensó que lo haría.
- Psicológicas: existen factores psicológicos que impiden aceptar o comprender una idea.
- Físicas: cuando la distancia entre el emisor y receptor es muy larga, o cuando existe mucho ruido se dificulta la comunicación.

- Administrativas: son las causadas por mala planeación y deficiencia en los canales operacionales.
- Fisiológicas: son las que impiden emitir o recibir la claridad del mensaje debido a los defectos fisiológicos de los interlocutores (Ara, 1977).

Ante tal situación se deduce que, una de las tareas inherentes de la función administrativa, es la de conocer las barreras y establecer redes de comunicación, es decir, saber comunicarse internamente y con el entorno. Es además una de las competencias necesarias para desarrollar esta compleja tarea que incluye: informar acerca de disposiciones y normativas, dar instrucciones de cualquier evento, mantenerse informado de las actividades que debe organizar, motivar a todos sus docentes y tener empatía, es decir, habilidad para escuchar con comprensión a los demás, desarrollando la capacidad de entender y ayudar a los colaboradores ante cualquier problema que se presente.

3.6 Relaciones humanas

“Relaciones humanas es un conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos” (Pasco, 2011, p. 140).

“Relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica” (Porrás, 1995, p. 110).

“Las relaciones interpersonales son consideradas como la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible” (Satir, 2005, p. 404).

En función de ambos autores se deduce que, las relaciones humanas son reglas hábitos y normas donde cada grupo tiene sus propias metas y habilidades pero, al pasar tiene que estar dispuesto a dejar espacio para que el otro pueda crecer y tener éxito en sentido general, en el término relaciones interpersonales en su sentido más

amplio abarca todo tipo de interacción entre la gente, sus conflictos, esfuerzos cooperativos y relaciones grupales.

Relaciones interpersonales, son también el origen de oportunidades, diversión y entretenimiento de los seres humanos, se consideran una fuente de aprendizaje, el cual, en ocasiones puede molestar o incomodar a los individuos, estas interacciones son un excelente medio de enriquecimiento personal, trato humano, pautas de comportamiento social y la satisfacción de la curiosidad, pues los demás son una fuente ilimitada de sorpresas, novedades, información, cambio de impresiones así como de opiniones.

3.7 Diferencias individuales

“Son el conjunto de características o rasgos que diferencian a una persona de las demás cada uno de nosotros es diferente, ya que el psiquismo de cada uno, se procesa de distinta forma de acuerdo a algunos factores. Existen unas causas innatas, que vienen determinadas por nuestra naturaleza y nuestra realidad genética” (Satir, 2005, p. 402).

“Las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo. Dichas diferencias se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo con sus características personales” (Dubrin, 2008).

Sin embargo se puede agregar que, cada persona y cada grupo son únicos. El administrador que no presta atención a esas diferencias sin duda perjudicará a su organización, a sus docentes y a su propia carrera. Se viven dos paradigmas dentro del ámbito laboral, el primero es la imagen espejo, aquella creencia de que todas las personas son básicamente iguales, una frase que define bien esa postura es “todos se parecen a mí”. Esto puede dificultar la organización del personal y no llevarlos a buscar el objetivo común. El segundo paradigma es la aceptación de estereotipos sobre las personas con base en el sexo o en ciertas características raciales, étnicas o de edad. Estas diferencias individuales deben ser bien administradas.

3.7.1 Personalidad.

“La personalidad se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones. Algunas personas son tranquilas y pasivas, otras escandalosas y agresivas” (Dubrin, 2008).

Según Chiavenato (2011) afirma. “La personalidad es la configuración única que toma, a lo largo de la historia de un individuo, el conjunto de sistemas responsables de su conducta”.

Por consiguiente, la personalidad de un individuo es la combinación peculiar de las características psicológicas que afectan la manera en que una persona reacciona e interactúa con los demás. Es decir que se refiere a lo que es la persona. Los rasgos notorios que muestra una persona describen comúnmente a la personalidad. Así como la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás.

Al tener clara la definición de personalidad se sabrá que es la esencia del carácter del individuo, y es revelado en patrones predecibles de inclinaciones y comportamientos; es el conjunto de las motivaciones, necesidades y preferencias que una vez entendidas proporcionarán el esquema de las debilidades y fortalezas.

CAPÍTULO IV

Análisis y Discusión

Para analizar el problema que suscita “**Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez**” se elaboró una cédula de encuesta que se aplicó a 10 docentes, quienes forman el claustro de profesores de la institución, así mismo se realizó una boleta de entrevista que se aplicó al director del establecimiento educativo sujeto a investigación.

En lo que se refiere a la encuesta dirigida al personal docente se planteó la siguiente afirmación: **Reconoce la institución con (diplomas, bonos, premios) su desempeño laboral.** Para lo cual el 10% de los docentes está totalmente de acuerdo que la institución educativa reconoce con diplomas, bonos o premios su desempeño laboral, así mismo el 10% responde que está de acuerdo, sin embargo un 30% afirma que está en desacuerdo y un 50% de los docentes encuestados expresa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada. Con esto se establece que los docentes de la institución educativa no son reconocidos por su desempeño laboral. Por otra parte el director del centro educativo asegura que se reconoce el desempeño laboral de los docentes mediante, capacitaciones, convivencias, diplomas y el estímulo económico.

Ante tal situación según Robbins (1996) afirma “En 1943, Maslow propone su Teoría de la Motivación Humana la cual se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional” (p. 154). Por consiguiente respecto al reconocimiento del desempeño laboral de los docentes y según la temática de Maslow se deduce que es importante que la institución educativa reconozca el desempeño laboral de sus docentes debido a que ellos no perciben un reconocimiento a su labor y esa falta de incentivos puede ser una de las causas que

provoca la desmotivación en los profesores que a su vez genera una deficiente calidad educativa.

Entre los indicadores de motivación se encuentra la remuneración recibida, a cambio del trabajo realizado, por tal razón en la siguiente afirmación de la encuesta: **Existe proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida.** El 40% de encuestados está en desacuerdo y el 60% totalmente en desacuerdo, lo que da a conocer la inconformidad de los docentes debido a falta de proporcionalidad entre lo trabajado en la instrucción y la remuneración recibida. Así mismo el director del centro educativo dio a conocer que en algunas ocasiones se produce un atraso salarial en el centro educativo, lo que provoca desmotivación en los docentes. Al investigar bibliográficamente se obtuvo la siguiente información. Según. Alonso (1997) considera que. “La motivación es aquello que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos” (p.84). Ante tal situación, para que los docentes realicen su trabajo con entusiasmo debe existir uno o varios motivos que le impulsen para alcanzar sus objetivos dentro de la institución, debido a que la motivación es un proceso que tiene cierta fuerza y dirección, las cuales sirven como motor para que las personas puedan realizar sus actividades y alcanzar sus metas.

En la correspondiente afirmación planteada, **su trabajo es muy rutinario.** El 50% de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación, así mismo un 30% expresa estar de acuerdo y únicamente un 20% está en desacuerdo. Lo cual indica un índice alto de desmotivación y acomodamiento docente en el plantel educativo. Sin embargo, el director del plantel educativo respecto a la afirmación planteada asevera que últimamente los docentes no han demostrado desmotivación o descontento al realizar su labor docente y se ha podido cambiar poco a poco el ambiente de acomodamiento docente. Por su parte Vroom (1999) afirma. “La motivación consiste en generar en los empleados el deseo de realizar su mejor esfuerzo dentro de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos; considerando para ello, las necesidades de cualquier índole que los empleados requieran” (p. 234).

Posteriormente la siguiente afirmación de la encuesta dirigida al personal docente se planteó de la siguiente manera: **Realiza más funciones que sus compañeros ganando lo mismo.** Del 100% de los docentes encuestados un 40% asevera estar totalmente de acuerdo, también un 40% asegura estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que el 20% restante expresa estar en desacuerdo. Con lo que se observa la disfuncionalidad en la distribución de tareas y el favoritismo docente que se promueve en el plantel educativo objeto de investigación. Acosta (2011) expresa. “La responsabilidad compartida permite que todos los individuos se sientan involucrados en el mismo grado y que se comprometan de manera voluntaria a cumplir con las metas y objetivos para lo cual fueron asignados”.

En lo que corresponde a la afirmación. **Participa activamente en las actividades sociales, culturales y deportivas.** Un 10% de encuestados asegura estar totalmente de acuerdo y un 10% de acuerdo, sin embargo respecto a la misma afirmación el siguiente 10% está en desacuerdo y el 70% totalmente en desacuerdo. De esta manera se conoce que los docentes no participan activamente en las actividades programadas por el centro educativo. Ante tal situación el director del plantel mediante la entrevista realizada afirma que los docentes están acostumbrados a no ser delegados para participar en las actividades correspondientes, pero actualmente se les está inculcando a ser proactivos. Al investigar bibliográficamente se obtuvo la siguiente información según Alonso (1997) afirma. “La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad, en este sentido la motivación se convierte en un activador de la conducta humana” (p.90). De manera que conociendo la motivación como un activador de la conducta del ser humano es necesario que los docentes estén siempre motivados a participar en las diferentes actividades escolares y delegar las responsabilidades según las capacidades de cada docente para lograr equipos efectivos de trabajo.

En cuanto a la siguiente afirmación. **Su jefe actúa de acuerdo a los valores, normas y principios de la institución educativa.** Del 100% de los docentes encuestados el 10% asegura estar de acuerdo, mientras que un 10% indica estar en un término neutro, sin embargo, el 20% está en desacuerdo y el 60% totalmente en

desacuerdo que su jefe actúa de acuerdo a los valores, normas y principios de la institución educativa, lo cual evidencia la falta de liderazgo de parte del administrador educativo. Al investigar bibliográficamente se obtuvo la siguiente información. Según Castañeda (2007) afirma. “Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos de principios y valores de alto contenido moral” (p.21). Por tanto, el líder debe llevar a la realización del potencial humano; tanto en el aspecto cognitivo e intelectual como en el emocional. Es decir, la meta del liderazgo no debe ser el establecimiento de un estado de perfección al interior de la organización, sino el incremento de la calidad de vida (personal y laboral) de quienes la conforman.

Por su parte Robbins (1996) indica “En la jerarquía de necesidades de Maslow se encuentra la necesidad de estima que incluye el auto-respeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, reconocimiento y aprecio” (p157). Castañeda (2007) afirma. “Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos de principios y valores de alto contenido moral” (p.21).

Respecto a la afirmación: **Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo.** El 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo que existe un entorno de amistad entre sus compañeros, sin embargo un 50% expresa estar en desacuerdo y el 30% asegura estar completamente en desacuerdo con dicha afirmación, evidenciando la falta de compañerismo entre los docentes. Sin embargo cuando se realizó la misma interrogante al director del plantel mediante la entrevista, evadió la pregunta realizada argumentando que el POA y el cronograma del centro educativo establecen fechas específicas para la realización del trabajo, por lo cual no respondió si existe un ambiente de compañerismo entre sus docentes. Al investigar bibliográficamente para hacer las respectivas comparaciones, Baguer (2011) define al clima organizacional como. “El ambiente humano en el cual se desarrollan actividades; cuando existe un buen clima

organizacional las personas trabajan en un entorno favorable en donde pueden poner en práctica sus conocimientos y habilidades” (p.67).

Por su parte Satir (2005) afirma. “Las relaciones interpersonales son consideradas como la habilidad con la cual nacemos, la que debemos desarrollar y perfeccionar durante toda nuestra vida, para que cada día sea lo mejor posible” (p.404). Sin embargo, no coincide la teoría con lo que se evidencia en las encuestas y entrevista, por lo que realmente no existe compañerismo entre los docentes debido a las diferencias individuales que se presentan al trabajar en equipo, por lo que Dubrin (2008) expresa. “Las diferencias individuales ejercen un profundo efecto en el rendimiento y la conducta en el trabajo. Dichas diferencias se refieren a variaciones en la manera como la gente responde a la misma situación de acuerdo con sus características personales”.

Así mismo se planteó la afirmación: **Tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros.** Del 100% de los docentes encuestados, el 40% está totalmente de acuerdo que tiene problemas con algún compañero de trabajo, así mismo el 40% siguiente está de acuerdo con la misma afirmación y únicamente un 20% expresa estar en desacuerdo. Con lo que se evidencia la rivalidad laboral que se vive en el centro educativo debido a las diferencias individuales, ante esta situación Chiavenato (2011) Afirma. “La personalidad es la configuración única que toma, a lo largo de la historia de un individuo, el conjunto de sistemas responsables de su conducta”. Sin embargo algunos docentes del centro educativo con el afán de ascender de puesto crean rivalidades entre compañeros.

En virtud de lo analizado anteriormente se deduce que los factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del establecimiento educativo, objeto de investigación son: Falta de incentivos laborales, atraso salarial, acomodamiento docente, favoritismo docente, falta de liderazgo, falta de compañerismo y diferencias individuales. De esta manera se conoce como dichos factores llegan a influir negativamente en la institución, reflejándose en toda la comunidad educativa, Por tal razón los docentes deben reaccionar ante tal situación, para poder brindar una mejor calidad educativa.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1 Se determinó que los principales factores que inciden en la falta de motivación y trabajo en equipo de los docentes son: Falta de incentivos laborales, atraso salarial, acomodamiento docente, favoritismo docente, falta de liderazgo, falta de compañerismo en el trabajo y diferencias individuales.
- 5.1.2 Se identificó que la desmotivación de los docentes para impartir clases y participar en actividades socioculturales y extra-aula se debe a la falta de incentivos motivacionales que proporciona la institución. Lo que representa una actitud muy desfavorable para el desarrollo de la calidad educativa.
- 5.1.3 Se determinó que algunos docentes se niegan a cooperar y trabajar en equipo debido a las malas relaciones interpersonales que se promueven, generando conformismo y desmotivación a raíz del acomodamiento de que otros hagan todas las tareas asignadas. Sin embargo, al trabajar en equipo se logra un mayor nivel de productividad y mejoramiento del clima laboral.
- 5.1.4 Se estableció que el liderazgo en el centro educativo juega un papel muy importante para alcanzar la motivación de los docentes y lograr un trabajo de equipo eficiente, fundamentado en la unión de sus integrantes, el compromiso con la organización y una buena comunicación.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1 Implementar incentivos laborales a los docentes, reconociendo el trabajo bien realizado por cada uno de ellos y aplicar diversas estrategias para el involucramiento en las diferentes actividades, animándolos a que den aportaciones y sugerencias, así mismo hacer sentir parte importante a cada integrante, con el objetivo de motivarlos y mejorar el trabajo en equipo.
- 5.2.2 Concientizar mediante charlas motivacionales a los profesores de todas las áreas para que participen en las diferentes actividades socioculturales y extra-aula programadas por la institución, con la finalidad de lograr que todos se involucren en el desarrollo y ejecución de las mismas para hacer conciencia de la responsabilidad en la labor docente.
- 5.2.3 Promover capacitaciones referente al trabajo en equipo, clima organizacional relaciones humanas y comunicación, mediante el uso de elementos comunicativos que propicien un ambiente agradable de cooperación, coadyuvando al mejoramiento del trabajo en equipo en la institución educativa.
- 5.2.4 Fortalecer el rol del liderazgo docente para el mejoramiento de una educación de calidad, dónde el líder educativo ejerza apropiadamente y sepa como asignar tareas y comisiones, considerando los perfiles de cada miembro del equipo de trabajo, asegurarse que cumplan y sean responsables en lo que se les asigne.

5.3 PROPUESTA

Objetivos.

Objetivo General:

- Coadyuvar en el mejoramiento de la motivación y trabajo en equipo de los docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación del municipio de San Pablo Jocopilas, departamento de Suchitepéquez.

Objetivo Específico:

- Concientizar al personal docente y director del centro educativo acerca de los beneficios del trabajo en equipo y motivación docente para alcanzar la calidad educativa.

Metas: Lograr que un 80% de docentes se sientan motivados al realizar su labor y mejoren el trabajo en equipo mediante las relaciones interpersonales efectivas.

Cronograma de Actividades

Actividades	Período de Ejecución	Temáticas
Charla Motivacional	Trimestral	<ul style="list-style-type: none">• Motivación intrínseca y extrínseca.• Elementos clave de la motivación.• Motivación en el aula de nivel medio.
Capacitación	Trimestral	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Clima organizacional.• Relaciones humanas.• La comunicación
Taller	Trimestral	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo docente para el fortalecimiento de una educación de calidad.

Desarrollo:

La motivación docente es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de resultados en los estudiantes, y el trabajo en equipo se fundamenta en la unidad de sus integrantes, dando uso a la responsabilidad mutua y destrezas complementarias. Es por ello que esta propuesta busca mejorar en un 80% la motivación de los docentes, así mismo lograr que mediante el trabajo en equipo mejore la calidad educativa.

Teniendo en conocimiento que el director del establecimiento educativo está anuente a promover las mejoras necesarias que coadyuven a mejorar la motivación y el desempeño de sus docentes, es más factible realizar las actividades programadas en el cronograma de esta propuesta. La charla motivacional, capacitación y taller establecidos serán de gran beneficio para minimizar dicha problemática. Así mismo pedir la orientación necesaria a la Coordinadora Técnica Administrativa del municipio para que de las aportaciones correspondientes.

Se debe tomar en cuenta que tanto el claustro como el director del establecimiento educativo juegan un papel importante para darle una solución efectiva a esta situación, por lo que es importante tomar las medidas necesarias correspondientes al caso y todos puedan aportar cambios significativos en su desempeño laboral.

Así mismo el director debe ser un líder proactivo y visionario dejando a un lado el favoritismo docente que tanto ha afectado la institución y mejorar el clima organizacional mediante el compañerismo y la comunicación, lo cuál promueva las relaciones humanas efectivas y el trabajo en equipo. Tomando en consideración que solo de esta manera se podrá erradicar dicha problemática, para brindar una mejor educación a los estudiantes.

5.4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. (1ª. Edición). Madrid, ES.: Editorial ESIC.
2. Alonso Tapia, J. (1997). *Motivar para el aprendizaje. Teorías y Estrategias*. Barcelona, ES.: Editorial EDEBE.
3. Ara, A. (1977). *La comunicación. Condición para la educación*. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
4. Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid, ES.: Editorial Díaz de Santos.
5. Borrell, F. (2004). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con Jefes y Compañeros*. (1ra. Edición). Madrid, ES.: Editorial CEURA.
6. Castañeda Martínez, L. (2007). *Naciste para ser Líder*. (1ª. Edición). México, D.F.: Editorial Panorama.
7. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª Edición). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.
8. Drucker, P. F. (1994). *La Sociedad Poscapitalista*. Buenos Aires, AR.: Editorial Sudamericana.
9. Dubrin, A. (2008). *Relaciones Humanas: comportamiento humano en el trabajo*. (9ª. Edición). México, D.F.: Editorial Panorama.
10. Feldman, R. (2002). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.
11. Gil, F., y Alcover, C. (2005). *Psicología de las organizaciones*. Madrid, ES.: Editorial Alianza.
12. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. (3ª. Edición). México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.
13. Harris, O. J. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. (7ª. Edición). México, D.F.: Editorial Limusa.
14. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª. Edición). Iztapalapa, México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
15. Hernández Santiago, R. G. (1991). *El éxito en tus estudios: orientación de aprendizaje*. México, D.F.: Editorial Trillas.

16. Herberg, F. (1968). *Una vez más: ¿cómo motivar a los empleados?* New York. : Editorial Harvard Business Review.
17. Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología industrial: introducción a la Psicología industrial y organizacional*. (13ª. Edición). México, D. F.: Editorial McGraw-Hill.
18. Marroquín, M. (1995). *La comunicación interpersonal. Medición y estrategias para su desarrollo*. Buenos Aires, AR.: Kapelusz, S. A.
19. Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (7ª. Edición). Madrid, ES.: Editorial ESIC.
20. Pasco, I. (2011). *El poder de la red en las Relaciones Humanas*. (3ª. Edición). Perú: Editorial Planeta Perú.
21. Porras Rodríguez, L. S. (1995). *Ética Profesional, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas y Laborales*. (6ª. Edición). Guatemala, GT.: Editorial CIMGRA.
22. Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. (7ª. Edición). México, D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
23. Robbins, S., y Coulter, M. (2007). *Administración: un empresario competitivo*. (8ª. Edición). México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
24. Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª. Edición). México, D. F.: Editorial Pearson Educación.
25. Saquimux Canastuj, N. E. (2012). *¡Hagamos una tesis!* (2ª. Edición). Quetzaltenango, GT.: Editorial PERVAN.
26. Saquimux Canastuj, N. E. (2012). *La Tesina*. (1ª. Edición). Mazatenango, Suchitepéquez, GT.: Editorial Universitaria.
27. Satir, V. (2005). *Nuevas Relaciones Humanas*. (3ª. Edición). México, D.F.: Editorial Prax.
28. Vroom, L. (1999). *Motivación y alta dirección*. (5ª. Edición). México, D.F.: Editorial Trillas.


 Vo.Bo. Licda. Ana Teresa de González
 Bibliotecaria CUNSUROC.



ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
XI CICLO LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

ENTREVISTA A DIRECTOR

Como estudiante Epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, correspondiente al proceso de investigación y análisis de Tesina que estoy sustentando, “Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”.

Solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder las siguientes interrogantes, por cuanto sus impresiones o puntos de vista me servirán para fundamentar el marco metodológico del informe final. De antemano, muy agradecida.

Indicaciones: Responda a criterio personal las diferentes interrogantes, justifique o amplíe sus respuestas si es necesario.

1. ¿Por qué cree que los docentes se sienten desmotivados al realizar su trabajo?

2. ¿Cuáles son las dinámicas motivacionales que realizan los docentes con sus estudiantes?

3. ¿De qué manera reconoce la institución el desempeño laboral de sus docentes?

4. ¿Cuál es la situación actual del trabajo en equipo en sus docentes?

5. ¿Qué estrategias utiliza usted para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo en sus docentes?

6. ¿Por qué algunos de sus docentes prefieren no colaborar en actividades socioculturales o extra-aula?

7. ¿Cree usted que una buena comunicación establece un ambiente laboral armónico?

8. ¿Existe un ambiente de compañerismo y trabajo armónico entre sus docentes?

9. ¿Considera que sus profesores mantienen una interacción activa con todos los miembros de la institución educativa?

10. ¿Cómo administrador educativo, de qué manera promueve las relaciones humanas entre su personal docente?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE
XI CICLO LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

BOLETA DE ENCUESTA PARA DOCENTES

Como estudiante Epesista de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, correspondiente al proceso de investigación y análisis de Tesina que estoy sustentando, **“Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación de San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”** específicamente en el Instituto ICEBOC, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez.

Solicito su valiosa colaboración en el sentido de responder las siguientes interrogantes, por cuanto sus impresiones o puntos de vista me servirán para fundamentar dicha investigación. De antemano, muy agradecida.

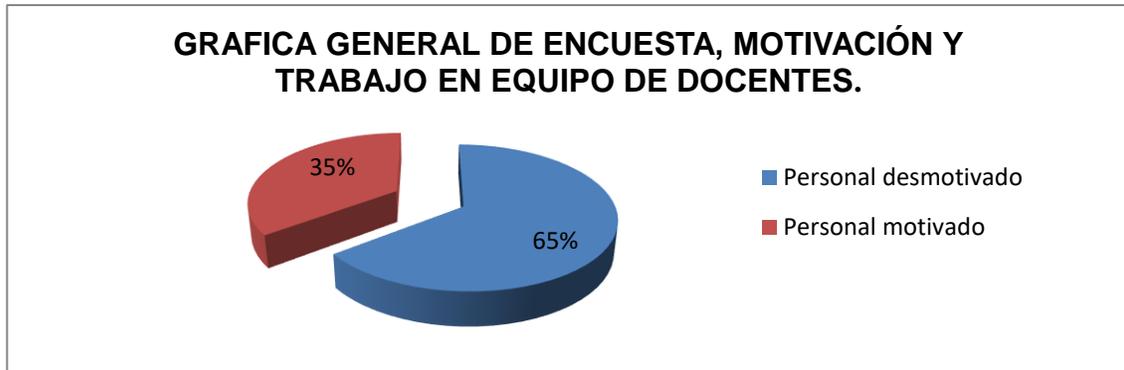
Indicaciones: Escriba una equis (X) en la opción de respuesta que mejor corresponda a su criterio personal. No marque más de una respuesta.

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Reconoce la institución (con diplomas, bonos, premios), su desempeño laboral.					
2	Percibe incentivos que le motivan a trabajar más.					
3	El director lo felicita públicamente por su buen desempeño docente.					
4	Está satisfecho con su salario.					
5	Existe proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida.					
6	Se siente a gusto en su trabajo.					
7	Su trabajo es muy rutinario.					
8	Los reconocimientos son justos dentro de la institución educativa.					

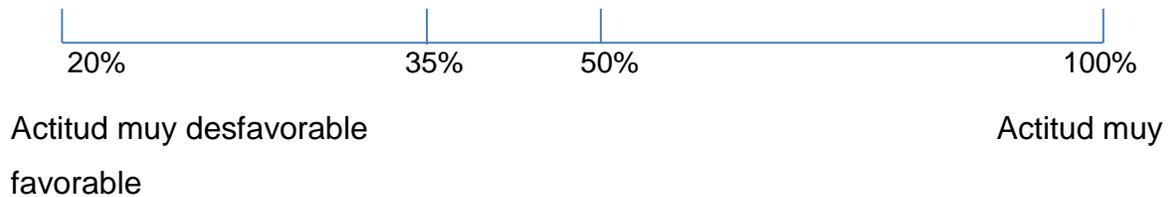
9	Realiza más funciones que sus compañeros ganando lo mismo.					
10	Participa activamente en las actividades sociales, culturales y deportivas.					
11	Su jefe actúa de acuerdo a los valores, normas y principios de la institución educativa.					
12	Su jefe hace caso a rumores o informaciones sobre usted o sus compañeros.					
13	El administrador promueve las relaciones humanas entre su personal docente.					
14	Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo.					
15	Existe cooperación y apoyo en la institución.					
16	Trabaja su jefe y compañeros en autentico equipo.					
17	Existe buena comunicación para el beneficio común.					
18	Tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros.					
19	Se producen conflictos entre compañeros por ascender de puesto.					
20	Los conflictos influyen en su desempeño laboral.					

GRÁFICAS

Gráfica 1



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018



En esta gráfica general es notorio observar que del total de los docentes encuestados, la mayoría se sienten desmotivados; con una fuerte negativa a la cooperación y trabajo en equipo del establecimiento. Por su parte el resto es personal motivado, lo que corresponde a una actitud muy desfavorable según la escala de Likert.

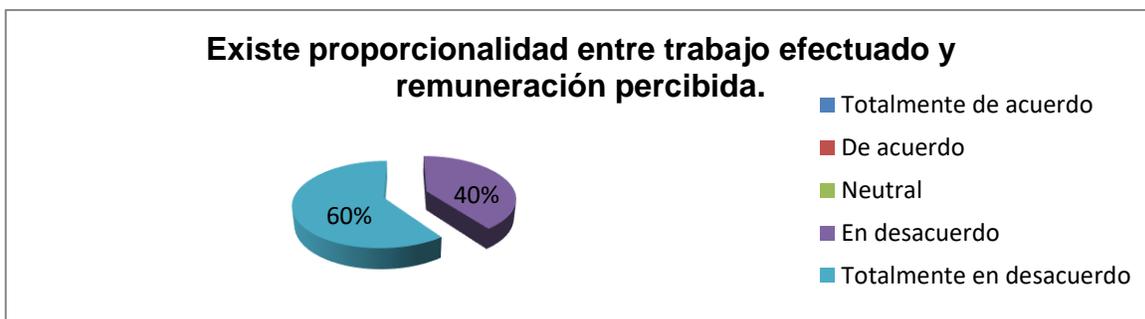
Gráfica 2



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

Como puede observarse en esta gráfica, es mínimo el número de docentes que está totalmente de acuerdo que la institución educativa reconoce con diplomas, bonos o premios su desempeño laboral, sin embargo una tercera parte afirma que está en desacuerdo y la mitad de los docentes encuestados expresa que está totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada. Con esto se establece que los docentes de la institución educativa no son reconocidos por su desempeño laboral.

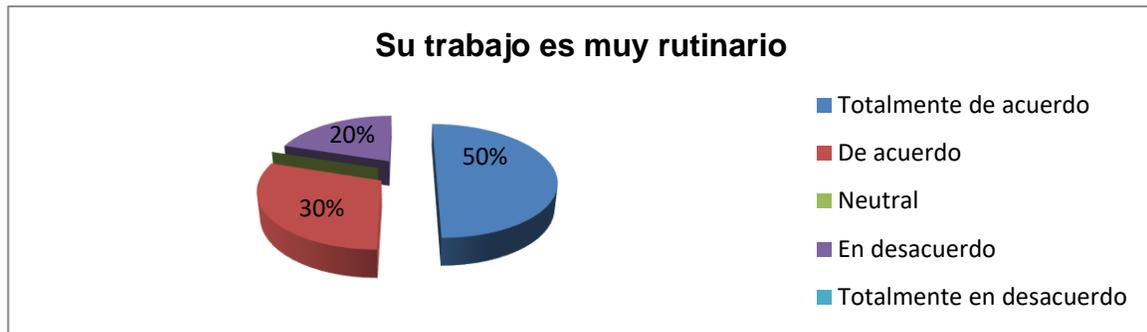
Gráfica 3



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

Referente a la afirmación planteada. Existe proporcionalidad entre el trabajo efectuado y remuneración percibida, un sector significativo de encuestados está en desacuerdo y la mayoría está totalmente en desacuerdo, por ende se da a conocer la inconformidad de los docentes debido a falta de proporcionalidad entre lo trabajado en la institución y la remuneración recibida.

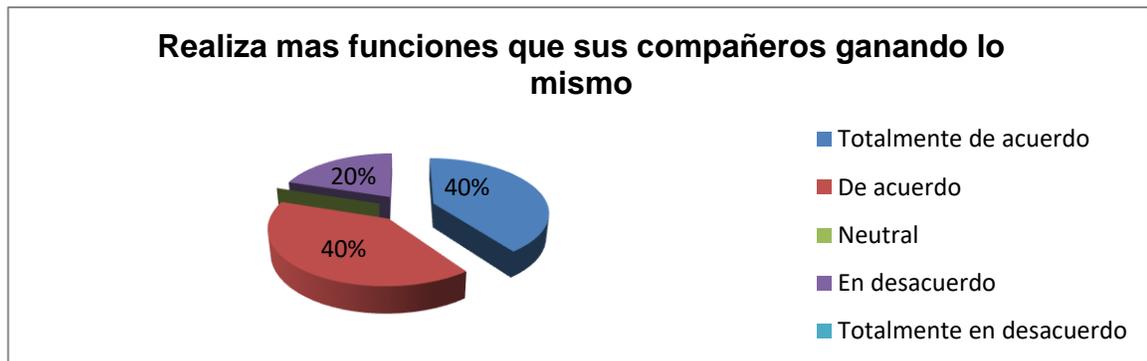
Gráfica 4



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

Correspondiente a la afirmación planteada la mitad de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo que su trabajo es muy rutinario, así mismo en proporciones similares expresan ya sea estar de acuerdo siguiéndole los que están en desacuerdo, lo cual indica un índice alto de desmotivación en los docentes del plantel educativo.

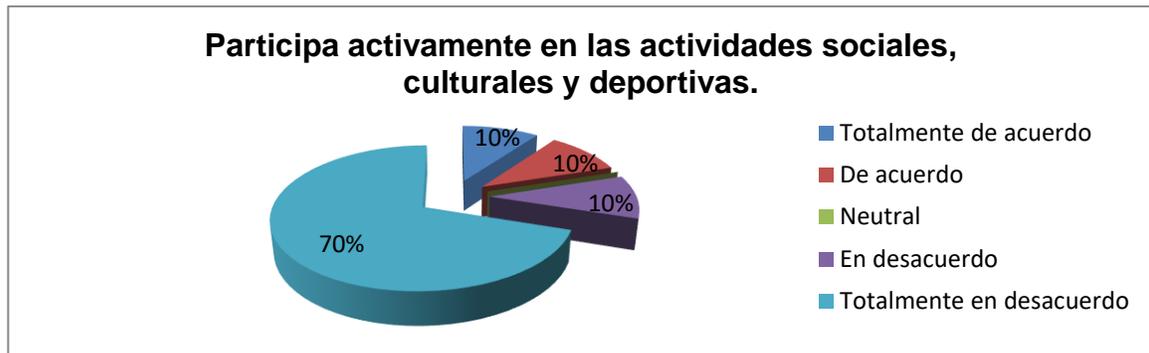
Gráfica 5



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

En igual proporción un grupo asevera estar totalmente de acuerdo, que realiza más funciones que sus compañeros ganando lo mismo, y otro asegura estar de acuerdo con dicha afirmación, mientras que el restante expresa estar en desacuerdo. Con lo que se observa la disfuncionalidad en la distribución de tareas y el favoritismo docente que se promueve en el plantel educativo objeto de investigación.

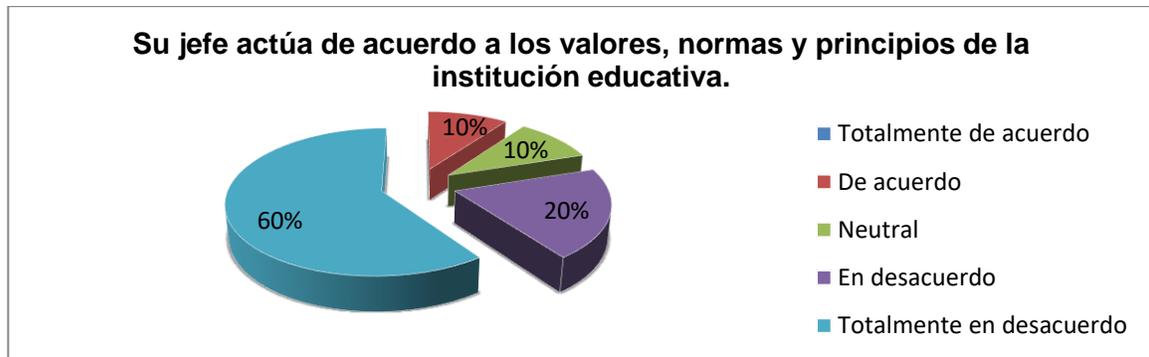
Gráfica 6



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

La mayoría está totalmente en desacuerdo. De esta manera se conoce que los docentes no participan activamente en las actividades programadas por el centro educativo.

Gráfica 7



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

La mayoría está totalmente en desacuerdo que su jefe actúa de acuerdo a los valores, normas y principios de la institución educativa, lo cual evidencia la falta de liderazgo de parte del administrador educativo.

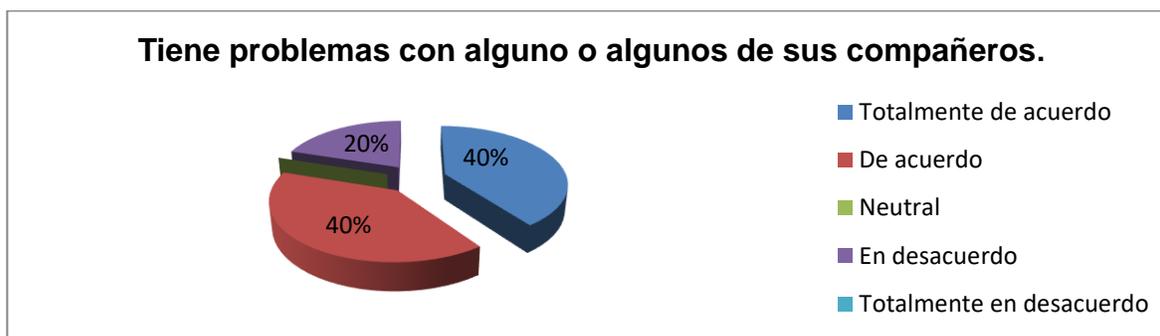
Gráfica 8



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

En esta gráfica se denota que la quinta parte de los encuestados está totalmente de acuerdo que existe un entorno de amistad entre sus compañeros, sin embargo la mitad expresa estar en desacuerdo y casi una tercera parte asegura estar totalmente en desacuerdo con dicha afirmación, evidenciando las malas relaciones humanas que se practican entre los docentes.

Gráfica 9



Fuente: Investigación de Campo Evelia Mariela Muñoz Ardón 2018

Puede notarse en esta gráfica que en igual proporción, un sector de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo que tiene problemas con algún compañero de trabajo, así mismo el otro está de acuerdo con la misma afirmación y únicamente un grupo pequeño expresa estar en desacuerdo, con lo que se evidencia la rivalidad laboral que se vive en el centro educativo.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango 18 de septiembre de 2018
Dic. T.G.C.P. No. 21-2018

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesor titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESOR PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez"** elaborada por la estudiante: **PEM/TAE Evelia Mariela Muñoz Ardón carné 201144267 y CUI 2112 05575 1009**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic Manuel de Jesús Alonzo Roldán
ASESOR PRINCIPAL



Mazatenango 18 de septiembre de 2018
Dic. T.G.C.P. No. 22-2018

MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 30 de septiembre de 2017. Ref. E.P.F.S 15-2017 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISORA** del trabajo de tesina: **"Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, San Pablo Jocopilas, Suchitepéquez"** elaborada por la estudiante: **PEM/TAE Evelia Mariela Muñoz Ardón carné 201144267 y CUI 2112 05575 1009**. Quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Lilian", written over a horizontal line.

MSc. Lilian Carolina Godínez Maldonado
REVISORA



Mazatenango 22 de septiembre de 2018

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano
Director del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **“Factores que inciden en la motivación y trabajo en equipo de docentes del Instituto de Educación Básica por Cooperativa con Orientación en Computación, san Pablo Jocopilas, Suchitepéquez”**, elaborada por la estudiante: **Evelia Mariela Muñoz Ardón**, carné **201144267 CUI, 2112 05575 1009** de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **“Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente”**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


MSc. Tania Eivira Marroquín Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana





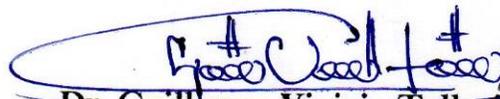
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-19-2018

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el doce de noviembre de dos mil dieciocho_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS TITULADA: "FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO POR COOPERATIVA CON ORIENTACIÓN EN COMPUTACIÓN, SNA PABLO JOCOPILAS, SUCHITEPÉQUEZ" de la estudiante: Evelia Mariela Muñoz Ardón, carné 201144267 CUI: 2112 05575 1009 de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Guillermo Viniño Tello
Director



/gris