

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



TESIS

MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE

Por:

María Andrea Aquino Policarpio

Carné: No. 201340259

Correo electrónico:

andreaaquipoli@gmail.com

Mazatenango, Julio 2023

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAZATENANGO, SUCHITEPÉQUEZ**



TESIS

MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE

Por:

María Andrea Aquino Policarpio

Carné: No. 201340259

Correo electrónico:

andreaaquipoli@gmail.com

PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj

Doctor en Investigación Social

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 conferirle el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, julio 2023

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE**

M.A. Walter Mazariegos

Rector

Lic. Luis Fernando Cordón Lucero

Secretaria General

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE

M.A. Luis Carlos Muñoz López

Director en Funciones

REPRESENTANTES PROFESORES

MSc. Edgar Roberto del Cid Chacón

Vocal

REPRESENTANTE DE GRADUADOS DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles

Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curriel

Vocal

PEM Y TAE. Rony Roderico Alonzo Solís

Vocal

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**MsC. Bernardino Alfonso Hernández Escobar
COORDINADOR ACADÉMICO**

**Dr. Álvaro Estuardo Gutiérrez Gamboa
COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Lic. Edin Aníbal Ortiz Lara
COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

**Dr. Nery Edgar Saquimux Canastuj
COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA**

**MSc. Víctor Manuel Nájera Toledo
COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS**

**Dr. Mynor Raúl Oztzy Rosales
COORDINADOR CARRERA DE INGENIERÍA AGRONOMÍA TROPICAL**

**MSc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes
COORDINADORA CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL**

**MSc. Tania María Cabrera Ovalle
COORDINADORA CARRERA DE LICENCIATURA EN CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES,
ABOGADO Y NOTARIO**

**Lic. José Felipe Martínez Domínguez
COORDINADOR DE ÁREA**

CARRERA PLAN FIN DE SEMANA

**Lic. Néstor Fridel Orozco Ramos
COORDINADOR CARRERA DE PEDAGOGÍA**

**MSc. Juan Pablo Ángeles Lam
COORDINADOR CARRERA PERIODISTA PROFESIONAL Y LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

HOJA DE DEDICATORIAS

- **A Dios:** Fuente inagotable de sabiduría y fortaleza, que con su compañía y amor inmenso ha guiado mi camino sacándome de los momentos más difíciles de mi vida.
- **A mi Abuela, Antonieta Marín:** el ángel más grande que sigue guiando vida desde el cielo, gracias por las tardes de café, el amor, paciencia y cuidados.
- **A mi padre, Joel Aquino:** mi mejor amigo, aunque ya no pueda verte físicamente sé que sigues estando a mi lado en todo momento y que estas muy orgulloso. Sé muy bien que me cuidas muy de cerca como siempre.
 - *¡Lo logramos!*
- **A mi madre, Patricia Policarpio:** con todo mi corazón, tu bendición a diario a lo largo de mi vida me protege. Gracias por enseñarme que en la vida todo se puede lograr con esfuerzo y dedicación. Agradezco a la vida tener una mujer tan guerrera como mamá.
- **A mis hermanos:** por su amor, por creer y cuidar de mí, pero sobre todo por ser parte motivadora e inspiradora, siempre serán mi mejor ejemplo a seguir. Gracias por enseñarme que los logros se celebran como si fueran propios.
- **A mi familia:** porque no solo la sangre nos hace una familia, también el corazón. Infinitas gracias primos, tías, tíos, sobrinitos y primos de corazón por su amor y unión familiar.
- **A José Miguel Velásquez:** Gracias por apoyarme en cada paso que he dado desde que te conocí, siempre estas por y para mí. Agradezco tu amor y deseo compartir este y muchos momentos más importantes en mi vida.

HOJA DE AGRADECIMIENTOS

- **A mis centros de estudio**, por brindarme las herramientas necesarias para ser una profesional competitiva que pueda desenvolverse de manera exitosa en la sociedad, especialmente a mi alma mater Universidad San Carlos de Guatemala
- **A mis docentes**, por sus sabias enseñanzas e influencia en mi formación profesional.
- **A mis amigos:** Lcda. Rosario Chávez, Lic. Luis Arias, Lic. Hugo Herrarte por ser mi apoyo en momentos esenciales de mi camino profesional.
- **Mi TEAM por su apoyo y cariño de siempre.**
- **A mi patria Guatemala:** Tierra linda, aguerrida y bendita, mi esperanza, amor, compromiso, lealtad y progreso.

A mi asesor de tesis, PhD. Nery Edgar Saquimux

Agradecimiento a sus sabios consejos y sabiduría supo guiarme hasta culminar mi meta.

Mi sincero y eterno agradecimiento.

“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.

Tabla de contenido

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	1
Introducción	2
CAPITULO I	4
Administración de recursos humanos.....	4
1.1. Administrar seres inteligentes	5
1.1.1. Cociente Intelectual - CI -	6
1.1.2. Inteligencia Emocional -IE-	7
1.2. Administrar el recurso humano es enfrentar a las inteligencias múltiples.....	12
1.2.1. Inteligencia lingüística	13
1.2.2. Inteligencia musical	13
1.2.3. Inteligencia lógico-matemática	14
1.2.4. Inteligencia kinestésico-corporal.	14
1.2.5. Inteligencia espacial	15
1.2.6. Inteligencia intrapersonal	15
1.2.7. Inteligencia interpersonal	15
1.2.8. Inteligencia naturalista.....	16
1.3. La inteligencia emocional fuente de la empatía	17
CAPITULO II	20
La administración de recursos humanos en el sector público	20
2.1. La motivación laboral del recurso humano.....	21
2.2. El proceso psíquico de la motivación	21
2.2.1. Motivación Intrínseca.....	24
2.2.2. Motivación Extrínseca	25
2.3. Motivación laboral del profesor en los INEBs	26
CAPÍTULO III	39
Liderazgo del director en la administración de recursos humanos	39
Conclusiones	44
Recomendaciones.	45
Referencias.....	46
Anexos.....	48-51

RESUMEN

El estudio titulado: "Motivación laboral del personal docente", se desarrolló tomando como unidades de análisis los directores y personal docente de los Institutos Nacionales de Educación Básica de Mazatenango. Se aplicaron encuestas y entrevistas a los informantes. Entre los aspectos de la motivación laboral evaluados figuran el logro motivacional académico, la ansiedad, el miedo al fracaso y el liderazgo del director como agente motivador. Se logró evidenciar que el personal docente se encuentra desmotivado por factores extrínsecos. Si bien es cierto que algunos directores motivan a los docentes con acciones tendientes a elevar su autoestima en el trabajo, el resultado en la productividad laboral es mínima debido a las condiciones de vida personal y familiar de los profesores que los presiona y los presenta como un personal con desgaste emocional y físico. Aunque todo docente trabaja esperanzado en recibir un salario; son las emociones las que le brindan sentido a su vida laboral, las cuales se ven afectadas cuando no disponen de salones de clase con mobiliario y equipo digno, lo cual les provoca desmotivación laboral. Finalmente, los directores por sus múltiples ocupaciones de orden administrativo no les brindan el apoyo y acompañamiento pedagógico en el aula.

ABSTRACT

The study entitled: "Work motivation of teaching staff", was developed taking as units of analysis the directors and teaching staff of the National Institutes of Basic Education of Mazatenango. Surveys and interviews were applied to the informants. Among the aspects of work motivation evaluated are academic motivational achievement, anxiety, fear of failure and the director's leadership as a motivating agent. It was possible to show that within the teaching staff it is unmotivated by extrinsic factors. Although it is true that some directors motivate teachers with actions aimed at raising their self-esteem at work, the result in labor productivity is minimal due to the personal and family life conditions of teachers that pressure them and present them as a staff with emotional and physical exhaustion. Although every teacher works hoping to receive a salary; It is the emotions that give meaning to their work life, which are affected when they do not have classrooms with decent furniture and equipment, which causes them to lose work motivation. Finally, the directors, due to their multiple administrative occupations, do not provide them with the support and pedagogical accompaniment in the classroom.

Introducción

De acuerdo con el diagnóstico realizado durante el desarrollo de la Práctica II del Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía especializado en Administración Educativa en los Institutos Nacionales de Educación Básica de Mazatenango se formuló como punto de investigación la motivación laboral del personal docente de estos centros educativos del sector público. Cuyos objetivos del estudio fueron, analizar el nivel de motivación laboral en los centros educativos de Mazatenango Suchitepéquez, identificar el tipo y los factores de la motivación laboral del personal docente para finalmente evaluar el liderazgo de los directores para fomentar la motivación laboral del personal docente a su cargo.

Para recabar la información se procedió a investigar en la biblioteca virtual lo concerniente a los tipos, labor y motivación laboral dentro de la administración educativa. Se aplicaron cédulas de entrevista al personal docente y a los directores.

Si bien es cierto que algunos directores motivan a los docentes con acciones tendientes a elevar su autoestima en el trabajo, el resultado en la productividad laboral es mínima debido a las condiciones de vida personal y familiar de los profesores que los presiona y los presenta como un personal con desgaste emocional y físico. Aunque todo docente trabaja esperando recibir un salario; son las emociones las que le brindan sentido a su vida laboral, las cuales se ven afectadas cuando no disponen de salones de clase con mobiliario y equipo digno, lo cual les provoca desmotivación laboral.

Por consiguiente, se establece que, en las instituciones educativas los directores no lideran instancias de motivación laboral para el personal docente debido a sus múltiples ocupaciones puramente administrativas por lo que no disponen de tiempo para apoyar y acompañar pedagógicamente a los docentes en el aula, lo cual los desmotiva.

Por otro lado, los docentes expresaron padecer de desgaste emocional debido a conflictos de su vida personal, y desgaste físico a la sobrecarga de trabajo durante todo el día e incluso los fines de semana, ya que tienen que desempeñarse en otros trabajos remunerados para elevar su monto salarial mensual y cubrir las necesidades económicas de sus familias.

Se manifiesta un desgaste emocional y físico debido a la sobrecarga de trabajo que tiene y porque no dispone de mobiliario y equipo para desarrollar sus labores pedagógicas y didácticas.

El informe se encuentra estructurado por tres capítulos. El primero contiene la teoría científica sobre la motivación, la gerencia de recursos humanos, la administración de seres inteligentes, la Inteligencia Cognitiva medida por el Cociente Intelectual -CI-, Inteligencia emocional -IE- y la labor de administrar el recurso humano y sus inteligencias múltiples.

El segundo capítulo aborda la teoría de la motivación, la motivación intrínseca y extrínseca, la motivación como fenómeno psíquico y sobre todo la motivación laboral del personal docente de las instituciones educativas. En el tercer capítulo se detallan los hallazgos en torno a la motivación laboral en los institutos nacionales de educación básica investigados.

Finalmente, aparecen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas consultadas.

CAPITULO I

Administración de recursos humanos

La integralidad del ser humano es el conjunto armonioso y funcional de factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales que lo conforman. Esta integración, surge de las múltiples condiciones y características que definen al ser humano como un todo global que toma en cuenta la multiplicidad de elementos que lo estructuran como un ente psicobiosocial.

Los humanos “nos podemos distinguir de otras especies vivientes por ser una integralidad biológica y psicológica con incidencia social” (Myers, 2005, pág. 3) es decir, que existen tres aspectos fundamentales que configuran al ser humano: su estado físico, su estado mental y su desempeño en la sociedad, en definitiva, el ser humano es un conjunto psicobiosocial.

Para entender mejor la definición se dice que bio se refiere a que el ser humano es un ser vivo que interactúa con la naturaleza y es parte de ella; por otra parte, es ente psíquico, porque tiene la capacidad de relacionarse con el entorno social experimentando percepciones y sentimientos, piensa y razona su mundo interior y exterior. Finalmente, es ente social porque tiene la capacidad de influenciarse positiva o negativamente con otros seres humanos que le rodean y con quienes convive en sociedad y en un contexto histórico.

Como lo mencionaba el filósofo griego Hipócrates, reconocido como padre de la medicina; la salud del ser humano es influenciada por el medio ambiente y sus elementos básicos: la tierra, el agua y el aire que influyen en su salud.

En este orden de ideas, los factores biológicos permiten que el ser humano esté considerado como un elemento viviente con todos los procesos que le son propios. Dichos factores comprenden los genes, las células de sus órganos, los sistemas y aparatos que lo estructuran y de cuyas funciones depende el carácter general del ser humano como un ser vivo.

Con relación a los factores psicológicos, el hombre es la única especie que tiene conciencia de sí misma, capaz de realizar autocrítica y tener autocontrol, asimismo posee una permanente construcción de pensamientos que le suministran la cosmovisión del mundo y los valores éticos de sus actos, lo cual lo refrenan de sus actuaciones impulsivas. Entre estos factores se encuentran sus sentimientos, emociones, pensamientos racionales, impulsos instintivos y su comportamiento en general ante sus similares.

El ser humano además de ser un individuo psicológico y biológico también es un ser social por naturaleza. Con sus relaciones personales, crea dentro del contexto social, la cultura que surge como la expresión unitaria de las relaciones interpersonales con sus semejantes y con participación hace surgir la cultura con sus componentes abstractos y concretos.

De los factores socioculturales se desprende lo aprendido por el hombre durante el proceso de antropogénesis a lo largo de la historia de la humanidad, lo cual tiene su inicio en la comunicación e intercambio de experiencias sociales con otros seres humanos.

Derivado de los factores socioculturales el ser humano posee creencias, tradiciones, hábitos, costumbres, actitudes permanentes, saberes, conocimientos vicarios, normas y sobre todo valores éticos que lo hacen ser una persona al igual que las otras que integran el grupo donde se desenvuelve.

1.1. Administrar seres inteligentes

Administrar recursos humanos es el desafío de liderar el trabajo de seres inteligentes. El recurso humano es un complejo psicológico, puesto que engloba a todos los seres humanos que interactúan desarrollando tareas para una organización, configurando un mosaico de estados emocionales laborando para un mismo fin.

Ese escenario de seres humanos trabajando dentro de una organización laboral, sea esta una empresa, una fábrica, una escuela, un hospital, una oficina; representa al administrador el desafío que se resume en administrar inteligencias productivas.

En esencia administrar seres humanos es administrar inteligencias. Esto se complejiza si se toma en cuenta que en los seres humanos existen dos categorías de inteligencia: La inteligencia derivada del cociente intelectual y la inteligencia emocional.

1.1.1. Cociente Intelectual - CI -

Es la “capacidad humana que integra las habilidades cognitivas del ser humano que se desarrollan a la par de determinados periodos evolutivos y que, en un determinado momento, toma sus características definitivas y a partir de ese momento se vuelven inamovibles, como rasgos de su personalidad” (Llera, 1995, pág. 79). En el CI se integran habilidades mentales como, el razonamiento, la memoria, el análisis, la comprensión creativa y la capacidad lógica de conocer el mundo.

El Cociente Intelectual CI es un valor numérico que expresa la inteligencia cognitiva de una persona, por lo que resulta ser el indicador numérico de la inteligencia de una persona estimada por alguna prueba estandarizada, diseñada y contextualizada para este fin. Este indicador se obtiene mediante la división entre la edad mental de un individuo diagnosticado por una prueba de inteligencia y su edad cronológica, multiplicada por cien. El cociente intelectual es incorrectamente llamado coeficiente intelectual, sin embargo, es un indicador de inteligencia que debe ser evaluado por un psicólogo.

En forma resumida, la inteligencia cognitiva no es sinónimo de coeficiente intelectual. Las pruebas de inteligencia coadyuvan en la verificación cognitiva de todo ser humano, sin embargo, no determinan el éxito en su vida, en relación con sus notas y exámenes que otorgan un valor al dominio y facilidad del uso de las palabras y los números para comprender situaciones dinámicas de la realidad.

Sin embargo, el coeficiente intelectual de una persona mide solo un tipo de inteligencia y lo hace de una manera muy específica, pues no incluye la multitud de variables y formas diferentes de percibir, asimilar y comprender la información del mundo que le rodea.

En los establecimientos educativos existen docentes sobresalientes que se caracterizan por demostrar capacidades, habilidades, destrezas y sobre todo una actitud proactiva para desempeñarse laboralmente y como organizadores de procesos formativos con sus estudiantes, siempre están ávidos por aprender y profundizar en su rama de conocimiento.

La psicología de la educación señala que el docente debe tener un carácter dinámico y habilidades intelectuales que se reflejan en el valor de los indicadores de sus pruebas de CI. Existen discrepancias entre los especialistas, unos defienden que la inteligencia es algo demasiado complejo como para medirlo con pruebas y que no es fiable medirlo con test; otros defienden la utilidad de las pruebas porque los indicadores de CI obtenidos se evidencian en la realidad con las actitudes del profesor para desarrollar con creatividad su trabajo de docente.

Sin duda, una prueba de inteligencia no puede medir todas las habilidades y las inteligencias que tiene una persona, sin embargo; éstas son herramientas que contribuyen a medir y comparar la inteligencia entre personas y grupos de personas.

1.1.2. Inteligencia Emocional -IE-

El concepto de inteligencia emocional se está utilizando prácticamente en todos los rincones del planeta, se menciona en tiras cómicas, programas educativos, películas y hasta en juguetes que dicen contribuir a su desarrollo. La inteligencia emocional se evalúa como factor de diferencia entre personas puesto que hay algunas con niveles de estabilidad emocional más equilibrada que otras, independientemente cual sea el indicador de cociente intelectual que posean.

Un dato relevante, es que la UNESCO estableció la iniciativa mundial en 2002 de reconocer las inteligencias múltiples como valor agregado de las personas, por lo que remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional en las escuelas, en función de fortalecer la inteligencia emocional de los estudiantes.

Por otro lado, el mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha considerado que la inteligencia emocional es una herramienta inestimable para la comprensión en la productividad laboral de las personas, del éxito de las empresas, de los requerimientos de liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. Como se puede comprender, es un concepto revolucionario dentro de la teoría de la administración del recurso humano de las organizaciones.

“La inteligencia emocional es una teoría formulada por dos psicólogos, John D. Mayer y Peter Salovey, que postularon que todo ser humano, tiene una diversidad de capacidades emocionales que influyen decisivamente en los pensamientos y actos” (Bariso, 2018, pág. 13) de las personas, por lo que en su actitud laboral intervienen además de sus conocimientos y habilidades técnicas, los sentimientos y percepciones personales de lo que sucede a su alrededor, los cuales requieren del individuo su capacidad de autocontrol de sus emociones.

En los centros educativos es de mucho interés contar con profesores cuya inteligencia emocional sea sólida y estable debido a que ésta, tienen relación con la motivación que posee el profesor para ejercer sus funciones docentes dentro de la institución.

Tanto la inteligencia emocional del docente como la del estudiante tienen un peso significativo en el resultado del proceso enseñanza – aprendizaje, toda vez que la combinación de ambas habilidades emocionales energiza el proceso formativo.

En la vida estudiantil y laboral de todo centro educativo, algunas personas tienen la idea errónea de que los cambios emocionales se pueden lograr en el individuo de forma inmediata, y esto es una gran equivocación, porque para alcanzar cambios significativos en las

emociones de los sujetos curriculares, se debe dar un proceso gradual de largo plazo que los lleva a educarse y tolerar todo lo que sucede a su alrededor, en función de no reaccionar extraordinariamente ante sucesos de impacto emocional.

Tener un nivel estable de inteligencia emocional, requiere más que las simples apariencias gestuales o corporales, cambios internos en la persona como producto de los estímulos que recibe de su contexto cultural y familiar.

Se tiene la idea equivocada de que la inteligencia emocional logra el equilibrio adecuado del estado de ánimo y de manera permanente por medio de la autorregulación de las emociones, con lo cual el individuo adquiere un estado de vivir a gusto consigo mismo; ya que una persona aun sintiéndose bien consigo misma, lo pueden traicionar sus propias emociones, corriendo el riesgo de que al sentirse bien consigo mismo, lo ubique en una zona de confort que lo estanca en sus aspiraciones e inclusive le inhibe la oportunidad de crecer y desarrollarse como sujeto social proactivo.

Por esa razón, Goleman citado por Wood y Tolley (2007) indicó que “no es una vara mágica con la que todo el mundo puede volverse emocionalmente listo de la noche a la mañana” (pág. 15) porque según Wood y Tolley (2007) la inteligencia emocional consta de cinco elementos o áreas de aptitud:

- Autorregulación: ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional.
- Autoconciencia: conocerse a sí mismo y saber lo que le dicen las emociones.
- Motivación: canalizar sus emociones para alcanzar sus metas.
- Empatía: reconocer y leer emociones en los demás.
- Habilidades sociales: relacionarse con los demás e influir en ellos. (Tolley, 2007, pág. 18).

En este orden de ideas, las aptitudes se encuentran interconectadas de manera compleja, quiere decir que cuando se establece el manejo de los sentimientos se adquiere un comportamiento adecuado (autorregulación) a partir del conocimiento del yo interno (autoconciencia).

Desde ese punto de vista, “quienes tienen la capacidad de leer sus propias emociones (autoconciencia), también son capaces de leer las emociones de otras personas (empatía).

Aunque se dice que solo se necesita de uno mismo, para conocerse” (Tolley, 2007, pág. 19), sin embargo, es necesario no olvidar que en el conocimiento de sí mismo; es improbable que entre en juego la capacidad del sujeto para interrelacionarse afablemente con otras personas.

Por otro lado, la pérdida de autocontrol ocasiona la manifestación espontánea y escandalosa del caos emocional, se aprecia cuando existen actitudes irracionales e incoherentes con el momento social en que se vive. Por ejemplo, un docente que le grita a un estudiante, un padre de familia que regaña golpeando a su hijo frente de todos sus compañeros, un estudiante que responde insolentemente al maestro porque le quitó el examen; son actitudes que denotan la no tenencia de inteligencia emocional que autorregule las emociones.

En síntesis, la inteligencia emocional consiste en mantener el autocontrol en sí mismo y esa solidez de autogobernar las emociones en la interacción social y laboral.

Por lógica, si un ser humano no tiene bien definida la autorregulación emocional tendrá resultados negativos y destructivos en sus interrelaciones personales con otros sujetos; porque “autorregular las emociones es dejar que las emociones hagan erupción” (Tolley, 2007, pág. 47), lo cual es saludable para el individuo en algunos momentos de la vida porque es necesario desahogar tantas emociones, pero haciendo deporte, practicando oratoria, pintura, cantando, leyendo o distrayéndose con un paseo permiten ese desahogo.

La autorregulación emocional es la virtud humana de “ser capaz de manejar y controlar los estados emocionales, por lo que la clave está en ejercer el manejo y control de las emociones” (Tolley, 2007, pág. 47),

Enfatizando en esto, cada persona, en el transcurrir de su vida tiene la probabilidad de tener roces, disgustos, conflictos, problemas, discusiones y peleas con otras personas y todo esto puede suceder en una iglesia, una institución educativa, colegio, concierto, estadio, la calle, en la carretera, haciendo deporte; en todos lados, por lo que es en la cotidianidad del ser humano donde se pone en juego la inteligencia emocional y la estabilidad psíquica de las

personas; cuyo factor de regulación y tolerancia lo hacen actuar de manera adecuada e inteligente en la vida social.

La mayoría de seres humanos en alguna etapa de su vida experimenta vivir en un mundo conflictivo, en donde hay calumnia, difamación, envidia, hipocresía, que generan conflictos de convivencia; pero es donde se comprende que las emociones son controladas por los pensamientos éticos, que tienen la capacidad de cambiar la forma de ser y estar en la vida de las personas.

En otras palabras, el secreto de la autorregulación emocional radica en trabajar con los sentimientos de las personas, no en entregarse a ellos, porque los sentimientos se presentan como los tiranos impulsivos a los que hay que apaciguar constantemente con la inteligencia emocional.

... manejar los sentimientos para que te comportes de una manera adecuada a las circunstancias. Si has experimentado algún tipo de contrariedad, la autorregulación te hace capaz de encontrar una perspectiva que te permite sacudirte la irritabilidad, el abatimiento o la ansiedad paralizadora. La gente que carece de esta capacidad está en perpetua batalla con sentimientos de aflicción, y como se obsesionan con los problemas, no dejan que estos se calmen (Tolley, 2007, pág. 49).

La autorregulación es sinónimo de no perder el control interno al enfrentar problemas de la realidad. En el ambiente escolar cuando un docente pierde el control de su comportamiento, experimenta una desagradable sensación de molestia y destemplanza incomparable; por lo que no se sabe lo que va a salir de sus labios, ni las expresiones que mostrará su rostro y menos, sus movimientos corporales que denotarán su enojo o euforia.

Todo ser humano no actúa sobre la base de sus sentimientos e impulsos, pero cuando los acepta por completo, puede ser alguien más real, más sólido y consciente de lo que sucede a su alrededor. A eso se le llama tener autoconciencia. En otras palabras, autoconciencia para una persona es aceptar sus sentimientos más profundos en lugar de negarlos o evitarlos. Asumir esta posición no solo fortalece las experiencias vitales, sino que ayudan a mejorar indudablemente su conducta y comportamiento.

Es necesario ser cauteloso al momento de dar respuesta a cada una de las emociones personales porque su autorregulación tiene incidencia sensible en el estado de ánimo de otras personas. Expresar las emociones es importante, pero no se debe agredir o perturbar de forma negativa el espacio individual de otra persona, principalmente cuando se integra una organización laboral dedicada a servir la educación de jóvenes.

Para mejorar su autoconciencia, el docente que en ocasiones es problemático, necesita que los miembros que integran su comunidad educativa eviten responderle de forma defensiva, abusiva y prepotente; porque con ello se disminuye las probabilidades de que todos pierdan el autocontrol y experimenten frustración, agitación y, sobre todo, enojo ante la sucesión de reacciones impredecibles que se enmarcan en la inmadurez emocional de un miembro del grupo de trabajo.

Para que exista una batalla se necesitan dos oponentes, por consiguiente, no hay que dar lugar a que existan contendientes dentro o fuera de la organización, y esto se logra liderando con inteligencia emocional la de los miembros de toda la institución.

1.2. Administrar el recurso humano es enfrentar a las inteligencias múltiples

Dentro de la teoría de la psicología social, se dice que todo ser humano, representa la integración de inteligencias múltiples. Cuya teoría inició a tomar importancia con las investigaciones de Howard Gardner quien estableció que en una persona no existe solo una inteligencia sino varias, de las cuales una lo hará destacar en determinada actividad de su desempeño laboral.

Por consiguiente, de acuerdo con este autor se sostiene que todo docente por dedicarse a la enseñanza debe tener varias inteligencias, porque su trabajo con los estudiantes requiere de la manifestación de su formación profesional, sus conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades de su inteligencia emocional; para guiarlos en las múltiples áreas de aprendizaje.

Para Gardner existen ocho tipos de inteligencia, los cuales son: lingüística, musical, lógico - matemática, espacial, corporal-kinestésica, intrapersonal, interpersonal y naturalista.

1.2.1. Inteligencia lingüística

Es la inteligencia que permite al ser humano organizar su mundo mental de forma íntegra con lo cual puede relacionar ordenadamente sus pensamientos e ideas y por supuesto su excelente expresión oral y escrita.

Esto quiere decir que, “la adecuada construcción de oraciones, la utilización de las palabras de acuerdo con sus significados y sonidos, al igual que la utilización del lenguaje de conformidad con sus diversos usos”. (Mercadé, 2008, pág. 9) le dan la facilidad de expresarse lingüísticamente. Esta es una habilidad requerida para todas aquellas personas que se dedican a la docencia. El docente que tiene esta inteligencia bien desarrollada desempeña su trabajo con didáctica eficiente y conversación fluida para poder transmitir y generar conocimientos en sus estudiantes.

1.2.2. Inteligencia musical

Es la habilidad nata del individuo que se demuestra como la capacidad natural de hacer uso del ritmo, la melodía y el tono en la construcción y apreciación musical” (Mercadé, 2008, pág. 9). En los institutos de educación básica, muchos docentes poseen por naturaleza este tipo de inteligencia y suelen desempeñarse como organizadores de grupos artísticos de estudiantes. En las escuelas existen estudiantes que, sin tener estudios formales o experiencia artística, demuestran ser muy habilidosos cantando, ejecutando la flauta o cualquier otro instrumento musical o bien tienen facilidad en el dibujo y la pintura.

El organizar las bandas escolares para las festividades patrias o eventos socioculturales, se promueve que la juventud se motive por aprender y desarrollar las habilidades musicales, ya que, al ver a sus compañeros, amigos o familiares en este tipo de actividades, genera entusiasmo por aprender. Un maestro con inteligencia musical puede hacerse cargo de estas actividades en las escuelas.

1.2.3. Inteligencia lógico-matemática

Esta inteligencia es ideal para el docente que enseña matemática. La poseen los individuos que tienen la afición y la facilidad lógica de comprender los problemas numéricos, lo poseen los maestros de matemática quienes demuestran habilidad natural para transmitir contenidos matemáticos. A nivel de estudiantes siempre habrá jóvenes que poseen esta inteligencia muy desarrollada y destacan en los cursos numéricos.

Esta inteligencia, le permite a la persona tener “facilidad para manejar cadenas de razonamiento e identificar patrones de funcionamiento en la resolución de problemas de orden lógico matemático” (Mercadé, 2008, pág. 9).

En Guatemala, no todos los maestros son especializados en matemática, porque para alcanzar esta especialidad se tienen que acreditar estudios de nivel universitario con especialización en ese conocimiento. Ante la falta de profesores especializados, los cursos de matemática quedan en manos de profesores sin la experiencia profesional para impartir esta materia y con ello se afecta el aprendizaje matemático de los estudiantes. Lo ideal, para ser maestro de matemática es tener didáctica, herramientas, métodos y sobre todo la actitud de poder estar en constante aprendizaje para lograr enseñar de forma eficiente.

1.2.4. Inteligencia kinestésico-corporal.

Es el conjunto de habilidades para mover y ejercitar el cuerpo con miras a desarrollar destrezas de movimiento y facilidad para el ejercicio gimnástico y artístico. En los profesores de educación física, danza, música y teatro, entre otros cursos, se observa en mayor nivel esta inteligencia. Estos profesores tienen la “capacidad para manejar el cuerpo en la realización de movimientos en función del espacio físico y utilizar objetos con destreza física” (Mercadé, 2008, pág. 9).

En los institutos del nivel medio de Guatemala lamentablemente no se promueve el deporte escolar para realizar competencias como atletas profesionales en otros países, con la finalidad de seleccionar talentos estudiantiles para formarlos como atletas profesionales. En el CNB la práctica de las áreas de educación física es mínima, por lo que el potencial de

talento de los estudiantes con esta inteligencia queda desperdiciado y su aprovechamiento óptimo.

1.2.5. Inteligencia espacial

Es la “habilidad para manejar los espacios, planos y mapas; es la capacidad para visualizar objetos desde perspectivas diferentes” (Mercadé, 2008, pág. 10). En otras palabras, es la habilidad para crear y hacer dibujos, diseñar planos, organizar objetos en espacios abiertos, organizar gráficos, carteles, murales, infografías y poseer la vocación de arquitecto o de diseñador gráfico.

La impartición de los cursos de artes visuales y expresión artística, entre otros, requieren que el docente tenga este tipo de inteligencia que le brinda la capacidad de formar a los estudiantes en estas áreas del conocimiento.

1.2.6. Inteligencia intrapersonal

Señala la “capacidad que tiene una persona para conocer su mundo interno, es decir, sus propias y más íntimas emociones y sentimientos, así como sus propias fortalezas y debilidades”. (Mercadé, 2008, pág. 10). Para un docente, esta inteligencia es fundamental puesto que su trabajo con los jóvenes requiere que tenga la capacidad personal de saber controlar sus emociones tanto negativas como positivas. La inteligencia intrapersonal le evita al maestro sorprenderse por un ataque de furia o ira hacia un estudiante; por otro lado, por un ataque de risa ante el error cometido por el estudiante.

Al final este tipo de inteligencia se expresa en la capacidad de irradiar tranquilidad para consigo mismo y sobre todo autorregular sus propias emociones, lo cual es vital en el trabajo docente para asentar su salud mental.

1.2.7. Inteligencia interpersonal

Es la “habilidad para reconocer las emociones y sentimientos derivados de las relaciones entre las personas y sus grupos” (Mercadé, 2008, pág. 10), por lo que el docente por

naturaleza tiene que ser un individuo sociable con la comunidad educativa, no puede ser una isla o una persona apática. Las personas que tienen desarrollada esta inteligencia siempre quieren ser el centro de atención en todas las actividades sociales en las que participan tanto a nivel familiar como laboral.

En la docencia, el profesor tiene que estimular este tipo de inteligencia en sus estudiantes fomentando buenas relaciones interpersonales entre ellos, lo cual les permite contactar con ellos en plena armonía y apertura de emociones de convivencia.

1.2.8. Inteligencia naturalista.

Es la “habilidad para discriminar y clasificar los organismos vivos existentes en la naturaleza. Estas personas se reconocen como parte del ecosistema ambiental” (Mercadé, 2008, pág. 10). Los docentes con esta inteligencia pueden dedicarse a impartir los cursos de biología, botánica o zoología; y con esmero crear y cuidar el jardín escolar y organizar actividades cocurriculares que impliquen el contacto con la naturaleza.

Las personas con esta inteligencia bien desarrollada sienten placer por la vida en el campo y por la aventura de contactar con la naturaleza. Existen jóvenes con este tipo de inteligencia y deben ser motivados para estudiar agronomía, ecología, ambientalismo, zoología y todo tipo de disciplina científica relacionada a la fauna y la flora.

Las inteligencias descritas anteriormente, juegan un papel importante en el reclutamiento del personal porque cuando se trata de administrar recursos humanos, es “imprescindible que los trabajadores ocupen los puestos en lo que mejor puedan explotar sus habilidades y conocimientos” (Gardner, 2011, pág. 45) desarrollados gracias a la inteligencia emocional que más les prevalece.

Quiere decir que en el proceso de reclutamiento de personal docente de un establecimiento educativo se necesita evaluar a los aspirantes en cuanto a sus inteligencias múltiples, de tal manera que defina la decisión administrativa de asignarle la responsabilidad laboral y puesto de trabajo pertinentes con su mayor potencial inteligente.

Cabe resaltar que al seleccionar personal docente se debe “encontrar la capacidad de las personas para abordar con eficacia la nueva información o adaptarse a diversos contextos donde puede diferenciar su éxito en problemas típicos de las pruebas de coeficiente intelectual (CI)” (Gardner, 2011, pág. 25), pero también se le da prioridad a su inteligencia emocional más prevaeciente, con lo cual se deducirá cuál de las ocho inteligencias posee más desarrollada y con ello decidir correctamente el puesto de trabajo se colocará pertinente a sus inteligencias y habilidades naturales.

En función a lo anterior la selección de docentes para un centro educativo, hoy en día requiere de un proceso técnico que ejecuta una serie de pruebas de aptitud a los candidatos tratando de seleccionar a las personas que por sus características personales y profesionales se acoplen a las necesidades, habilidades, conocimientos y formación profesional que requiere el puesto al que aspiran.

1.3. La inteligencia emocional fuente de la empatía

Todo ser humano por naturaleza es un ser sociable y aunque muchas veces se intenta aislar, al final termina interrelacionándose de una u otra manera con los miembros de su especie; por ello, las relaciones interpersonales son vitales para establecer en su personalidad las habilidades sociales. Estas son “componentes muy importantes dentro del complejo sistema de aptitudes interrelacionadas al que se le llama inteligencia emocional” (Tolley, 2007, pág. 153).

Las interrelaciones personales, se basan en la empatía, que es la “capacidad de entrar en la mente y la personalidad de alguien más, y hacerlo, experimentando con la imaginación, los sentimientos subjetivos o las emociones interiores de dicha persona” (Tolley, 2007, pág. 125). Este autor hace énfasis entonces en que la empatía es la capacidad del individuo de hacer consciente las relaciones interpersonales con otras personas, viviendo lo que vive la otra persona. La empatía es un sentimiento que puede pasar desapercibido pero que al hacerse consciente genera una situación de valoración suprema de las relaciones interpersonales haciendo que el individuo sienta por la otra persona y coparticipa de su estado o pasión.

Una persona empática suele tener estabilidad emocional por lo que es tolerante y no pierde su compostura ante un estado de conflicto en sus relaciones interpersonales.

La persona con baja empatía, “cuando se enoja, más que las palabras, suele cambiar su tono de voz, la mirada y la forma de mover las manos lo que demuestra cómo se siente en realidad en ese momento” (Tolley, 2007, pág. 126). Quiere decir que las personas con su expresión facial y corporal revelan la realidad de su estado emocional; en cambio la persona empática automáticamente hace ajustes finísimos a su accionar tratando de evitar conductas que fomenten el disgusto de la otra persona.

Es aquí donde se evidencia la inteligencia emocional de la persona empática, en manifestación real y aplicada en la realidad.

Necesitamos ser conscientes de nuestros sentimientos personales (autoconciencia) y poder regular nuestra propia conducta emocional (autorregulación). No es positivo que seamos capaces de detectar señales del caos interior de alguien y de ver la situación desde su perspectiva si somos inconscientes de nuestro propio estado emocional y tan incapaces de regular nuestras acciones, lo que hace comportarnos de manera totalmente inadecuadas (Tolley, 2007, pág. 130).

La empatía implica la adquisición de habilidades sociales que le sirven al individuo para tener un desempeño adecuado ante los demás. Son formas de comunicación verbal y no verbal con las otras personas. Las habilidades sociales configuran el arte de saber relacionarse con las demás personas y el mundo circundante, y abarca todos aquellos comportamientos eficaces en situaciones de interacción social.

En ese sentido las habilidades sociales son las conductas del individuo destinadas a conseguir un objetivo, defender sus derechos personales, ser asertivo en la expresión de sus emociones y deseos propios y resultan al final ser las formas de comunicarse tanto verbal como no verbal con el otro.

En las instituciones educativas, se aprecia como las habilidades sociales del docente le permite interrelacionarse con sus compañeros de trabajo, estudiantes de grado y padres de familia, fomentando su manera natural de crear círculos de amistad y de estudio.

El desarrollo social del niño y joven en la escuela es vital para asegurar su buen rendimiento académico. En el contexto escolar las relaciones interpersonales entre el estudiante y el personal docente en ocasiones se da en forma respetuosa, pero en ciertos casos, dichas relaciones son conflictivas y de confrontación. Estas se dan aunque las relaciones personales entre profesores y estudiantes estén reguladas por el reglamento de convivencia pacífica del Mineduc, aun así, se suscitan problemas de conductas disruptivas de los estudiantes.

Las habilidades sociales de una persona empática, tanto verbales como no verbales, permitirán iniciar, mantener y finalizar conversaciones de manera que se puedan sentir emociones de pertenencia al grupo. Aprender a escuchar de forma activa es una capacidad difícil de practicar para alguien inmerso en un estado emocional de inseguridad cuyos pensamientos giran continuamente en torno a su falta de capacidad, inadecuación y vergüenza.

CAPITULO II

La administración de recursos humanos en el sector público

Si la administración de recursos humanos es el conjunto de gestión relacionadas al reclutamiento, selección, inserción, mantenimiento, planificación de necesidades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos requeridos por la organización para ofrecer con eficiencia y eficacia sus servicios o productos; esta acción se fundamenta en la teoría de varias ciencias que estudian al ser humano dentro de las organizaciones; ya que requiere del conocimiento, dominio y aplicación de técnicas y procedimientos para analizar el entorno y tener una visión a futuro de la organización en consonancia con los procesos cambiantes del entorno.

La gerencia de recursos humanos en las instituciones que ofrecen los servicios del Estado; está poco desarrollado, debido a que en esta teoría de la administración de recursos humanos no se cumple a cabalidad en la práctica, dado al alto grado de discrecionalidad de las personas que se encargan de gerenciar el recurso humano para establecer lineamientos de orden político y no técnico, en la administración pública.

En virtud de ello, por lo general en las organizaciones públicas no hay una definición clara de los puestos y roles del recurso humano dentro de está.

En el caso de las instituciones educativas “El aparato administrativo del país [...] influye en la elaboración y la implementación de las políticas públicas y en lo que se establece entre el Estado, los ciudadanos y los empleados públicos que llevan a la población los servicios educativos del estado” (Reyes, 2011, pág. 43).

Es notable que, si bien es cierto, en las instituciones del sector público existen manuales para dirigir el desempeño del personal, se tratan de documentos formales que no se utilizan efectivamente para la gestión del recurso humano, debido a la dificultad para mantenerlos actualizados y vigentes aún bajo las exigencias de carácter político que imponen los gobiernos de turno.

Aunado a lo anterior, respecto a la gestión del recurso humano específicamente, se da una desarticulación entre la estrategia organizativa y la situación generalizada de inequidad en el sistema salarial, lo cual provoca el proceso de desmotivación laboral. El tema de la atención a la motivación laboral se analiza a continuación.

2.1. La motivación laboral del recurso humano

La motivación comprende procesos que dan energía, dirigen y mantienen la conducta proactiva del individuo. Es decir, una conducta motivada es enérgica, directa y constante. Existen diferentes perspectivas psicológicas que explican la motivación, las más principales son cuatro: la conductual, la humanista, la cognitiva y la social.

- a. La perspectiva **conductual** destaca los premios y los castigos externos como claves para determinar la motivación del alumno. Los incentivos son estímulos o sucesos positivos o negativos que pueden motivar la conducta de un estudiante.
- b. Perspectiva **humanista** subraya la capacidad de crecimiento personal, la libertad para elegir su destino y las cualidades positivas de los alumnos. Esta perspectiva se basa en la jerarquía de necesidades de Maslow, en que las necesidades de los individuos deben satisfacerse sus necesidades. según la secuencia siguiente.
- c. Perspectiva **cognitiva** de la motivación, los pensamientos de los empleados guían la motivación. Se centra en ideas como la motivación interna para lograr un buen rendimiento. La perspectiva cognitiva destaca también la importancia de establecer objetivos, planificar y controlar el progreso hacia esos objetivos. La perspectiva cognitiva de la motivación encaja con las ideas de R.W. White, quien propuso el concepto de motivación de competencia. Según esta idea, las personas están motivadas para afrontar eficazmente su realidad, dominar su mundo y procesar información eficientemente.
- d. Desde la perspectiva **social**, la necesidad de afiliación y relación es el motivo para mantener relaciones sólidas con otras personas. En la escuela, los alumnos que mantienen relaciones interpersonales de afecto y apoyo poseen actitudes académicas y valores más positivos y están más motivados (Fox, 2017, pág. 5)

El interés actual por la motivación del personal docente en las instituciones educativas ha sido estimulado por la perspectiva cognitiva y el énfasis por descubrir los procesos más importantes involucrados en el rendimiento de los profesores en su desempeño docente.

2.2. El proceso psíquico de la motivación

Este es un proceso que tiene sus bases en la existencia del mismo individuo, “porque busca solventar sus necesidades primarias que es algo propio del ser humano, como indica la

jerarquía de Maslow, hay cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencia, estima y autorrealización” (Feldman, 2010, pág. 293).

La motivación sirve para activar a las personas a fomentar su comportamiento positivo y proactivo en su puesto de trabajo como un estímulo para su auto realización personal. Se dice que “la motivación tiene una relación muy aguda con las emociones por la necesidad de afiliación por establecer y mantener relaciones con los demás, y la necesidad de poder social que le hace ejercer influencia sobre los demás” (Feldman, 2010, pág. 310).

Por lo tanto, una persona que no tiene objetivos por lo regular no maneja metas y esto lo puede convertir en una persona sin ánimos y desmotivada en su desempeño cotidiano. Las personas motivadas en su trabajo manifiestan constancia en su desempeño para cumplir metas propuestas como retos personales. Esa constancia de desempeño crea hábitos que definen el curso de sus acciones y los resultados que se puedan obtener de éstas.

La persona motivada en su trabajo propicia la gestión de su tiempo para ejecutar sus labores bajo un plan que prioriza acciones vitales para intervenir coherentemente en sus tareas, de esa manera no cae en la zona de confort y no baja la calidad de su desempeño. Muchas personas tienden en algún momento de su vida a quedarse en su área de confort, en el que se sienten más cómodos y les es necesario un mínimo de esfuerzo para desenvolverse; cuando eso ocurre, es porque ya no encuentran sentido a su labor y consideran que ya no tienen a la vista nuevas metas por cumplir.

Está comprobado que las personas motivadas son optimistas y ese ímpetu las hace buscar mayores oportunidades de desenvolvimiento, de tal manera que encuentran oportunidades donde nadie las ve incluso en situaciones adversas. Las personas optimistas logran ventajas aún en circunstancias adversas por lo que continúan haciendo las tareas con empeño y dedicación. La motivación positiva se puede notar cuando el individuo avanza y trata de mantener siempre actitud positiva ante el trabajo.

La motivación es el conjunto de “fuerzas que impulsan y dirigen nuestra conducta, y que nos ayuda a alcanzar nuestras metas individuales y colectivas” (Tolley, 2007, pág. 101). Las fuentes de la motivación son los factores que presagian recompensas las cuales impelen a las personas a dedicar tiempo y esfuerzos para realizar un buen trabajo. Estas recompensas no necesariamente deben ser económicas.

La motivación se relaciona con “factores que dirigen y activan el comportamiento de los seres humanos, [...]se concentra en los instintos y patrones de comportamiento innatos en el ser humano que se encuentran determinados biológicamente” (Feldman, 2010, pág. 289). De esa manera la motivación impulsa la voluntad de la persona para satisfacer sus deseos, metas y aspiraciones. La satisfacción personal se refiere al gusto que el individuo experimenta cuando se colma un deseo cumplido. La mayoría de las personas con una alta motivación incentivan su productividad.

Al igual que todos los elementos que se concatenan en la inteligencia emocional, no se debe caer en la idea errónea de que la motivación de un individuo opera aisladamente, porque es obvio que toda persona necesita tomar conciencia del impulso que lo insta a lograr los objetivos y metas de su proyecto de vida.

En la administración educativa, el director debe tener la capacidad de implementar incentivos a los docentes a su cargo en calidad de recompensas que se ofrece para estimular un mejor desempeño por lo que debe cumplir su rol de ser agente de motivación de los profesores.

Las recompensas, los elogios, premios, regalos, honores, méritos y condecoraciones pueden utilizarse como incentivos en una amplia variedad de circunstancias dentro de las organizaciones para estimular el buen desempeño del personal. Así mismo las medidas coercitivas como las amonestaciones, llamadas de atención verbales o por escrito, penalizaciones y castigos pueden llegar a ocasionar los mismos efectos, pero negativos en el nivel de motivación laboral.

Existen dos clases de motivación que son: intrínseca y extrínseca, la diferencia de cada una de ellas y los factores a los que se refieren y como se ubican en la fuerza que motiva a la persona para expresar determinadas conductas tienen un origen interior o exterior de la persona.

2.2.1. Motivación Intrínseca

Es la motivación interna que juega un rol muy importante porque busca que las personas no solo vean su crecimiento, sino que desarrollen y aprendan a invertir su tiempo en acciones concretas que les permita desarrollar al máximo su potencial productivo. Esta motivación está centrada en el ego y contribuye al engrandecimiento de la autoestima lo cual, si no se sabe manejar, puede degenerar en conflictos en las relaciones interpersonales y fomentar la competencia maliciosa entre compañeros de trabajo.

Se ejerce en la compartición y transmisión del conocimiento entre individuos, por lo que mejora la predisposición de éstos a poner en común su conocimiento con otros miembros de la organización educativa, facilitando así los procesos de aprendizaje.

La motivación intrínseca es, por tanto, una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos. En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito. Igualmente, la motivación intrínseca puede ayudar a lograr el necesario equilibrio entre competición y colaboración entre los individuos, puesto que favorece un ambiente de mayor cooperación –con la mayor transmisión de conocimiento que conlleva- y reduce la competencia excesiva que dificulta el aprendizaje (Cruz, 2009, pág. 7)

En el ámbito educativo, la motivación intrínseca de los miembros del personal permite crear un ambiente laboral que facilita la comunicación, tanto formal como informal que redundará en mayor transmisión y adquisición de nuevos conocimientos propiciando el trabajo en equipo.

Un beneficio más es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar el

funcionamiento de ésta, favoreciendo el desarrollo de sus capacidades de “aprender a aprender”.

Del mismo modo, contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimientos e intercambien motivos personales de hacer un buen trabajo. Asimismo, ayuda a lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación el desempeño de los equipos de trabajo.

La motivación intrínseca también ayuda a combatir el síndrome del enemigo externo, de manera que los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora (Cruz, 2009, pág. 7).

Finalmente, el desarrollo personal y el interés por lo que se hace, características de la motivación intrínseca, allanan el camino para aflorar los modelos mentales de los trabajadores, explorarlos y analizarlos para observar cómo influyen en su conducta dentro de la organización, eliminando los aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor

En función de lo expuesto, se confirma que la motivación interna puede desempeñar dos importantes funciones en el proceso de transmisión de conocimiento, por una parte, ser una recompensa del proceso en sí mismo y por otra parte, promover la participación de todo ser humano en el proceso de transmisión de conocimiento.

2.2.2. Motivación Extrínseca

La motivación extrínseca, se concibe como el conjunto de recompensas que asume una motivación inducida que en términos prácticos se le conoce como incentivación laboral. Esta motivación regularmente se concreta en un plan de incentivos para los trabajadores, los cuales no necesariamente puede ser monetarios, y que pueden ser incentivos no monetarios que fomentan la autoestima del empleado.

2.3. Motivación laboral del profesor en los INEBs

Hoy en día el papel de los formadores no es tanto "enseñar" impartiendo clases y evaluando los conocimientos que tendrán vigencia limitada y estarán siempre accesibles a los estudiantes, sino también implica ayudarlos a "aprender a aprender" de manera independiente lo cual es necesario para fortalecer la cultura del cambio.

En algunos INEBs, las instancias de motivación laboral son de carácter emocional, puesto que incentivan la autoestima y la autorrealización del profesor promoviendo las siguientes acciones de reconocimiento administrativo.

- a) El día del maestro se reconoce la labor docente, por medio de homenajes que se refrendan con diplomas y medallas.
- b) Para el aniversario de la institución se promueve la convivencia para que todos los docentes cooperen económicamente para celebrar convivios de reafirmación de la amistad y el compañerismo.
- c) Capacitaciones sobre temáticas educativas para obtener créditos académicos que vienen a mejorar la calidad de su hoja de vida.
- d) A los docentes que participan con los estudiantes en competencias académicas de matemáticas, lenguaje, y otras competencias deportivas con excelente participación, se gestiona ante la comunidad educativa para premiarlos con medallas.
- e) En varias instituciones educativas visitadas existe un cuadro donde se rinde homenaje al maestro del mes; para obtener ese reconocimiento el profesor debe manifestar proactividad, responsabilidad, valores éticos en su trabajo, disciplina en su desempeño y respetuoso de la dignidad de sus compañeros y estudiantes.

Se pudo comprobar que en algunos institutos existen docentes que no se sienten motivados en su trabajo y con regularidad asumen acciones que denota su voluntad averiada por la desmotivación, tales como:

- a) Desperdiciar el tiempo de su jornada buscando corregir a los estudiantes por cosas insignificantes, como tratando de demostrar que tienen autoridad y descargan sus energías negativas.
- b) Se dedican a comer mientras los estudiantes esperan por su clase, quiere decir que únicamente les asignan tareas para cumplir con el tiempo del periodo de clase.
- c) No tienen una metodología de clase definida o repiten las mismas clases de hace años.
- d) Algunos se quedan dormidos en clase, mientras que los estudiantes leen, copian del pizarrón, o hacen como que trabajan.
- e) Ingresan a su labor posterior a su horario de contratación.
- f) Presenta la misma planificación anual, cronogramas, evaluaciones, etc. Lo único que hace es cambiar la fecha a computadora o manualmente.
- g) Solicitan permisos por visitar casi siempre el servicio médico del IGSS o justifican algún contratiempo.
- h) Sus puntos de vista son negativos, quiere decir que siempre buscan convencer o dividir a docentes y estudiantes para tener un ambiente estudiantil desagradable.
- i) Se excluyen de las actividades de la institución.
- j) Son mentirosos y con facilidad se enojan cuando se les contradice.
- k) Nunca quieren hacer algo.
- l) Viven amargados e intratables dentro del establecimiento.

Por el contrario, cuando un docente se siente altamente motivado suele tomar las siguientes conductas laborales:

- a) Está en constantes capacitaciones, talleres, conferencias para aprender y mejorar profesionalmente.
- b) Es disciplinado en todo lo que realiza.
- c) Se muestra interesado en el aprendizaje de sus estudiantes, calificando actividades, haciendo evaluaciones, elaborando material didáctico, es dinámico en su desempeño docente.
- d) Es mediador de conflictos entre estudiantes y siempre busca soluciones amigables.
- e) El docente mejora su proceso didáctico y genera conocimiento en los estudiantes.

- f) Es generador de emociones positivas en los estudiantes.
- g) Es motivador con padres de familia, compañeros de trabajos y estudiantes.
- h) Es un mentor con ética y mucha conciencia personal de serlo.
- i) Es un líder generacional.
- j) Busca ocuparse en actividades de beneficio colectivo.
- k) Crea y renueva constantemente su material didáctico
- l) Planifica sus clases implementando estrategias didácticas constructivistas.
- m) Un docente apasionado.
- n) Preparar estrategias didácticas (series de actividades) que incluyan actividades motivadoras, significativas, colaborativas, globalizadoras y aplicativas.
- o) Encaminar a los estudiantes hacia el aprendizaje autónomo y promover la utilización autónoma de los conocimientos adquiridos, con lo que aumentará su motivación al descubrir su aplicabilidad
- p) Diseñar entornos de aprendizaje que consideren la utilización (contextualizada e integrada en el currículum) de los medios de comunicación y los nuevos instrumentos informáticos y telemáticos (TIC), aprovechando su valor informativo, comunicativo y motivador. Así preparará oportunidades de aprendizaje para sus estudiantes.
- q) En el caso de estudiantes on-line, resulta especialmente importante proporcionar apoyo y motivación, pero sin agobiar (el riesgo de abandono de los estudiantes "a distancia" es mayor).

En la teoría de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, cada ser humano trabaja y se esfuerza para satisfacer necesidades, que se encuentran clasificadas en cinco jerarquías, las que en la medida en que se van alcanzando, se logra la satisfacción plena de las necesidades del individuo, con lo cual obtiene su autorrealización personal.

Por lo tanto, un profesor autorrealizado personalmente es un docente motivado y apasionado en su trabajo, lo cual contagia a la disposición motivada y apasionada del estudiante. Un docente apasionado tiene más probabilidad de crear estudiantes apasionados, y lo opuesto es que un docente rencoroso genera odio con los estudiantes, un docente aburrido o que no le gusta su trabajo genera estudiantes rebeldes ante su aprendizaje.

Desde otro punto de vista, la motivación en el ámbito educativo es el interés voluntario que experimenta el docente lo hace mejorar su proceso didáctico y generar conocimientos en los estudiantes. Es necesario aclarar que este interés se puede adquirir, mantener o aumentar en función de elementos intrínsecos y extrínsecos.

Hay que aclarar que tener aulas motivadas, no consiste en que el docente pase todo el día y todos los días solo escuchando música, cantando, bailando, saltando, riendo, aplaudiendo, haciendo juegos, ya que eso sería pasar improductivamente el tiempo sin hacer actividades para impartir conocimientos. En función a ello, el personal docente que extrínsecamente es motivado demuestra su satisfacción de forma indirecta, haciendo una docencia dinámica, didáctica y en un ambiente afable de aprendizaje.

En la realidad de los centros educativos del nivel medio, las recompensas laborales monetarias, como un aumento salarial o un bono de incentivo que incite a los docentes a valorar más su trabajo y esforzarse con mayor entrega en sus tareas, sea muy difícil de implementar. Por esa razón, los directores de los INEBs han implementado instancias no monetarias para motivar a los docentes, como las siguientes:

- a) Gestionar capacitaciones de actualización docente sobre temas pedagógicos, emocionales, didácticos, de liderazgo, de relaciones interpersonales, sobre las TICs.
- b) Convivencias en reuniones de trabajo docente.
- c) Jornadas deportivas para que los docentes participen.
- d) Clases de zumba para docentes y estudiantes.
- e) Reconocimientos a los mejores docentes por mes.
- f) Apoyarlos y motivarlos para que se inscriban a procesos de certificaciones de calidad educativa DIGEACE.
- g) Grupos de WhatsApp de docentes en donde comparten videos de reflexión sobre trabajo en equipo, chistes, perseverancia, y artículos científicos.

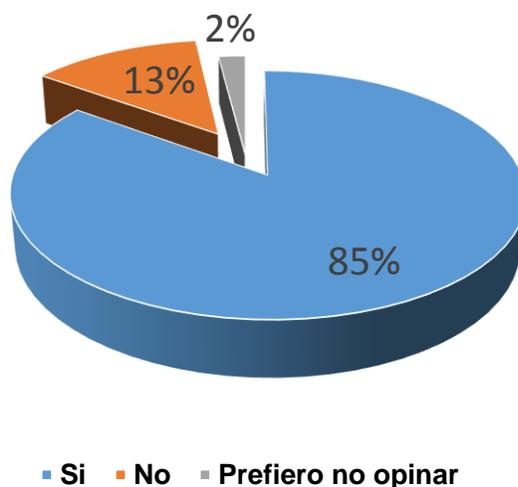
Como se dijo anteriormente, en los INEBs el director no solo se dedica a motivar a los docentes, también tiene responsabilidades administrativas como redactar informes,

circulares, oficios, resolver conflictos de estudiantes y docentes, inscribir estudiantes, verificar el desempeño docente, asistir a reuniones de directores, y cumplir con cada requerimiento por parte de la coordinación técnica administrativa.

En cuanto al incentivo laboral de los docentes de los INEBs, se detectó que el salario mínimo que devengan no satisface sus necesidades personales, por lo que se ven en la necesidad de buscar empleo en otra institución pública o privada para mejorar su ingreso económico familiar.

De acuerdo con la investigación realizada, un mínimo número de docentes trabaja en un solo instituto durante una jornada diaria, al que se dedican completamente, aunque el salario es mínimo y no satisfaga las necesidades económicas de su familia. Por esa razón el 85% de los docentes indicaron que se ven en la necesidad de trabajar en otra jornada adicional al contrato ante el Ministerio de Educación para desempeñarse en la jornada vespertina impartiendo docencia en otro instituto.

Gràfica No. 3 *Docentes que trabajan en otra jornada laboral*



Fuente: encuesta realizada a personal docente de los INEBS Mazatenango jornada vespertina.

Los docentes en su mayoría tienen un estilo de vida agitado, puesto que cada día, desde muy temprano, toman la camioneta para viajar a su centro de trabajo; desayunan en ella, desarrollan su jornada laboral, salen del centro educativo donde trabaja, toman otra

camioneta rumbo a otra institución educativa, donde imparten docencia en la jornada vespertina o nocturna, ingieren alimentos durante el recreo o durante su docencia directa.

Al terminar su jornada diaria, llegan a su casa, cansados, agotados, angustiados, atareados, desgastados y sobre todo desmotivados porque sienten que, aunque trabajan mucho, el dinero no es suficiente y que su rol como padres o madres de familia se les complica económicamente.

Cabe agregar que, aunque la jornada de trabajo haya finalizado en el centro educativo, el docente después de cenar se dedica a calificar tareas, planificar actividades, llenar cuadros de registro, de tal manera que sus horas de descanso son pocas porque en la madrugada inicia una nueva jornada igual.

El afán de mejorar sus ingresos, en la jornada matutina de 7:00 a 12:30 am de los días sábado o domingo, algunos maestros se emplean en el sector privado impartiendo cursos de su especialidad, en carreras del nivel medio de plan fin de semana o bien en carreras que se imparten en plan fin de semana en las universidades privadas.

Todo ello hace reflexionar en torno a que es urgente valorar y dignificar económicamente el trabajo de un docente, ya que el trabajar en otra jornada distinta genera desgaste físico, emocional y cognitivo, por lo que sus niveles de motivación laboral tienden a bajar.

En otros casos, los docentes laboran en otras actividades para tener mejores ingresos económicos, ocupándose durante todo el día y fines de semana como agentes de seguros funerarios; vendiendo terrenos en lotificaciones ganando comisiones por venta; haciendo tutorías de reforzamiento para estudiantes; vendiendo ropa nueva o usada u otros artículos por medio de internet, publicando “en vivos” o publicando sus productos en redes sociales para después repartirlos a domicilio o bien vendiendo comida rápida a domicilio.

No es concebible, olvidar que los docentes son los profesionales más importantes en una sociedad, ellos son quienes se encargan de formar el talento humano del país, de ellos depende el futuro de la sociedad, por lo que deben ser motivados para hacer su trabajo, ser valorados y reconocidos con un salario digno que les permita vivir con dignidad y no tener

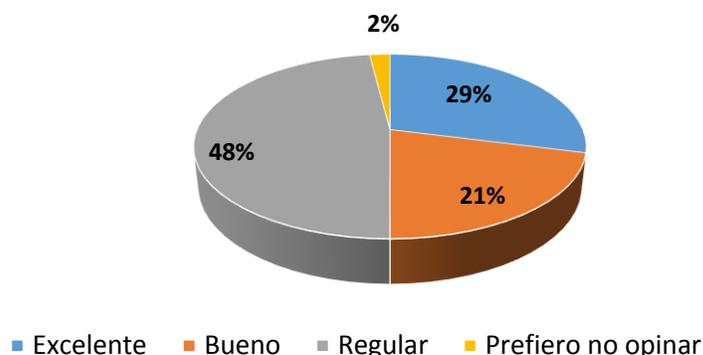
una vida laboral económicamente comprometida por préstamos con diversas agencias bancarias y urgida de utilizar sus días y horas de descanso para seguir trabajando.

Todo empleado tiene la esperanza o ilusión de que en la institución pública donde labora, cuente con un sistema de incentivos, que fomente su motivación laboral. En el caso específico de las instituciones educativas se carece de un sistema de incentivos que valore y premie los resultados de la evaluación de desempeño, recompensando moralmente al mejor colaborador del año.

Esta investigación comprobó que existen directores de institutos del nivel medio que han implementado estrategias de gerencia de recursos humanos en su administración, al crear instancias motivacionales intrínsecas al personal a su cargo, partiendo de la idea de que los trabajadores son el recurso más valioso de la institución puesto que de su esfuerzo, talento y conocimientos, depende la calidad del trabajo que desarrolla la organización.

De acuerdo con la opinión del personal entrevistado sobre su apreciación del aporte motivacional de los directores de los institutos, puede decirse que la mitad de los docentes considera que es regular en tanto que el otro sector lo consideró como excelente.

Gràfica No. 1
Liderazgo motivacional del administrador educativo.



Fuente: encuesta realizada a personal docente de los INEBS Mazatenango jornada vespertina.

Esta apreciación corresponde al análisis sobre el liderazgo de los directores en cuanto a motivar laboralmente al personal, lo cual es deficitario debido a que los directores invierten su tiempo en la realización del trabajo administrativo destinados a la elaboración y envío de documentos al Ministerio de Educación tales como, hacer informes para la Coordinación Técnica Administrativas, circulares, reuniones de padres de familia, resoluciones de conflictos entre estudiantes, actos cívicos, procesos en el SIRE, revisión de cronogramas, elaboración de circulares y notas, revisión de expedientes; por lo que no disponen de un espacio de su tiempo para dirigir reuniones de trabajo, pláticas motivacionales para el personal y otro tipo de actividades que estimulen desde la dirección, el buen desempeño del personal.

En otras palabras, para la administración de los centros educativos queda en el olvido la convivencia con el personal docente, las actividades de trabajo en equipo y gestiones para mejorar sus condiciones laborales, disponibilidad de recursos y mobiliario como incentivos intrínsecos y extrínsecos, que bien apoyarían la motivación laboral del recurso humano.

No es culpa de los directores el tener siempre una jornada laboriosa en lo técnico, ya que tienen a su cargo no solo el personal docente, sino también la responsabilidad de las

actividades de los estudiantes y padres de familia, y cada uno de estos sectores requiere de su atención específica.

Los antecedentes respecto a la labor administrativa referente a la motivación de los empleados indican que antes no se le ponía mucha atención a ese aspecto, pero conforme la tarea administrativa ha sido estudiada científicamente, se ha notado la necesidad de impulsar la motivación laboral del personal como estrategia de la gerencia del recurso humano a fin de garantizar un mejor clima laboral y por supuesto, disponer de un sistema interno de incentivos que aseguren la calidad del desempeño del personal.

Desde los años 1910 al 1920 las empresas comenzaron a ver en sus empleados un activo de su capital, de tal manera que ahora las personas ya no solo representan un número para las empresas, sino son la parte activa de su funcionamiento y de la cual depende el cumplimiento de sus metas de producción y de éxito a corto, mediano y largo plazo. Del desempeño y comportamiento del recurso humano depende la calidad del trabajo a realizar y en consecuencia su nivel de productividad y competencia en el contexto.

Se tiene claro que para asegurar una educación de calidad, se “requiere de educadores con conocimientos, habilidades y dedicación; no hay otra manera de conseguir el tipo de enseñanza que necesitamos” (Darlín-Hammond, Schachner, & Edgerton, 2021, pág. 13) para formar a las juventudes y este reto administrativo se relaciona con la selección de docentes que impartirán la docencia en los institutos del nivel medio. En función a lo anterior, en el ámbito educativo para el administrador educativo es una tarea delicada seleccionar personal docente de calidad para su instituto pues de estas decisiones administrativas depende contratar profesionales con cualidades que aseguren un desempeño eficiente dentro de la institución.

En todo el país, la demanda de profesores es alta por lo que es necesario pensar en cuanto a la calidad que debe presentar este recurso humano para asegurar la calidad del servicio de los centros educativos; por lo que se plantean desde ya, la necesidad de “invertir en la preparación de educadores de alta calidad, especialmente en las comunidades con grandes

necesidades, donde la escasez sigue siendo problemática. (Darlín-Hammond, Schachner, & Edgerton, 2021, pág. 15).

En Guatemala, la principal motivación de los jóvenes para estudiar carreras de pedagogía o educación es asegurarse una fuente de ingresos, ya sea laborando en el sector privado o público; de tal manera que algunas personas no eligen esta carrera por tener cualidades humanísticas y vocacionales, sino por la amplia disponibilidad de empleo que ofrece el mercado de trabajo que le asegura por lo menos un salario mínimo.

En este orden de ideas, el recurso humano que demanda la función educadora del estado y el funcionamiento de centros educativos públicos y privados es abundante en Guatemala, ya que es un país donde la cobertura educativa, principalmente en el nivel medio de educación todavía es deficitaria.

En el caso específico de los Institutos Nacionales de Educación Básica -INEBs- de Suchitepéquez la mayoría no cuentan con la cantidad de docentes que cubra la necesidad de atender el número de estudiantes que demandan educación media en estas instituciones. Por tal razón, estos centros educativos se ven en la necesidad de asignar cursos a los docentes que ya laboran en los institutos, aunque no cuenten con la experiencia o especialización para impartir las asignaturas, las cuales, por su naturaleza, requieren estudios de especialización a nivel universitario.

Por otro lado, en los INEBS suele darse que el personal docente es movilizado por el Mineduc a otro lugar de trabajo en cualquier momento del ciclo escolar, debido a que son contratados en el reglón 021 y en este tipo de contratos, los docentes son prestados a la institución que más lo requiera, por lo que el personal trasladado experimenta dificultad para adaptarse frecuentemente al nuevo clima organizacional. Este es un factor de desmotivación laboral para los maestros.

A este respecto el personal docente, indicó que cuando inician su vida laboral en una nueva institución, no se les suministra proceso de inducción que lo ubique en sus funciones,

obligaciones y derechos a fin de facilitar su proceso de adaptación ante la comunidad educativa. Es aquí donde entra el trabajo profesional del director del centro educativo, quien como líder debe influir en sus docentes para incentivarlos a que trabajen en equipo como estrategia para que la institución cumpla su misión y visión.

Para nadie es un secreto, que en las instituciones públicas se nota la falta de colaboración de los miembros del personal para trabajar en equipo, ya que generalmente son algunas personas las que hacen todo, porque demuestran ser capaces y los demás no asumen el mismo liderazgo ni empeño por hacer un buen trabajo.

Fomentar el trabajo en equipo, es una de las principales funciones que todo director de los INEBs, debe asumir. Por ejemplo, si se tiene docentes con experiencia en computación o con especialidades en diferentes áreas, se les puede delegar atribuciones de apoyo a sus compañeros de trabajo para generar un ambiente de aprovechar la calidad instalada del personal y generar el intercambio de conocimientos entre los docentes, en función de crear al final un ambiente laboral de trabajo en equipo, porque “invertir en la educación de los futuros docentes y trabajar también en los docentes ya establecidos sería tener una visión a largo plazo”. (Darlín-Hammond, Schachner, & Edgerton, 2021, pág. 17) para asegurar un proceso de mejorar la calidad educativa de las instituciones.

Probablemente si se tomaran en cuenta las necesidades de estos establecimientos se tendría un diagnóstico institucional, que serviría como punto de partida para la resolución de los diversos problemas, asimismo para la construcción de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo con miras a institucionalizar sistemas de incentivos y motivación laboral para el personal.

Actualmente, la capacitación del personal docente no se debe considerar como un gasto sino como una inversión, sus frutos estarán de retorno en corto o mediano plazo ya que ésta incrementa el nivel de productividad y disminuye la brecha de la desigualdad de desempeño del personal dentro de la organización. Las instituciones inteligentes, están claros que el recurso más importante dentro de las organizaciones es el humano, el cual se puede

desarrollar a un nivel de “talento humano”, siempre y cuando disponga de programas permanentes de formación y capacitación en servicio a corto, mediano y largo plazo, a partir de los resultados de la evaluación del desempeño que incluya un sistema de incentivos.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es considerado como un factor del éxito institucional, pues de esta forma se atiende a las necesidades de desempeño del personal en función a los postulados filosóficos de la organización.

Es por ello que cuando se administra seres humanos, el líder que ejerce la función de dirigir el trabajo del grupo, debe valorar al personal como seres humanos, que posee vida y que están conscientes de ella, que no está solos como individuos, sino que pertenecen en primera instancia a una familia, que su actividad en la sociedad y en grupos de trabajo depende de sus relaciones interpersonales.

Con respecto a trabajar en equipo en las instituciones públicas de educación, esto es una tarea pesada para muchos administradores educativos ya que la mayoría de los integrantes de estas organizaciones desconocen como motivar y estimular a un grupo de personas. Normalmente se aduce que dentro de una organización cada individuo tiene una personalidad diferente.

Según lo observado en esta investigación en los INEBs de Mazatenango el trabajo de un docente conlleva la preparación de clases según el horario de trabajo, impartir la docencia, calificar tareas, investigar casos especiales de estudiantes con bajo rendimiento académico, hacer evaluaciones, cuadros de registros, planes semanales y gestiones administrativas de orden académico.

El Ministerio de Educación, exige que el docente brinde resultados positivos en su trabajo sean cuales fueran sus condiciones de desempeño. Sin embargo, en la realidad de los centros educativos, el profesor desarrolla su docencia afrontando aspectos deficitarios de orden logístico e infraestructural como carencia de materiales y recursos didácticos, recursos tecnológicos mínimos o inexistentes para realizar su docencia con tecnología educativa,

inexistencia de servicio de internet, computadoras, cañoneras, televisores, bibliotecas, y otros recursos didácticos que por lo general en los institutos no se disponen.

En ese orden de ideas, el equilibrio psicológico, la motivación laboral y la salud mental de los docentes de estos centros educativos se afecta, manifestándose en la calidad de su desempeño laboral y en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

Estas condiciones de conflicto hacen que a los docentes vivan con angustia su vida laboral con ciertos niveles de desmotivación por ejecutar óptimamente su desempeño profesional incidiendo en su comportamiento organizacional dentro de los establecimientos educativos.

Finalmente, el ser humano es un ser de estímulos, por lo que, en el caso de la administración de docentes en ejercicio, se requiere programas de formación y capacitación por medio de los cuales el profesor reflexiona activa, creativa y críticamente sobre su propio desempeño para elevar la calidad de su labor profesional.

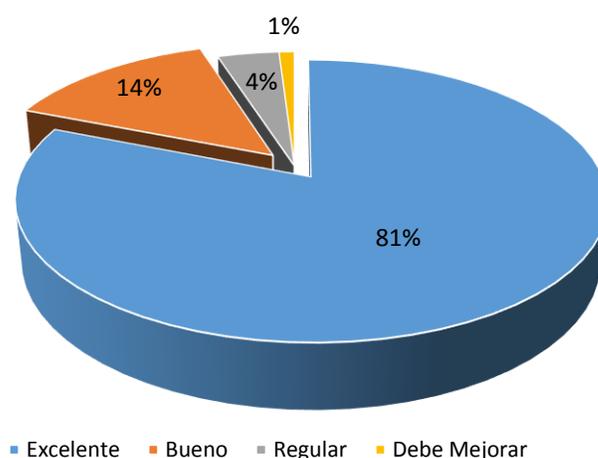
CAPÍTULO III

Liderazgo del director en la administración de recursos humanos

Las organizaciones educativas consideran importante y esencial el liderazgo del director porque de esta cualidad del administrador educativo depende el desempeño laboral de los seres humanos a su cargo.

El puesto de director lleva inherente la función de liderar el trabajo de la toda la organización. En función a ello, el liderazgo del director es un factor de apoyo, proactividad y motivación laboral para los miembros del personal. De acuerdo con la opinión de la mayoría de docentes, el liderazgo del director de la institución donde labora es excelente, lo cual les genera tranquilidad y confianza en el trabajo que realizan como cabeza de la organización.

Gràfica No. 2 *Liderazgo del director de la instituciòn educativa*



Fuente: encuesta realizada a personal docente de los INEBS Mazatenango jornada vespertina.

El liderazgo del administrador educativo es un punto esencial dentro de todo proceso educativo, debido a que el director como un líder pedagógico es la persona que debe poseer habilidades para inspirar, movilizar e influir de manera positiva en la forma de ser y actuar de las personas que estén dentro de sus responsabilidades de administrador educativo.

El líder debe hacer que dicho grupo trabaje en equipo con entusiasmo para lograr los objetivos y metas propuestas. También debe tener capacidad de delegar, gestionar, promover, incentivar, motivar y sobre todo evaluar los proyectos de desarrollo de la institución. Este enfoque considera al director como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa

En educación el director es considerado el líder con mayor jerarquía, por lo tanto, posee ciertas cualidades como: impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (Rodríguez, 2011, págs. 255-256).

El director como un líder educativo ejerce una influencia importante en la mejora continua del centro educativo. Principalmente cuando se enfoca en propiciar la motivación del personal a su cargo y la instauración de las prácticas y condiciones de trabajo en función de alcanzar óptimos resultados positivos en el aprendizaje de los estudiantes.

En la realidad de las instituciones escolares de Guatemala, los directores toman toda la responsabilidad tanto pedagógica como puramente administrativa, incluso algunos imparten docencia por lo cual el trabajo se hace tan desgastante, que concentrarse en un solo aspecto de la administración educativa es una tarea complicada.

Tomando en cuenta que “el liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos” (Lei-thwood, Harris & Hopkins, 2008), específicamente en los INEBs, la mayoría de ellos no cuentan con una persona que tenga la responsabilidad de la dirección del área pedagógica, situación que genera que los docentes se acomoden a no tener una persona que les “asesore para resolver y solventar algunos imprevistos que surgen en su trabajo didáctico pedagógico, el desarrollo de sus planificaciones de docencia y la metodología que están implementando” (Rodríguez, 2011, pág. 256)

Dentro de los establecimientos educativos los directores con buen liderazgo tienen más aceptación y valor por parte de la comunidad educativa; la razón principal es su influencia positiva en el desarrollo de las prácticas pedagógicas en el salón de clase. Es aquí donde se valora el hecho de que “un director pedagógico se diferencia por la función que desempeñan, la cual es decisiva para mejorar los resultados escolares, influir en la motivación del personal docente y en el fortalecimiento de las capacidades de los maestros, situación que incide en el ambiente escolar” (Rodríguez, 2011, pág. 256).

Entonces desde ya se deduce que el liderazgo de un director en el plano pedagógico implica que haya tenido experiencia de haber trabajado en un salón de clase para poder entender y disponer de argumentos al momento de apoyar a los docentes en su desempeño operativo en el aula. Esto desde ya implica trabajar en equipo en función de intercambiar conocimientos y obtener nuevos aprendizajes que beneficien a los estudiantes.

Se supone que la función de un director es asegurar la calidad de aprendizajes de los estudiantes, velar porque se cumplan los estándares del currículo oficial y atender las gestiones de la comunidad educativa. Por tanto, los establecimientos educativos en teoría deben contar con directores que cubran responsabilidades tanto administrativas como pedagógicas. Es necesario comprender entonces que en los centros educativos los directores deben estar capacitados para solventar situaciones puramente administrativas y de orden pedagógico.

En la administración educativa, la gestión pedagógica del líder de la organización, juega un papel central ya que actualmente se vive en una sociedad más informada, con más conocimientos y constantemente innovadora, por lo que la gestión pedagógica que pueda tener un líder dentro de los establecimientos es importante para garantizar la calidad educativa de éstos.

Conviene subrayar que en los INEBs de Mazatenango los directores hacen gestiones administrativas y a la vez asumen la responsabilidad de ser asesores pedagógicos para el personal docente. Por esa razón los directores “ejecutan un trabajo de gestión administrativa

y pedagógica a la vez” (Rodríguez, 2011, pág. 255) sin embargo, en la práctica el tiempo laboral de los directores es destinado para desarrollar actividades y responsabilidades puramente administrativas.

En la realidad de la administración educativa, en Guatemala el director de un centro educativo tiene que velar por el cumplimiento de la documentación administrativa de la organización, atender las necesidades de infraestructura y logística de la institución y finalmente supervisar y acompañar a los docentes en lo pedagógico, ayudándolos a que adquieran conocimientos, habilidades y competencias para ejercer su labor en el aula. Además, tiene como tarea orientar y entender situaciones que se dan con los padres de familia y buscarles solución; por lo que se deduce que su labor es multifuncional y poco contundente para alcanzar la calidad educativa.

Si el Ministerio de Educación asignara a las escuelas un director específico para el área pedagógica y uno para el área administrativa, se lograría una mejor dirección administrativa y pedagógica de los centros educativos, lo cual se percibiría en la calidad de los ambientes agradables de los salones de clase complementados con la eficiente labor técnica pedagógica de los profesores.

Actualmente en la ciudad de Mazatenango funcionan cuatro INEBs a los cuales se realizan supervisiones una vez al mes por parte de la Coordinación Técnica Administrativa del ciclo básico, que tiene cobertura departamental; con lo cual

...se impulsan las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo; su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso; mejor dicho, es el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículum y la administración escolar. (Rodríguez, 2011, pág. 259).

Las supervisiones que se realizan en los INEBs consisten en visitas técnicas tendientes a resolver dudas de los maestros y directores en cuanto a la implementación curricular. Además de conversar con docentes sobre las actividades de aprendizaje que pueden realizar con sus estudiantes según las condiciones reales de cada establecimiento. Por otro lado, se revisan

los documentos de la labor pedagógica tales como: planes, horarios, contenidos y recursos didácticos utilizados.

Todos los docentes de las diferentes áreas son atendidos por la coordinación a cada dos meses por medio de reuniones virtuales para poder orientar su labor docente. Las capacitaciones también son brindadas al personal administrativo, pero por parte del área de Recursos Humanos de la Coordinación Departamental de Suchitepéquez. En la mayoría de las ocasiones, estas capacitaciones dejan en segundo plano lo administrativo por las constantes dudas que persisten por parte de los docentes se refieren a problemas pedagógicos y didácticos.

Actualmente son virtuales y se puede recibir en cualquier lugar, por lo cual no hay pretextos para que los maestros no las reciban, es más, pueden ser grabadas para posteriormente ser vistas como material de aprendizaje virtual y asincrónico.

En resumen, la finalidad de la supervisión es coadyuvar a mejorar la dirección escolar en todos sus aspectos, implicando con ello lo institucional, lo administrativo y lo pedagógico.

Conclusiones

- a. Existen tres premisas que explican la motivación laboral, éstas son: la conducta motivada que es provocada por estímulos externos o internos; la conducta motivada generada por un impulso o necesidad vital y la conducta motivada que está orientada hacia objetivos individuales.
- b. Los profesores de los INEBs consideran al salario como un factor que estimula el cumplimiento de sus funciones docentes, pero no satisface la totalidad de sus compromisos económicos, por lo que tienen que generar mayores ingresos en su economía, por consiguiente, buscan un empleo fuera de su horario laboral, para trabajar en otras instituciones educativas o no educativas.
- c. Los directores de las instituciones educativas del nivel medio tienen demasiadas responsabilidades de orden administrativo ante el Ministerio de Educación, atender a padres de familia y asistir a reuniones distritales; por lo que no disponen de suficiente tiempo para acompañar, supervisar, monitorear, y sobre motivar laboralmente al personal docente durante su jornada académica.
- d. La falta de participación del personal docente en programas de inducción y formación en servicio propicia en los profesores el desconocimiento de la filosofía de su organización, y en consecuencia su desempeño docente expresa desmotivación laboral.
- e. En los INEBs no existe un proceso de evaluación de desempeño anualmente creado por los directores lo que no se dispone de un mecanismo administrativo que estime y valore el rendimiento laboral de cada profesor a fin de proporcionarle la retroalimentación respectiva para motivarlo laboralmente.
- f. Aunque exista un modelo básico de motivación docente y de conducta humana, este resultado es distinto en cada persona ya que depende bastante de la percepción del estímulo, de las necesidades y del conocimiento.

Recomendaciones.

- a. Realizar proceso de reclutamiento y la selección de personal docente para los INEBs por medio de procesos e instrumentos técnicos que permita a los directores vincular los postulados filosóficos de la institución que dirigen con el perfil del personal docente a contratar.
- b. Consolidar con la Unidad de Recursos Humanos, un protocolo para la atención de las instituciones educativas del nivel medio ciclo básico del sector público, que permitan ejecutar programas de formación y capacitación en servicio a los docentes de manera periódica con su respectivo monitoreo a nivel de un proceso de evaluación de desempeño y motivación.
- c. Sensibilizar a las diversas instituciones educativas del nivel medio ciclo básico, sobre la importancia que tiene el hecho de que el personal de nuevo ingreso participe en un programa de inducción estandarizado, a fin de que conozcan de manera formal todos aquellos aspectos generales y específicos de la organización, beneficios que está ofrece y la demanda laboral que deben satisfacer al desempeñarse como miembros del personal docente.
- d. Crear alianzas con las autoridades municipales, ONG y el Centro Universitario de Suroccidente, para crear en los INEBs puestos de directores pedagógicos que vengan a complementar la labor administrativa de los directores de institutos.
- e. Crear procesos administrativos de motivación laboral que no solo se circunscriban al incentivo económico, sino a introducir incentivos que alienten la autoestima de los profesores y programas de fortalecimiento a la salud mental de los profesores.

Referencias

- Bariso, J. (2018). *Inteligencia Emocional para la vida cotidiana: una guía para el mundo real.* (E. G. Belastegui, Trad.). https://books.google.com.gt/books?id=PprnDwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Cruz, N. M. (12 de octubre de 2009). *Influencia de la motivación.* CIRIEC. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>
- Feldman, R. S. (2010). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana.* (J. L. Báez, Trad.). McGraw-Hill .
- Fox, T. (25 de enero de 2017). *Psicología de la educación.* <https://psikipedia.com/libro/educacion/2360-analisis-de-la-motivacion>
- Gardner, H. (2011). *La Inteligencia Reformada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI.* Paidós. <https://www.bienestaryproteccioninfantil.es/fuentes1.asp?sec=4&subs=611&cod=4178&page=>
- Hammond, D. Schachner, A., y Edgerton, A. (2021). *Reiniciar y Reiventa la escuela: El Aprendizaje en los tiempos de COVID y más allá.* <https://educacion.udd.cl/files/2021/08/Libro-Reiniciar-y-reinventar-las-escuelas.pdf>
- Llera, J. B. (1995). *Psicología Educación.* Boixareu Universtaria Marcombo. https://nanopdf.com/download/psicologia-de-la-educacion-editorial-club-universitario_pdf
- Mercadé, A. (2008). *Los 8 tipos de inteligencia.* <http://materialestatic.es/transicion/apuntes/Los.8.tipos.de.inteligencia.segun.Howard.Gardner.pdf>
- Myers, D. G. (2005). *Psicología Social.* (8 ed.). (E. C. Gutiérrez, Ed.) McGraw-Hill Interamericana. https://conductitlan.org.mx/13_psicologiasocial/Materiales/L_PSICOLOGIA%20SOCIAL-Myers.pdf
- Reyes, G. A. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaría de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del Estado guatemalteco.* [Tesis. Maestría en Administración Pública. Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf

- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Universidad la Sabana. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n2/v14n2a02.pdf>.
- Sánchez, D (2017). *Vigor: conceptos Básicos*. <https://deconceptos.com/ciencias-naturales/vigor>
- Tolley, R. W. (2007). *Mide tu inteligencia emocional*. Santillana.



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





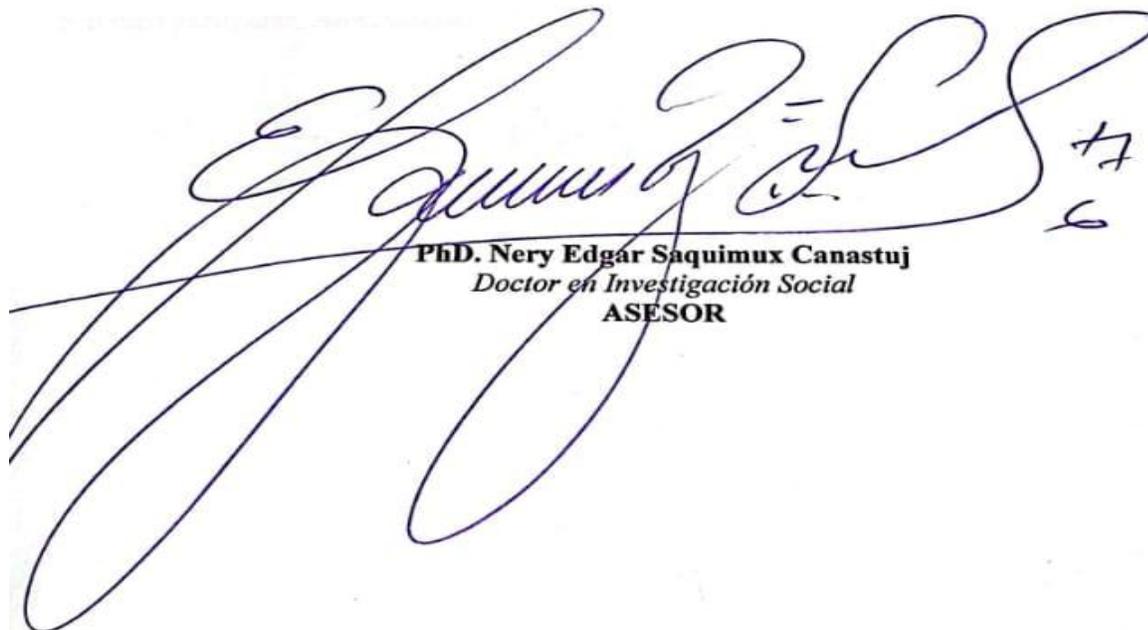
Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur
Occidente

Ref. DAT. 03 – 22
Mazatenango, 15 de noviembre 2022

Señor Coordinador
CARRERAS DE PEDAGOGÍA
CUNSUROC.

En cumplimiento a mis atribuciones asignadas en el artículo 49, inciso “d”; artículo 57 incisos de la “a” a la “k” y, artículo 62, inciso “f”; del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente me permito informarle que he asesorado la tesis titulada: *Motivación laboral del personal docente*, de la estudiante: María Andrea Aquino Policarpio, carné: 201340259 de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, quien ha desarrollado el proceso metodológico y efectuado las correcciones sugeridas, por lo que sobre la base del artículo 62, inciso “f”; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de revisión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.



PhD. Nery Edgar Saquimux Canastuj
Doctor en Investigación Social
ASESOR

17
6



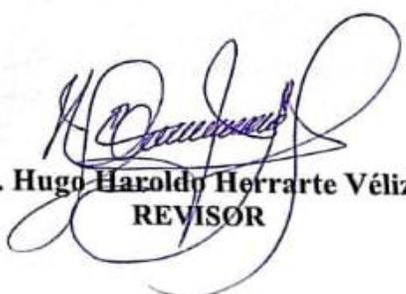
Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur
Occidente

Ref. DRT. 03 – 22
Mazatenango, 29 noviembre de 2022

Señor Coordinador
CARRERAS DE PEDAGOGÍA
CUNSUROC.

En cumplimiento al nombramiento de Revisor Ref. NR. 03– 2022 de fecha 9 de noviembre de 2022, me permito informarle que he revisado la tesis titulada: *Motivación laboral del personal docente*, de la estudiante: María Andrea Aquino Policarpio, carné: 201340259 de la Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa; quien ha efectuado las correcciones sugeridas, por lo que, sobre la base del artículo 62, inciso “g” del Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I – II –EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Suroccidente; emito del **DICTAMEN FAVORABLE** para que el proceso de impresión del informe de tesis continúe.

Sin otro particular. Atentamente.


Lic. Hugo Haroldo Herrarte Véliz
REVISOR



Universidad de San Carlos
Centro Universitario de Sur Occidente
Mazatenango, Suchitepéquez

Mazatenango, 02 de mayo de 2023
Providencia T.I.T. No. 04 - 2023

ASUNTO: Envió del informe final de la Tesis titulada "MOTIVACION LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE" de la estudiante: María Andrea Aquino Policarpio, carné: 201340259 de la carrera de Licenciatura en Pedagogía especializada en Administración Educativa.

ATENTAMENTE PASE A: Lic. Luis Carlos Muñoz
DIRECTOR EN FUNCIONES CUNSUROC

PARA QUE SE SIRVA:

<input type="checkbox"/>	Emitir acuerdo respectivo
<input type="checkbox"/>	Emitir Opinión.
<input checked="" type="checkbox"/>	Tramitarlo de acuerdo con el procedimiento establecido
<input checked="" type="checkbox"/>	Agregarlo a sus antecedentes
<input type="checkbox"/>	Enviar antecedentes
<input type="checkbox"/>	Hacerlo de su conocimiento
<input type="checkbox"/>	Hacer del conocimiento de los interesados
<input type="checkbox"/>	Efectos consiguientes
<input type="checkbox"/>	Informar
<input checked="" type="checkbox"/>	Autorizar
<input type="checkbox"/>	Archivo.

OBSERVACIONES: De conformidad con lo establecido en el Artículo 55, inciso "f" del *Normativo de Integración del Sistema de Prácticas (I - II -EPS) y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario de Sur Occidente*, así como lo establecido en el Artículo 54 inciso "b" del mismo normativo se adjunta el informe de Tesis completo, incluyendo copia de los dictámenes respectivos para su conocimiento y autorización del **IMPRÍMASE**.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

MSc. José Norberto Thomas Villatoro
COORDINADOR
Carreras de Pedagogía Plan Diario





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

CUNSUROC/USAC-I-53-2023

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el uno de agosto de dos mil veintitrés_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes del asesor y revisor, SE
AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS: "MOTIVACIÓN LABORAL DEL
PERSONAL DOCENTE", de la estudiante: **María Andrea Aquino Policarpio**, Carné
201340259 CUI: **2121 91209 0901** de la carrera Licenciatura en Pedagogía y
Administración Educativa.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M.A. Luis Carlos Muñoz López
Director - CUNSUROC



/gris