

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**La motivación y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes de la
Institución Educativa Bilingüe Europeo**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Yohana Carolina Méndez Avila

Guatemala, junio de 2015

**La motivación y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes de la
Institución Educativa Bilingüe Europeo**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Yohana Carolina Méndez Avila

M. Sc. Oscar Estuardo Navas Bethancourth (**Asesor**)

Licda. Cesia Karen Castillo Ordoñez (**Revisora**)

Guatemala, junio de 2015

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Lic. Hugo Armando Perla Méndez

Coordinador Campus Naranja



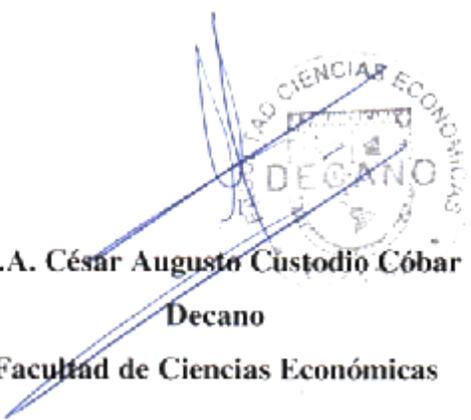
**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabida la ante todo, sapiere subiduria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.00002-2015-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 29 DE ENERO DE 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por el Msc. Oscar Estuardo Navas y la Licenciada Cesia Karen Castillo Ordoñez , revisor de la Práctica Empresarial Dirigida-PED titulada "LA MOTIVACION Y SUS DEFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA BILINGÜE EUROPEO", presentado por el estudiante Yohana Carolina Méndez Avila, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01703, de fecha 12 de noviembre de 2014 ; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 10 de agosto de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de Asesor de tesis del tema: "**La Motivación y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Bilingüe Europeo**" elaborado por **Yohana Carolina Méndez Avila** estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas. En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarles que éste se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones, me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Al ofrecermé para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



M.Sc. Estuardo Navas
Asesor

Guatemala, 31 de Mayo del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“La Motivación y sus efectos en el desempeño laboral de los docentes de la Institucion Educativa Bilingüe Europeo”**, presentado por la estudiante: **Yohana Carolina Méndez Avila**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Cesia Karen Castillo Ordoñez
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 406.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Méndez Ávila, Yohana Carolina con número de carné 0908995, aprobó con 79 puntos el Examen Técnico Profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día doce de noviembre del año dos mil catorce.

Para los usos que a la interesada convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,



[Handwritten signature]
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico

[Handwritten signature]
EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Dedicatoria

A Dios:

Primeramente, quien ha sido mi fiel amigo y acompañante durante esta labor de realización de tesis, Él fue mi guía, mi ayudador, mi consuelo y mi refugio, así como la más poderosa fuente de energía y fuerza necesaria para culminar con éxito esta tarea.

A mi familia:

Que siempre ha estado conmigo, apoyándome en los momentos difíciles; principalmente a mis padres Milvia de Méndez y Luis Méndez, quienes me han dado una formación excepcional, gracias por su amor, sus sabios consejos, el tiempo que han dedicado al estar a mi lado, brindándome su comprensión y compañía; asimismo a mi hermana Carina de Morente y mi cuñado Isaías Morente, cuyo apoyo ha estado siempre presente, otorgándome palabras de aliento y ofreciendo su útil ayuda en los momentos de múltiples ocupaciones. A mis amados sobrinitos Ángel Samuel y Cristian Esteban, quienes son una fuente de inspiración y motivación para luchar cada día para darles un buen ejemplo.

A personas especiales:

A todas esas personas especiales que Dios puso en mi camino y que fueron de gran ayuda durante el desarrollo de este proyecto.

Agradecimientos

A Dios:

Por ser mi Creador y por darme sabiduría, inteligencia, pasión y fortaleza para realizar este trabajo de investigación. Es Él quien siempre me ayuda y me da bienestar, así como la certeza que cuando voy de su mano todo saldrá bien.

A Universidad Panamericana:

Por ser la institución mediante la cual he podido adquirir los conocimientos necesarios para efectuar esta Tesis. Por mostrar interés en nuestro desarrollo personal e intelectual al brindar calidad de enseñanza.

A mis catedráticos:

Por su empeño y apoyo constante no solo durante la elaboración de este trabajo de Tesis, sino también por la ardua labor y la pasión ejercida durante todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla de Contenido

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen | i |
| Introducción | ii |
| Capítulo 1 | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| Capítulo 2 | 3 |
| 2.1 Marco Teórico | 3 |
| Motivación: Elemento fundamental en la administración del recurso humano para el incremento de la productividad de la empresa | 3 |
| Grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional | 3 |
| Motivación laboral y compensaciones | 3 |
| Estudio de la motivación y satisfacción Laboral en el colectivo de operadores de grúa Torre en edificación | 4 |
| 2.1.1 Empresa | 4 |
| 2.1.1.1 Empresa Educativa | 4 |
| 2.1.1.2 Empresa Educativa privada | 4 |
| 2.1.2 Recurso Humano | 5 |
| 2.1.3 Motivación | 5 |
| 2.1.4 Evaluación del desempeño | 15 |
| 2.1.5 Capacitación | 17 |
| 2.1.5.1 Proceso de capacitación | 17 |
| 2.1.5.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) | 17 |
| Capítulo 3 | 19 |
| 3.1 Planteamiento del problema | 19 |
| 3.2 Objetivos de la práctica realizada | 21 |
| Objetivo General | 21 |
| Objetivos específicos | 21 |
| 3.3 Justificación de la investigación | 21 |

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.4 Alcances y límites de la práctica | 23 |
| 3.4.1 Alcances | 23 |
| 3.4.2 Limitantes | 23 |
| 3.5 Metodología aplicada en la práctica | 23 |
| 3.5.1 Sujetos | 23 |
| 3.5.1.2 Población y muestra | 23 |
| 3.5.2 Instrumento a utilizar | 24 |
| 3.5.3 Procedimiento | 24 |
| 3.5.3.1 Diseño de instrumento de medición | 24 |
| 3.5.3.2 Validación el instrumento de medición | 24 |
| 3.5.3.3 Efectuación de trabajo de campo | 24 |
| 3.5.3.4 Evaluación la información obtenida | 24 |
| 3.5.3.5 Comparación de resultados con el marco teórico | 25 |
| 3.5.3.6 Elaboración de la presentación | 25 |
| 3.5.3.7 Conclusión de la investigación | 25 |
| 3.5.3.8 Presentación de propuestas | 25 |
| Capítulo 4 | 26 |
| 4.1 Presentación de resultados | 26 |
| Capítulo 5 | 42 |
| 5.1 Análisis e interpretación de resultados | 42 |
| Conclusiones | 45 |
| Recomendaciones | 46 |
| Capítulo 6 | 47 |
| 6. Propuesta | 47 |
| 7.2.1 Objetivo General | 47 |
| 7.2.2 Objetivos específicos | 47 |
| 6.3 Beneficios | 48 |
| Para la institución educativa | 48 |
| Para las y los docentes | 48 |
| 6. 4 Políticas de comunicación, uso y mantenimiento | 49 |

| | |
|------------------------------------------|----|
| Comunicación | 49 |
| Plan de Marketing Interno | 49 |
| Objetivo | 49 |
| Estrategias | 49 |
| Tácticas | 50 |
| Uso | 51 |
| Mantenimiento | 51 |
| 6.5 Desarrollo del Programa Motivacional | 52 |
| Estrategias motivacionales | 52 |
| Incentivos Financieros | 52 |
| Encargado | 52 |
| Recursos | 52 |
| Incentivos no Financieros | 55 |
| Entrega de diplomas | 55 |
| Encargado | 55 |
| Recursos | 55 |
| Reconocimiento de mejoras | 58 |
| Encargado | 58 |
| Recursos | 58 |
| Docente de la unidad | 60 |
| Encargado | 60 |
| Recursos | 60 |
| Celebración de cumpleaños | 63 |
| Encargado | 63 |
| Recursos | 63 |
| Interés por las y los docentes | 65 |
| Encargado | 65 |
| Recursos | 65 |
| Capacitación | 66 |
| Encargado | 66 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Recursos | 66 |
| Evaluación de resultados | 68 |
| Encargado | 68 |
| Recursos | 68 |
| Cronograma de realización de actividades | 70 |
| Presupuesto anual de implementación | 71 |
| Anexos del programa | 73 |
| Hoja de requisitos | 73 |
| Habilidades y Fortalezas | 74 |
| Has mejorado | 75 |
| Hoja de Cumpleaños | 76 |
| Referencias Bibliográficas | 79 |
| Anexos | 80 |
| Instrumento para analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal docente del Colegio Bilingüe Europeo | 81 |
| Formato para validar instrumentos a través de juicio de expertos | 85 |
| Instrucciones | 85 |
| Criterios y escala | 85 |

Lista de matriz

Matriz 1

2

Lista de diagramas

| | |
|------------|----|
| Diagrama 1 | 7 |
| Diagrama 2 | 8 |
| Diagrama 3 | 14 |

Lista de gráficas

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica No. 1: Ingreso justo con respecto a horas laboradas | 26 |
| Gráfica No. 2: Remuneración económica conforme a las actividades realizadas | 26 |
| Gráfica No. 3: El salario percibido es incentivo | 27 |
| Gráfica No. 4: Frecuencia con la que se reciben incentivos | 27 |
| Gráfica No. 5: Motivación y respaldo para capacitarse | 28 |
| Gráfica No. 6: Motivación por medio de incentivos | 28 |
| Gráfica No. 7: Entrega de reconocimientos, premios e incentivos | 29 |
| Gráfica No. 8: Reconocimientos por asistencia puntual | 29 |
| Gráfica No. 9: Ambiente laboral tenso | 30 |
| Gráfica No. 10: Satisfacción al trabajar en la institución | 30 |
| Gráfica No. 11: Actitudes conflictivas de los compañeros | 31 |
| Gráfica No. 12: Comodidad con el equipo de trabajo | 31 |
| Gráfica No. 13: La comunicación ayuda a realizar las labores | 32 |
| Gráfica No. 14: Participación en actividades recreativas de la empresa | 32 |
| Gráfica No. 15: Incentivos que satisfacen las necesidades | 33 |
| Gráfica No. 16: El sueldo recibido cubre gastos alimentarios | 33 |
| Gráfica No. 17: Sentimiento de importancia por su labor | 34 |
| Gráfica No. 18: Estabilidad laboral | 34 |
| Gráfica No. 19: Consideración de traslado a otra institución | 35 |
| Gráfica No. 20: Ayuda entre compañeros | 35 |
| Gráfica No. 21: Solicitud de ayuda a los compañeros | 36 |
| Gráfica No. 22: Influencia del estado de ánimo | 36 |
| Gráfica No. 23: Incentivos justos | 37 |
| Gráfica No. 24: Reconocimientos por el trabajo | 37 |
| Gráfica No. 25: Entrega de incentivos por parte de la institución | 38 |
| Gráfica No. 26: La remuneración como factor importante | 38 |
| Gráfica No. 27: El salario suple necesidad de vivienda | 39 |
| Gráfica No. 28: Salario cancelado puntualmente | 39 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica No. 29: El salario suple necesidades de seguridad | 40 |
| Gráfica No. 30: Refuerzos por logros adquiridos | 40 |
| Gráfica No. 31: Consonancia de objetivos personales e institucionales | 41 |
| Gráfica No. 32: Desarrollo como factor motivante | 41 |

Lista de Anexos

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1: Instrumento para analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal docente del Colegio Bilingüe Europeo | 81 |
| Anexo 2: Formato para validar instrumentos a través de juicio de expertos | 85 |

Resumen

Al realizar esta investigación se tiene como fin principal la obtención de información sobre los factores motivacionales que influyen directamente en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa educativa.

El tipo de estudio realizado es una investigación descriptiva, los sujetos estudiados durante el proceso de investigación son las y los docentes de la empresa objeto de estudio, a quienes se les solicitó información que fue recabada mediante instrumentos de medición (escala de Likert), al aplicar éstos a los doce docentes del establecimiento se denotaron las carencias de motivación que existen dentro de la empresa.

Los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de medición muestran las necesidades de los docentes en el área motivacional de su vida laboral, esto resulta altamente útil para la realización de la propuesta que consiste en un Programa de motivación para aplicarse en la empresa objeto de estudio, esto con la finalidad de mejorar las debilidades de capacitación dentro de la empresa y contribuir a la mejora del desempeño laboral de las y los docentes, de modo que éstos realicen sus labores como las autoridades lo solicitan.

Introducción

El ser humano trabaja por medio de motivaciones, en la realización de cada una de las actividades que ejecuta se denota un factor motivador, que permite que el desarrollo de dicha actividad sea placentera, es decir, que al concluir cualquier actividad, se espera obtener un resultado satisfactorio, que cubra una de las necesidades por la cual se realiza el trabajo o movimiento. Cuando una persona no encuentra motivación, puede llegar a realizar una tarea con el simple objetivo de cumplir con lo que se le requiere.

Actualmente, es común encontrar un bajo desempeño en los trabajadores de las diferentes empresas, se muestra el poco interés por el bienestar de las mismas, la realización de tareas asignadas es ejecutada con desánimo, desidia, únicamente para cumplir con el compromiso solicitado por parte de los directivos de la empresa, esto, en numerosos casos, resulta por la poca motivación que se les da a los empleados de una organización. Constantemente el empleado no se siente identificado con la empresa, no muestra proactividad, diligencia ni deseos de aportar sus conocimientos y propuestas para la mejora de la institución.

Con esta investigación se pretende contribuir con una solución a tal problemática, mediante la aportación de una propuesta de programa de motivación, que tiene como objetivo principal motivar a los empleados y brindar una forma en la que ellos se sientan parte de la empresa, además de identificar que para la organización es sumamente importante la labor que éstos desempeñan en ella.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Institución Bilingüe Europeo tiene 25 años de experiencia en dar servicios educacionales, fue fundada por Victoria de López, maestra y pedagoga, quien siempre tuvo gran interés por aportar conocimiento integral a la niñez guatemalteca.

El Bilingüe Europeo tuvo inicialmente sus instalaciones en el Rodeo, posteriormente, en busca de un lugar más adecuado para el número de estudiantes, se trasladó a la zona 11 de Mixco donde actualmente tiene sus instalaciones.

Esta institución busca primordialmente brindar una educación integral a los niños y adolescentes guatemaltecos, con el desarrollo de la parte cognitiva, física, artística, emocional y en valores; principalmente para dar un aporte invaluable e inducir a los individuos mencionados a ser ciudadanos y ciudadanas que logren que Guatemala se desarrolle; asimismo promueven el forjamiento de un futuro prometedor. A continuación se presenta un análisis FODA de la institución objeto de estudio, juntamente con las estrategias propuestas para la situación de la empresa.

Matriz 1

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="font-size: 2em; transform: rotate(-45deg);">Bilingüe Europeo</p> | <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda un excelente servicio. • Está al pendiente de las necesidades y satisfacción de sus clientes. • Emplea libros de texto actualizado. • Brinda educación integral. | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con instalaciones reducidas. • Carece de estructura administrativa definida de forma escrita. • El personal docente tiende a incumplir con las labores asignadas por coordinación. • Se denota que el personal está desmotivado y no tiene interés en realizar labores extras. |
| | <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas sedes en diferentes departamentos. • Establecer relación con universidades para tener un mayor soporte. | <p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación sedes en departamentos resaltando el alto nivel académico y servicio excelente que otorga el Colegio Bilingüe Europeo. • Contacto con universidades para formar alianzas resaltando la calidad educativa que brinda la institución. |
| <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la crisis económica que afecta en la cantidad de alumnos. • Apertura de nuevas instituciones educativas bilingües dentro de la zona 11 de Mixco. | <p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y fidelización de los clientes actuales para mantener la cantidad de alumnos. • Publicidad efectiva que resalte las características únicas de la Institución para atraer nuevos clientes. | <p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación constante a colaboradores para que desempeñen eficientemente las labores asignadas, para brindar un servicio satisfactorio a los clientes. • Ampliación de instalaciones para poder captar a más y nuevos clientes. |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Motivación: Elemento fundamental en la administración del recurso humano para el incremento de la productividad de la empresa

Tesis redactada por Gloria Marisol Rodríguez Tunche quien concluye que la motivación a nivel laboral, se extiende más allá del aspecto puramente económico; las personas trabajan a pesar de tener esta necesidad totalmente satisfecha. Asimismo expresa “El desempeño laboral y el nivel de motivación del empleado, pueden derivarse de fuentes propiamente del ambiente de trabajo como aspectos ajenos al mismo.” (2003:51)

Grado de motivación y satisfacción laboral existente entre los diferentes niveles jerárquicos del personal dentro del clima organizacional

Estudio elaborado por la Universidad de San Pedro en Chiclayo, que expresa en su estudio lo siguiente: “Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de una entidad o empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.” (2011), incluye como base esencial para el proceso motivacional un buen clima organizacional, e indica la trascendencia que tiene éste para conseguir la motivación de los empleados así como su buen o deficiente desempeño laboral y su satisfacción dentro de la organización.

Motivación laboral y compensaciones

Redactado por Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo quien expresa que “Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de una entidad o empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.” (2006:79).

Estudio de la motivación y satisfacción Laboral en el colectivo de operadores de grúa Torre en edificación

Por Déborah García Menéndez, quien en base al estudio que realizó indica que los trabajadores de este proyecto se sienten motivados y disfrutan realizar su trabajo, además poseen un alto grado de satisfacción en la realización de sus labores asignadas por sus superiores. (2011:71)

2.1.1 Empresa

“Se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; ésta puede ser lucrativa o no lucrativa.” (Koontz, 2008: 5)

Asimismo, una empresa es catalogada como una constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, valor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones, logrando así un propósito establecido.

Toda empresa debe estar integrada por tres factores fundamentales que son:

1. Medios económicos
2. Medios técnicos
3. Factor humano

2.1.1.1 Empresa Educativa

Es una institución que se dedica específicamente a educar. Entre los factores que la conforman el de mayor relevancia es el factor humano, debido a que los maestros son una base esencial para la organización. Cada empresa educativa será reflejo de su profesorado y equipo directivo.

2.1.1.2 Empresa Educativa privada

“Las instituciones educativas privadas son establecimientos que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.” (Barrios, 2011: 12)

2.1.2 Recurso Humano

Generalmente este término hace referencia a las personas empleadas en una empresa u organización, también es conocido con la expresión "personal". En las últimas décadas el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles con los que puede contar una empresa. De esto surge que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones, debido a que éste es el departamento encargado de realizar todas las actividades necesarias para que la organización cuente con un recurso humano que coadyuve a que la riqueza del dueño o accionistas de la empresa incremente.

El término recursos humanos tiene un enfoque completamente empresarial y de administración, ya que la primera partícula del término (recursos) hace referencia a un conjunto de elementos que tenemos a disposición para resolver una necesidad. La segunda partícula del término clasifica los recursos humanos, equiparándolos con otros como pueden ser los financieros, los tecnológicos, entre otros.

2.1.3 Motivación

La motivación es la necesidad o deseo que activa y dirige nuestro comportamiento positiva o negativamente, ésta inicia desde la aparición del hombre, cada persona en su relación con otra da motivos para que la otra actúe en uno u otro sentido.

La Escuela de Relaciones Humanas plantea que las personas trabajan mejor cuando se les presta atención, cuando pueden dar su opinión y se atiende a sus sugerencias.

En diversas instituciones laborales se manejan situaciones que disminuyen o menguan la motivación, Dean Spitzer propone que factores como la política, expectativas dudosas, reuniones improductivas, hipocresía, cambios constantes, retención de información y estándares de baja calidad, toda sensación de maltrato, aún en formas sutiles, hacen que las personas pierdan la motivación.

2.1.3.1 Proceso motivacional básico

Se discuten diversas teorías sobre qué es lo que se requiere para motivar a los empleados a realizar el trabajo con la mayor eficiencia, para ello se cuenta con cuatro diferentes posibilidades:

- Satisfacer las necesidades humanas básicas
- Diseñar puestos que motiven a la gente
- Intensificar la creencia de que pueden alcanzar los premios deseados
- Tratar a la gente de forma equitativa. (Hellriegel, Slocum, 2009: 116).

Los motivos de los empleados tienden a afectar la productividad, es por ello que para los gerentes o directivos de una empresa representa un reto lograr canalizar de una manera efectiva la motivación del empleado para que éste coadyuve a cumplir las metas planteadas en la organización. La motivación es un factor significativo, básico y trascendental para lograr un alto desempeño laboral.

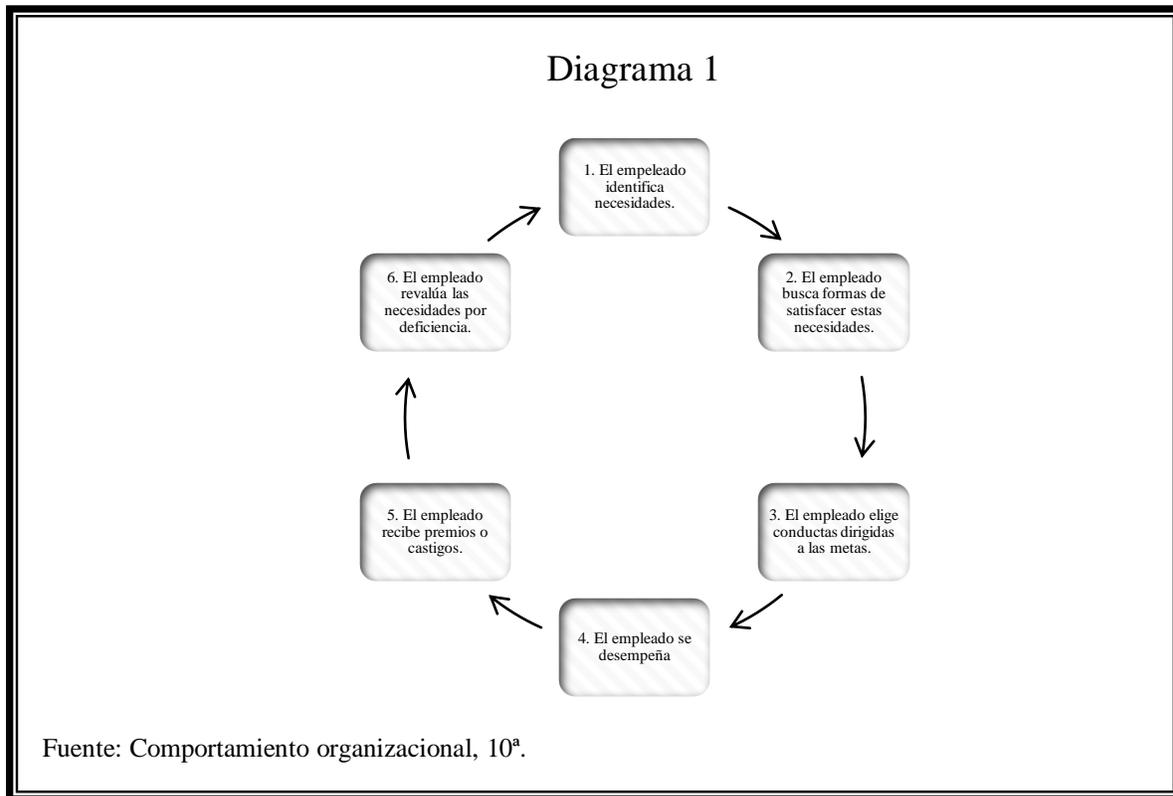
Los expertos en el tema de motivación no concuerdan con todos los factores que motivan a un empleado y lo impulsan a realizar un trabajo que resulte satisfactorio para la empresa, sin embargo concuerdan en cuanto a lo que una organización debe hacer con respecto a sus empleados:

- Atraer personas y estimularlas a permanecer en ella.
- Permitir que realicen las tareas para las que fueron contratados.
- Estimular a las personas a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo. (Hellriegel, Slocum, 2009: 117).

2.1.3.1.1 Fases centrales del proceso

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función compuesta por dos factores que son: el nivel de capacidad y la motivación de una persona. Este principio afirma que no se puede culminar con éxito una tarea asignada a menos que la persona a quien se le asigne tenga la capacidad de hacerlo.

Las fases centrales del proceso motivacional se presentan a continuación en el siguiente diagrama:



2.1.3.2 La motivación de los empleados mediante de la satisfacción de necesidades humanas

La complacencia de las necesidades humanas, principalmente las fisiológicas son básicas para lograr la satisfacción de los empleados. Es por ello que se requiere que toda empresa tenga como principal objeto la cobertura de tales necesidades, para obtener así una gran parte de los factores motivacionales cumplidos.

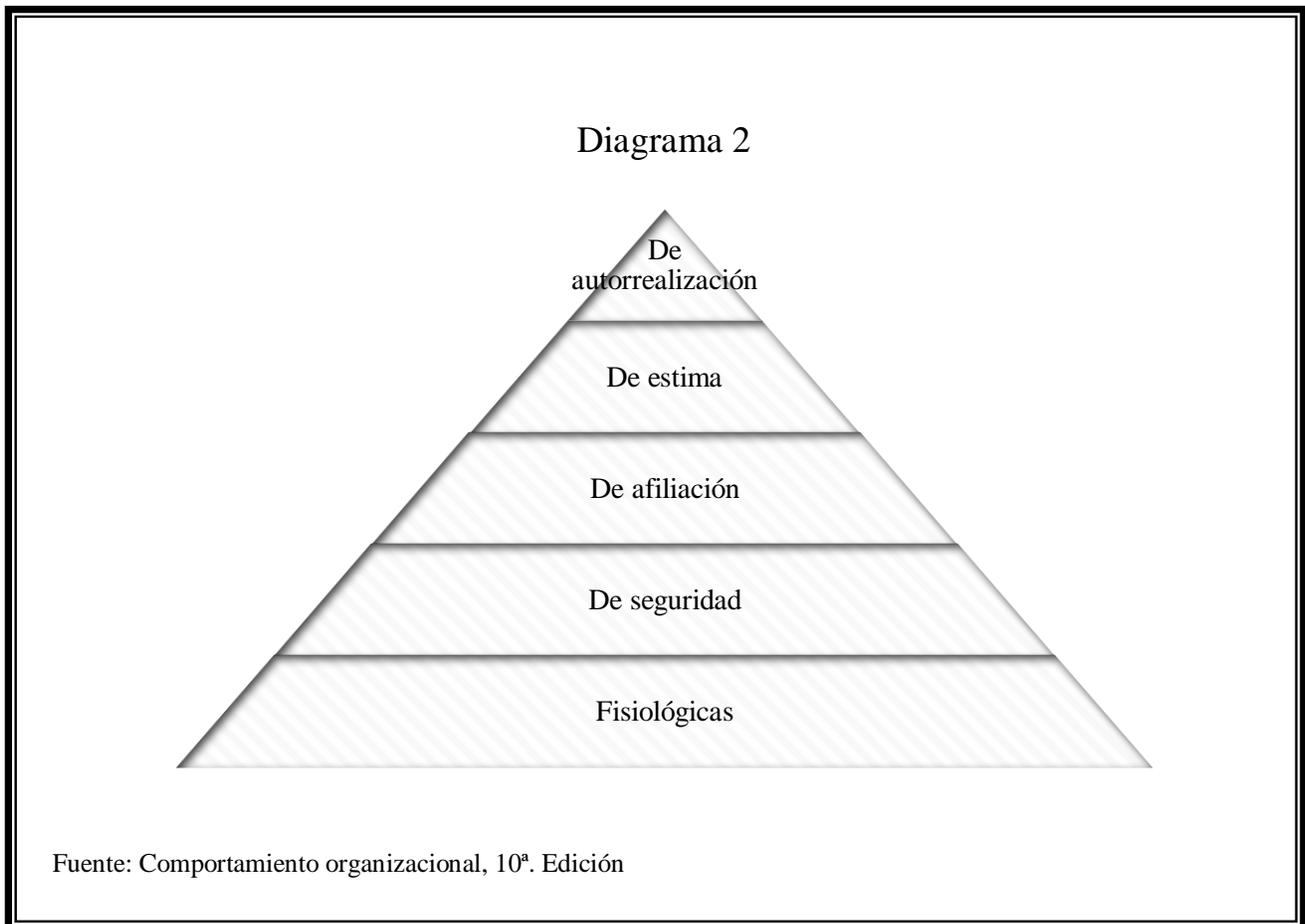
2.1.3.2.1 Modelo de jerarquía de las necesidades

Es el modelo de motivación con mayor reconocimiento. Fue creado por Abraham H. Maslow quien señaló que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden calificarse en una jerarquía. “Tiene como base cuatro suposiciones:

- a. Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Sin embargo, conforme se satisface una necesidad de manera gradual emerge otra que ocupa su lugar; la gente siempre lucha por satisfacer alguna necesidad.

- b. La red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, y varias de ellas afectan el comportamiento en algún momento determinado. Es evidente que cuando alguien se entrega a una emergencia, esa necesidad domina hasta que es satisfecha.
 - c. En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente como para impulsar el comportamiento.
- ☞ Hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel más alto que las de nivel más bajo.”
(Hellriegel, Slocum, 2009: 119).

Maslow desarrolló un modelo de jerarquización de necesidades, que se presenta a continuación (Diagrama 2):



- ☞ Las necesidades fisiológicas son las de alimento, agua, aire y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se concentran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a otras de orden superior.

- ∞ Las necesidades de seguridad son aquellas de estabilidad, ausencia de dolor, amenazas o enfermedad. Al igual que las fisiológicas estas necesidades insatisfechas hacen que las personas se preocupen por satisfacerlas. La seguridad psicológica también es importante.
- ∞ Las necesidades de afiliación son necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenencia.
- ∞ Las necesidades de estima son los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de las demás personas.
- ∞ Las necesidades de autorrealización las componen un solo factor “la satisfacción personal”.

Este modelo ofrece información incompleta sobre el origen de las necesidades. Sin embargo, significa que las necesidades de orden superior están presentes en la mayoría de las personas, incluso cuando no las reconozcan o actúen para conseguir la satisfacción de las mismas.

2.1.3.2.2 Modelo de motivación de logros

Este modelo fue propuesto por David McClelland, quien afirmó que todos tienen “tres necesidades particularmente importantes:

- a. Logro
- b. Afiliación
- c. Poder” (Hellriegel, Slocum, 2009: 121).

Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. Este tipo de personas tienen como interés brindar premios de posición social a sus seguidores. Las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otro. Las personas con un fuerte motivo de logro compiten contra alguna norma de excelencia o contribución particular frente a la cual juzgan sus conductas y logros.

Para este modelo se recomienda el siguiente enfoque:

- a. Ordenar las tareas para que los empleados reciban retroalimentación sobre su desempeño en forma periódica, debido a que así los empleados podrán modificar sus conductas según sea necesario.

- b. Otorgar buenos ejemplos de modelos de logros, se debe estimular a los empleados para que tengan figuras que emular.
- c. Modificar la imagen que los empleados tienen de sí mismos. Los altos realizadores se aceptan como son, y buscan retos y responsabilidades en el trabajo.
- d. Orientar las aspiraciones de los empleados. Los empleados deben fijarse metas realistas y la forma en que pueden alcanzarlas.
- e. Hacer saber que los gerentes con éxito son los que tienen una motivación de poder más alta que su posición de afiliación.

2.1.3.3 Modelo de motivación de los empleados mediante el diseño de desempeño

Frederick Herzberg y sus asociados adoptaron un enfoque en el que solicitaban al equipo de trabajo que informara cuando consideraban que eran excepcionalmente buenos en sus puestos y cuando ocurría lo contrario. A partir de este estudio desarrollaron la teoría de dos factores, conocida como “el modelo motivador-higiene” que propone que existen dos conjuntos de factores que son las causas principales de la satisfacción o insatisfacción de los empleados.

2.1.3.3.1 Factores motivadores

Según Herzberg, existen dos factores que conducían a la motivación, uno de ellos son los factores motivadores compuestos principalmente por:

- Reconocimiento
- Progreso
- Logro
- Posibilidad de crecimiento
- Responsabilidad
- El trabajo en sí mismo. (Maristany, 2008:78)

Asimismo se conoce otro conjunto de factores que son los factores de mantenimiento o higiénicos, que están compuestos por:

- Relaciones interpersonales
- Calidad de la supervisión

- Política y administración de la empresa
- Seguridad en el empleo
- Remuneración
- Condiciones de trabajo. (Maristany, 2008: 78)

El modelo creado por Herzberg ha sido útil para crear perspectivas e implementar diversos elementos que convergen en el trabajo y ha destacado la importancia de algunos intrínsecos sobre otros.

Este modelo atrae a los administradores porque ofrece puntos de vista directos acerca de cómo motivar a sus empleados, de modo que se logre un excelente rendimiento en su trabajo.

2.1.3.4 Modelo de expectativas

Este modelo afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean en sus trabajos. Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales, piensan en lo que deben hacer para obtener premios y lo que los premios representan para ellos. “El modelo de expectativas toma como base cuatro suposiciones:

- a. Una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente determina la conducta. Las personas se unen a empresas con expectativas sobre sus empleos con base en sus necesidades, motivaciones y experiencias anteriores.
- b. Las personas deciden su propia conducta en las organizaciones, aun cuando existan muchas limitaciones al comportamiento individual. La mayoría de las personas toma dos clases de decisiones conscientes:
 - 1) Decisiones de asistir al trabajo, quedarse en la misma empresa o unirse a otras compañías (decisiones de pertenencia)
 - 2) Decisiones acerca de qué tanto producir, cuán intensamente laborar y la calidad del trabajo (decisiones sobre desempeño en el puesto).
- c. Personas diferentes poseen diversas necesidades y metas. Los empleados desean premios diferentes por su trabajo, lo que depende de su sexo, raza, edad y otras características.

- d. Las personas deciden entre diversas alternativas con base en su percepción de si un determinado comportamiento las conducirá a los premios deseados y evitan realizar aquello que perciben que conducirá a resultados indeseables.” (Hellriegel, Slocum, 2009: 130).

Este modelo necesita definir sus variables más importantes y explicar su funcionamiento. Éstas consisten en resultados de primero y segundo niveles, expectativas, valencias e instrumentalidad.

- a. Resultados de primero y segundo niveles: Los resultados de los comportamientos relacionados con realizar el trabajo en sí se denominan resultados de primer nivel. Y son el nivel de desempeño, la frecuencia de ausentismo y la calidad del trabajo. Los resultados de segundo nivel son los premios (positivos o negativos) que quizá produzcan los resultados de primer nivel. Abarcan aumentos de sueldo, ascensos, aceptación de los compañeros de trabajo y seguridad en el empleo.
- b. Expectativas: La expectativa se define como la creencia de qué nivel de esfuerzo específico será seguido por un nivel de desempeño determinado. Ésta tiene un valor que oscila desde cero hasta +1.
- c. Instrumentalidad: La relación entre los resultados de primer y segundo niveles se denomina instrumentalidad. Sus valores oscilan entre -1 y +1. Un valor -1 señala que lograr un resultado de segundo nivel se relaciona en forma inversa con el logro de un resultado de primer nivel.
- d. Valencia: La preferencia de una persona por un resultado específico de segundo nivel, se llama valencia. Un resultado es positivo cuando se desea, y negativo cuando se rechaza o se quiere evitar. Un resultado tiene valencia 0 cuando resulta indiferente.

2.1.3.5 Modelo de equidad: Equilibrio entre aportes

Concentra la atención en los sentimientos de una persona con respecto a cuán equitativamente se le trata en comparación con los demás. “Este modelo contiene dos suposiciones importantes:

- a. La gente evalúa las relaciones interpersonales en la misma forma que evaluaría una compra o venta. Este modelo visualiza relaciones interpersonales como procesos de intercambio en que los individuos realizan contribuciones y esperan ciertos resultados.

- b. Las personas no funcionan en el vacío, pues comparan sus situaciones con las de otros para determinar la equidad.” (Hellriegel, Slocum, 2009: 135).

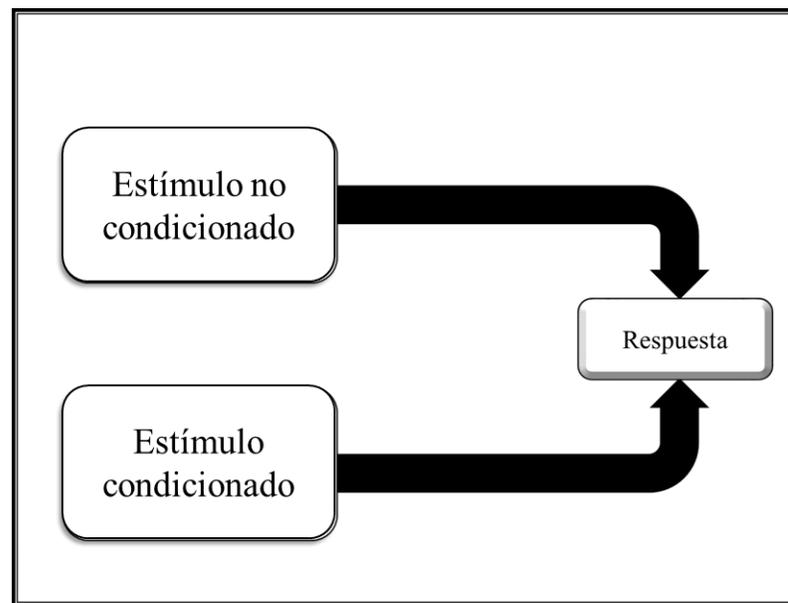
El modelo general de equidad se base en la comparación de dos variables: aportes y resultados. Existe equidad cuando la proporción de aportes y resultados de una persona es igual a resultados y aportes de otros en casos aplicables.

2.1.3.6 Condicionamiento clásico

Es el proceso mediante el cual las personas aprenden a vincular el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, con un estímulo que causa una respuesta. En este proceso, un estímulo no condicionado ocasiona una respuesta natural. Este proceso ayuda a comprender diversas conductas que ocurren en la vida diaria de la organización.

El funcionamiento de éste condicionamiento se muestra en la siguiente gráfica (Diagrama 3):

Diagrama 3



Fuente: Comportamiento organizacional, 10ª Edición.

En este condicionamiento se interrelacionan los estímulos no condicionados (acontecimientos ambientales) y los estímulos condicionados (acontecimientos neutrales) y así provocan el comportamiento. En el famoso experimento de Pavlov, el sonido de un metrónomo (el estímulo condicionado) se asociaba con el alimento (el estímulo no condicionado). Con el tiempo los perros mostraron una respuesta de salivación (respuesta condicionada) con sólo escuchar el sonido del metrónomo.

2.1.3.7 Condicionamiento operante

Es un término utilizado para referirse a un proceso mediante el cual las personas aprenden un comportamiento voluntario, los cuales son denominados operantes porque tienen efecto en el ambiente o influyen en éste. El aprendizaje ocurre como consecuencia del comportamiento y muchas conductas de los empleados con comportamientos operantes. El aspecto determinante del condicionamiento operante consiste en lo que sucede como consecuencia del comportamiento. La intensidad y frecuencia de las conductas condicionadas operantes se determinan sobre todo por

medio de sus consecuencias. En el condicionamiento operante, se aprende una respuesta porque lleva a una consecuencia particular y se fortalece cada vez que éste se refuerza.

2.1.3.8 Premios organizacionales

Aunque los premios materiales: sueldo, bonos, prestaciones, entre otros, son obvios, la mayor parte de las organizaciones también ofrece una amplia gama de otros premios, algunos de los cuales no son percibidos de forma inmediata, por ejemplo, la aprobación verbal, asignación de tareas deseadas, mejores condiciones de trabajo y tiempo adicional de descanso.

Concederse premios es algo muy importante, aunque es necesario relevar que los premios actuarán como un factor motivacional únicamente si la persona que los recibe los considera agradables, deseables e incluso satisfactorios.

2.1.4 Evaluación del desempeño

Una característica del ser humano es que siempre evalúa todo lo que sucede alrededor suyo, esto con la finalidad de obtener conclusiones, crear estrategias y alcanzar un resultado positivo. Se define la evaluación del desempeño como el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado y otros factores, pues tiene como dependencia el método que se emplee para realizarlo.

“La evaluación del desempeño incluye seis puntos fundamentales:

- a. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- b. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- c. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- d. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- e. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- f. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?” (Chiavenato 2009:245).

2.1.4.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral, es así como sabrá cómo ejerce su trabajo, asimismo puede realizar las correcciones correspondientes. Además de ello, no solo las personas necesitan conocer su desempeño, sino también la empresa tiene la necesidad de denotar los potenciales de las personas y evaluar el uso que se les da a éstos para el cumplimiento de los objetivos planteados. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- a. Recompensas.
- b. Retroalimentación.
- c. Desarrollo.
- d. Relaciones.
- e. Percepción.
- f. Potencial de desarrollo.
- g. Asesoría.

2.1.4.2 ¿Quién debe evaluar el desempeño?

El principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio colaborador, pero también la organización. Existen diversos evaluadores, a continuación se mencionan algunos.

2.1.4.2.1 Evaluación realizada por el gerente

En la gran mayoría de empresas es el gerente el responsable de realizar la medición del desempeño de sus subordinados, debido a que él es quien está asignado para realizar la supervisión del desarrollo de las labores, aunque en estos casos el gerente de Recursos Humanos tiende a intervenir para desarrollar la guía para la evaluación del desempeño del colaborador.

2.1.4.2.2 Evaluación realizada por el individuo y el gerente

Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes, en esta opción el gerente funciona como elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación que proporciona el gerente.

2.1.4.2.3 Evaluación de 360°

Todos los elementos tienen alguna interacción con el evaluado y califican su desempeño para medir diferentes áreas del mismo. Es una de las formas más ricas de evaluación, debido a que se obtienen conclusiones de diversas fuentes y puntos de vista; sin embargo, para el evaluado tiende a ser un poco incómodo que se le mida en cada área de su desempeño.

2.1.5 Capacitación

La capacitación se define como el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, de modo que ellos se preparen para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

La capacitación se enfoca en el presente, en el puesto actual, mediante la búsqueda de las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño de la labor.

2.1.5.1 Proceso de capacitación

La capacitación exitosa requiere de una serie de pasos que a continuación se mencionan:

1. *El diagnóstico*, que consiste en realizar un listado de necesidades, carencias de capacitación que deben ser suplidas.
2. *El diseño*, mediante el cual se prepara el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas en el paso anterior.
3. *La implementación*, que se realiza mediante la ejecución y dirección del programa de capacitación diseñado con anterioridad.
4. *La evaluación*, que consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

2.1.5.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Existen diversos métodos para la determinación de habilidades y competencias que deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación.

Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas.

Otro método muy empleado es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

En el área laboral es cada vez más importante conocer aquellos factores que inciden en el rendimiento de las personas. Es sabido que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde la motivación para el desempeño determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, entre otros aspectos. Motivación es una palabra clave para una empresa. Es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad.

El auténtico líder es el que sabe motivar. El buen empresario, el director, el jefe aun cuando tenga los mejores conocimientos, con los mejores equipos si no sabe motivar a su gente, ésta se aleja al ser superado por otros proyectos e iniciativas a medio plazo.

La motivación es tan importante o más que otras variables claves: la capacidad para innovar, el capital inversor, la estrategia entre otros pueden llegar a ser un terreno árido con unos recursos humanos en la empresa carentes de motivación.

El arte de motivar se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna. Este arte de motivar es el que define el auténtico liderazgo. Es una de las inversiones más productivas para una empresa.

En este sentido, la motivación se constituye en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores, director o gerentes deben interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar en la consecución de las metas empresariales. Sin embargo, junto a la motivación hay que considerar otros factores como la formación académica, la capacidad y la experiencia previa, que también influyen en la productividad laboral.

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones. Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento. Toda la conducta humana es motivada.

La necesidad, deseo, tensión, incomodidad (discomfort), impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

El proceso sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno) por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista. La misma persona puede desconocer lo que motiva su comportamiento, no obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

Se ha evidenciado que un trabajador insatisfecho falta al trabajo con más frecuencia y suele renunciar más, asimismo que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. A partir de este planteamiento, queda claro que la motivación es un elemento de gran importancia, si se quiere obtener mayor rendimiento en las actividades que realizan los docentes de la institución educativa, para así cumplir con la misión y visión de la misma.

Es por consiguiente, necesario analizar la motivación y su relación con el desempeño laboral de las personas que labora en la institución educativa objeto de estudio, debido a que la motivación entre compañeros de trabajo es un elemento importante que ejerce una influencia fuerte sobre actitudes y valores de éstos. Es necesario que el administrador de la institución educativa defina cuáles son las necesidades laborales e individuales de los empleados, que coadyuven a la satisfacción en el trabajo, a fin de solventar aquellas que conduzcan a situaciones negativas o de insatisfacción que afecten el desempeño laboral. Los aspectos ya planteados deben tomarse en cuenta, debido a que muchas veces se ha observado el bajo rendimiento y hasta la ausencia temporal por día de algunos de los trabajadores, todo esto puede ser por la carencia de un estímulo que los impulsan a realizar sus labores con poca eficiencia y eficacia. Con la presente investigación se evidenciarán los factores motivacionales claves para el desempeño laboral, con el propósito de obtener un resultado más efectivo en el desempeño laboral del personal docente de la institución educativa. Ante este panorama se considera interesante responder las siguientes interrogantes: ¿Qué factores motivacionales están presentes como elementos claves para el desempeño?, ¿Cuáles son las necesidades motivacionales que tiene el personal docente de la institución educativa?, ¿Cómo jerarquiza sus necesidades motivacionales el personal docente de la institución educativa?

Con el propósito de encontrar una solución al problema anteriormente mencionado, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye la motivación en el desempeño laboral del personal docente de la institución educativa Bilingüe Europeo?

3.2 Objetivos de la práctica realizada

Objetivo General

Analizar los factores motivacionales como elementos claves que influyen en el desempeño laboral del personal de la institución educativa Bilingüe Europeo ubicada en la zona 11 de Mixco.

Objetivos específicos

1. Identificar los factores motivacionales como elementos claves para el desempeño laboral del personal docente de la institución educativa
2. Diagnosticar las necesidades motivacionales del personal docente de la institución educativa.
3. Jerarquizar las necesidades motivacionales identificadas por el personal docente de la institución educativa.

3.3 Justificación de la investigación

Son diversas las dificultades que surgen con relación a la motivación del personal y más aún en el dedicado a la docencia, al tratarse del desempeño laboral, se orientan en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación del director hacia el personal por metas logradas, y mal ambiente de trabajo, lo que sumando conduce a trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de la función docente como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño laboral de los mismos. La motivación debe estar sustentada en principios y criterios democráticos que permitan el desempeño laboral de la institución educativa, organización del personal de manera eficiente, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro de la institución. Dada tal necesidad, resulta indispensable que las mismas, evalúen la motivación de

los docentes como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los mismos, realizando ajustes o adaptaciones necesarias de acuerdo a los intereses organizacionales. Al considerar la motivación como elemento clave para el desempeño laboral, ha surgido la inquietud de desarrollar la investigación basada en el análisis de los factores motivacionales presentes en el personal docente de una institución educativa, situando su justificación en las siguientes razones: Este trabajo de investigación permitirá obtener mediante las actividades del análisis bibliográfico, así como del estudio de campo; una información confiable y válida sobre las necesidades de los docentes de la institución educativa, así como percibir lo que impulsa a un empleado a “Sentirse bien” dentro de su organización cuando se logra verificar que algunos incentivos laborales no son suficientemente atractivos para éste, y aun así, el empleado logra sentirse a gusto en su sitio de trabajo.

Desde el punto de vista de la profesión, la información obtenida servirá para determinar con precisión las acciones administrativas y correctivas en el proceso de desarrollo motivacional de los trabajadores, al conocer los factores que afectan el desempeño laboral, y optimizar los recursos para mejorar la toma de decisiones. Desde la perspectiva institucional, los resultados que se expondrán en el desarrollo de la investigación permitirán a la institución en estudio, conocer y adoptar mejores herramientas para realizar la gestión administrativa, lo cual servirá de soporte para un mejor desempeño laboral, puesto que la motivación del trabajador siempre ha sido importante para las organizaciones, pues se reconoce que un recurso humano motivado aportará mayores beneficios y productividad, que un empleado desmotivado. De esta manera se contribuye al crecimiento de la empresa objeto de estudio. Metodológicamente, pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados con el área, al proporcionar a los profesionales y futuros especialistas del área educativa privada, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro.

3.4 Alcances y límites de la práctica

3.4.1 Alcances

El estudio se realizará en el Colegio Bilingüe Europeo ubicado en la zona 11 de Mixco, se tendrán como objetos de estudio a los docentes de dicha institución. El colegio cuenta con dieciséis maestros en planilla y un aproximado de doscientos cincuenta alumnos.

3.4.2 Limitantes

- ∞ El tiempo para la realización del estudio.
- ∞ Escases de recursos financieros para la implementación del programa de motivación.
- ∞ Carencia de manuales de diseños de puestos, que influye en el incumplimiento de las labores de maestros, ya que no se cuenta con una base sólida para la realización del formato de evaluación del desempeño.

3.5 Metodología aplicada en la práctica

El estudio que se realizará es una investigación descriptiva, que consiste principalmente en caracterizar un fenómeno. El objetivo de esta investigación es llegar a conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, procesos y personas, de modo que se identifique la relación entre las dos variables de investigación. Para evaluar los datos adquiridos se empleará el método cualitativo principalmente.

3.5.1 Sujetos

Durante el desarrollo de esta investigación los sujetos de investigación serán los docentes del Colegio Bilingüe Europeo, de los niveles de pre-primaria, primaria, básicos y diversificado, quienes tienen la labor de educar y dirigir a los alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, son tomados como facilitadores para efectuar esta importante labor de formación.

3.5.1.2 Población y muestra

Dado que la empresa objeto de estudio cuenta con doce docentes en planilla, se realizará un censo, debido a que se tomará en cuenta a toda la población. El cálculo de la muestra no fue realizado, debido a que la institución solicitó considerar en el estudio a todos sus colaboradores.

3.5.2 Instrumento a utilizar

Escala de Likert

Es una herramienta muy utilizada en las investigaciones, cuando en éstas se necesita evaluar actitudes y opiniones. Este instrumento se caracteriza por ubicar una serie de frases con grados de frecuencia, acuerdo o desacuerdo. Estas frases o interrogantes están organizadas y tienen un mismo esquema. La principal ventaja de emplear esta herramienta es tener un instrumento uniforme para todos los sujetos de investigación.

3.5.3 Procedimiento

Para el desarrollo del trabajo de investigación (tesis) fue necesario efectuar los siguientes procesos:

3.5.3.1 Diseño de instrumento de medición

Se poseen como base principal los aspectos que se buscan evaluar y estudiar durante el proceso de investigación, se eligió el instrumento de medición, que en este caso fue una Escala de Likert, se considera este instrumento como el más adecuado para realizar la investigación, por las variables que se desean evaluar.

3.5.3.2 Validación el instrumento de medición

Posterior a la elección del instrumento de medición se realizó una evaluación para afirmar que este sea correcto y que las afirmaciones o preguntas del mismo sean concretas y que con las respuestas de las mismas se puedan obtener los datos necesarios sobre las variables y la dirección que tomó la investigación.

3.5.3.3 Efectuación de trabajo de campo

Se aplicó el instrumento de medición a los sujetos de investigación, se recaudaron los instrumentos de medición ya respondidos.

3.5.3.4 Evaluación la información obtenida

Se ordenan los datos de los resultados de la investigación, al realizar la extracción de los mismos del instrumento de medición.

3.5.3.5 Comparación de resultados con el marco teórico

Los resultados obtenidos del instrumento de medición se compararon con las teorías y leyes planteadas en el marco teórico.

3.5.3.6 Elaboración de la presentación

Se realizaron gráficas en base a la información obtenida en el trabajo de campo, para proveer una forma más comprensible de los datos adquiridos con el instrumento de medición.

3.5.3.7 Conclusión de la investigación

Ya realizados los procesos anteriores se concluyó con el proceso de investigación con la redacción de las conclusiones de la misma.

3.5.3.8 Presentación de propuestas

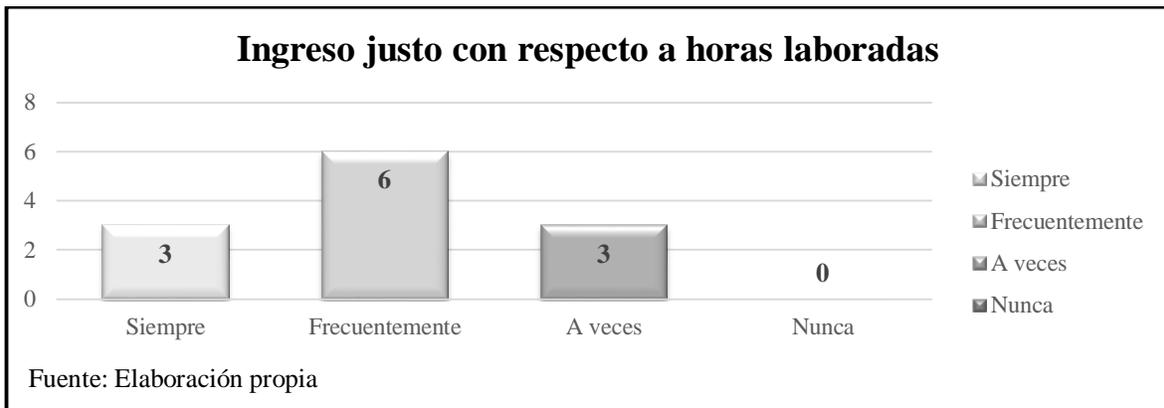
En base a los resultados obtenidos se realizó una propuesta conforme a las necesidades presentadas en el estudio, en este caso la propuesta consta de un programa de motivación, implementación de diseños y descripciones de puesto y formato de evaluación del desempeño en base a los diseños y descripciones de puestos.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

Posterior a la realización del estudio de campo en la que se empleó una Escala de Likert, la cual se solicitó a los doce docentes de la empresa objeto de estudio que respondieran, tal como se especificó con anterioridad, se presentan a continuación de forma gráfica los resultados obtenidos en dicho estudio.

Gráfica No. 1



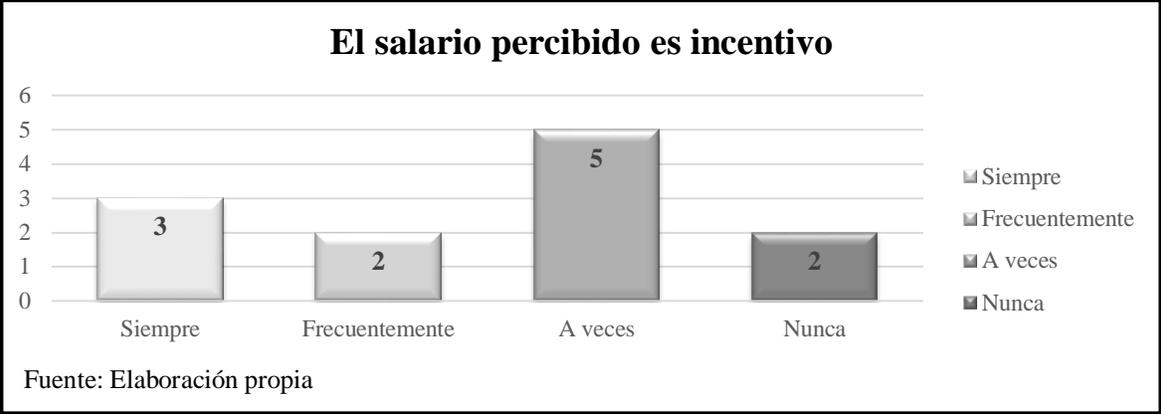
Se puede observar que la mayoría de los colaboradores consideran justo el ingreso percibido con respecto a las horas laboradas, debido a que se cuenta como media jornada; a pesar de ello tres de los colaboradores consideran que el ingreso percibido no es justo con respecto a las horas de trabajo.

Gráfica No. 2



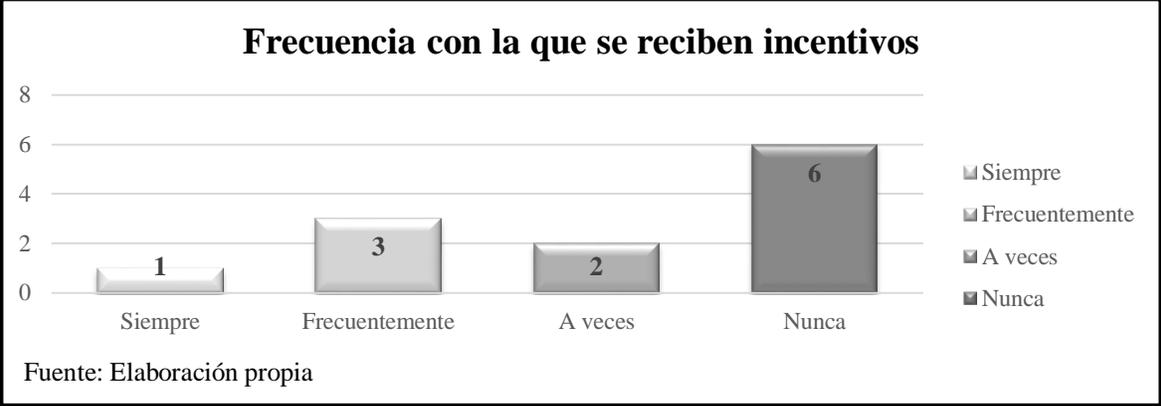
Las más altas frecuencias en cuanto a la remuneración y las actividades realizadas son siempre y a veces, lo cual indica cierta inconformidad con respecto a las labores asignadas por los jefes inmediatos y el salario que reciben.

Gráfica No. 3



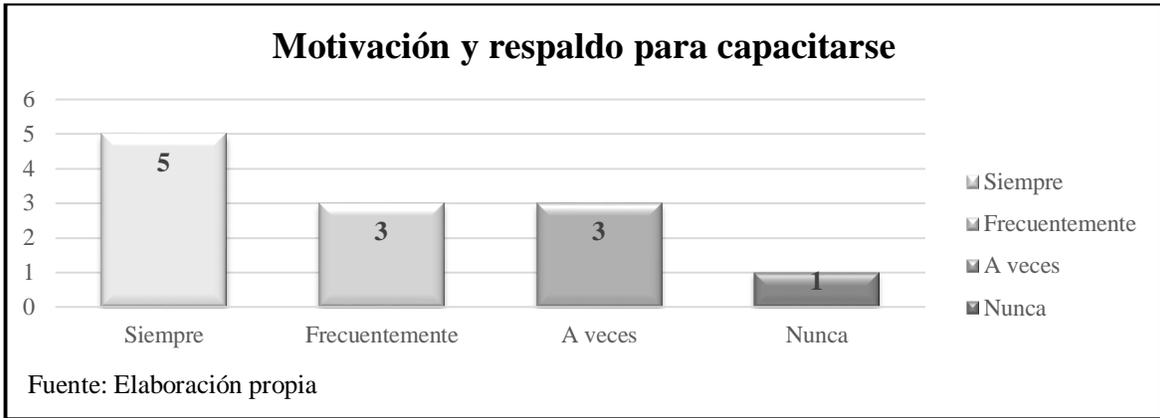
Según la mayoría de las personas el sueldo les incentiva algunas veces a cumplir con sus labores, esto denota que los colaboradores también realizan su trabajo por otro tipo de motivación, además del salario.

Gráfica No. 4



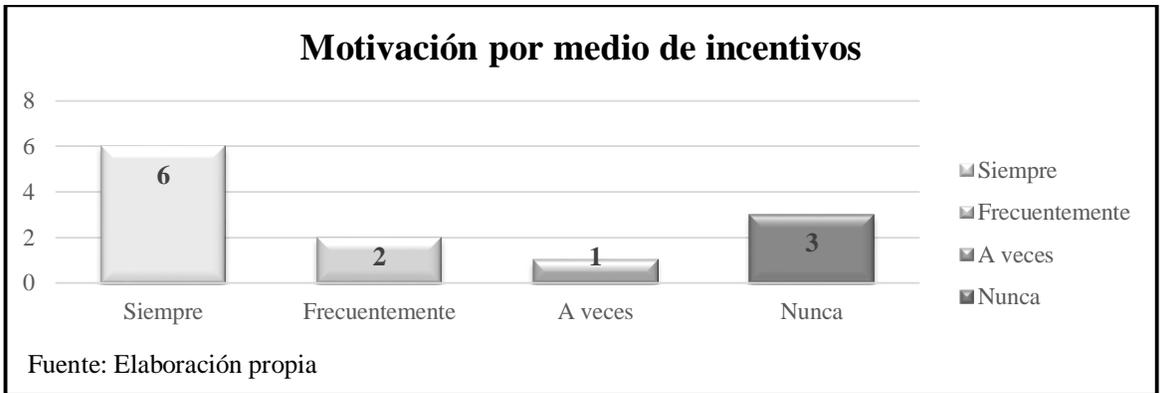
La mitad de los colaboradores no ha recibido ningún tipo de incentivo por su labor realizada en la institución, esto demuestra que no hay equidad en la recompensa a los colaboradores, o bien puede ser por el bajo desempeño de los mismos.

Gráfica No. 5



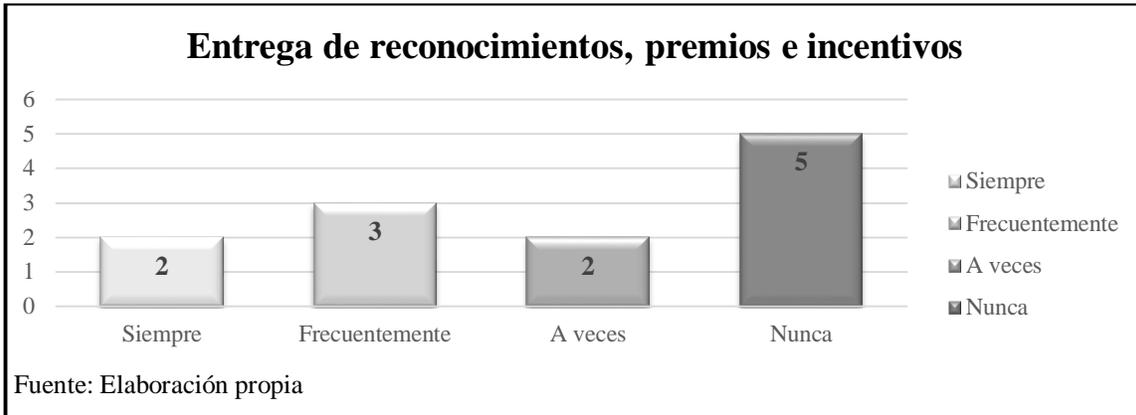
Cerca de la mitad de los colaboradores han experimentado el apoyo de su jefe para capacitarse, pero se denota que las capacitaciones no son equitativas para todos los colaboradores, lo cual puede ser un factor desmotivante para los colaboradores.

Gráfica No. 6



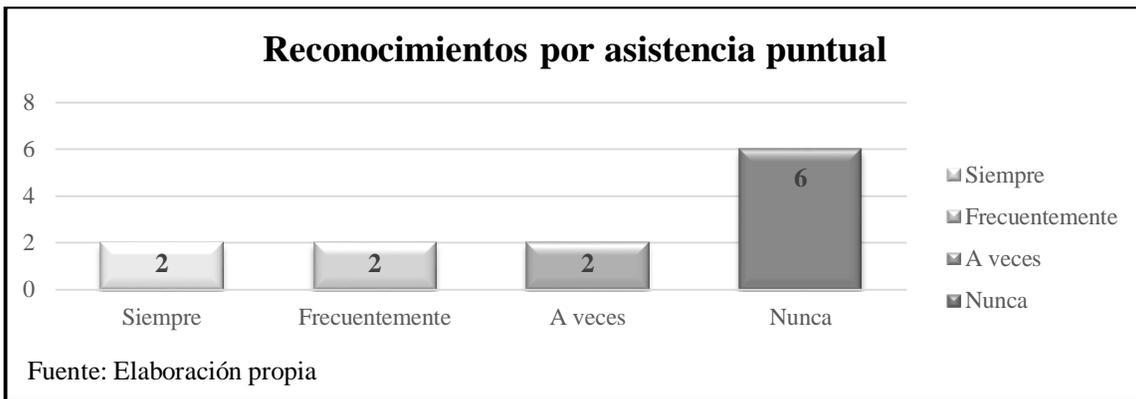
Los incentivos logran impulsar a la mitad de la población a realizar su labor eficazmente, aunque una cuarta parte de ellos nunca se ven motivados por incentivos recibidos en el ámbito laboral, lo cual indica la deficiencia de los incentivos otorgados.

Gráfica No. 7



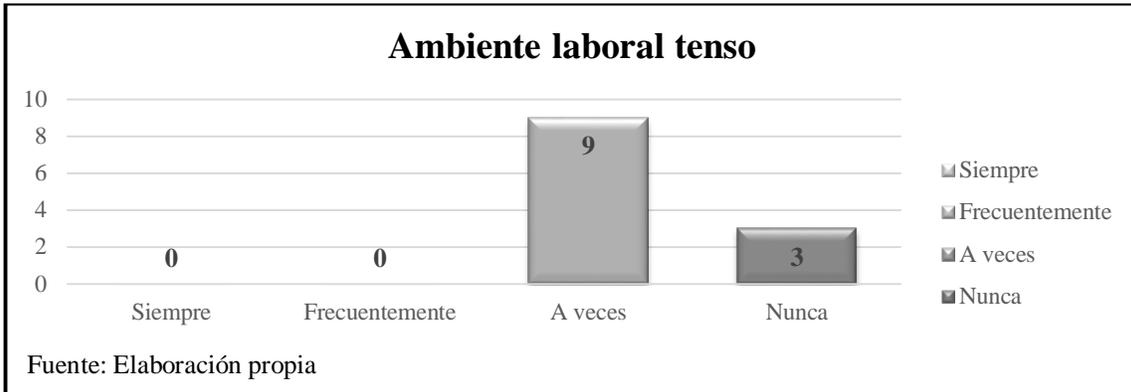
Alrededor la mitad de los colaboradores de la empresa objeto de estudio no ha recibido incentivos nunca, esto en definitiva es desmotivante para los colaboradores que han sufrido este fenómeno organizacional. Son realmente pocos los colaboradores que han recibido reconocimientos, premios e incentivos.

Gráfica No. 8



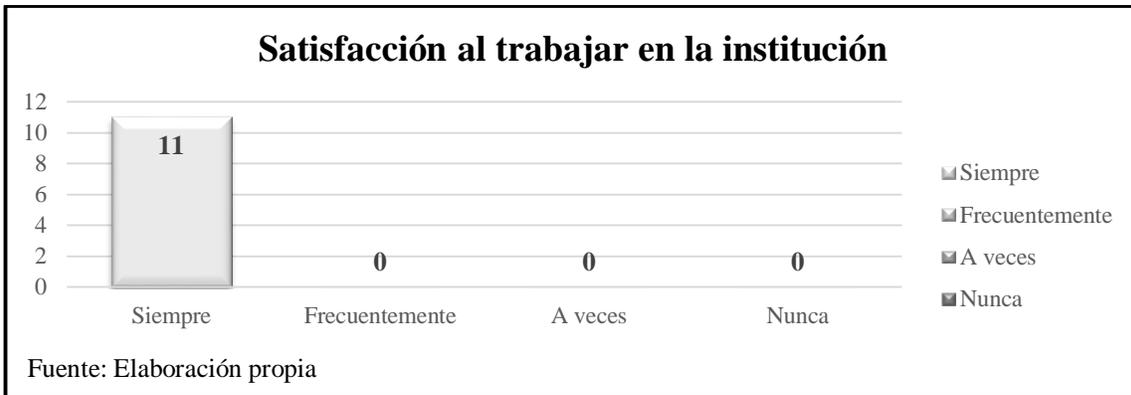
Más de la mitad de la población no ha recibido reconocimiento por tener asistencia puntual a la organización. A pesar de que esto es parte de sus obligaciones diarias como colaboradores, esto puede desmotivar a los colaboradores.

Gráfica No. 9



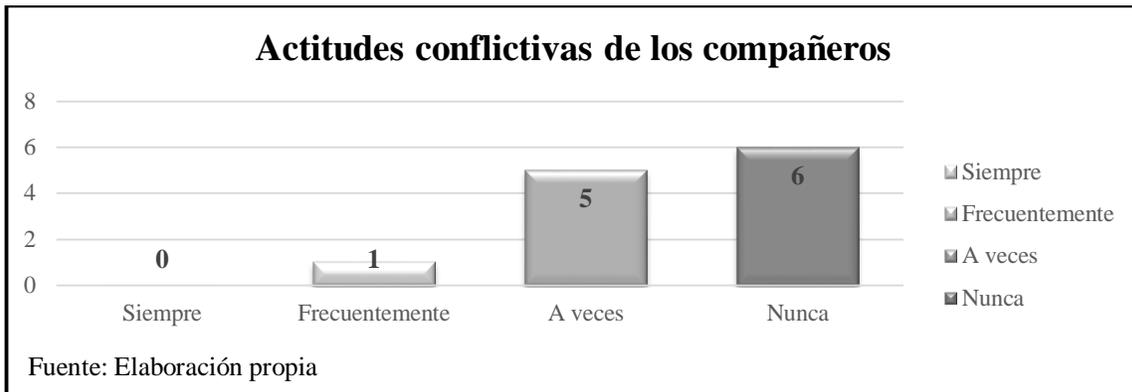
Según la opinión de más de la mitad de los colaboradores, el ambiente laboral en la empresa es tenso a veces, esto puede deberse a la carga laboral que se demostró en resultados anteriores o bien la falta de comunicación dentro de la empresa.

Gráfica No. 10



A la gran mayoría de los colaboradores le gusta trabajar en la institución, uno de ellos no respondió a esta interrogante, esto puede ser por la insatisfacción e inseguridad que siente dentro de la misma, factor altamente desmotivante.

Gráfica No. 11



La mitad de los colaboradores afirma que las actitudes de sus compañeros nunca son conflictivas, mientras que muchos de los restantes opinan que estas actitudes se presentan a veces. Esto contribuye a mantener una convivencia pacífica entre colaboradores, lo cual contribuye al clima organizacional.

Gráfica No. 12



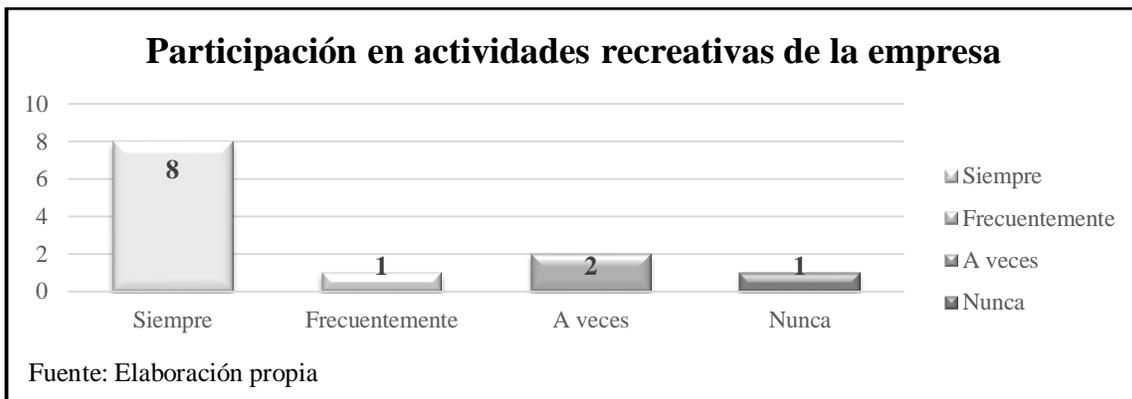
Muchos de los colaboradores se sienten a gusto con el equipo de trabajo que está conformado dentro de la institución educativa, de modo que tienen satisfecha la necesidad de afiliación dentro de la organización, aspecto esencial en la motivación.

Gráfica No. 13



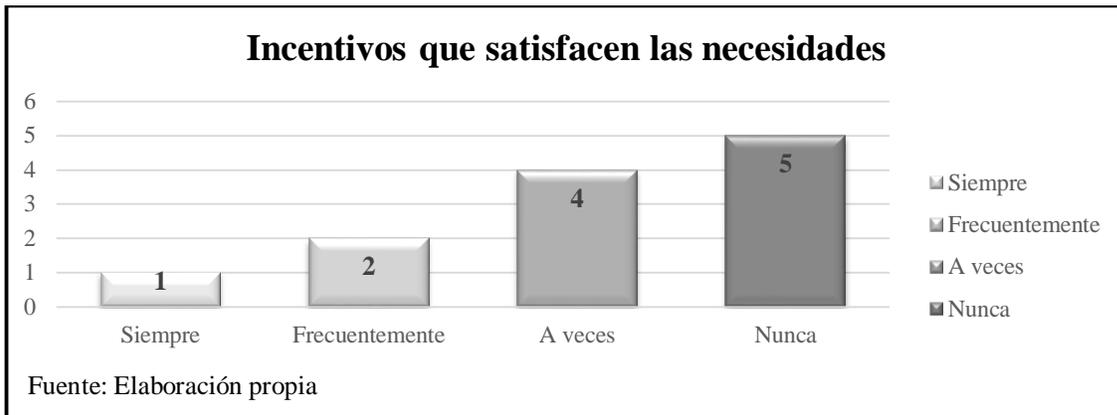
Existe buena comunicación con la mayoría de los empleados, este es un factor que facilita el mejoramiento del desempeño laboral de los mismos y el cumplimiento de las labores asignadas.

Gráfica No. 14



Más de la mitad de los colaboradores participan en las actividades recreativas grupales que realiza la institución, esto contribuye a la mejorar las relaciones interpersonales entre colaboradores, que es una parte esencial en la satisfacción de necesidades de afiliación.

Gráfica No. 15



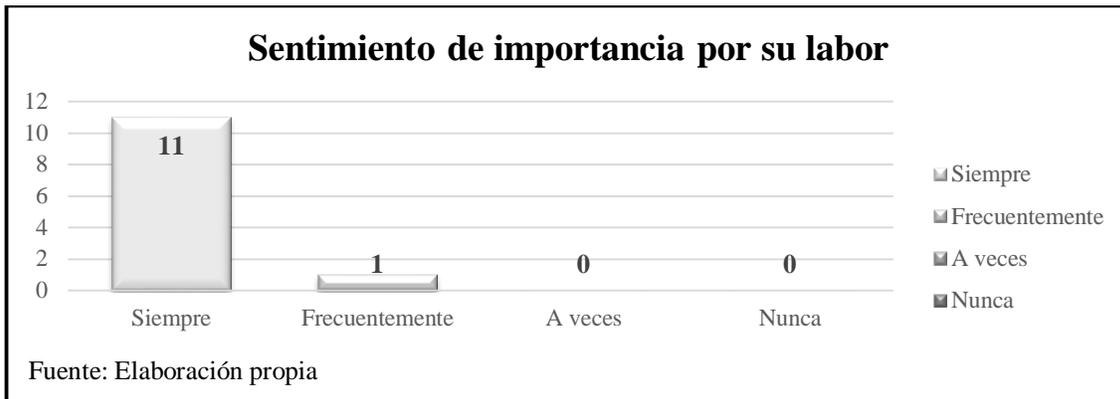
A casi la mitad de la población no le satisface los incentivos que les ofrece la institución, este es un resultado altamente preocupante, pues la insatisfacción de los colaboradores causa un bajo desempeño laboral de éstos.

Gráfica No. 16



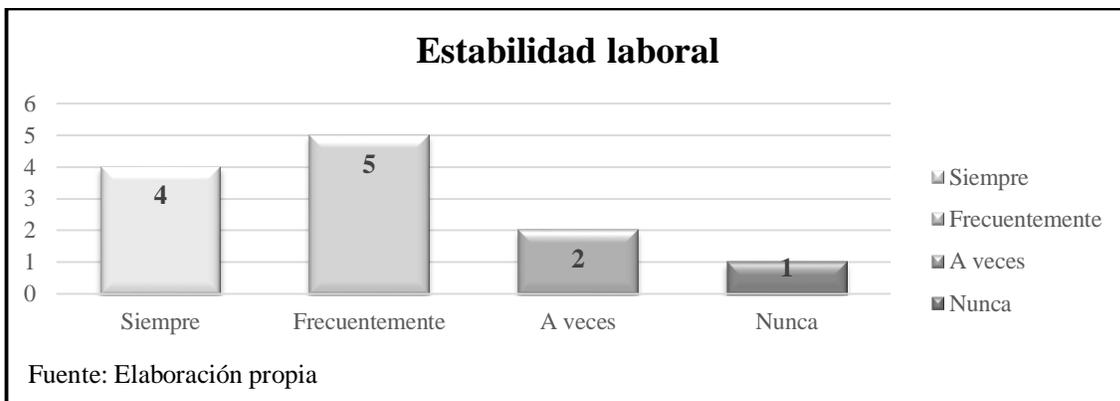
El sueldo percibido por los colaboradores no alcanza para cubrir los gastos alimentarios de la mayoría de ellos, factor desmotivante, debido a que esta es una de las necesidades prioritarias de todo ser humano, ya que pertenece a las necesidades fisiológicas.

Gráfica No. 17



Los colaboradores de la empresa objeto de estudio se sienten importantes al desempeñarse en su área laboral, este factor pertenece a las necesidades de autorrealización, las cuales son muy importantes dentro de la motivación de los seres humanos.

Gráfica No. 18



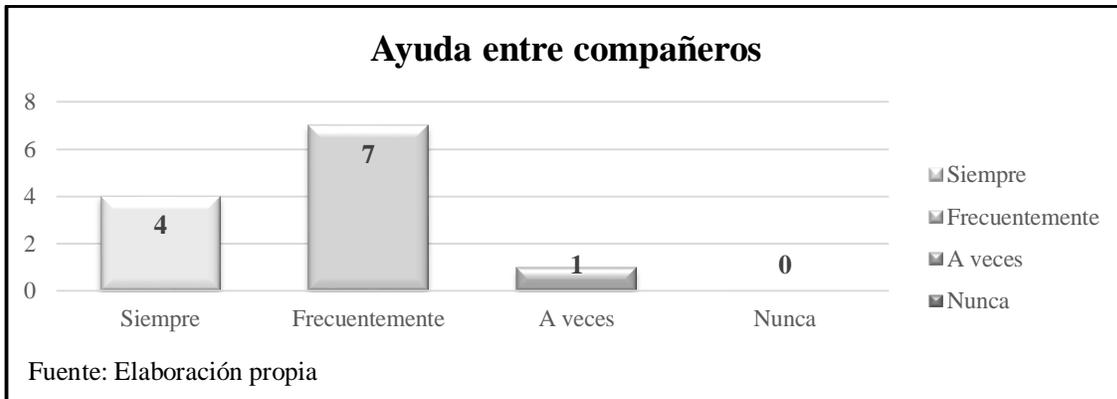
En la mayoría de los casos la institución brinda estabilidad laboral a sus colaboradores, ya que esta es una necesidad de seguridad y además se considera que el trabajo es necesario para suplir otro tipo de necesidades.

Gráfica No. 19



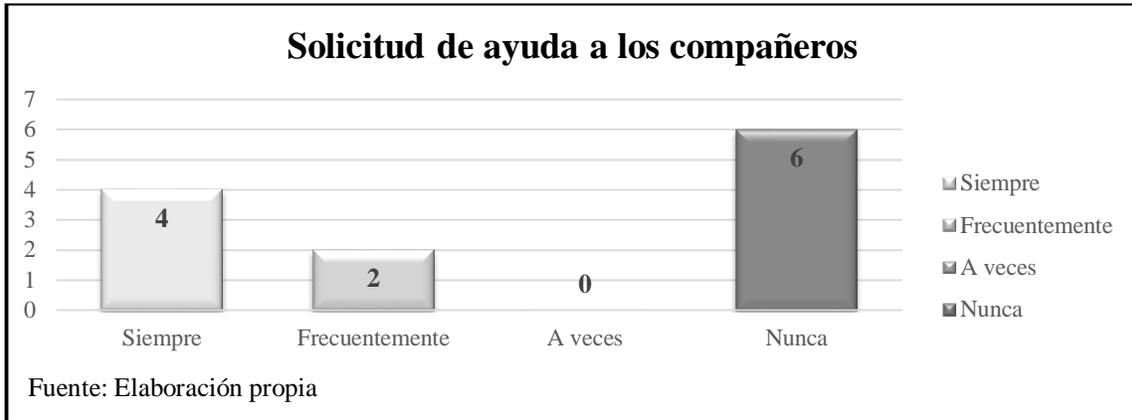
La mitad de los empleados ha considerado a veces trasladarse a otra institución para prestar sus servicios en ella, esto puede ser por diversos factores tales como la desmotivación, el bajo salario percibido en el Bilingüe Europeo.

Gráfica No. 20



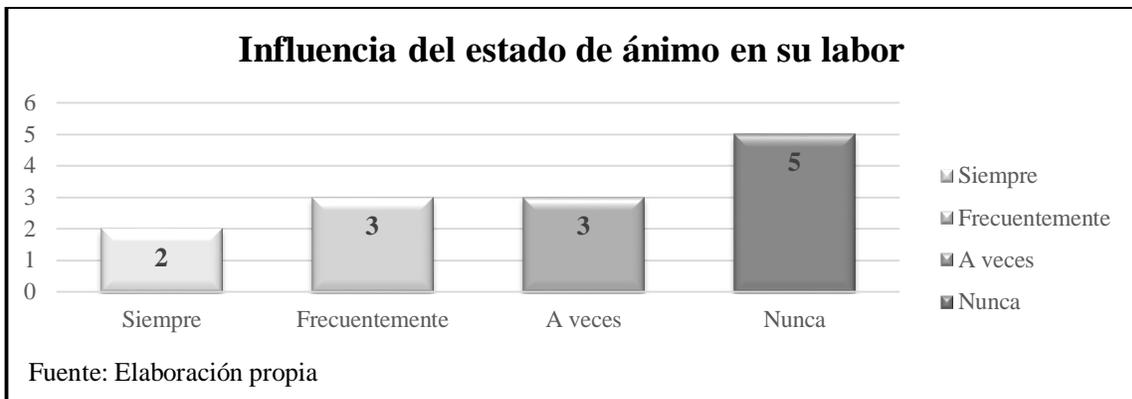
Existe colaboración entre los empleados, debido a que más de la mitad de ellos brindan ayuda a sus compañeros cuando éstos se encuentran ocupados, esto contribuye a un ambiente laboral agradable y un mejor clima organizacional.

Gráfica No. 21



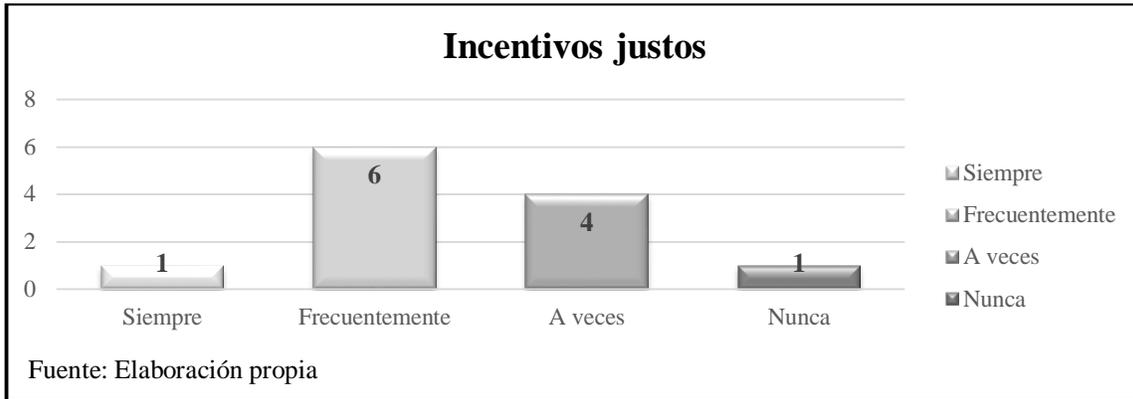
Para la mitad de los colaboradores no resulta sencillo compartir las razones de su estado de ánimo ni solicitar ayuda por parte de compañeros, lo cual denota que no hay confianza entre colaboradores que están al mismo nivel de autoridad.

Gráfica No. 22



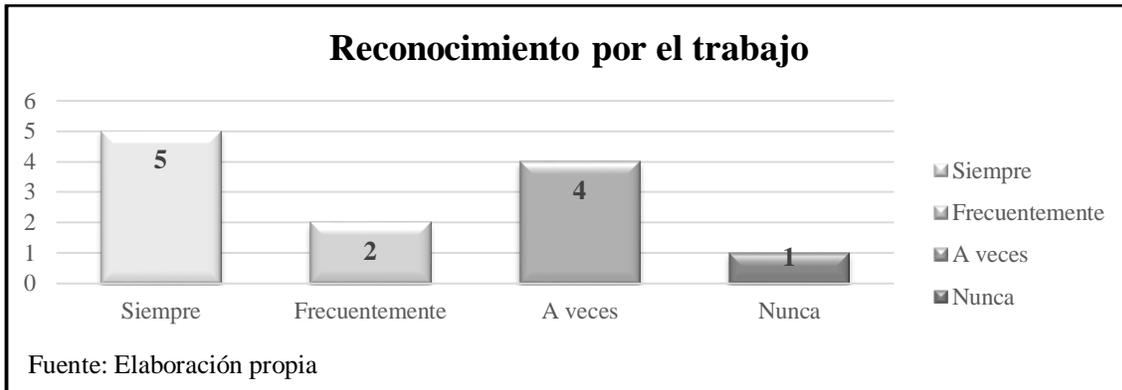
Casi la mitad de colaboradores expresa que su estado de ánimo nunca influye en su desempeño laboral, es decir que a pesar de su estado de ánimo, ellos consideran que se desempeñan correctamente dentro del ámbito laboral.

Gráfica No. 23



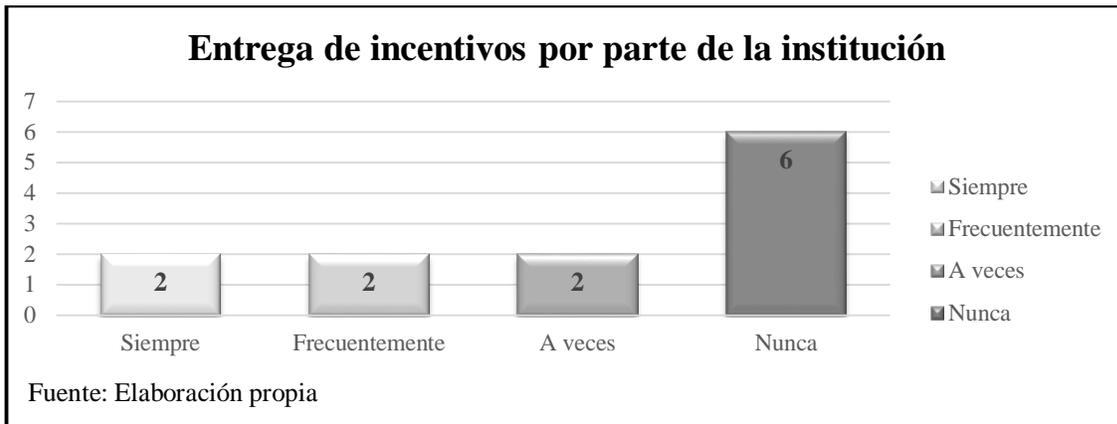
La mitad de los colaboradores expresa que la institución frecuentemente le incentiva su trabajo de manera justa, esto con respecto al trabajo que cada uno de ellos realiza.

Gráfica No. 24



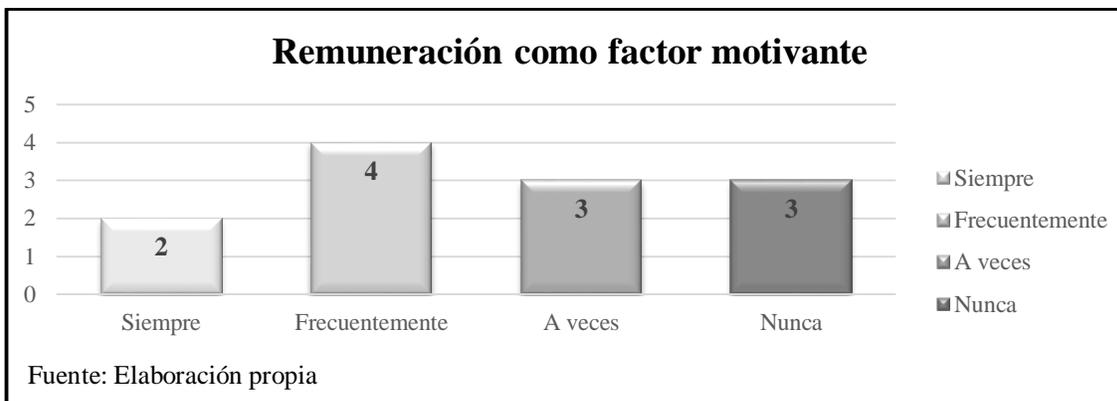
Aproximadamente a la mitad de los colaboradores siempre les reconocen el trabajo que éstos realizan dentro de la institución. Esto motiva a que los mismos sigan cumpliendo con las actividades que se les han delegado.

Gráfica No. 25



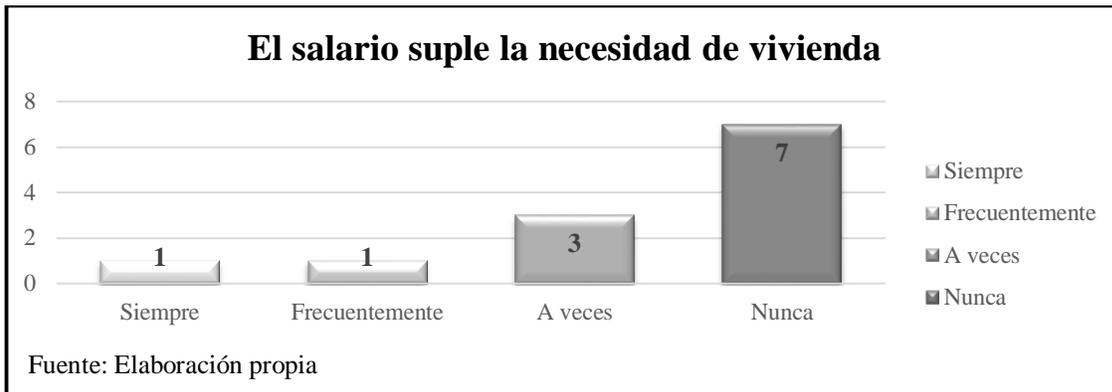
Según las respuestas de la mitad de los colaboradores, la institución nunca brinda incentivos de ningún tipo, esto afecta altamente la motivación de los colaboradores, ya que los seres humanos requieren de estímulos para actuar.

Gráfica No. 26



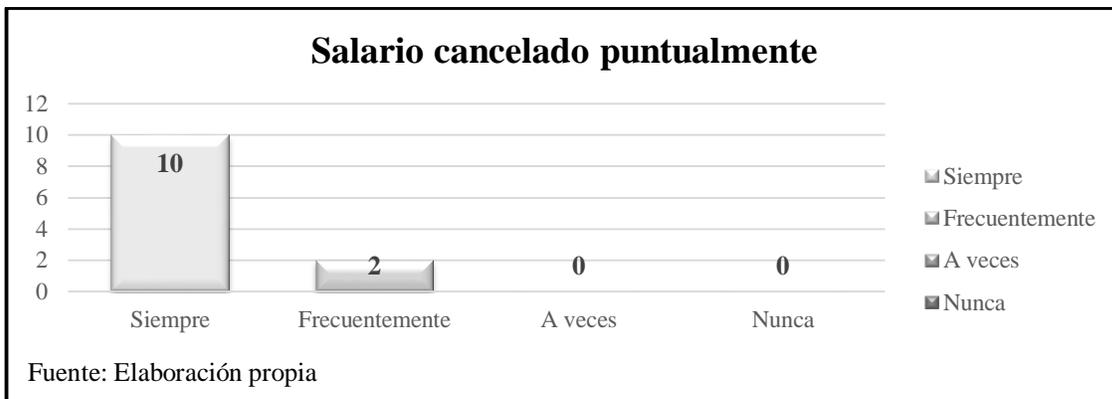
Para un tercio de la población estudiada, frecuentemente la remuneración es un factor motivante para su trabajo. Esto demuestra que el salario, a pesar de no cubrir sus necesidades básicas, sí motiva a los colaboradores.

Gráfica No. 27



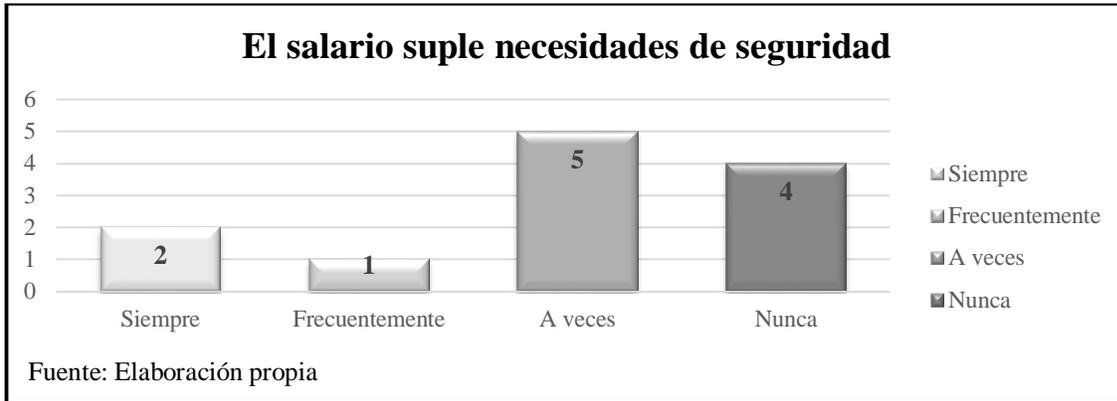
Para más de la mitad de los colaboradores el salario percibido no es suficiente para cubrir sus necesidades de vivienda, ya que esta es una necesidad básica, puede llegar a desmotivar a los colaboradores.

Gráfica No. 28



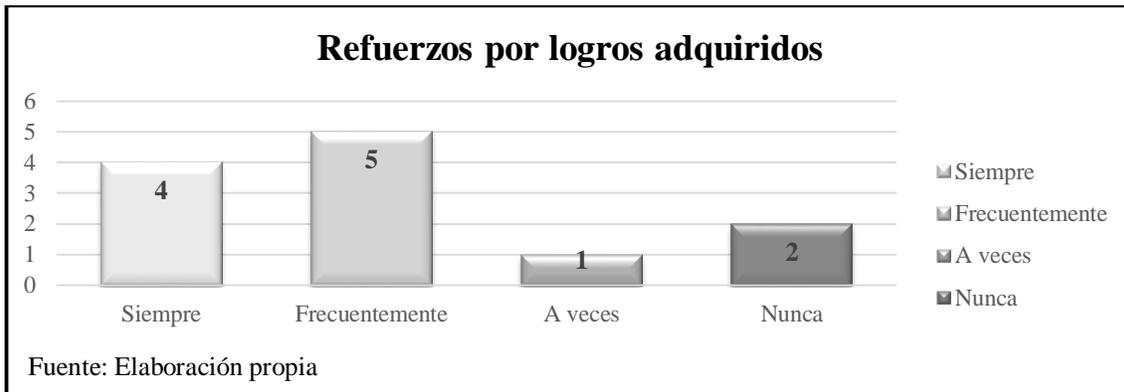
El salario sí es cancelado puntualmente en la fecha establecida por la institución, esto demuestra la responsabilidad y cumplimiento de la empresa hacia los colaboradores, lo cual motiva a los mismos para cumplir con sus labores.

Gráfica No. 29



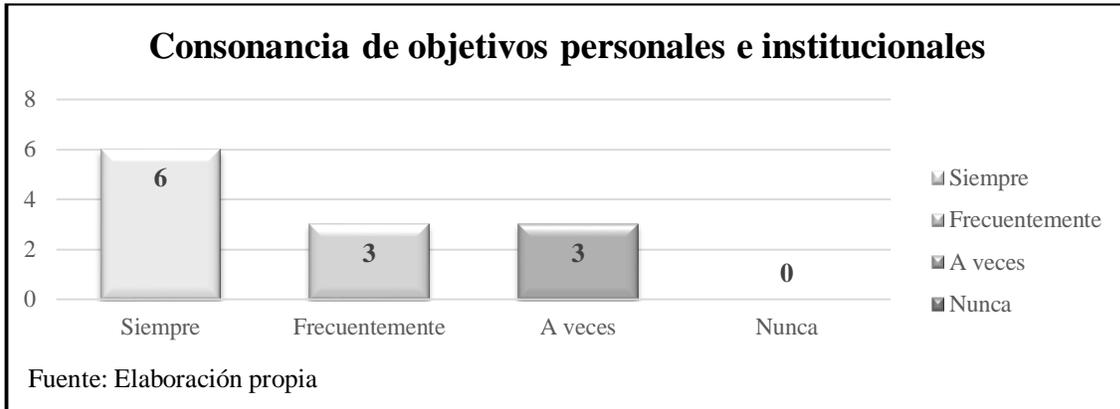
Para la mayoría de los colaboradores el salario a veces o nunca llega a cubrir sus necesidades de seguridad, esto es esencial para la motivación y contribuye a mejorar este aspecto en ellos.

Gráfica No. 30



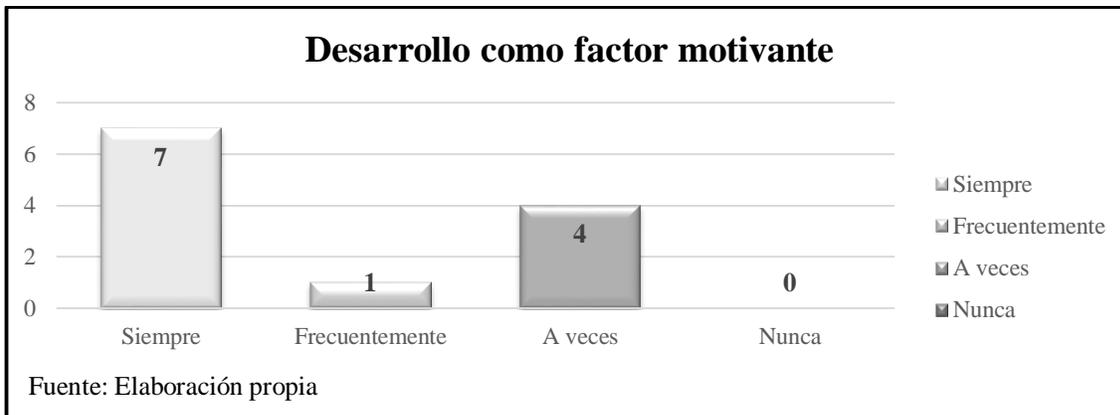
El apoyo y motivación del jefe es siempre o frecuentemente cuando los colaboradores tienen un logro, según las respuestas de la mayoría de ellos, aunque hay colaboradores que no han experimentado esto, lo cual desmotiva por la inequidad existente en esta área.

Gráfica No. 31



Los objetivos de los colaboradores son similares a los objetivos de la institución, lo cual logra que al trabajar se obtengan beneficios para los colaboradores y para la empresa; esto tiene altos beneficios para ambas partes involucradas.

Gráfica No. 32



La mayoría de los empleados percibe la oportunidad de desarrollo como un factor motivante, esto da una pauta para que las autoridades de la empresa busquen el desarrollo de sus colaboradores, para ello pueden emplear procesos como la capacitación.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

Durante la recolección de datos en el trabajo de campo se pudieron identificar las áreas principales en las que se necesita impulsar una mayor motivación al personal, entre las que más se destacan están:

- Falta de incentivos (financieros o reconocimientos), este factor es uno de los que se da con menor frecuencia dentro de la institución educativa hacia los docentes, según los datos obtenidos, esto desmotiva al personal, debido a que no se le incentiva de una manera diferente o especial a realizar sus labores asignadas o dar aportes extras a la empresa.
- Ausencia de reconocimientos o diplomas por las labores realizadas, con base a la información adquirida, se resalta que rara vez se dan reconocimientos o diplomas a los colaboradores que se destacan al realizar su trabajo con eficiencia dentro de la empresa.
- Carencia de reconocimiento por asistencia puntual, este factor es una de las causas de motivación en el personal, debido a que a pesar de que éste asiste con puntualidad a la institución, la misma no le corresponde con reconocimientos por realizar dicha acción.
- Ambiente laboral tenso, esta característica sumamente importante se presenta a veces en la empresa objeto de estudio, ésta llega a afectar el desempeño laboral de los colaboradores, ya que según estudios recientes, el ambiente laboral tenso afecta directamente a los mismos, lo cual no permite que realicen una labor como se espera o como los jefes la exigen.
- Algunas veces se presentan actitudes conflictivas por parte de los compañeros, causa de que exista un ambiente laboral tenso, esto no permite que el individuo se desarrolle al máximo dentro de la institución, debido a que los problemas con los compañeros tienden a desmotivarlo y no permitir que éste realice a cabalidad la labor que se le ha solicitado.

- Insatisfacción de los colaboradores con los incentivos otorgados por la institución, esta idea viene a complementar las anteriormente expuestas, debido a que se demuestra que la falta de satisfacción de las necesidades de motivación se presentan por la ausencia de incentivos constantes por parte de la empresa.
- Sueldo insuficiente para la cobertura de los gastos alimentarios de la mayoría de los colaboradores, ya que ésta es una de las principales necesidades, según el modelo de necesidades de Maslow, el no cubrir a cabalidad esta área del individuo tiende a causar desmotivación y bajo desempeño laboral.
- Falta de confianza entre compañeros, este fenómeno se presenta en la ausencia de confianza para solicitar ayuda para solución de problemas personales o problemas dados dentro de la institución.
- Inequidad en la incentivación a los empleados, este fenómeno causa desmotivación, debido a que, según los datos obtenidos, no todos los empleados consideran justos los incentivos con relación al trabajo que ellos desempeñan.
- Salario insuficiente para cubrir las necesidades de vivienda de la mayoría de los colaboradores, ya que se considera a la vivienda como una de las principales necesidades a cubrir, se denota la desmotivación por parte del personal al no cubrir esta importante necesidad.

Es notable que la desmotivación de los docentes del Colegio Bilingüe Europeo se da principalmente por la ausencia de recursos para cubrir sus necesidades básicas, así como por la ausencia de incentivos de todo tipo: financieros, reconocimientos públicos o privados, diplomas, entre otros, de parte de la institución para sus colaboradores. Asimismo, otros importantes factores en los que se debe trabajar son el clima laboral de la empresa y la confianza entre colaboradores y autoridades para conseguir ayuda en diversas situaciones, de modo que se logre que los docentes realicen sus

labores con eficacia y excelencia, para obtener los resultados que jefes y padres de alumnos solicitan de ellos.

Se aprecia que la desmotivación de los empleados de la empresa objeto de estudio es un factor que influye en su desempeño laboral.

Los factores a trabajar sí se encuentran entre las posibilidades de la institución, debido a que son factores mayormente internos.

Conclusiones

Consecutivamente de la realización del estudio de campo y la investigación acerca de la forma de trabajo de la empresa, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Dentro de la empresa se denota carencia de un programa motivacional que contribuya a tener un personal con deseos de trabajar de una manera eficiente, ya que no cumplen con las labores comúnmente asignadas, ni con las labores especiales asignadas en ocasiones especiales como eventos extra-aula.
- La ausencia de incentivos puede ser una de las razones por las que el personal docente se encuentra desmotivado. En la mayoría de los casos no se presentan incentivos a las y los docentes cuando tienen algún logro o desempeñan su labor correctamente conforme a las instrucciones dadas.
- Los sueldos percibidos por las y los docentes no llegan a ser suficientes para cubrir todas sus necesidades primarias. Al referirse a necesidades primarias se habla acerca de las necesidades fisiológicas, las cuales son básicas para el desarrollo de la vida.
- La gran mayoría de las y los docentes no tienen confianza para solicitar ayuda cuando tienen alguna dificultad, esto impide que en el clima laboral se perciba un ambiente agradable, a esto hay que sumarle las situaciones en las que las relaciones entre compañeros son conflictivas, todo ello tiende a desmotivar a los colaboradores.
- Las oportunidades de capacitación no son equitativas para todos los docentes, lo cual tiende a desmotivar a los mismos y no conseguir mejoras en su profesión, esto no permite que se tenga un desarrollo de los docentes.
- No se tiene una estructura organizacional definida de forma escrita, factor que puede causar conflictos dentro de la empresa, debido a que no se reconoce al 100% la persona que tiene mayor autoridad dentro de la misma.

Recomendaciones

- Implementar un programa motivacional que contribuya a que los colaboradores puedan estar motivados y que esto beneficie en que ellos cumplan con todas las labores asignadas, ya que los seres humanos trabajan mediante motivos, impulsos y estímulos, será esta una herramienta sumamente útil dentro de la Institución.
- Implementar dentro del programa motivacional estrategias en las que se otorguen incentivos a los colaboradores que cumplan con las tareas delegadas y que muestren una mejora durante un determinado periodo de tiempo, esto contribuiría a que todos los participantes se esfuercen por mejorar su desempeño laboral.
- Evaluar las posibilidades de aumento de salario a los colaboradores que tengan más tiempo dentro de la institución educativa y/o brindar incentivos financieros a los colaboradores que se destaquen durante un determinado periodo de tiempo por el cumplimiento de sus trabajos y su desempeño laboral excelente.
- Crear estrategias para mejorar la confianza entre colaboradores para que se pueda tener un ambiente de trabajo agradable dentro de la empresa, mediante el cual se tendrá un mejor desarrollo personal y profesional.
- Evaluar y suplir las necesidades de capacitación de cada docente, conforme a su área de especialidad, de modo que se pueda tener equidad en este aspecto y los colaboradores se sientan motivados cuando perciban el interés que tiene la institución por su desarrollo profesional.
- Crear una estructura organizacional bien definida y de forma escrita, la cual se debe dar a conocer a los trabajadores, para que ellos tengan noción de a quién acudir en cualquier circunstancia, dependiendo de la gravedad del asunto a tratar.

Capítulo 6

6. Propuesta

Programa motivacional para los docentes del Colegio Bilingüe Europeo

6.1 Introducción

Este programa motivacional se divide en tres fases: Estrategias motivacionales, Capacitación y Evaluación de resultados. Es esencial que una institución educativa considere la implementación de estrategias y herramientas modernas que promuevan la satisfacción y motivación de los colaboradores de la organización.

En esta guía se presentan propuestas para la ejecución del proceso motivacional dirigido las y los docentes, asimismo se podrá evaluar si el desempeño laboral de los mismos tiende a mejorar, de modo que se pueda determinar si el proceso motivacional tuvo los efectos esperados.

6.2 Objetivos

7.2.1 Objetivo General

- ☞ Contribuir a mejorar el desempeño laboral de las y los docentes al aplicar las diferentes técnicas, herramientas y procedimientos que tendrán como resultado la satisfacción de parte o todas las necesidades motivacionales de los mismos.

7.2.2 Objetivos específicos

- ☞ Proporcionar a la institución una guía para lograr la motivación de las y los docentes que trabajan en ésta.
- ☞ Proponer actividades beneficiosas para las y los colaboradores, de modo que éstos se sientan motivados en el ámbito laboral.
- ☞ Mejorar el desempeño laboral de las y los docentes a través de la implementación de actividades beneficiosas.

6.3 Beneficios

Con la aplicación de este programa motivacional para el personal docente del Colegio Bilingüe Europeo, se pueden obtener los siguientes beneficios:

Para la institución educativa

- œ Contar con un personal motivado permitirá que éste realice su labor con mayor eficiencia y entrega.
- œ Tener un personal docente capacitado mejorará el rendimiento o desempeño laboral de los mismos.
- œ Incrementar el prestigio de la Institución Educativa, como una atractiva fuente de trabajo, además de ser reconocida como una institución en la que se cuenta con personal altamente capacitado.

Para las y los docentes

- œ La motivación ayudará en el comportamiento humano, de modo que se permita que las relaciones entre compañeros sean mejores.
- œ Las labores asignadas serán realizadas con mayor rapidez y facilidad al contar con los conocimientos necesarios adquiridos en las capacitaciones.
- œ Percibirán un ambiente laboral con mejores condiciones, estando compuesto por un personal motivado y satisfecho.
- œ Aumentarán su productividad y eficiencia, al aumentar su capacidad y obtener mayor nivel de satisfacción personal.

6. 4 Políticas de comunicación, uso y mantenimiento

Comunicación

Se recomienda que sea el departamento de Recursos Humanos quien comunique este programa, debido a que es ésta su especialidad; si no existe este departamento, será el departamento de Administración quien realizará la labor anteriormente mencionada; en cualquiera de los dos casos se deberá nombrar una comisión que contribuya con la publicidad interna. El programa y cada una de sus actividades se comunicarán mediante la realización de un marketing interno. A continuación se muestran los detalles del mismo.

Plan de Marketing Interno

Objetivo

Notificar por medio de una comunicación efectiva la información pertinente de cada una de las actividades a realizar, según se establece en este Programa de motivación.

Estrategias

1. Envío de *e-mails*: Se enviará a todas las direcciones de correo electrónico la información de las actividades a realizar durante un determinado bimestre, de modo que los docentes conozcan la planificación de las mismas y puedan participar en ellas.
2. Creación de publicidad: La publicidad será realizada por medio de afiches llamativos para informar de las actividades a realizar durante un determinado periodo de tiempo.
3. Anuncios por micrófono: Debido a que en el plantel educativo se cuenta con un sistema de audio en cada uno de los niveles del edificio, se realizarán anuncios por micrófono para que sean escuchados en todo el plantel, esto se realizará durante el horario de 1:20 p.m. a 1:30 p.m. debido a que en ese horario los alumnos ya se han retirado y solo se encuentra el personal que labora en la institución.

Tácticas

- 1.1 Envío a cada dirección de *e-mail*: Se recomienda que el envío de la información sea a cada dirección de *e-mail* de los docentes y asimismo solicitar de forma escrita respuesta en señal de recibido, de modo que se corrobore que cada uno obtuvo la información.
 - 1.2 Envío personal de *e-mails* con tiempo de anticipación: Enviar los correos electrónicos con la información de las actividades bimensuales a realizar con una semana de anticipación para que los docentes estén enterados con anterioridad de las actividades a realizar durante el periodo de tiempo que continúa.
 - 1.3 Incluir afiches digitales en los *e-mails*: Debido a que la mayoría de los seres humanos retienen en la memoria con mayor facilidad la información que adquieren de forma visual, se propone que se realicen afiches coloridos y atractivos para informar las actividades planificadas para el tiempo anunciado.
-
- 2.1 Creación de publicidad: Durante la creación de la publicidad es importante considerar agregar imágenes claras y atractivas para llamar la atención de los docentes y lograr el objetivo del plan de Marketing.
 - 2.2 Ubicación de los afiches publicitarios: Los afiches deben ser colocados en un lugar visible para todos los docentes, se recomienda el *bulletin board* que se encuentra junto a la puerta principal del plantel, de modo que sea visible para todos los docentes, asimismo en la sala de maestros y en las gradas que conducen hacia el patio de recreo.
 - 2.3 Información proporcionada por cada actividad: Cada afiche de las actividades a realizar debe incluir la fecha, el lugar y hora de realización, de modo que se pueda brindar la información principal para dar a conocer todo lo necesario sobre las actividades.
-
- 3.1 Utilización de música ambiental: Se recomienda que mientras se realizan los anuncios de las actividades se tenga música de fondo para que estos sean más atractivos.
 - 3.2 Mensajes claros: Los mensajes expuestos deben ser claros, con información concisa y breve, de modo que sea fácil retener la información.
 - 3.3 Anuncio con tiempo anticipado: Estos anuncios serán un recordatorio de la información adquirida con anterioridad. Se realizarán un día antes de cada actividad.

Uso

Este documento será útil para realizar un cambio en el clima y cultura organizacional de la empresa, al poseer un personal motivado y capacitado, esto con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de la empresa. Se tomará como base para realizar actividades y técnicas con las y los docentes.

Se recomienda que se adquieran los recursos necesarios con anterioridad, de modo que cuando se busque implementar éste programa se tenga todo preparado y su ejecución se realice con mayor facilidad.

Mantenimiento

Este documento debe ser revisado continuamente y actualizado cuando así sea necesario, de modo que se mantenga su efectividad, viabilidad y aplicabilidad.

Es importante que se investigue sobre nuevas técnicas y métodos para la realización del proceso de motivación a las y los docentes, así como tener conocimientos actualizados de las normativas del Ministerio de Educación de Guatemala y las tendencias educativas que se manejen para incorporarlas y tener mejores resultados.

6.5 Desarrollo del Programa Motivacional

Estrategias motivacionales

Entrega de incentivos

Incentivos Financieros

| Objetivos | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| General | Específico |
| ☞ Recompensar de forma financiera los esfuerzos realizados por la o el docente. | ☞ Incentivar a la o el docente con un medio económico la labor que realiza y la forma en la que fue efectuada. |

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| ☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | ☞ Hoja de requisitos (ver anexos). ☞ Docente ☞ Efectivo |

| Características requeridas de las y los docentes para optar a un incentivo financiero |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podrán optar a este tipo de incentivos el o la docente que cumpla con las siguientes características: |

- ☞ Realizar una tarea de forma extraordinaria, es decir, dar “la milla extra” al realizar además de los solicitado aspectos extras, tales como propuestas, mejoras a lo actual, entre otras.
- ☞ Emplear y compartir nuevos métodos y nuevas técnicas para aumentar la eficiencia en la realización de una de las tareas a realizar.
- ☞ Realizar su trabajo empleando los mínimos recursos necesarios (tiempo, materiales, entre otros).
- ☞ Realizar el proceso enseñanza-aprendizaje con especial pasión y cuidado.
- ☞ Lograr que alguien a quien recomendó la institución opte por tomar sus servicios.

Desarrollo

Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:

- ☞ Observar las y los docentes para identificar quién de ellos o ellas cumple con las características mencionadas anteriormente, debe cumplir con al menos una de ellas para ser seleccionado(a).
- ☞ Llenar la hoja de requisitos con los datos ahí requeridos, los cuales permitirán tener una constancia escrita del porqué se seleccionó a esa persona como optante para este tipo de incentivo.

- ☞ Preparar en un sobre la cantidad monetaria de Q.100.00, el sobre debe ir identificado con el nombre de la o el docente que recibirá el incentivo.
- ☞ Entregar a la o el docente el sobre con el incentivo financiero dentro, juntamente con una explicación sobre las razones por las cuales fue seleccionado(a).

Frecuencia de realización

Se propone aplicar este incentivo al terminar el primer semestre y posteriormente a finales del ciclo escolar como mínimo, aunque sería más conveniente realizarlo cada trimestre para que las y los docentes se sientan motivados a realizar con excelencia las labores requeridas por su jefe inmediato.

Aspectos importantes a considerar

☞ Entrega el incentivo de forma pública

Entregar el incentivo de forma pública permitirá que las y los docentes denoten que el programa se ejecuta, de modo que se pueda verificar también la veracidad de los actos de los directivos de la empresa.

Al entregar el incentivo de forma pública, se podrá motivar a los otros colaboradores para que se esfuercen para adquirir un incentivo de este tipo.

Incentivos no Financieros

| Objetivos | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| General | Específico |
| ☞ Brindar a la o el docente incentivos de forma creativa para motivarles a seguir adelante. | ☞ Demostrar a la o el docente que se aprecia el esfuerzo y el valor que tiene su trabajo para la institución. |

Entrega de diplomas

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| ☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | ☞ Hoja de habilidades y fortalezas (ver anexos). ☞ Docente ☞ Diplomas |

| Características requeridas de las y los docentes para optar a una entrega de diplomas |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podrán optar a este tipo de incentivo el o la docente que cumpla con las siguientes características: ☞ Ser puntual en el cumplimiento del horario establecido. |

- ☞ Entregar puntualmente las tareas asignadas por el jefe inmediato.
- ☞ Presentar ideas creativas para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ☞ Tener relación de cordialidad con sus compañeros de trabajo y estudiantes.
- ☞ Brindar apoyo a sus compañeros o compañeras.
- ☞ Organizar y distribuir correctamente su tiempo.
- ☞ Dar propuestas de valor para la mejora de la empresa.
- ☞ Cumplir con los objetivos planteados en su planificación.
- ☞ Mostrar creatividad en los trabajos solicitados por su jefe inmediato.
- ☞ Crear mejoras en la conducta y disciplina de las y los estudiantes.

Desarrollo

Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:

- ☞ Observar las y los docentes para identificar quién de ellos o ellas cumple con las características mencionadas anteriormente, debe cumplir con al menos una de ellas para ser seleccionado(a).

- ☞ Llenar la hoja de habilidades y fortalezas con los datos ahí requeridos, los cuales permitirán tener una constancia escrita del porqué se seleccionó a esa persona como optante para este tipo de incentivo.
- ☞ Escribir los atributos de la persona seleccionada en el diploma y colocar el sello que representa a la institución, de modo que el diploma tenga mayor formalidad.
- ☞ Durante una reunión, entregar a la o el docente el diploma con la información sobre las razones por las que se le está otorgando este reconocimiento.

Frecuencia de realización

Se propone entregar este tipo de incentivo al terminar la unidad didáctica, para reconocer el esfuerzo que las y los docentes han realizado durante esa unidad, motivándole así a considerar seguir con esos atributos y tener otros más.

Aspectos importantes a considerar

Se recomienda entregar a cada docente un diploma para demostrar que cada uno de ellos tiene fortalezas y habilidades especiales que ha sabido aplicar en el ámbito laboral.

Asimismo, se propone resaltar diferentes cualidades durante cada unidad para evitar que la o el docente perciba que solo tiene una o dos habilidades.

Al entregar el diploma a las o los docentes se debe considerar explicar de forma breve el porqué de los atributos de los que se le hacen mención.

Reconocimiento de mejoras

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| <ul style="list-style-type: none">☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | <ul style="list-style-type: none">☞ Hoja “Has mejorado” (ver anexos).☞ Docente☞ Evaluación del desempeño anterior☞ Chocolate / dulces. |

| Características requeridas de las y los docentes para optar a una entrega de Reconocimiento de Mejoras |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Podrán optar a este tipo de incentivos la o el docente que cumpla con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Considerar las observaciones realizadas por el jefe inmediato durante la evaluación del desempeño.☞ Estar en disposición de mejorar.☞ Realizar las mejoras solicitadas por el jefe inmediato. |

| Desarrollo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Leer los aspectos en los que se les ha solicitado a las y los docentes mejorar. |

- ☞ Observar a las y los docentes para identificar quién de ellos o ellas se esfuerza por mejorar en los aspectos solicitados por el jefe inmediato.
- ☞ Escribir las áreas en las que la persona ha presentado una mejora en la hoja “Has mejorado”.
- ☞ Durante una reunión privada, entregar a la o el docente la hoja con la información sobre las razones por las que se le otorgará este reconocimiento y un chocolate o dulces.

Frecuencia de realización

Se propone entregar este tipo de incentivo al terminar la unidad didáctica, para reconocer el esfuerzo que las y los docentes han realizado durante esa unidad, motivándole así a continuar con las mejoras, así como demostrar la importancia que tienen sus mejoras para la organización.

Aspectos importantes a considerar

Se recomienda que se les entregue de forma privada la hoja “Has mejorado”, debido a que el hecho que otra persona se entere de sus debilidades puede resultar incómodo para la o el docente.

Durante la entrega de este reconocimiento, se debe exhortar a la o el docente a continuar mejorando y convertir sus debilidades en fortalezas.

Docente de la unidad

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| <ul style="list-style-type: none">☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | <ul style="list-style-type: none">☞ Medalla o listón.☞ Marco para fotografía.☞ Docente.☞ Fotografía de la o el docente.☞ Hoja de habilidades y fortalezas. |

| Características requeridas de las y los docentes para optar a una entrega de Reconocimiento por ser Docente de la unidad |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Podrán optar a este tipo de incentivo el o la docente que cumpla con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Ser puntual en el cumplimiento del horario establecido.☞ Entregar puntualmente las tareas asignadas por el jefe inmediato.☞ Presentar ideas creativas para el proceso de enseñanza aprendizaje.☞ Tener relación de cordialidad con sus compañeros de trabajo y estudiantes.☞ Brindar apoyo a sus compañeros o compañeras.☞ Organizar y distribuir correctamente su tiempo.☞ Dar propuestas de valor para la mejora de la empresa. |

- ☞ Cumplir con los objetivos planteados en su planificación.
- ☞ Mostrar creatividad en los trabajos solicitados por su jefe inmediato.
- ☞ Crear mejoras en la conducta y disciplina de las y los estudiantes.

Desarrollo

Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:

- ☞ Observar las y los docentes para identificar quién de ellos o ellas cumple con las características mencionadas anteriormente, debe cumplir con al menos cinco de ellas para ser seleccionado(a).
- ☞ Llenar la hoja de habilidades y fortalezas con los datos ahí requeridos, los cuales permitirán tener una constancia escrita del porqué se seleccionó a esa persona como optante para este tipo de incentivo.
- ☞ Escribir los atributos de la persona seleccionada en un diploma especial y colocar el sello que representa a la institución, de modo que el diploma tenga mayor formalidad.
- ☞ Preparar la medalla que la(o) acreditará como Docente de la Unidad.
- ☞ Durante una reunión, entregar a la o el docente el diploma especial con la información sobre las razones por las que se le está otorgando este reconocimiento y colocar la medalla o listón que la(o) hará reconocerse entre los demás.

Frecuencia de realización

Se propone entregar este tipo de incentivo al terminar la unidad didáctica, para reconocer el esfuerzo que la o el docente ha realizado durante esa unidad, motivándole a continuar con su crecimiento profesional, así como demostrar la importancia que tiene su buen desempeño para la organización.

Aspectos importantes a considerar

Se recomienda entregar este reconocimiento de forma pública, al final de una reunión de docentes para que los compañeros y compañeras denoten la importancia que tiene el esforzarse para desempeñar su labor de la mejor manera dentro de la organización.

Antes de la entrega de este importante reconocimiento, se propone entregar los diplomas, según la dinámica anteriormente expuesta.

Celebración de cumpleaños

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| ☞ Jefe de Recursos Humanos, Jefe Administrativo o comisión especial | ☞ Registro de cumpleaños (Ver anexos). ☞ Refacción. ☞ Tarjetas de felicitación. ☞ Docentes. |

| Desarrollo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Si se asignará una comisión para la realización de esta actividad, se debe conformar una reunión para elegir a las personas que estén dispuestas para trabajar en ella.☞ Solicitar a las y los docentes escribir sus fechas de cumpleaños.☞ Planificar con anterioridad la fecha de celebración de cumpleaños.☞ Preparar tarjetas de felicitación.☞ Preparar la refacción con el presupuesto.☞ Solicitar recursos económicos a las autoridades de la institución o las y los docentes.☞ Decorar el lugar de reunión. |

☞ Realizar la celebración especial.

☞ Mostrar afecto hacia las o los festejados.

Frecuencia de realización

Se propone realizar este tipo de incentivo al terminar la unidad didáctica o cada trimestre, para no tener muchas reuniones y evitar el gasto excesivo.

Aspectos importantes a considerar

Se recomienda preparar la refacción considerando los gustos y preferencias de las personas festejadas, de modo que ellas se sientan satisfechas y felices.

Interés por las y los docentes

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| ☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | ☞ Docentes. ☞ Reflexiones sobre el éxito, la vida, el esfuerzo, entre otros temas. |

| Desarrollo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Citar a las y los docentes para una reunión antes o después de clases.☞ Solicitar que cada uno lleve algo para compartir (galletas, bebidas, chocolates, dulces).☞ Durante la reunión se debe solicitar a cada docente que escrita u oralmente se exprese alguna necesidad, preocupación o satisfacción que ha tenido durante el periodo estimado.☞ Después del momento de expresarse, se tomará un tiempo para que las y los compañeros puedan darle consejos.☞ Se leerá la reflexión para dar ánimo.☞ Se realizará una oración por lo presentado durante la reunión. |

| Frecuencia de realización |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se propone realizar este tipo de actividad cada mes, esto para que las y los docentes denoten la importancia que tiene para la institución. |

Capacitación

| Objetivos | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| General | Específico |
| <ul style="list-style-type: none">☞ Apoyar a las y los docentes en las áreas débiles, de modo que su desempeño laboral sea mejorado. | <ul style="list-style-type: none">☞ Diagnosticar las necesidades de capacitación para las y los docentes.☞ Reforzar a las y los docentes para que se desarrollen en su área profesional. |

| Generalidades | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| <ul style="list-style-type: none">☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | <ul style="list-style-type: none">☞ Hoja de DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) (Ver anexos).☞ Docentes☞ Capacitador(a). |

| Desarrollo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:</p> <ul style="list-style-type: none">☞ Observar las y los docentes mientras ellos imparten las diferentes materias en los diferentes grados, según las tenga distribuidas.☞ Llenar la hoja de DNC según las instrucciones que en ella se dan, de modo que se completen cada una de las áreas que ahí se requieren. |

- ☞ Identificar las áreas en las que la o el docente requiere reforzamiento.
- ☞ Concluir sobre las necesidades que tiene la o el docente.
- ☞ Planificar las capacitaciones.
- ☞ Impartir las capacitaciones.
- ☞ Realizar nuevamente el diagnóstico basándose en la DNC para evaluar si fueron cumplidos los objetivos de las capacitaciones.

Frecuencia de realización

Se propone realizar esta actividad cada unidad didáctica, de modo que la o el docente tenga oportunidad de mejorar para la siguiente unidad y lograr que su desempeño laboral sea mejorado.

Aspectos importantes a considerar

- ☞ Se recomienda considerar las personas que podrían impartir las capacitaciones especiales.
- ☞ Además de tomar en cuenta las necesidades de capacitación de las áreas identificadas por el jefe inmediato, se recomienda asistir a capacitaciones para el correcto uso de la literatura empleada en la institución.

Evaluación de resultados

| Objetivos | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| General | Específico |
| <ul style="list-style-type: none"> ☞ Realizar mediciones de los logros alcanzados por las y los docentes al implementar este programa de capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Establecer comparaciones entre el antiguo rendimiento y el rendimiento actual. ☞ Evaluar si las y los docentes han presentado mejoras en su desempeño laboral. |

| Generalidades | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Encargado | Recursos |
| <ul style="list-style-type: none"> ☞ Jefe de Recursos Humanos o Jefe Administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> ☞ Evaluación del desempeño anterior. ☞ Docente ☞ Evaluación del desempeño actual. ☞ Hojas para comparaciones. |

| Desarrollo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Para desarrollar esta actividad motivacional se deben realizar los pasos que a continuación se recomiendan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Observar las y los docentes durante su comportamiento hacia los alumnos, hacia sus compañeros y principalmente hacia la institución. |

- ☞ Responder la hoja de Evaluación del desempeño con respecto a las nuevas actitudes y acciones de la o el docente.

- ☞ Establecer comparaciones entre el antiguo desempeño laboral y el actual.

- ☞ Completar la hoja de los logros según las instrucciones dadas.

Frecuencia de realización

Se propone realizar esta actividad al terminar cada unidad didáctica para conocer el comportamiento de la y el docente.

Aspectos importantes a considerar

- ☞ Se debe trabajar la evaluación con la mayor objetividad posible.

- ☞ Se deben considerar los aspectos en los que el docente mejoró para medir el impacto que tuvo la implementación del programa de motivación ejecutado.

Cronograma de realización de actividades

A continuación se presenta un resumen de las actividades a realizar y los tiempos en los que se proponen que estas se realicen.

| No. | Actividad / Mes | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct |
|-----|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Comunicación de actividades | | | | | | | | | | |
| 2 | Incentivos financieros | | | | | | | | | | |
| 3 | Entrega de diplomas | | | | | | | | | | |
| 4 | Reconocimiento de mejoras | | | | | | | | | | |
| 5 | Docente de la unidad | | | | | | | | | | |
| 6 | Celebración de cumpleaños | | | | | | | | | | |
| 7 | Interés por las y los docentes | | | | | | | | | | |
| 8 | Capacitación | | | | | | | | | | |
| 9 | Evaluación de resultados | | | | | | | | | | |

Presupuesto anual de implementación

A continuación se presentan los desembolsos según las actividades que se proponen realizar. Se han estimado los desembolsos a realizar durante todo un año, en la parte de abajo se explica de forma breve el porqué de los gastos expuestos.

| Actividad a realizar | Recursos Monetarios necesarios | |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Comunicación de actividades | Q | 200.00 |
| Incentivos financieros | Q | 200.00 |
| Entrega de diplomas | Q | 300.00 |
| Reconocimiento de mejoras | Q | 735.00 |
| Docente de la unidad | Q | 790.00 |
| Celebración de cumpleaños | Q | 900.00 |
| Interés por las y los docentes | Q | - |
| Capacitación | Q | 500.00 |
| Evaluación de resultados | Q | 30.00 |
| TOTAL DE DESEMBOLSOS | Q | 3,655.00 |

- ☞ Comunicación de actividades: Estos desembolsos incluyen los costos en papelería para la realización de los afiches y el mínimo costo en electricidad empleado en los anuncios por micrófono.
- ☞ Incentivos financieros: Estos incentivos son de Q.100.00 durante dos veces al año para un solo colaborador.
- ☞ Entrega de diplomas: Se estima que el costo de un diploma hecho por la persona encargada de ejecutar el programa de motivación será de Q.5.00, con un total de 12 docentes, estos serían entregados cinco veces durante el ciclo escolar.
- ☞ Reconocimiento de mejoras: En esta actividad se tiene Q.0.25 por copia para completar la hoja de reconocimiento y un chocolate o dulces con un costo aproximado de Q.12.00, esto

por los doce docentes y las cinco veces en el año que será entregado; no se considera el costo de la persona encargada de evaluar las mejoras, debido a que esto ya está en los costos actuales de la empresa. (Este dato puede ser menor, dependiendo de la cantidad de docentes que hayan presentado mejora durante el periodo estimado).

- ☞ Docente de la unidad: Este desembolso incluye la foto de los docentes, el marco para fotos y la medalla que se les otorgará.
- ☞ Celebración de cumpleaños: Se dará un aproximado de Q.300.00 trimestralmente para la celebración de cumpleaños, con los cuales se debe adquirir la refacción para la actividad y la tarjeta para cada cumpleaños.
- ☞ Interés por las y los docentes: En esta actividad no se requiere ningún desembolso, debido a que la misma será una reunión normal en la que se podrá convivir y conocer las necesidades de los colaboradores.
- ☞ Capacitación: Se estima este costo por capacitaciones internas por unidad y una capacitación externa anual. Las capacitaciones internas no representan un desembolso muy grande, debido a que la empresa cuenta con coordinadoras que ya tienen asignada esta labor.
- ☞ Evaluación de resultados: En esta actividad el gasto será en fotocopias para la evaluación del desempeño y comparación con el desempeño anterior. Esto no requiere un costo del sueldo a pagar para la persona que la realizará, debido a que esto ya se encuentra entre los desembolsos convencionales de la institución.

Anexos del programa

Hoja de requisitos

Nombre de la (el) docente: _____

Grado que imparte: _____

Materias que imparte: _____

A continuación coloque un ✓ en la casilla con la que cumplió la o el docente, de modo que se concluya si ésta o éste tiene derecho a este tipo de incentivo.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Realizó de forma extraordinaria una tarea. | _____ |
| <input type="checkbox"/> | Emplea nuevos métodos y nuevas técnicas para aumentar la eficiencia en la realización de tareas. | _____ |
| <input type="checkbox"/> | Realiza su trabajo empleando los mínimos recursos necesarios. | _____ |
| <input type="checkbox"/> | Realiza el proceso enseñanza-aprendizaje con especial pasión y cuidado. | _____ |
| <input type="checkbox"/> | Logró que alguien a quien recomendó el colegio tome sus servicios. | _____ |

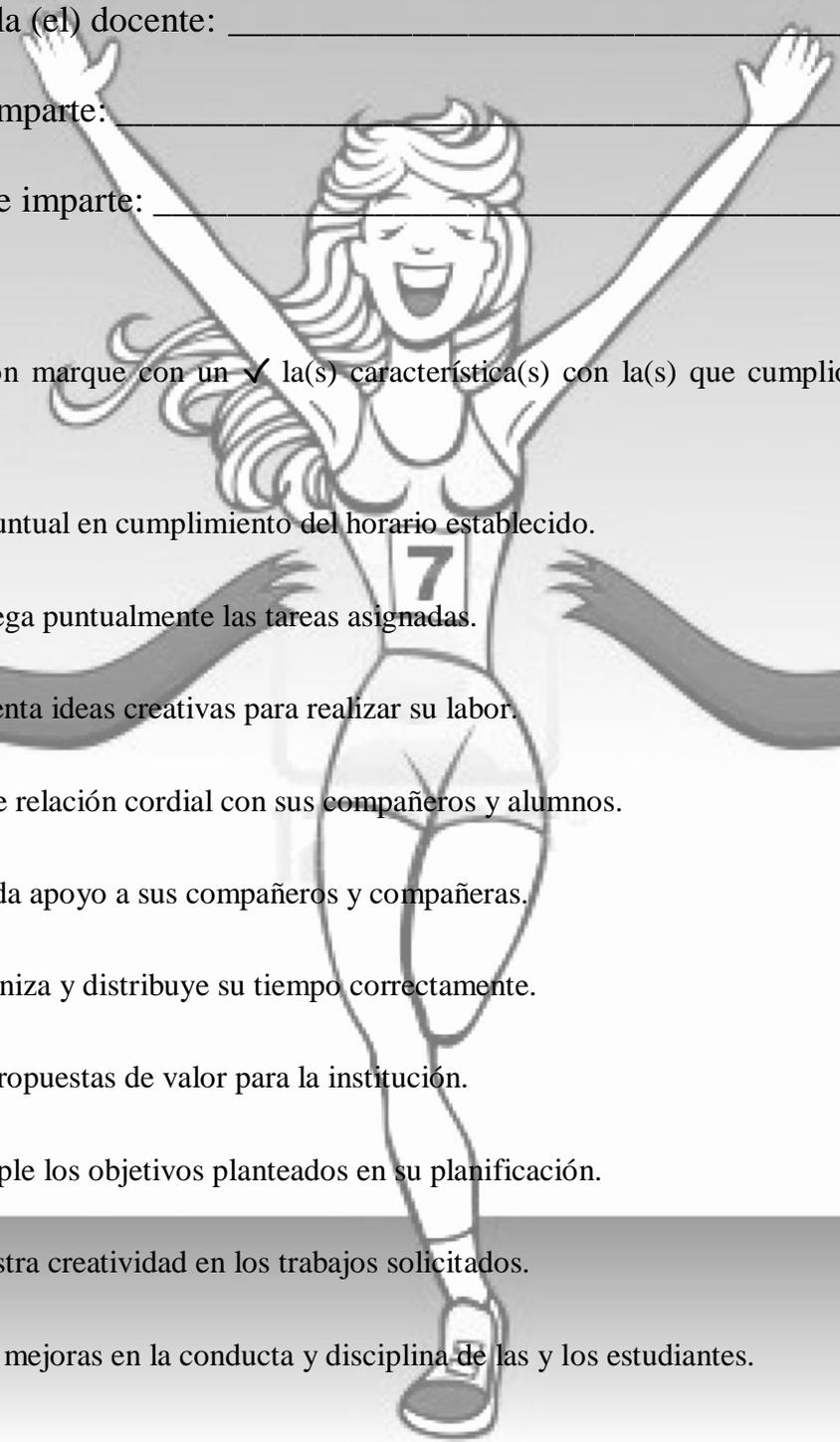
Habilidades y Fortalezas

Nombre de la (el) docente: _____

Grado que imparte: _____

Materias que imparte: _____

A continuación marque con un la(s) característica(s) con la(s) que cumplió la o el docente evaluado.

- 
- Es puntual en cumplimiento del horario establecido.
 - Entrega puntualmente las tareas asignadas.
 - Presenta ideas creativas para realizar su labor.
 - Tiene relación cordial con sus compañeros y alumnos.
 - Brinda apoyo a sus compañeros y compañeras.
 - Organiza y distribuye su tiempo correctamente.
 - Da propuestas de valor para la institución.
 - Cumple los objetivos planteados en su planificación.
 - Muestra creatividad en los trabajos solicitados.
 - Crea mejoras en la conducta y disciplina de las y los estudiantes.

Has mejorado

Guatemala, _____

Estimada(o) _____:

Colegio Bilingüe Europeo quiere extenderte una felicitación porque, después de tu evaluación de desempeño pasada, has mejorado en el(los) siguiente(s) aspecto(s):

Te felicitamos y te instamos a seguir mejorando y creciendo en excelencia, gracias por el gran esfuerzo que haces al querer desempeñarte de una mejor manera en tu ámbito laboral.

¡Sigue adelante!

Colegio Bilingüe Europeo

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

∞ Escriba los datos de la o el docente

Nombre de la (el) docente: _____

Grado que imparte: _____

Materias que imparte: _____

∞ Lea cada enunciado y marque un ✓ la opción que considere más apropiada, donde:

1= Lo realiza deficientemente

2= Tiende a dificultársele

3= Lo realiza de una forma promedio

4= Lo realiza de una forma superior a la promedio

5= Lo realiza con un desempeño excepcional.

| Tarea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Explicación del tema. | | | | | |
| Uso de diferentes técnicas, métodos y recursos. | | | | | |
| Distribución del tiempo dentro de clase. | | | | | |
| Asignación de tareas con respecto al tema. | | | | | |
| Revisión de tareas. | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Uso de instrumentos de evaluación adecuados con respecto al tema. | | | | | |
| Cumplimiento de horarios. | | | | | |
| Utilización de recursos didácticos brindados por la institución. | | | | | |
| Uso adecuado de la planificación. | | | | | |
| Dominio del grupo. | | | | | |
| Despertar interés por aprender en las y los estudiantes. | | | | | |
| Agrega conocimientos extras a los contenidos de los libros. | | | | | |
| Utiliza lenguaje adecuado para que las y los estudiantes lo comprendan. | | | | | |

Conclusión o comentario final

Referencias Bibliográficas

- œ Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- œ Hellriegel, Don y Slocum, John. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- œ Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. Edición). México.
- œ Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14ª. Edición). México.
- œ Maristany, Jaime. (2008). *Tratado de Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- œ Universidad Panamericana. *Manual de Estilo*. Guatemala.

Anexos

Anexo 1

Instrumento para analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal docente del Colegio Bilingüe Europeo

Distinguido docente:

El siguiente cuestionario permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de los Docentes en relación al desempeño laboral y la motivación, en base a esto se determinarán aspectos que puedan lograr un mejor ambiente de trabajo y relaciones efectivas. La información que usted proporcione se maneja con total confidencialidad.

1. El instrumento consta de 33 interrogantes.
2. Lea detenidamente antes de responder.
3. Trate de responderlas todas.
4. Sea objetivo y cuidadoso en su respuesta.

Agradezco su colaboración y sinceridad al contestar el presente.

Instrucciones

Expresa sus respuestas marcando con una "X", en cada casilla para indicar: Siempre, Frecuentemente, A veces, Nunca. Se agradece la mayor sinceridad al dar sus respuestas, porque de ello depende el éxito de esta investigación.

| Ítems | Siempre | Frecuentemente | A veces | Nunca |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|--------------|
| 1. ¿Considera justo el ingreso percibido por su trabajo con respecto a las horas laboradas? | | | | |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 2. ¿La remuneración económica que recibe está acorde con las actividades que realiza? | | | | |
| 3. ¿El salario percibido es incentivo para realizar su labor? | | | | |
| 4. ¿Cada cuánto tiempo recibe incentivos (financieros, reconocimientos) por su labor? | | | | |
| 5. ¿Su jefe lo motiva y respalda económicamente y con permisos para capacitarse? | | | | |
| 6. ¿Los incentivos lo impulsan a realizar su labor eficazmente? | | | | |
| 7. ¿La institución le reconoce con diplomas, premios u otros incentivos, el trabajo que realiza? | | | | |
| 8. ¿Recibe reconocimiento al tener asistencia puntual? | | | | |
| 9. ¿El ambiente laboral es tenso? | | | | |
| 10. ¿Le gusta trabajar en la institución? | | | | |
| 11. ¿Las actitudes de sus compañeros son conflictivas? | | | | |
| 12. ¿Se siente a gusto con el equipo de trabajo? | | | | |
| 13. ¿La comunicación facilita el trabajo que realiza? | | | | |
| 14. ¿Participa en actividades recreativas grupales que realiza la institución? | | | | |
| 15. ¿Los incentivos que le ofrece la institución satisfacen completamente sus necesidades? | | | | |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 16. ¿El sueldo que recibe le permite cubrir los gastos alimentarios? | | | | |
| 17. ¿El resultado de la actividad que desarrolla es eficiente? | | | | |
| 18. ¿El trabajo que realiza le hace sentir importante? | | | | |
| 19. ¿La institución le da seguridad de estabilidad laboral? | | | | |
| 20. ¿Ha pensado cambiarse a otra institución? | | | | |
| 21. ¿Le brinda ayuda a un compañero cuando éste se encuentra muy ocupado? | | | | |
| 22. ¿Le es fácil pedir ayuda a sus compañeros cuando su estado de ánimo es malo? | | | | |
| 23. ¿El estado de ánimo influye en su trabajo diario? | | | | |
| 24. ¿La institución le incentiva su trabajo de manera justa | | | | |
| 25. ¿Le reconocen por el trabajo que realiza? | | | | |
| 26. ¿La institución brinda incentivos (financieros, reconocimientos públicos y/o privados) a su personal? | | | | |
| 27. ¿La remuneración es factor motivante para su trabajo? | | | | |
| 28. ¿El salario que percibe llega a cubrir sus necesidades de vivienda? | | | | |
| 29. ¿Le cancelan puntualmente su salario? | | | | |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 30. ¿El salario que percibe suple sus necesidades de seguridad? | | | | |
| 31. ¿Cuándo tiene un logro su jefe lo refuerza adecuadamente? | | | | |
| 32. ¿Sus objetivos personales van en consonancia con los de la institución? | | | | |
| 33. ¿La posibilidad de desarrollo en la institución es un factor motivante para usted? | | | | |

Anexo 2

Formato para validar instrumentos a través de juicio de expertos

Instrucciones

A continuación se le presenta una serie de criterios y una escala para que usted marque con una equis (X) las alternativas que considere correctas para validar los ítems del cuestionario.

Experto: _____

Especialidad: _____

Escala:

A: Muy Bueno

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Criterios y escala

| No. | Pertinencia | | | | Coherencia | | | | Claridad | | | | Observaciones |
|-----|-------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|---------------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D | A | B | C | D | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 13 | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | |

Por medio de este instrumento se puede verificar la pertinencia, coherencia y claridad de cada una de las interrogantes del instrumento de medición empleado para la investigación de campo, esto según la opinión de expertos en Recursos Humanos, en Redacción y en Administración.