The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a crown and robes, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a shield. The text "UNIVERSITAS CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER CÆTTERAS ORBIS CONSPICUA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPS-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL  
DOCENTE DEL COLEGIO KIDS HOUSE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL.”**

**VIRGINIA MARÍA JEREZ SANDOVAL DE SAMAYOA  
OLGA MARÍA GUZMÁN AGUILAR DE SOLARES**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2013.**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIDAD DE GRADUACIÓN  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL  
DOCENTE DEL COLEGIO KIDS HOUSE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**OLGA MARÍA GUZMÁN AGUILAR  
VIRGINIA MARÍA JEREZ SANDOVAL**

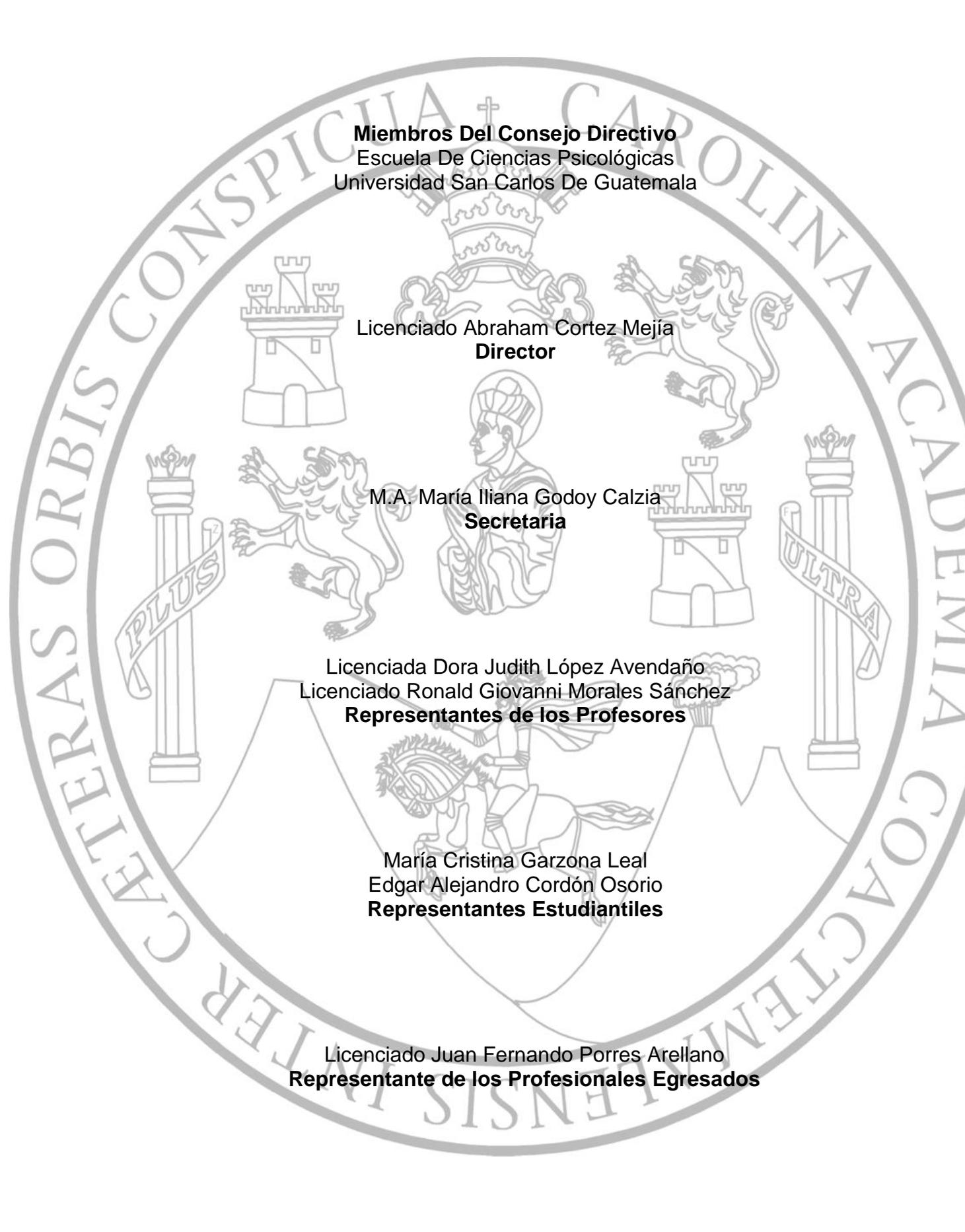
**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2013**

The background of the page features a large, faint watermark of the seal of the Universidad San Carlos de Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA GOACCTEM" around its perimeter. In the center, it depicts a figure on horseback, a crown, and various heraldic symbols like castles and lions.

**Miembros Del Consejo Directivo**  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Universidad San Carlos De Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**Director**

M.A. María Iliana Godoy Calzia  
**Secretaria**

Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
**Representantes de los Profesores**

María Cristina Garzona Leal  
Edgar Alejandro Cordon Osorio  
**Representantes Estudiantiles**

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano  
**Representante de los Profesionales Egresados**

c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 168-2009  
CODIPs. 1158-2013

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

28 de junio de 2013

Estudiantes  
Olga María Guzmán Aguilar  
Virginia María Jerez Sandoval  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO PRIMERO (11º.) del Acta VEINTISEIS GUIÓN DOS MIL TRECE (26-2013), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 26 de junio de 2013, que copiado literalmente dice:

**DÉCIMO PRIMERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: “**IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO KIDS HOUSE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Olga María Guzmán Aguilar**  
**Virginia María Jerez Sandoval**

**CARNÉ No. 2000-16674**  
**CARNÉ No. 2000-21814**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Karla Carrera Vela, y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

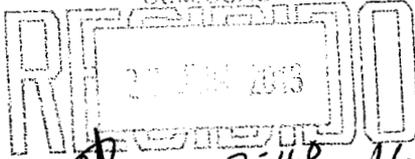


M.A. María Iliana Godoy Calzia  
SECRETARIA



/gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Percepción e Información  
CUM/USAC



INFORME FINAL

CIEPs 430-2013  
REG: 168-2009  
REG: 168-2009

FIRMA:  HORA: 12:40 Registro: 168-09

Guatemala 24 de junio 2013

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO KIDS HOUSE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.”**

ESTUDIANTE:  
**Olga María Guzmán Aguilar**  
**Virginia María Jerez Sandoval**

CARNÉ No.  
2000-16674  
2000-21814

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el 24 de junio del presente año y se recibieron documentos originales completos el 24 de junio, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
M.A. Mayra Friné Luna de Alvarez  
COORDINADORA, UNIDAD DE GRADUACIÓN  
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo  
Arelis

CIEPs. 431-2013  
REG 168-2009  
REG 168-2009

Guatemala, 24 de junio 2013

**SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS”  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

De manera atenta me dirijo a ustedes para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO KIDS HOUSE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.”**

**ESTUDIANTE:  
Olga María Guzmán Aguilar  
Virginia María Jerez Sandoval**

**CARNÉ No.  
2000-16674  
2000-21814**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 30 de abril del año en curso, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado Marco Antonio García Enríquez  
DOCENTE REVISOR**



Arelis./archivo

Guatemala, agosto 16 del 2012.

Licenciado Marco Antonio García  
Coordinador Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs\_ “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimado Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “Importancia de un programa de incentivos para el personal docente de preprimaria del Colegio Kids House y su influencia en el clima organizacional” realizado por la estudiante VIRGINIA MARIA JEREZ SANDOVAL DE SAMAYOA, carné 200021814 y OLGA MARIA GUZMAN AGUILAR, carné 200016674.

El trabajo fue realizado a partir del 28 de marzo del 2006 a 16 de agosto del 2012.

Esta investigación cumple los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,

  
Licenciada Karla Carrera Vela  
Psicóloga y Terapeuta del Lenguaje  
Colegiado No. 5857  
Asesor de Contenido

MG/mg  
cc. Archivo

Guatemala, agosto 16 del 2012.

Licenciado Marco Antonio García  
Coordinador Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs\_ “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimado Licenciado García:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiante Virginia María Jerez de Samayoa, carné 200021814 y Olga María Guzmán Aguilar realizaron en esta institución observaciones, entrevista y cuestionarios a maestras como parte del trabajo de Investigación titulado: “Importancia de un programa de incentivos para el personal docente de preprimaria del Colegio Kids House y su influencia en el clima organizacional” en el período comprendido del 20 de mayo al 10 de agosto del presente año, en horario de 15:00 a 18:00 horas.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



*M. Rodas*

Licenciada María del Rosario Rodas  
Directora del Colegio Kids House  
Teléfono 24732879

NS/ml  
Archivo

PADRINOS DE GRADUACIÓN

**POR OLGA MARIA GUZMÁN AGUILAR**

CARLOS ARIEL SOLARES

LICENCIATURA EN MEDICINA VETERINARIA Y MAESTRO EN ARTES EN  
PRODUCCIÓN AVÍCOLA  
COLEGIADO 966

**POR VIRGINIA MARÍA JEREZ DE SAMAYOA**

GABRIEL EDUARDO SAMAYOA ROLDÁN

MEDICO Y CIRUJANO

COLEGIADO 2843

KARLA CARRERA VELA

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 5857

ACTO QUE DEDICO  
**OLGA MARÍA GUZMÁN DE SOLARES**

A Dios y ala Virgen María

Por el hermoso regalo de la vida y por guiar siempre mi camino

A mi esposo

Carlos Ariel

Por el amor, perseverancia, paciencia y apoyo incondicional.

A mis padres

Ángel Aparicio y Olga Georgina

Por sus sacrificios y enseñanzas para hacerme una mujer de bien

A mi abuelita

Olga Graciela

Por ser una mujer integra y modelo a seguir

A mis hermanos

Juan pablo, Ángel Martín y Jorge Andrés

Por su cariño y acompañamiento en todo momento

A mis amigas

A Lorena, Brenda, Silvia, Débora y Beatriz por su amistad sincera y especialmente a Vicky por su motivación, ejemplo y entusiasmo para lograr finalizar este proyecto.

A toda mi familia y amigos

ACTO QUE DEDICO  
**VIRGINIA MARÍA JEREZ DE SAMAYOA**

A Dios y a la Virgen María

Por darme la vida, salud y sabiduría para concluir esta meta.

A mi esposo

Carlos Eduardo

Por su entrega, amor, motivación y apoyo incondicional.

A mis padres y abuelita

Oralia, Gladys y Belisario Jerez

Por darme lo mejor de ellos durante toda su vida.

A mis hermanos Gladys, Xiomara y Sebastián

Por todo su amor y para que nunca se den por vencidos a alcanzar sus metas.

A mis suegros

Kathy y Eduardo Samayoa

Por su protección, amor y guía.

A las familias Jerez, Samayoa y Pineda

Por su cariño, apoyo y compañía a lo largo de mi vida.

A mis amigas

Por su eterna e incondicional amistad.

## AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A Licda. Karla Carrera de Pérez

Por su ejemplo, compromiso y asesoría en este proyecto de investigación.

A Lic. Marco Antonio García y Lic. Víctor Ordoñez

Por su tiempo, colaboración y conocimientos brindados en la revisión de esta investigación.

A Escuela de Ciencias Psicológicas

Por brindarme las bases de mi carrera profesional.

A las empresas

Colegio Capouilliez, Colegio KidsHouse, Colegio Belga Guatemalteco, Pizza Hut Guatemala, Hotel Real Intercontinental Guatemala, La Reunión Golf Resort &Residences e Intercontinental Hotels Group por brindarnos la oportunidad de poner en práctica lo aprendido y obtener la experiencia necesaria para desarrollarnos como profesionales

## ÍNDICE

Resumen	1
Prólogo	2
1. Capítulo I <b>INTRODUCCIÓN</b>	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Marco teórico	5
1.2.1. Educación	5
1.2.1.1. Educación en Guatemala	5
1.2.1.2. Leyes de educación en Guatemala	6
1.2.1.3. Condiciones de trabajo en Guatemala	7
1.2.1.4. Reforma educativa de Guatemala	8
1.2.2. Rol de los educadores	10
1.2.3. Características de un buen docente	11
1.2.4. Necesidades humanas	13
1.2.4.1. Teorías de las necesidades	13
1.2.4.1.1. Manfred Max Neef	13
1.2.4.1.2. Abraham Maslow	14
1.2.5. Clima organizacional	14
1.2.5.1. Principales elementos	15
1.2.5.2. Factores influyentes	16
1.2.5.3. Importancia	16
1.2.6. Cultura organizacional	17
1.2.6.1. Cultura objetiva y subjetiva	17
1.2.6.2. Manifestaciones culturales	18
1.2.7. Motivación	19
1.2.7.1. Tipos de motivación	19
1.2.7.2. Beneficios	21
1.2.7.3. Teorías de motivación	22
1.2.7.3.1. Teoría del factor dual de Herzberg	22

1.2.7.3.2.	Teoría de McClelland	23
1.2.7.3.3.	Teoría de las Expectativas	24
1.2.7.3.4.	Teoría ERC de Alderfer	25
1.2.7.3.5.	Teoría de Fijación de metas de Locke	25
1.2.8.	Productividad	26
1.2.8.1.	Tipos de productividad	26
1.2.8.2.	Influencia en la productividad	27
1.2.9.	Incentivos	27
1.2.9.1.	Importancia de los incentivos	28
1.2.9.2.	Clasificación de incentivos	29
1.3.	Hipótesis general de la investigación	30
1.3.1.	Variable dependiente e indicadores	30
1.3.2.	Variable independiente e indicadores	31
2.	Capítulo II <b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	32
2.1.	Técnicas	32
2.2.	Instrumentos	33
3.	Capítulo III <b>PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	34
3.1.	Características del lugar y de la población	34
3.1.1.	Características del lugar	34
3.1.2.	Características de la población	34
3.2.	Información obtenida en las observaciones	35
3.3.	Datos obtenidos en los cuestionarios a maestras	36
3.4.	Información obtenida en la entrevista	46
4.	Capítulo IV <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	47
4.1.	Conclusiones	47
4.2.	Recomendaciones	48
5.	Bibliografía	49
6.	Anexos	50

## RESUMEN

“Importancia de un programa de incentivos para el personal docente de preprimaria del Colegio Kids House y su influencia en el clima organizacional”

Autoras: Olga María Guzmán de Solares y Virginia María Jerez de Samayoa

El presente trabajo tuvo como finalidad ratificar la importancia de crear un programa de incentivos para maestros que favorezca el ambiente laboral y que permita reconocer y motivar a los docentes por su esfuerzo y dedicación.

Además este proyecto permitió identificar la influencia de los incentivos y la motivación en el clima laboral de la organización.

Uno de los temas que atrae la atención de la psicología industrial es el clima organizacional. Es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. El recurso humano constituye un elemento básico y su desempeño afecta o favorece el desempeño de toda la organización.

En esta oportunidad se trabajó con las maestras del colegio Kids House y se utilizaron instrumentos tales como la observación, entrevista y cuestionario lo que permitió recabar la información necesaria.

Una de las principales conclusiones de la investigación es que la motivación en las maestras sí influye en el clima organizacional, ya que pueden sentirse más satisfechas y tomadas en cuenta. Esto a su vez se puede plasmar en la creatividad, iniciativa y optimismo con el que hacen las cosas.

Este proyecto fue de mucho beneficio para el colegio y personal docente porque reflexionaron sobre la importancia de cuidar el ambiente laboral, pudieron expresar sus opiniones y propusieron diferentes incentivos y actividades que fueron incluidas en el programa. Ahora las relaciones interpersonales serán más armoniosas y los niños tendrán maestras estables y positivas.

## PRÓLOGO

El presente estudio permitió reconocer que los maestros al igual que las demás personas deben cubrir ciertas necesidades que las hacen sentir más satisfechas, valoradas y que a la vez las impulsa a dar lo mejor de ellas. Con los datos recabados se propuso un programa de motivación para maestros que incluye diferentes actividades e incentivos no financieros que contribuyen a aumentar la motivación y satisfacción y así promover un clima organizacional más agradable que se refleje en la relación maestro- alumno, maestro-padre y maestro-maestro.

Desde el punto de vista científico se consideró necesario realizar esta investigación para identificar la influencia de la motivación y los incentivos en el productividad y clima organizacional que se viven en las instituciones educativas.

Desde el punto de vista social fue valiosa esta investigación porque actualmente es fundamental dignificar la profesión del magisterio y un programa de incentivos es la herramienta que puede activar el potencial de realización del factor humano, específicamente Guatemala será beneficiada con este proyecto, ya que es un esfuerzo más que se hace con el propósito de elevar el nivel de educación, y brindar a los maestros las oportunidades de desarrollo que se merecen, y así propiciar un ambiente de entusiasmo y positivismo dentro de las escuelas y colegios.

La Escuela de Psicología también se benefició porque este proyecto podrá ser utilizado en otros centros educativos para aumentar el número de docentes beneficiados en el país.

Además para el diplomado de Psicología Industrial la investigación constituyó un logro derivado de la enseñanza que brindan a tantos estudiantes y de cómo es posible aplicar los conocimientos adquiridos en cualquier área laboral.

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El gobierno de Guatemala ha luchado desde hace tiempo por fortalecer su sistema educativo a través del desarrollo profesional de los maestros, aun así, observamos como todavía existe una gran brecha entre los maestros del sector público y los del privado. Sin embargo, esto no puede ser una limitante, por el contrario debe motivarnos a mejorar las condiciones de trabajo para los docentes de nuestro entorno laboral y luego compartir esto con otras instituciones que puedan implementarlo.

A lo largo de nuestra experiencia docente pudimos observar como el clima laboral se ve afectado por varios factores que de alguna manera pueden ser modificados y así, ambas partes, es decir, docentes y la institución se beneficien y se obtengan mejores resultados.

Este estudio consistió en confirmar la importancia de crear un programa de incentivos que aumente la motivación y satisfacción de las maestra del colegio Kids House en donde laboran aproximadamente 12 maestras comprendidos entre 20 y 40 años, con una escolaridad universitaria o de diversificado, en su mayoría pertenecen a un nivel socio económico medio-bajo. Todas son ladinos con residencia en el área urbana de la ciudad capital de Guatemala.

Por medio de la observación directa a este grupo se detectaron varios indicios de que el clima laboral ha sido afectado por actitudes negativas de docentes y esto se manifiesta en todas las actividades que se realizan, se debe reconocer que esto es de suma importancia ya que de no mejorar el ambiente y la motivación, los principales afectados serían los alumnos. El logro de objetivos y metas es directamente proporcional a las circunstancias favorables que nos

conducen a ellos, al esfuerzo que se realiza y al afán de obtenerlo. De allí la importancia que tiene el uso de la motivación como una herramienta dentro de la instituciones educativas.

El tema se abordó con los docentes y personal administrativo del colegio, las observaciones y otros instrumentos utilizados como la entrevista y cuestionario nos permitieron reunir los datos necesarios para elaborar un programa de incentivos que representa la propuesta principal de este proyecto de investigación.

El proyecto se respaldó en las principales teorías de necesidades y de motivación como son: Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, Teoría de los tres factores de MacClelland, Teoría de las Expectativas, Teoría ERC de Alderfer, y Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke, ya que todas coinciden en que la motivación es un factor determinante en la actuación del ser humano en todos los ámbitos de su vida.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué fuerza se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Podemos decir que la motivación es el motor de las cosas, el empuje necesario que necesitamos para poder realizar algo, y a veces, es relativo a las palabras que recibimos cuando se nos da aliento a realizar algo, intentando levantar el ánimo o potenciar las virtudes de la persona que comenzará a realizar la actividad. En lo que respecta al trabajo y la motivación, estas variables se ven muy relacionadas y la motivación se ve afectada por distintos factores externos que ayudan a tener un mayor rendimiento laboral, siendo por ello importante el acondicionamiento de un propicio ambiente de trabajo. Lo más importantes es reconocer que la motivación es un factor en el que podemos influir para lograr el éxito en la vida personal y profesional.

## **1.2. Marco teórico inicial**

### **1.2.1. Educación**

Educación es proceso mediante el cual se afecta a una persona estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea.

También puede definirse como el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una conciencia cultural conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.<sup>1</sup>

El proceso educativo se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto período de tiempo.

La educación denominada “formal” es aquella efectuada por maestros profesionales. Esta se vale de las herramientas que postula la pedagogía para alcanzar sus objetivos.

#### **1.2.1.1. Educación en Guatemala**

Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación.<sup>2</sup> Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se hayan al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas y sociales y otros factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños a la educación.

---

<sup>1</sup> Fernando Corominas, “Educar hoy” Ediciones Palabra, S.A. Madrid. 1997. Página 123

<sup>2</sup>Plan Nacional de Educación 2004-2007. Guatemala. Recopilación de Leyes. Biblioteca. MINEDUC. Página 83

Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social, incluida la formación de buenos ciudadanos. Esto junto con la presente transición democrática por la que atraviesa el país y su integración en el mercado internacional, hacen de la educación una necesidad básica para el desarrollo y adaptación de los guatemaltecos a esta nueva etapa de desarrollo, democracia y paz.<sup>3</sup>

### **1.2.1.2. Leyes de educación en Guatemala**

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, detallaremos a continuación las leyes que tienen relación con este proyecto de investigación

#### Principios y fines de la educación<sup>4</sup>

Principios ARTÍCULO 1º La educación en Guatemala se fundamenta en los siguientes principios:

3. Tiene al educando como centro y sujeto del proceso educativo.
4. Está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo.
7. Es un proceso científico, humanístico, crítico, dinámico, participativo y transformador

Fines ARTÍCULO 2º Los Fines de la Educación en Guatemala son los siguientes:

1. Proporcionar una educación basada en principios humanos, científicos, técnicos, culturales y espirituales que formen integralmente al educando.

---

<sup>3</sup>Menéndez, L. A. “La educación en Guatemala”, Piedra Santa. Guatemala, 1980. Página 69

<sup>4</sup>Plan Nacional de Educación 2004-2007. Guatemala. Recopilación de Leyes. Biblioteca. MINEDUC. Página 92.

2. Cultivar y fomentar las cualidades físicas, intelectuales, morales, espirituales y cívicas de la población, basadas en su proceso histórico y en los valores de respeto a la naturaleza y a la persona humana.

3. Fortalecer en el educando, la importancia de la familia como núcleo básico social y como primera y permanente instancia educadora.

#### Obligaciones y derechos de los educadores<sup>5</sup>

Obligaciones ARTÍCULO 36º. Son obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, las siguientes:

2. Respetar y fomentar el respeto para su comunidad.

3. Participar activamente en el proceso educativo.

4. Actualizar los contenidos y metodología de la materia que enseña.

7. Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.

8. Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.

Derechos ARTÍCULO 41º. Son derechos de los educadores:

1. Ejercer la libertad de enseñanza y criterio docente.

2. Participar en las decisiones relacionadas al proceso educativo.

6. Participar en actividades de recreación, culturales, sociales y deportivas.

7. Gozar de beneficios económicos y sociales.

9. Ser estimulados en sus investigaciones científicas y producción literaria.

### **1.2.1.3 Condiciones de trabajo de los docentes en Guatemala**

Las condiciones de trabajo del docente en Guatemala han sido agravadas por el deterioro de la infraestructura, las restricciones presupuestarias, la caída de la calidad y eficiencia en la prestación del servicio y la insuficiente oferta laboral.<sup>6</sup>

En las condiciones de trabajo de los educadores existe un panorama difícil de partida, ya que es desproporcionado el tamaño del problema social y del

---

<sup>5</sup>Plan Nacional de Educación 2004-2007. Guatemala. Recopilación de Leyes. Biblioteca. MINEDUC. Página 97.

<sup>6</sup> FLACSO. "Mujeres y empleo en ciudad de Guatemala", FLACSO. Guatemala 1991. Página 13

educativo, en relación con el volumen de las responsabilidades que ellos deben asumir, ya que para mejorar esas condiciones, cada vez más se ve reducida la capacidad de los gobiernos y de las familias.

Las autoridades educativas han coincidido en elementos comunes sobre el contexto guatemalteco denunciando la existencia de un proceso creciente de deterioro económico, de empobrecimiento de la población y de un debilitamiento de la capacidad de asegurar condiciones de acceso y calidad de los servicios educativos a toda la población que lo requiera; en suma siendo todos esos factores los que influyen en forma directa en las condiciones de trabajo de los docentes guatemaltecos.<sup>7</sup>

#### **1.2.1.4. Reforma educativa de Guatemala**

Existen 4 grandes ejes de la Reforma Educativa en Guatemala.<sup>8</sup>

##### Vida en democracia y cultura de paz

Este eje expone la interrelación que existe en toda sociedad entre el clima social, político, económico y cultural; la naturaleza y orientación de sus instituciones y el desarrollo integral de sus ciudadanos en igualdad de condiciones y oportunidades.

##### Unidad en la Diversidad

Este eje integra la unidad y la diversidad del país y enfatiza el derecho legítimo de que cada persona y cada pueblo conozcan, valore, respete y promueva su propia identidad y cultura y la de los otros pueblos guatemaltecos.

---

<sup>7</sup>Menéndez, L. A. “La educación en Guatemala”, Piedra Santa. Guatemala, 1980. Página 54.

<sup>8</sup>Plan Nacional de Educación 2004-2007. Guatemala. Recopilación de Leyes. Biblioteca. MINEDUC. Página 103.

### Desarrollo integral sostenible

Desarrollo sostenible es el mejoramiento constante y progresivo de toda actividad humana en lo material, lo social, lo económico, lo educativo, lo político, lo cultural, lo artístico y lo moral.

### Ciencia y tecnología

Este eje fortalece uno de los fines de la educación, el de contribuir al perfeccionamiento de la persona a través de su formación integral que incluye la creación y difusión del conocimiento, el fortalecimiento de los valores y el dominio de actitudes, destrezas y técnicas que contribuyen al desarrollo sostenible. Las políticas de la Reforma Educativa se presentan organizadas en 5 áreas:

1. Planificación, implementación y seguimiento de la Reforma
2. Legislación educativa.
3. Comunicación social.
4. Participación para la Reforma.
5. Coordinación de la cooperación nacional e internacional.

Para la formación de docentes es importante examinar el área de Recursos Humanos. Los contenidos en esta área se relacionan con los procesos de desarrollo de recursos humanos desde su formación, acreditación, capacitación permanente, evaluación y empleo; así como con los procesos de planificación, distribución, contratación y provisión de incentivos sociales y económicos, para la motivación y retención de personal calificado y con deseos de promover el cambio.

### Recursos Humanos en la Reforma Educativa

- Formación de recursos en función de demandas de la reforma educativa  
La formación de los recursos humanos se concibe como una política socioeconómica encaminada a reorientar la formación de nuevos docentes. Su fin primordial es la formación integral del nuevo recurso humano.

- Educación permanente para personal en servicio La capacitación y desarrollo del personal en servicio es una política decisiva para mejorar la calidad de la educación que plantea la reforma educativa. Esta política persigue iniciar una cultura de mejoramiento continuo en los guatemaltecos, especialmente en los docentes.
- Aprovechamiento óptimo de recursos humanos Las necesidades educativas insatisfechas en el país determinan la urgente necesidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos disponibles, lo cual implica ubicar a cada uno de sus integrantes donde pueda prestar un mejor servicio dadas sus capacidades; y mejorar la proporción de personal de apoyo por docentes, para tener más personas ocupadas en actividades de docencia con un racional y efectivo apoyo técnico y administrativo.
- Reestructuración del sistema de recursos humanos Los cambios en las condiciones laborales del personal educativo deben ir acompañados de la reestructuración del sistema de administración de recursos humanos, para mejorar sus procedimientos, racionalizar el aparato administrativo y atender mejor las necesidades educativas del país.

### **1.2.2. Rol de los maestros**

Generalmente se identifica el proceso de enseñanza-aprendizaje como aquel en el que hay alguien que enseña y otro que aprende. Se interpreta como una actividad en la que el docente está de un lado y el alumno del otro.

En el nuevo paradigma de la educación centrada en quien aprende, el alumno no está quieto, sino activo, descubriendo; y el docente ya no está frente al alumno, sino a la par.

En el nuevo paradigma, el docente camina al lado del alumno durante su experiencia educativa.

Los docentes del nuevo paradigma *facilitan aprendizajes*.<sup>9</sup> No se dedican a decir ni a instruir sino a acompañar al alumno en su propio proceso de construir nuevos esquemas mentales que le ayuden a entender el mundo y aportar con sus habilidades a la humanidad. Ellos son absolutamente conscientes de su labor mediadora y de la responsabilidad de su profesión en cuanto a promover la construcción de mundos mejores.

Los docentes construyen una relación cordial y de confianza con sus alumnos al tiempo que les ayudan a descubrir y desarrollar habilidades. Saben que una relación amable es muy importante para facilitar el proceso. Para aprender se necesita concentrar la atención y para hacer esto es necesario sentirse en calma, cómodos y en libertad.

### **1.2.3. Características de un buen docente**

Es importante basarnos en algunas concepciones significativas de la educación actual:

1. El carácter constructivo del conocimiento
2. Aprendizaje entendido como desarrollo
3. Conexión entre motivación y aprendizaje

Entre las principales *características en la ejecución* de su trabajo podemos mencionar:

- Trato personalizado
- Procura una buena convivencia en el aula
- Gestiona las clases considerando la diversidad de los estudiantes.
- Utiliza diversos materiales y métodos para hacer las clases interesantes
- Claridad expositiva
- Mantiene la disciplina y el orden

---

<sup>9</sup>Fernando Corominas, "Educar hoy" Ediciones Palabra, S.A. Madrid. 1997. Página 114.

- Gestiona de manera eficiente la comunicación con los alumnos.
- Proporciona a todos una atención frecuente y sistemática.
- Supervisa a sus alumnos. Hay que proporcionarles feedback
- Hace trabajar duro a los alumnos y pone niveles altos.
- Ayuda a los estudiantes a ser independientes
- Promueve y orienta los trabajos en grupo
- Domina la materia y actualiza sus conocimientos

Entre las *características personales* podemos señalar las principales:

- Líder y motivador
- Buen humor
- Estable emocionalmente
- Puntual
- Dinámica
- Sensible
- Ordenada
- Organizada
- Optimista
- Empática
- Honesta
- Responsable
- Trata a los alumnos con respeto
- Reconoce cuando comete un error o se equivoca en algo
- Colabora con las familias.
- Es amigable con los colegas
- Trabaja en equipo
- Está abierto a los cambios

#### **1.2.4. Necesidades humanas**

Son aquellas sensaciones de carencia, propias de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas. Según Philip Kotler la necesidad es "un estado de carencia percibida". Señalan que las necesidades humanas incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor, seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Laura Fisher y Jorge Espejo definen la necesidad como la "diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado". El Diccionario de Cultural S.A., presenta la siguiente definición de necesidad: "Objeto, servicio o recurso que es necesario para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que es difícil abstraerse".

##### **1.2.4.1. Teorías de las necesidades**

###### **1.2.4.1.1. Manfred Max Neef**

Afirma que el hombre debe ser tratado como un ser cualitativo para que de esta forma mejore su calidad de vida. Las necesidades fundamentales son, delimitadas y clasificables. Estas son:

1. Subsistencia
2. Protección
3. Afecto
4. Entendimiento
5. Participación
6. Ocio
7. Creación
8. Identidad
9. Libertad

Max Neef afirma que las necesidades son y serán siendo las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia son los medios utilizados para satisfacerlas. Todo ser humano debe suplir las distintas necesidades que se le presenten, si esta no es satisfecha de una forma adecuada revelara una pobreza humana.

#### **1.2.4.1.2. Abraham Maslow**

Plantea una jerarquía de necesidades, en las cuales existen 5 bloques los cuales son de forma ascendente:

1. Fisiológicas
2. De seguridad
3. De pertenencia
4. De estima
5. Autorrealización.

Maslow plantea que las necesidades insatisfechas afectan al siguiente nivel. Las necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos, por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar diariamente.<sup>10</sup>

#### **1.2.5. Clima organizacional**

Se entiende por clima de una organización el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la institución. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Hodgetts, R y Altman, S. "Comportamiento en las organizaciones" McGraw-Hill. México, D.F. 1991. Página 178.

<sup>11</sup> Brunet L. "El clima de trabajo" Editorial Trillas. México. 1999. Página 123.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El enfoque que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

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

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima induce determinados comportamientos en los individuos.

#### **1.2.5.1. Principales elementos**

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. <sup>12</sup>
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

---

<sup>12</sup> Idalberto Chiavenato "Administración de recursos humanos" McGraw Hill. Colombia 2001. Página 581.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

#### **1.2.5.2. Factores influyentes**

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

#### **1.2.5.3. Importancia**

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.

Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.<sup>13</sup>

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, vestuario, para modificar las actitudes y conductas de los miembros.

### **1.2.6. Cultura organizacional**

Es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio e un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.<sup>14</sup>

#### **1.2.6.1. Cultura objetiva**

Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

---

<sup>13</sup> Goncalves, Alexis P. "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad. 1997. Página 20

<sup>14</sup> Harold Koontz "Administración una perspectiva global" McGraw Hill. Colombia. 2004. Página 631

### 1.2.6.2. Cultura subjetiva

- Supuestos compartidos: como pensamos aquí
- Valores compartidos: en que creemos aquí
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida: como nos ven

### 1.2.6.3. Manifestaciones culturales

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

Se clasifican así:

- **Manifestaciones conceptual–simbólicas:** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo intangible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión.
- **Manifestaciones conductuales:** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- **Manifestaciones estructurales:** Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.
- **Manifestaciones materiales:** Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

### **1.2.7. Motivación**

Relacionado intrínsecamente con la psiquis de una persona, con el estado de ánimo y con la voluntad, el término de motivación hace referencia al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera.

La palabra motivación siempre cuenta con una connotación positiva ya que es aquello que genera energía e interés cuando es necesario conseguir algún fin determinado.

La motivación como forma de estímulo puede variar de persona en persona ya que está directamente ligado al estado de ánimo particular de cada individuo, a su personalidad, a los intereses específicos y, en ciertos casos, a los proyectos a futuro.

Por tanto es un fenómeno no permanente y que debe trabajarse de manera constante y variada para que no desaparezca o decrezca. La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.<sup>15</sup>

#### **1.2.7.1. Tipos de motivación**

##### Motivación intrínseca

Es debida a factores intrínsecos o del entendimiento personal del mundo. Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla, sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

---

<sup>15</sup>Herzberg, Frederick, "Motivación y factores higiénicos", La influencia de Abraham Maslow, 1997. Página 41.

### Motivación extrínseca

Es debida a factores extrínsecos o incentivación externa. Aparece cuando lo que atrae no es la acción que se realiza en sí sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada. Tradicionalmente, la motivación extrínseca se ha utilizado para motivar a empleados mediante recompensas tangibles (pagos, promociones... o castigos) y recompensas intangibles (elogio en público).

### Motivación positiva

Es un proceso mediante el cual el individuo inicia, sostiene y direcciona su conducta hacia la obtención de una recompensa, sea externa (un premio) o interna (la gratificación derivada de la ejecución de una tarea). Este resultado positivo estimula la repetición de la conducta que lo produjo. Sus consecuencias actúan como reforzadores de tal comportamiento.

### Motivación negativa

Es el proceso de activación, mantenimiento y orientación de la conducta individual, con la expectativa de evitar una consecuencia desagradable, ya sea que venga del exterior (un castigo) o del interior de la persona (un sentimiento de frustración). Este resultado negativo tiende a inhibir la conducta que lo generó.

### Micromotivación

Es el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual.

### Macromotivación

Es un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual.

### 1.2.7.2. Beneficios

- **La motivación es una herramienta importante para el éxito.**

El grado en que Tú puedas seguir motivado y haciendo progresos determina la realización de las metas que te propongas en la vida.

- **La creatividad**

La gente motivada piensa con mayor claridad. Dedicar más recursos intelectuales a su proyecto actual y el resultado es una mayor creatividad.

- **Energía**

Cuando estamos motivados necesitamos menos sueño, no porque estemos constantemente secretando adrenalina sino porque tenemos una emoción genuina y energizante.

- **Flexibilidad**

La motivación nos hace descubrir que la flexibilidad es una habilidad que se puede desarrollar y que no depende de las circunstancias.

- **Salud**

Las personas con sentimientos positivos sobre su vida y su potencial, tienen razones para estar y mantenerse saludables. Han experimentado la diferencia que hay en materia de salud y energía cuando pasan por momentos de desmotivación, y prefieren estar motivadas.

- **Ímpetu**

La motivación se perpetúa a sí misma. Va ganando velocidad en su paso por oficinas, hogares y comunidades. Vivir motivado se facilita pues se convierte en un hábito.

- **Multiplificación**

La motivación es contagiosa: se propaga y se multiplica. A la gente que rodea a una persona motivada "se le pega" esa motivación.

- **Reconocimiento**

Las personas motivadas sobresalen. Los demás las respetan por sus logros, admiran sus agallas y les ofrecen su ayuda, pues desean tener alguna relación con gente ganadora.

- **Optimismo**

Un individuo motivado descubre que el optimismo abre más puertas que el negativismo. Aprende a encontrar el potencial que hay en todas las cosas. El cambio no los saca del camino. Le ve a todo el lado bueno.

- **Productividad**

La gente motivada hace más cosas, es más activa y asume las tareas con entusiasmo. Se mueve rápida y deliberadamente y siempre quiere tener la actitud de sentir que puede hacer las cosas.

### **1.2.7.3. Teorías de motivación**

#### **1.2.7.3.1. Teoría del factor dual de Herzberg**

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, los ascensos. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en: <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Herzberg, Frederick, "Motivación y factores higiénicos", La influencia de Abraham Maslow, 1997. Página 52.

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

### **1.2.7.3.2. Teoría de McClelland**

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.
- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status.
- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

### **1.2.7.3.3. Teoría de las Expectativas**

El autor más destacado de esta teoría es Vroom pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

#### **1.2.7.3.4. Teoría ERC de Alderfer.**

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

#### **1.2.7.3.5. Teoría de Fijación de metas de Locke**

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

### 1.2.8. Productividad

Es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo.<sup>17</sup>

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final.

La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

#### 1.2.8.1. Tipos de productividad

- **Productividad Laboral:** consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.
- **Productividad Global:** es un concepto que las empresas emplean para mejorar la productividad propia a través del estudio de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma, como ser las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, el estudio de los ciclos.
- **Productividad Total:** de los factores está más que nada vinculada al rendimiento que presenta el proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por la relación entre los productos obtenidos y los factores empleados.

---

<sup>17</sup>Hodgetts, R y Altman, S. "Comportamiento en las organizaciones" McGraw-Hill. México, D.F. 1991. Página 128.

### **1.2.8.2. Influencia en la productividad**

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos.

Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

### **1.2.9. Incentivos**

Se refiere a las medidas planificadas que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados.<sup>18</sup> Siempre existieron estímulos para motivar a las personas a alcanzar ciertos y determinados objetivos. Estados Unidos ha sido la cuna de los sistemas profesionales de incentivo y ahora se utilizan en todo el mundo. A fines de los años 80, los principios de la economía reconocieron que el negocio se animaba a los estímulos bajo la forma de premios. Se demostró que el ser humano multiplica sus resultados cuando está motivado por estímulos adecuados (incentivos). Los empresarios que no compensan a sus trabajadores con el reconocimiento y la oportunidad del éxito, desperdician un medio capaz de aumentar la satisfacción en el trabajo y hacer crecer el deseo de producir.

---

<sup>18</sup> Harold Koontz "Administración una perspectiva global" McGraw Hill. Colombia 2004. Página 481.

### **1.2.9.1. Importancia de los incentivos**

Los incentivos permiten promover:

- Satisfacción.
- Estímulo.
- Aumento de la autoestima.
- Deseos de trabajar.
- Seguridad.
- Nuevas ideas.
- Alegría.
- Iniciativas.
- Deseos de realizar.
- Compromiso.
- Ambición.
- Sentido de la responsabilidad.
- Nuevos impulsos.

Los incentivos son importantes para los empresarios porque:

- Su prestigio aumenta y pertenece, ante los demás, al círculo de triunfadores.
- Una distinción mantiene por mucho tiempo un buen recuerdo, muchas veces por el resto de la vida.
- Una acción de incentivo clara y precisa da alas a la fantasía y alimenta el placer de trabajar y de estar activo.

Los incentivos son importantes para los empleados porque:

- Mejoran e incrementan la relación entre el trabajador y la institución
- Son igualmente adecuados para motivar individualmente o para motivar un equipo.
- Hacen aumentar la productividad y consecuentemente obtener resultados más elevados.

### 1.2.9.2. Clasificación de incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

#### 1. Financieros

- **Sueldos:** Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- **Bonos:** Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

#### 2. No financieros

- **Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria.
- **Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador.
- **Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, otros.
- **Adiestramiento:** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.
- **Premios exclusivos:** son incentivos altamente motivantes y estimulantes porque mantienen y alimentan los recuerdos.
- **Reconocimientos:** puede ser público o privado pero elevan altamente la autoestima y motivación de los colaboradores

### **1.3 Hipótesis General de la Investigación**

Los maestros que reciben incentivos adecuados, desempeñan su labor con mayor motivación contribuyendo al clima organizacional y mejorando la productividad de los mismos.

#### **1.3.1. Variable Dependiente**

##### **La motivación y productividad de los maestros**

La motivación se refiere al conjunto de estímulos e incentivos que mueven a una persona a reaccionar y actuar de determinada manera.

La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso.

Se considera maestro a la persona que ostenta habilidad en la realización de alguna actividad específica, aquella persona que se graduó a un nivel terciario o universitario para enseñar una materia en la escuela preprimaria, primaria, secundaria o en el nivel universitario.

##### Indicadores:

- Puntualidad y asistencia del maestro
- Años de labor docente
- Creatividad en la planificación
- Puntualidad en la entrega de planificaciones e informes
- Relación cordial y amable con coordinadoras
- Relación amable y tolerante con los padres

### **1.3.2. Variable Independiente**

#### **Programa de incentivos para personal docente**

Los PDI'S son campañas sistemáticas, dirigidas a personas y equipos, que mejoran el entorno y los resultados de la empresa. Son diseñados para promover acciones específicas, dirigirse a un objetivo definido, producir resultados medibles, o integrar estrategias motivacionales.

Un incentivo es algo que motiva o anima a un individuo a hacer algo. Encontrar la motivación real es la clave para diseñar en cada proyecto, en cada cliente.

#### Indicadores:

- Reconocimientos a la labor docente
- Planificación de actividades motivacionales
- Tipos de incentivos a utilizar
- Sistematización de entrega de incentivos
- Seguimiento individual de motivación a cada docente

## CAPÍTULO II

### 2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 2.1. Técnicas

##### Técnicas de muestreo

Para poder obtener datos confiables se trabajó con el 100% del equipo docente preprimaria del Colegio Kids House de la ciudad capital, el cual está compuesto actualmente por 12 maestras, comprendidos entre 20 y 40 años de edad, con una escolaridad universitaria o de diversificado, en su mayoría pertenecen a un nivel socio económico medio-bajo. Todas las maestras con residencia en el área urbana de la ciudad capital de Guatemala

##### Técnica de Recolección de Datos

En primer lugar utilicé la observación, ya que acudí al colegio en dos ocasiones y me fue permitido observar directamente la labor de las maestras cuando ellas impartían clases y durante una sesión que tuvieron con la directora.

La observación me permitió identificar características del ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre maestras y directora. Además se evidenciaron algunas señales de falta de motivación entre ellas.

Luego, les pedí la colaboración a las maestras y ellas accedieron a contestar un cuestionario en donde plasmaron sus opiniones acerca del clima organizacional, su percepción del trabajo en equipo y sus sentimientos de satisfacción y motivación en el colegio.

Por último, tuve la oportunidad de entrevistar a la directora de la institución, quien pudo brindarme importante información acerca de la productividad de las maestras y los beneficios que tendría si contara con un programa de incentivos.

## 2.2. Instrumentos

- Observación estructurada directa y participativa: Se realizaron 2 observaciones directas y participativas en diferentes áreas de trabajo para evaluar los siguientes indicadores:
  - a. Clima Laboral
  - b. Motivación en el trabajo
  - c. Relación coordinador- maestro y maestro-maestro
  - d. Reconocimientos
  - e. Incentivos

Las observaciones se respaldaron con un formato de observación con una calificación de 1 a 5 en cada aspecto que se evaluaron y se añadirán comentarios del observador.

- Cuestionarios cerrados: Las maestras respondieron un cuestionario de 10 preguntas cerradas relacionadas a la percepción del clima organizacional en el colegio. Utilizando una escala de 1 a 4 se cuantificó cada pregunta. Las preguntas fueron enfocadas a medir los siguientes indicadores:

1. Productividad
2. Incentivos no monetarios
3. Clima Organizacional
4. Motivación

- Entrevistas dirigidas: Con la directora se realizó una entrevista individual con 5 preguntas abiertas relacionadas con su opinión acerca de los cambios favorables que pueden producirse por un programa de incentivos

La investigación fue de tipo DESCRIPTIVA tanto cualitativa como cuantitativamente, desarrollada por medio de un análisis estadístico porcentual. Para la obtención de los resultados se realizó un cuadro en donde se vació toda la información de los instrumentos utilizados en esta investigación, obteniendo totales que se transformaron en porcentajes.

## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Características del lugar y de la población

A continuación se muestran los resultados de la investigación, con los datos recogidos en las observaciones, entrevista y cuestionarios aplicados.

##### 3.1.1. Características del lugar

Colegio Kids House se ubica en la zona 11 de la ciudad capital, es una institución formada hace 10 años con el propósito de brindar a los padres de familia una opción confiable en donde los niños y niñas reciben una formación integral y vanguardista. Las instalaciones son de buen tamaño, cuenta con 12 aulas, 4 baños, área recreativa y de comedor y un espacio para los bebés.

##### 3.1.2. Características de la población

El Colegio Kids House está compuesto actualmente por 75, niños y niñas comprendidos entre las edades de 3 y 6 años de edad, que pertenecen a un nivel socio económico medio-alto. La gran mayoría son ladinos, algunos pertenecen a la etnia maya o provienen de países asiáticos y árabes, con residencia en el área urbana de la ciudad de Guatemala y ciertos municipios aledaños como San Lucas Sacatepéquez y San José Pinula. Colegio Kids House cuenta con la labor de 12 maestras comprendidas entre los 20 y 35 años de edad que pertenecen a un nivel socioeconómico medio-bajo. La mayoría solo cuenta con la carrera de magisterio y una actualmente cursan carreras relacionadas con la educación. La directora es maestra y psicóloga de una edad aproximada de 40 años y con experiencia en la educación de más de 20 años.

### **3.2. Información obtenida en las observaciones**

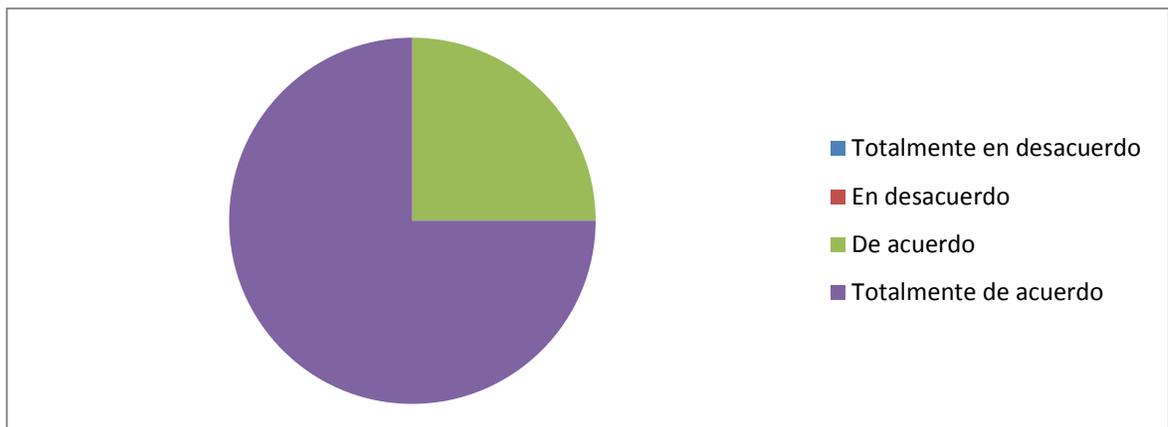
Los datos que a continuación se presentan, se obtuvieron por medio de las observaciones directas que realicé a las maestras del Colegio Kids House.

- Se observó que a pesar que el grupo de maestras no es muy grande, se evidencia subgrupos entre ellas. Considero que no están bien integradas y que el trabajo en equipo se ve afectado por este aspecto.
- El ambiente frecuentemente se percibe con cordialidad y amabilidad, sin embargo la no son muy expresivas y se evidencia falta de comunicación asertiva entre ellas.
- Si tienen los grupos de trabajo definidos pero por afinidad, lo cual no siempre debe ser así y no tienen tiempo para planificar juntas, cada una lo hace en su casa.
- Las relaciones interpersonales se observan respetuosas y diplomáticas, aunque algunas mencionan que a las nuevas les cuesta integrarse.
- Durante las observaciones se observó que se dan solamente reconocimientos verbales, no existen incentivos específicos, ni seguimiento personal a las maestras.
- Cumplen con lo solicitado por la directora, pero no toman la iniciativa para nuevos proyectos.
- Se muestra interesadas y motivadas a realizar bien sus tareas pero mencionan que les gustaría hacer algo más para aumentar la motivación.
- No tienen actividades planificadas para la recreación, solo comparten el horario del almuerzo por grupos.
- Se observa que si manejan mucho stress, tienen muchas actividades que hacer y deben llevar trabajo a casa, lo cual provoca impuntualidad en la entrega de algunas tareas, molestia y frustración
- Cada maestra tiene a cargo un grado, lo cual permite que las tareas si estén equitativamente distribuidas.

### 3.3. Datos obtenidos en los cuestionarios

Ahora se presentan los datos que se obtuvieron de los cuestionarios que se aplicaron a las maestras del colegio.

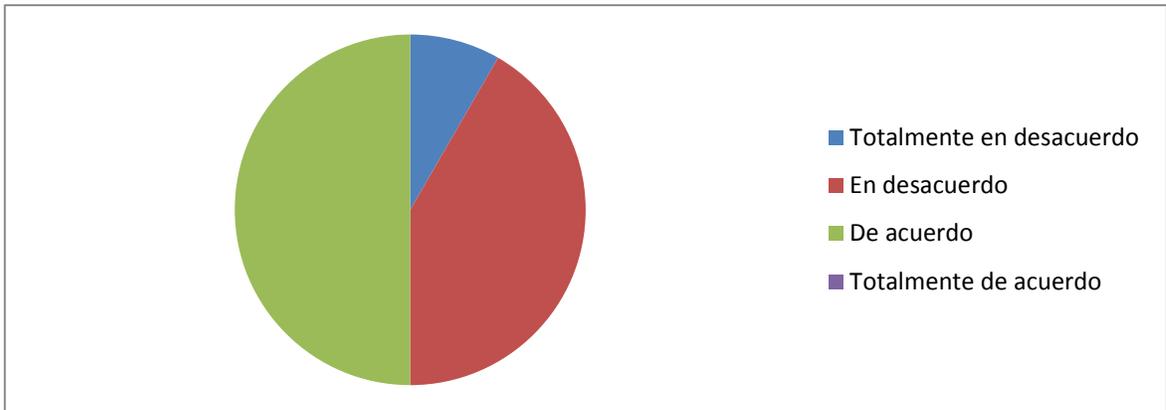
- Tu labor y compromiso son importantes para el colegio



Fuente: Cuestionario

Todas las maestras están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su trabajo es importante para la institución, lo cual es buen indicador porque se sienten valoradas. EL sentirse valoradas significa que se está reforzando la autoestima en el trabajo lo cual es determinante para alcanzar la metas. La autoestima es un proceso porque varía constantemente. Sube y baja de acuerdo a los diferentes aspectos de nuestra vida o a las situaciones que estamos viviendo. Podemos tener una autoestima elevada en el aspecto intelectual y baja en el físico y viceversa. Por eso, independientemente del nivel de una persona, en otras áreas de su vida, podemos elevarlo o disminuirlo en nuestros empleados. Es fundamental conocer a los empleados e interesarse en lo que piensan o en lo que les pasa. Este refuerzo lo podemos lograr con pequeñas actitudes y detalles durante las horas laborales, por ejemplo, cuando haga un comentario o acción que vale la pena, demuestre su aprobación y reconózcalo ante los demás.

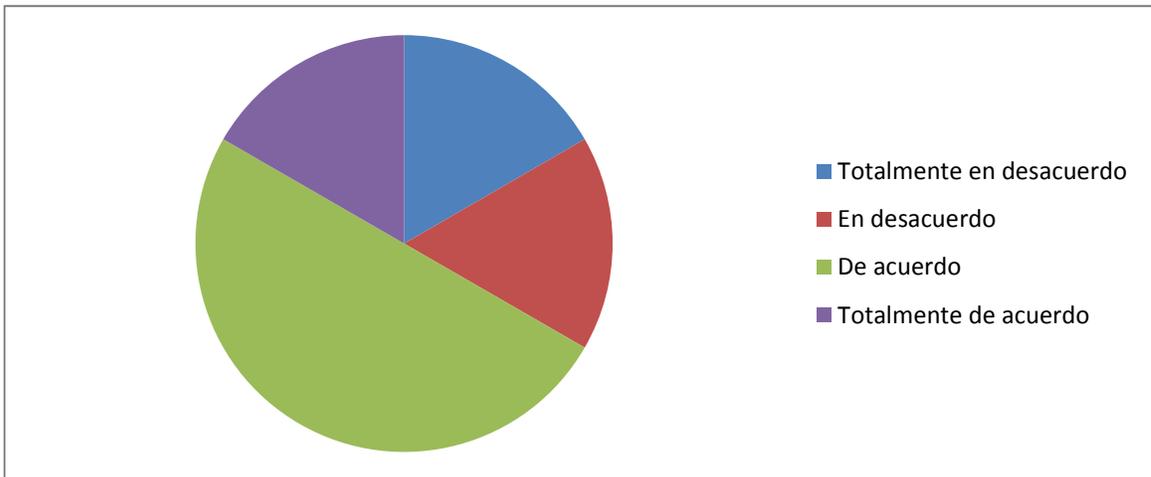
- El clima de la institución es agradable y cordial



Fuente: Cuestionario

La mayoría de maestras está de acuerdo en que el clima de la institución es agradable y cordial, sin embargo un porcentaje alto está en desacuerdo, una maestra está en total desacuerdo y nadie está totalmente de acuerdo. Lo que significa que no hay unificación de criterios y que cada una tiene diferente percepción, se debe trabajar en esta área para llegar a que todas perciban un ambiente agradable. Esta medición del ambiente laboral es la herramienta indicada para analizar cuál es la percepción de los trabajadores en torno al colegio, es el medio que permite trabajar en pro de un ambiente óptimo. En la era de información, investigación y cambio, que llega a directores y maestras, una gestión responsable del recurso humano debe estar necesariamente centrada en la gente. Este análisis es un reflejo de si las prácticas del colegio tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos institucionales. Los colaboradores suelen enlazar estas ideas con perspectivas y anhelos propios, que son difíciles de conocer para la dirección si no es a través de una comunicación directa. Un grato ambiente laboral depende de líderes que motiven, formen equipos y que manejen la comunicación como eje fundamental.

- Te sientes motivado y satisfecho en tu trabajo



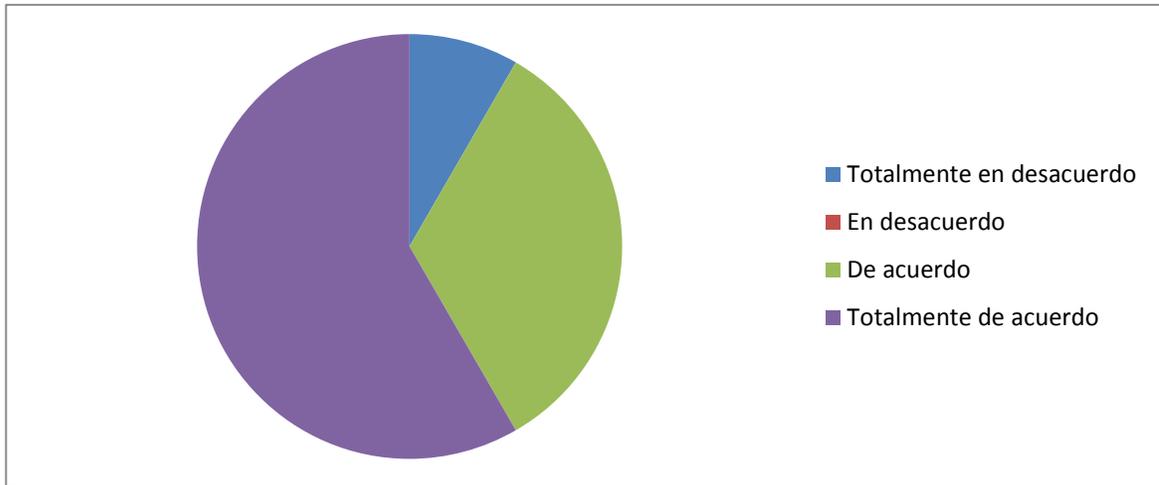
Fuente: Cuestionario

La mayoría de maestra se siente motivada pero en un nivel bajo, solo dos maestras está totalmente motivada y otras están en desacuerdo porque no se sienten motivadas. Esto indica que se debe reforzar la motivación para que trabajen con más entusiasmo y que se refleje en la productividad.

La satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. Se puede decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Mediante el estudio de la satisfacción, los directores de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal, lo mismo aplica al ambiente educativo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la institución.

- Los incentivos no económicos pueden favorecer la motivación



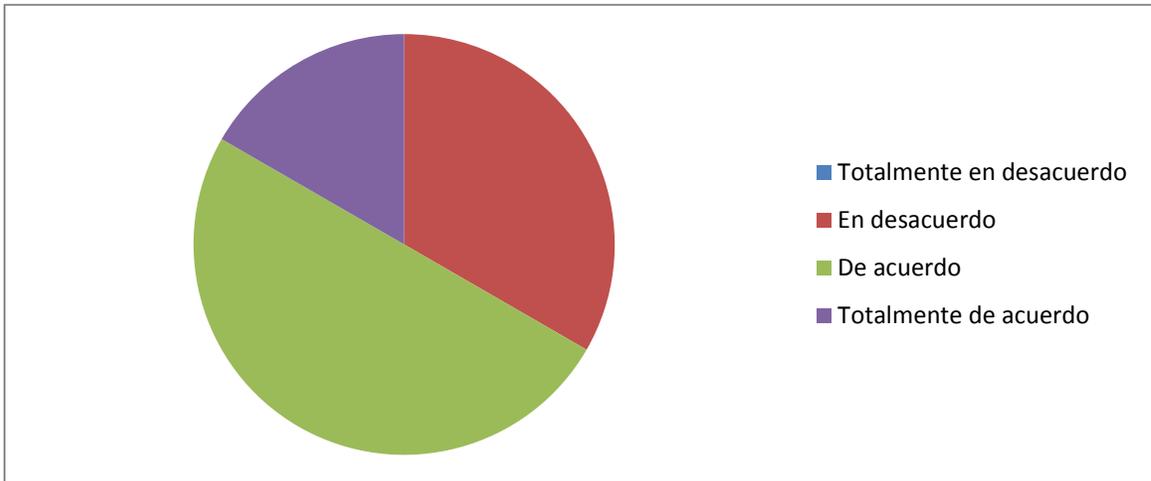
Fuente: Cuestionario

La mayoría de las maestra reconoce que los incentivos no económicos pueden favorecer la motivación en el colegio. Según sus comentarios adicionales los incentivos que sugieren son:

- Diplomas por desempeño, mensajes positivos
- Cartel de felicitaciones y reconocimientos, reconocimiento verbal
- Detalles pequeños, material didáctico

Es innegable que “los padres de familia siempre han sabido que hace una gran diferencia cuál profesor le toca a sus hijos. Por eso los padres de familia que tienen los recursos y el tiempo para hacerlo, hacen todo lo posible para que sus hijos sean asignados al mejor profesor”. Investigaciones recientes demuestran que los padres de familia han tenido siempre la razón, incluso cuando dos profesores trabajan en aulas contiguas la diferencia entre un buen y un mal profesor puede significar hasta un grado de diferencia en el logro de los alumnos en un solo año escolar. He aquí la importancia de velar porque los maestros reciban los incentivos oportunos que permitan que su desarrollo personal y profesional no se vea afectado y con esto contribuir a la educación de muchos niños y niñas de Guatemala.

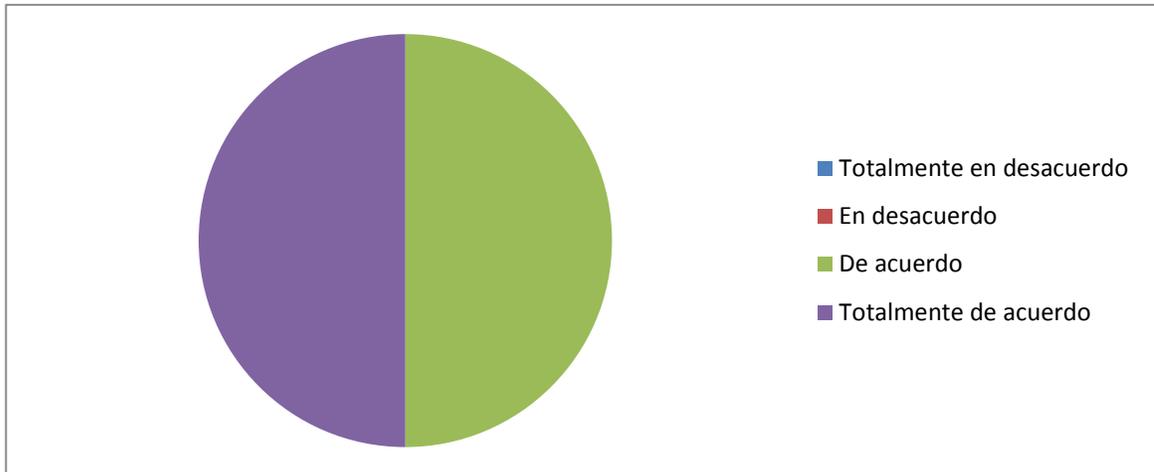
- La motivación es la que determina tus resultados en el trabajo.



Fuente: Cuestionario

Las maestras en su mayoría están de acuerdo en que la motivación determina sus resultados. Otro porcentaje bajo no está de acuerdo. Esto significa que la mayor parte relaciona la motivación con la productividad aunque según lo investigado la motivación si influye pero no debe ser un factor determinante. Pero esta necesidad detectada en la maestras puede ayudarnos a reorientar los esfuerzos y tener mejores resultados. En esta área también es muy importante explorar las relaciones e interacciones entre directores y profesores para explicar y dar sentido a ciertos eventos y dinámicas organizativas que faciliten la comprensión de la naturaleza y desarrollo de conceptos como la motivación, liderazgo y cambio en los centros escolares. Es necesario articular más los procesos de comunicación entre directores y profesores, implicar al profesorado en la gestión de tareas no estrictamente instructivas, favorecer la participación del mismo en procesos de toma de decisiones que afecten a la escuela como organización y facilitar un intercambio más fluido y constante entre profesores, directores y personal externo con "intereses" en la escuela.

- Esta expuesto constantemente a presión y stress en su trabajo



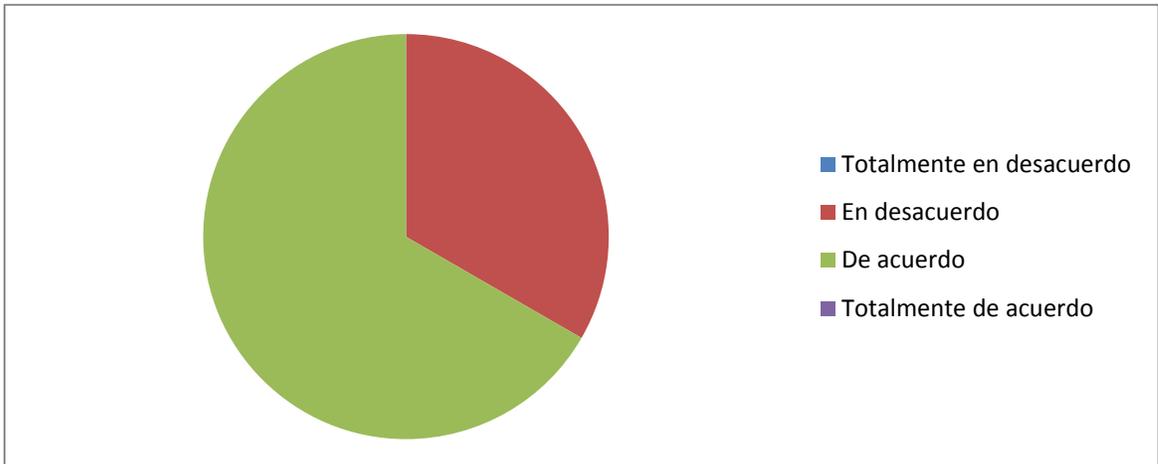
Fuente: Cuestionario

Se confirma que todas las maestras se sienten presionadas con la carga de trabajo, definitivamente deben buscar soluciones para organizar mejor el tiempo y bajar el nivel de stress.

Es cierto que todo trabajo implica un desgaste en algunos casos más de tipo físico y otros más de carácter mental, el problema suele darse cuando estas presiones se hacen de rutina o son parte de la política laboral y en consecuencia, quienes trabajan se ven obligados a responder a estas o simplemente quedan fuera. Sin embargo, cuando la dirección está dispuesta a buscar soluciones, ambas partes se ven beneficiadas. Se pueden tomar en cuenta algunas prevenciones para no esperar llegar a niveles que afecten tanto el trabajo como las relaciones interpersonales en la institución.

Lo primero será aprender a autorregular las emociones, controlarlas y manejarlas al igual que el comportamiento. También se recomienda realizar algún tipo de deporte, y velar por tener una alimentación sana y balanceada. Lo importante es aprender a percibir, identificar si se está a punto de ocasionar estados de estrés y animarse a combatirlo.

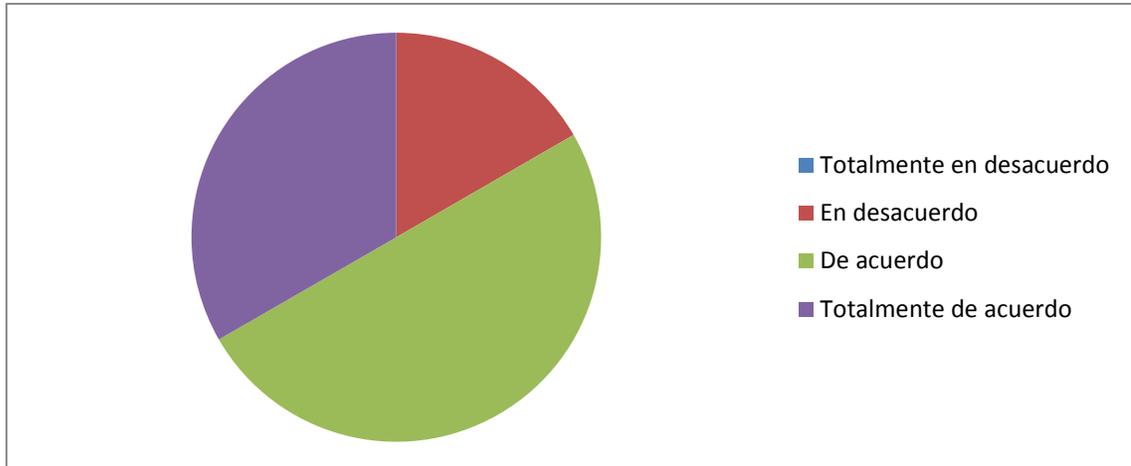
- El trabajo en equipo es su institución es el adecuado.



Fuente: Cuestionario

La mayoría de las maestras considera que el equipo sí es adecuado pero 4 maestras piensan que no. Lo cual muestra que falta integración de algunas maestras y esto influye negativamente en el ambiente y a la productividad del equipo. La educación es algo tan complejo que es clave trabajar en equipo, porque nadie puede tener la verdad absoluta; hay que apoyarse, compartir las experiencias que se tiene y aprender de otros. La cohesión grupal hace referencia a la percepción de los miembros del grupo sobre la necesidad de trabajar en equipo para el logro de los objetivos comunes, y que sólo es posible realizar la tarea con éxito, gracias a la colaboración de todos y cada uno de sus miembros. De aquí la importancia del trabajo colaborativo, en el que se negocian los objetivos, actividades y estrategias para llevarlos a cabo, y de la búsqueda del consenso en los procesos de toma de decisiones. Algunas escuelas logran, mejor que otras, crear un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal de los docentes. Lo importante es crear una comunidad docente donde discutir y desarrollarse profesionalmente en común. Este logro ha de orientarse hacia una mayor autonomía y conocimiento de su profesión y a su desarrollo como persona.

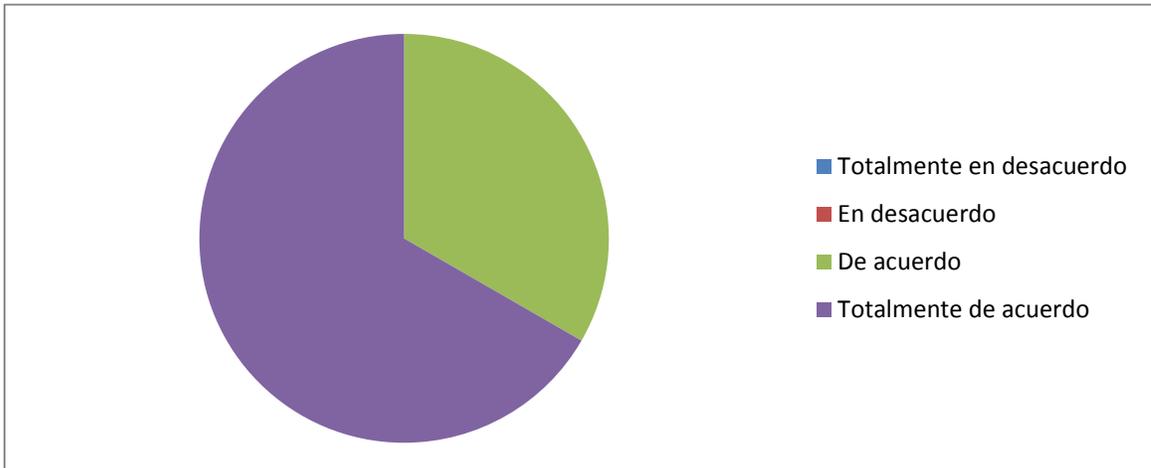
- El ambiente de su institución presenta conflictos interpersonales, actitudes negativas y chismes



Fuente: Cuestionario

Solamente dos maestra opina que están en desacuerdo, las otras dicen que están de acuerdo, lo que significa que si identifican algunas actividades negativas o conflictos interpersonales. Lo cual tiene relación con la información de las observaciones porque se menciona que hay subgrupos y que falta comunicación. Las relaciones interpersonales deben ser entendidas como un proceso importante en la comunicación del ser humano, porque a través de ella se intercambian ideas, pensamientos y se adquieren nuevos conocimientos. Actualmente a este tema no se le ha dado la importancia necesaria pero se ha podido establecer que la práctica de las mismas es fundamental en la convivencia de la comunidad educativa. Las adecuadas relaciones interpersonales son la base para el aprendizaje porque a través de ello los docentes pueden comunicarse de una manera amena y efectiva. El ser humano, es un ser relacional, un ser para otros. Su realización se lleva a cabo a través de las relaciones que establece con otras personas. Cuando el amor es la base de estas relaciones, entonces se perfecciona así mismo.

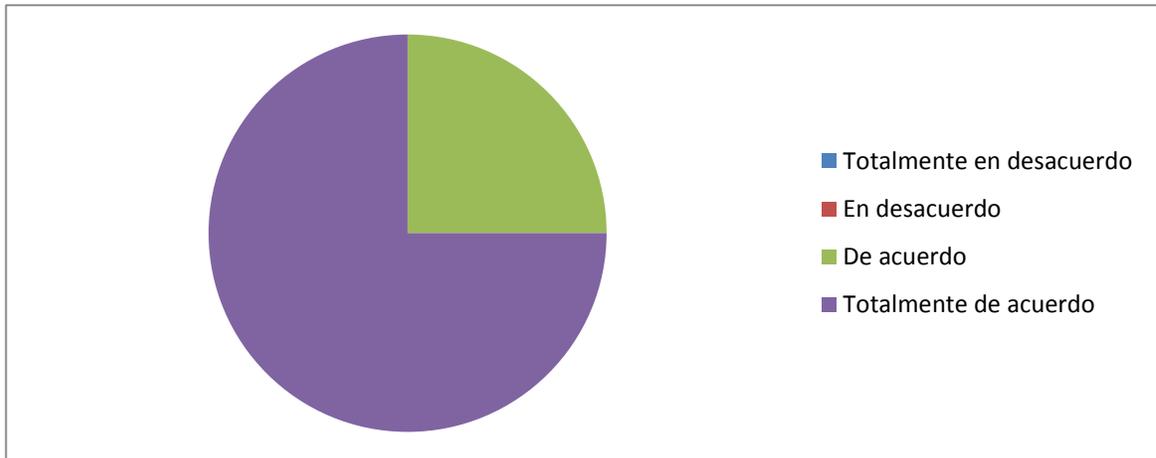
- Cumple con altos estándares de calidad y productividad



Fuente: Cuestionario

Todas consideran que están realizando un excelente trabajo, lo cual significa que si se procuran hacer bien su labor, aún así debe haber un seguimiento personal para que cada maestra conozca sus fortalezas y debilidades y trabaje en ellas. Este seguimiento personalizado se puede dar principalmente por medio de una evaluación periódica al docente, donde se definan las áreas de oportunidad donde se reforzará y el plan de acción que se seguirá durante el ciclo escolar. El interés por la calidad de la educación y por tanto por la evaluación de los distintos procesos, instancias y actores del quehacer educacional es un tema de creciente e inevitable preocupación en muchos sistemas educativos, en muy diferentes latitudes, a nivel nacional e internacional. La evaluación es un elemento del proceso de enseñanza aprendizaje que debe aplicarse tanto al aprendizaje de los alumnos como a la revisión constante de la propia práctica docente. La Evaluación docente definitivamente mejora la calidad de la Educación, pero, dicha evaluación no debe ser un instrumento para provocar stress, sino más bien, debe ser entendida como una forma de aporte al crecimiento profesional de los docentes.

- Puede comprometerse a ser agente de cambio en su institución



Fuente: Cuestionario

Todas están de acuerdo en ser agente de cambio, esta actitud posibilita la mejora en los aspectos que trabaja este proyecto. Lo cual tiene incidencia en el colegio y en Guatemala. Las fuerzas efectivas del cambio son un conjunto de variables tales como la presencia distribuida de agentes del cambio, el énfasis en la transformación del contexto, el velar por la coherencia del proceso, el apoyo en valores educativos profundos o la tolerancia ante la incertidumbre. Alguien debe velar por todo ello, de forma explícita y notoria. ¿Y quién mejor que los propios docentes? Maestros y alumnos son protagonistas indispensables, creadores de las experiencias necesarias que llevarán a ambos a organizar las condiciones que favorezcan un mejor aprendizaje, sin embargo, es indispensable reconocer el potencial que tienen los profesores para ser agentes de cambio y su papel en la producción de cambios sustantivos en la sociedad. La comunidad educativa debe tomar en cuenta las realidades y el rol de profesores en su práctica, y fomentar la actuación positiva en el lugar donde la educación se lleva a cabo. En fin, los agentes del cambio educativo son personas que, distinguiendo los temores de los problemas, hacen cosas y saben aprovechar las oportunidades en beneficio de todos

### **3.4. Información obtenida en la entrevista**

Por último, presentamos los datos que se obtuvieron por medio de la entrevista que realicé a la directora de la institución.

- La directora considera que la motivación si tiene relación con la productividad y definitivamente si cree necesario incrementar la motivación en su equipo para obtener mejores resultados.
- Menciona que ella tiene claro que la motivación es una fuerte influencia y trata constantemente de reforzar las acciones y actitudes positivas, lo cual se ha evidencia en la mejora del ambiente laboral, aunque reconoce que es un proceso lento.
- Piensa que para mejorar la motivación se necesita también un excelente líder que pueda ser ejemplo y a la vez pueda decir las acciones que se deben mejorar y todo esto de la mano de actividades que lo propicien.
- El colegio no cuenta con incentivos, la directora está muy interesada en el tema del proyecto y comentó que si le interesa conocer un programa que presente una calendarización de incentivos y actividades para motivar a las maestras.
- Considera que el maestro motiva se puede evidenciar porque tiene algunas características que lo identifican como: mejor trato entre compañeras y con padres, puntualidad en tareas ejecutivas, tolerancia, creatividad e iniciativa.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

1. Los elementos identificados como negativos para el clima organizacional son: falta de motivación, desintegración, conflictos interpersonales, trabajo bajo presión, falta de reconocimiento de las labores bien realizadas.
2. Los factores que inciden en la motivación son: necesidad de logro y afiliación, satisfacción de expectativas, necesidad de reconocimiento, necesidad de autorrealización, necesidad de estima, necesidad de participación.
3. Definitivamente una motivación adecuada y oportuna es una influencia fuerte en los resultados obtenidos, ya que está favorece un clima laboral más agradable e incide en las actitudes de las personas hacia sus autoridades, hacia sus compañeros y también hacia padres y los niños que siempre serán los más beneficiados.
4. Las maestras no hacen énfasis en que los incentivos tengan que ser financieros, pero sí reconocen que necesitan sentirse motivadas por medio de reconocimientos verbales y escritos, diplomas, notas positivas, cartel de reconocimientos, actividades recreativas internas.
5. El colegio demostró gran interés en el proyecto y confirma la necesidad de recibir ayuda para crear un programa de incentivos no económicos que incremente la motivación de las maestras y favorezca el clima organizacional.

## **4.2. Recomendaciones**

1. Promover las actitudes y acciones positivas por medio de incentivos y reconocimientos oportunos que permitan que las maestras se sientan tomadas en cuenta.
2. Realizar actividades de integración, como refacciones, celebración de cumpleaños, celebración de días festivos para promover el trabajo en equipo y mejores relaciones interpersonales.
3. Los factores que inciden en la motivación se deben tomar de guía para velar a lo largo del año que se atiendan y se satisfagan en un buen porcentaje. Se recomienda llevar un seguimiento a cada maestra para facilitar la evolución y desarrollo personal.
4. La motivación también debe ser regular y planificada por eso se recomienda crear un programa de valores que incluya actividades variadas e incentivos principalmente no económicos para aumentar el nivel de productividad en las maestras
5. Se recomienda basar el programa en incentivos no financieros para que no se altere el presupuesto anual del colegio. Además estos incentivos suelen ser más personalizados, más valorados y pueden ser espontáneos en algún momento.
6. Se debe crear con prontitud un programa que incluya los aspectos anteriormente descritos que esté acorde a las necesidades del colegio y que cubra las necesidades señaladas y la falta de motivación que las maestras perciben.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Brunet L "EL CLIMA DE TRABAJO" Editorial Trillas. México. 1999. 156 páginas

Fernando Corominas, "EDUCAR HOY". Ediciones Palabra, S.A. Madrid. 1997.

FLACSO. "MUJERES Y EMPLEO EN CIUDAD DE GUATEMALA", FLACSO. Guatemala 1991. 15 páginas.

Goncalves, Alexis P. "DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL", (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Diciembre de 1997) p 20

Harold Koontz "ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global" McGraw Hill. Colombia 2004. 804 páginas

Herzberg, Frederick, "MOTIVACIÓN Y FACTORES HIGIÉNICOS", La influencia de Abraham Maslow, 1997

Hodgetts, R y Altman, S. "COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES" McGraw-Hill. México, D.F. 1991. 195 Páginas

Idalberto Chiavenato "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS" McGraw Hill. Colombia 2001. 699 páginas

Menéndez, L. A. "LA EDUCACIÓN EN GUATEMALA", Piedra Santa. Guatemala, 1980. 80 páginas.

Plan Nacional de Educación 2004 – 2007. Guatemala. Recopilación de Leyes. Biblioteca. MINEDU

## 6. ANEXOS

### OBSERVACIÓN ESTRUCTURADA DIRECTA

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Actividad: \_\_\_\_\_

1 nunca

2 raras veces

3 algunas veces

4 frecuentemente

5 siempre

		1	2	3	4	5
1	Ambiente de armonía (comunicación asertiva, cordialidad, amabilidad)					
2	Trabajo en equipo (organización, planificación en grupo)					
3	Relaciones interpersonales sanas (entonación adecuada, lenguaje expresivo adecuado, equipos equitativos)					
4	Conflictos frecuentes ( chismes, grupos desintegrados, reacciones impulsivas )					
5	Incentivos y reconocimientos (premios, diplomas, medallas)					
6	Trabajo con satisfacción (puntualidad, iniciativa, creatividad )					
7	Motivación constante (entusiasmo, participación, proactividad)					
8	Actividades recreativas para docentes (refacciones, charlas motivacionales, almuerzos, capacitaciones)					
9	Stress en el trabajo (enojos, impuntualidad, irresponsabilidad, enfermedades, tensión, agresión)					
10	Delegan responsabilidades (puestos definidos, tareas asignadas, jerarquía establecida)					

Observaciones adicionales:

---

---

## ENTREVISTA DIRIGIDA

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que la motivación tiene relación con la productividad? ¿La motivación en su equipo es la adecuada?

---

---

2. ¿Cómo describe el clima organizacional del centro educativo donde labora?

---

---

3. ¿Cómo se puede aumentar la motivación y productividad de los maestros?

---

---

4. ¿El colegio utiliza incentivos para el personal docente? ¿Cuentan con un programa de incentivos? ¿Qué beneficios puede tener un programa de incentivos para el personal docente?

---

---

5. ¿Cuáles son las principales características que definen a un maestro motivado y productivo?

---

## CUESTIONARIO CERRADO

Maestra: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 De acuerdo
- 4 Totalmente de acuerdo

		1	2	3	4
1	Tu labor y compromiso son importantes para el colegio				
2	El clima de la institución es agradable y cordial				
3	Te sientes motivado y satisfecho en tu trabajo				
4	Los incentivos no económicos pueden favorecer la motivación				
5	La motivación es la que determina tus resultados en el trabajo.				
6	Esta expuesto constantemente a presión y stress en su trabajo				
7	El trabajo en equipo en su institución es el adecuado				
8	El ambiente de su institución presenta conflictos interpersonales, actitudes negativas y chismes				
9	Usted cumple con altos estándares de calidad y productividad (iniciativa, puntualidad, cumplimiento de tareas ejecutivas)				
10	Puede comprometerse a ser un agente de cambio en su institución				

\*Mencione incentivos no económicos, actividades o premios que pueden aumentar la motivación en su institución:

---

---

## GLOSARIO

1. ACCIONES: Acto de llevar a cabo algo; desgaste de energía produce unos resultados, el resultado de lo que se ha hecho.
2. ACTIVIDADES: Conjunto de tareas o acciones que deben ser hechas dentro de un tiempo determinado, para llegar a conseguir un objetivo previsto.
3. ADMINISTRACIÓN: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.
4. AMBIENTE: Se entiende por medio ambiente al entorno que afecta y condicionan especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su vida. Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras
5. ANIMACION: Diseño, organización y ejecución de actividades de tipo recreativo que pueden servir para el enriquecimiento personal y social.
6. APTITUD: Capacidad de una persona para hacer correctamente una labor o actividad. Don natural para aprender cierta disciplina, materia o arte, y desempeñarse en ella con habilidad; Idoneidad para asumir cierta función o empleo.
7. AUTOCONCEPTO: Es un constructo psicológico muy ligado a la información contextual, puesto que es la fuente principal de información autorreferencial del sujeto, se constituye en el motor motivacional de la conducta de aprendizaje y de rendimiento
8. BENEFICIOS: Es el valor o la utilidad de los resultados de una intervención. Estos serán generalmente los objetivos finales del programa, pero puede también aludirse a aquellos beneficios que no sean imputables directamente al programa en sí.
9. BRAINSTORMING: Término inglés que suele traducirse como “torbellino o tormenta de ideas” y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa. Básicamente consiste en la reunión de un pequeño grupo heterogéneo de 8-12 personas a las que se convoca para hallar ideas o soluciones nuevas sin ninguna restricción ni limitación.
10. CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.
11. COMPENSACIÓN: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un empleado.

12. **CONFLICTO COLECTIVO:** Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.
13. **CUESTIONARIO:** Escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un entrevistador y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. A veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario. Debe facilitar su posterior tabulación.
14. **DESARROLLO:** Conjunto de planes, programas, proyectos y acciones que se orientan a realizar procesos creativos, así como perfeccionamientos cualitativos y cuantitativos de los aspectos materiales e inmateriales de un país, una institución, una organización o una familia.
15. **DINÁMICA DE GRUPO:** Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace.
16. **GESTION DE CALIDAD:** Conjunto de estrategias, procesos y acciones, encaminadas a mejorar los productos o servicios de empresas e instituciones.
17. **INCENTIVOS:** Son herramientas modernas generales, utilizadas para alcanzar metas determinadas en una empresa, premiando a los participantes con extraordinarias experiencias.
18. **INFLUENCIA:** Es la habilidad de ejercer poder sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular.
19. **LEY:** La ley es una norma jurídica dictada por el legislador. Es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia.
20. **LIDERAZGO:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo cara a conseguir los objetivos de la organización.
21. **MAESTRA:** Un maestro, (del lat. magister, -tri), en sentido general, es una persona a la que se le reconoce una habilidad extraordinaria en una determinada área del saber, con capacidad de enseñar y compartir sus conocimientos con otras personas.
22. **MOTIVO:** los motivos comprenden objetivos relativamente abstractos y unas expectativas de acción que se han desarrollado en interacción continua con el entorno.
23. **MOTIVACIÓN:** En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.
24. **ORGANIZACIÓN:** Las organizaciones son sistemas sociales que están diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

25. **PERFIL DE UN PUESTO:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
26. **PRODUCTIVIDAD:** La productividad es la razón entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
27. **RECURSOS HUMANOS:** La gestión de recursos humanos está relacionada con la selección de personal, la formación, la motivación, la retribución, la administración de personal, las relaciones laborales, la seguridad y salud laboral.
28. **RECLUTAMIENTO:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
29. **ROL:** Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno de sus componentes.
30. **SALARIO:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
31. **SALARIO MÍNIMO:** Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.
32. **SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.
33. **STAFF:** Término de origen inglés que designa una función de asesoramiento dentro de una empresa u organización
34. **TRABAJADOR/A TEMPORAL:** Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.
35. **TRABAJO A TURNOS:** Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.
36. **VACANTE:** Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.