

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Administración Educativa



**Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del
nivel preprimario de una institución educativa privada**

(Artículo Especializado)

Jessica Elizabeth Véliz Méndez

Guatemala, octubre 2013

**Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del
nivel preprimario de una institución educativa privada**

(Artículo Especializado)

Jessica Elizabeth Véliz Méndez

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

Lic. Dinno Marcelo Zaghi García
Decano

DICTAMEN APROBACION
ARTICULO ESPECIALIZADO

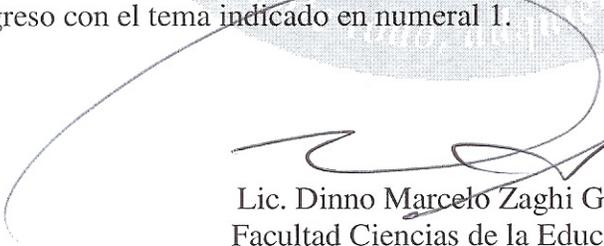
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACION
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **JESSICA ELIZABETH VELIZ MENDEZ**
estudiante de la carrera de Licenciatura
en Administración Educativa de esta Facultad
solicita Autorización de Artículo Especializado
para completar requisitos de graduación.

Dictamen 20 de Mayo 2013

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos del Artículo Especializado que es requerido para obtener el título de Licenciatura se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada”**. Esta enmarcado dentro de los conceptos requeridos para su Artículo Especializado.
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.7 incisos del a) al k).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante **Jessica Elizabeth Véliz Méndez** recibe la aprobación de realizar el Artículo Especializado, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

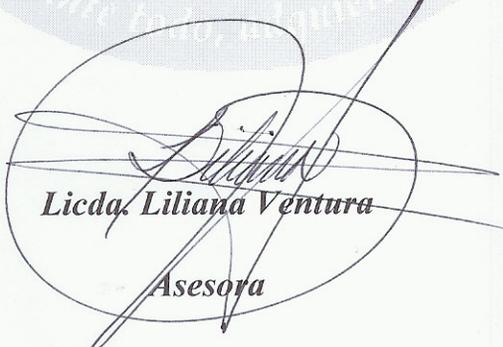

Lic. Dinno Marcelo Zaghi Gardón
Facultad Ciencias de la Educación
Decano



PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala diez y siete días del mes de julio del dos mil trece.-----

En virtud de que el Artículo Especializado con el tema: **“Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada”**. Presentada por la estudiante: *Jessica Elizabeth Véliz Méndez*, previo a optar al grado Académico de *Licenciatura en Administración Educativa*, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Lilibian Ventura
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACION,
Guatemala veinticuatro de septiembre del dos mil trece.-----

En virtud de que el Artículo Especializado con el tema: **“Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada”**. Presentada por la estudiante: *Jessica Elizabeth Véliz Méndez*, previo a optar al grado Académico de *Licenciatura en Administración Educativa*, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



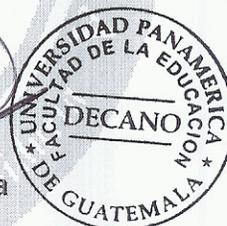
M.A. Patricia Luz Mazariegos Romero

Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala
a los cuatro días del mes de octubre de dos mil trece.-----

*En virtud de que el Informe Final de Artículo Especializado con el tema “Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada”, presentado por JESSICA ELIZABETH VÉLIZ MÉNDEZ, previo a optar grado académico de Licenciatura en Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Artículo Especializado.*


Lic. Dinno Marcelo Zaghi García
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación



Dedicatoria

A Dios

A quien le debo todo lo que soy y todo lo que tengo. He sido bendecida cada día de mi vida.
Gracias Señor porque tu fidelidad ha sido grande.

A mi madre

Por su apoyo incondicional, por estar siempre dispuesta a ayudarme, por todo el trabajo y los sacrificios que hizo para que cada una de mis metas fuera cumplida. Ha sido un privilegio ser su
hija.

A mi esposo

Que me ha inspirado, apoyado y acompañado en las buenas y en las malas, en los logros y en los fracasos. Gracias por tu ayuda y por la presión que ejerciste en mí para que culminara esta meta.
Has sido el compañero idóneo para recorrer el camino que Dios trazó para mí.

A mis hijas

Que han sido mi inspiración para luchar cada día. Ustedes son la razón por la cual cada esfuerzo y cada sacrificio han valido la pena. Deseo lo mejor para ustedes y que el Señor me permita
verlas llegar mucho más lejos y alcanzar muchas más metas que yo.

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Marco Teórico	
Motivación	1
Motivación intrínseca	1
Motivación extrínseca	2
Automotivación	2
Motivación laboral	3
Desempeño laboral y la motivación	4
Necesidades del ser humano	5
Pirámide de necesidades de Maslow	5
El trabajo como necesidad humana	6
Teoría de motivación-higiene de Herzberg	7
Dinámica de higiene	8
Nivel Preprimario	9
El niño del nivel preescolar	9
Caracterización del nivel preprimario según el CNB	10
Perfil de egreso del nivel preprimario según el CNB	11
Importancia del docente del nivel preprimario	12
Factores que desmotivan al personal docente	13
Gestión de calidad en la educación	15
Desempeño laboral en la docencia	16
Metodología	17
Resultados	18
Motivación	18
Sugerencias para que la institución mejore la motivación de sus empleados	19

Actividades que han hecho sentir más motivados	
a los docentes en su trabajo	20
Formas para motivar al personal docente	21
Estrategias de motivación existentes	
en el medio y cómo han funcionado	21
Estrategias de otros ambientes laborales y	
cómo podrían aplicarse en la docencia	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Propuesta	
Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de	
docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada	27
Bibliografía	31

Índice de Tablas

Tabla 1 Motivación de los docentes de nivel preprimario	19
Tabla 2 Sugerencias para que la institución mejore la motivación de los docentes	20
Tabla 3 Actividades que han hecho sentir motivados a los docentes	21

Resumen

El presente artículo tiene como tema Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada. El objetivo general del estudio fue analizar estrategias de motivación que directores y coordinadores de establecimientos educativos privados puedan aplicar para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario. El estudio fue realizado en un colegio privado de la ciudad de Guatemala.

Se realizó por medio de una investigación descriptiva, tomando como sujetos de estudio a docentes del nivel preprimario, se aplicó una guía de entrevista que incluye tres preguntas directas en referencia a la motivación de los docentes, con opción de responder sí o no. Con estas preguntas se obtuvo información sobre situación laboral, desempeño laboral en relación a la motivación y sobre la existencia de un programa de motivación en la institución estudiada. Las otras dos preguntas de la guía se refieren a actividades que han motivado a los docentes y sugerencias para aumentar su motivación. De acuerdo a la información recopilada, se enumera una serie de estrategias de motivación existentes en el medio educativo, así como estrategias utilizadas en otros medios, para finalmente presentar una estrategia integral que permita motivar a los docentes del nivel preprimario y mejorar su desempeño en instituciones educativas privadas.

Concluyendo en que la motivación es un factor básico para que los docentes del nivel preprimario se desempeñen correctamente, logrando por medio de ella mejores resultados a nivel de estudiantes y a nivel institucional.

Introducción

La educación preprimaria en Guatemala depende, en gran parte, de la labor de los docentes. Actualmente, muchos maestros trabajan en educación preprimaria por comodidad de horario o por necesidad económica, desempeñándose de manera rutinaria, y sin dar su mejor esfuerzo en la labor que realizan. Es por ello que esta investigación surge del problema que representa para la educación el bajo desempeño de docentes de nivel preprimario debido a la falta de motivación.

El objetivo general del estudio fue analizar estrategias de motivación que directores y coordinadores de establecimientos educativos privados puedan utilizar para mejorar el desempeño de sus maestros y maestras del nivel preprimario. Los objetivos específicos fueron describir situaciones que causan desmotivación y desinterés en el personal docente del nivel preprimario, recopilar sugerencias de los maestros de pre-primaria para mejorar su ambiente laboral; analizar el punto de vista del docente, en cuanto a la motivación del personal y establecer una estrategia para mejorar la motivación del personal docente para que trabaje con mayor convicción y compromiso.

Se realizó una investigación descriptiva, Hernández Sampieri et al. (2005) define investigación descriptiva como la que describe el comportamiento de las variables sujetas de estudio. El procedimiento se inició con una revisión de literatura en relación a los antecedentes en la motivación laboral, tipos de motivación, causas de desmotivación, estrategias de motivación, desempeño laboral, todo enfocado al nivel pre-primario. Se recopiló información aplicando una guía de entrevista a maestros de preprimaria, sobre circunstancias que los han motivado y cuáles estrategias les han sido o serían motivadoras en su labor. Se realizó un estudio censal tomando como sujetos de estudio a los 30 docentes de nivel preprimario del colegio privado.

El artículo incluye teoría sobre motivación, necesidades del ser humano, el nivel preprimario, perfil del docente y del niño de preescolar y gestión de calidad en la educación. Además, se enumeran formas para motivar al personal docente, estrategias de motivación existentes, cómo han funcionado y cómo podrían aplicarse a la docencia. Finalmente, basado en la revisión

bibliográfica y en la información recopilada en el trabajo de campo, se propone una estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada, lo que le da un enfoque de investigación acción.

Motivación

Woolfolk (2006) indica que la motivación se define por lo regular como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. En esencia, el estudio de la motivación es un estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan en la actividad y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar esas metas.

Para Koontz (1998) la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

De acuerdo con Dessler (1979) la motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente. La motivación es el proceso que impulsa a los seres humanos a actuar de cierta forma o les induce a un comportamiento específico. Esto puede suceder de igual manera para todas las personas, sin embargo el resultado que se obtiene varía de acuerdo a la manera en que los individuos reciben el estímulo, de sus necesidades y del conocimiento que poseen. La motivación puede variar en cada individuo y en el mismo individuo con el paso del tiempo.

Motivación intrínseca

De acuerdo con Woolfolk (2006) la motivación es intrínseca cuando la persona fija su interés demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas. La motivación intrínseca se caracteriza en un ser humano por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que experimenta mientras trabaja, aprende, explora o trata de hacer algo nuevo.

En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro. De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

Motivación extrínseca

Según Woolfolk, la motivación es extrínseca cuando el ser humano sólo trata de conseguir el objetivo, no tanto porque le gusta el proceso sino por las ventajas que esto ofrece.

Contraria a la motivación intrínseca, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son el medio para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Automotivación

Schwartz (1994) al respecto de la automotivación en el trabajo asegura que al pensar que el trabajo es importante, se reciben señales mentales sobre cómo hacerlo mejor. Esto corresponde a un estado mental de automotivación, cuando se cree que algo es importante, no se puede hacer nada menos que el mejor esfuerzo. Pero si se piensa que el trabajo que se hace no vale la pena, no se encontrarán motivos para hacerlo mejor.

Esto se relaciona con un estado de motivación intrínseca que según Lahey (1999) se refiere a que cuando la persona está motivada por la naturaleza inherente de la actividad, del placer de dominar algo nuevo o de las consecuencias naturales de la actividad.

Cuando las personas no disfrutan de su trabajo, este tipo de motivación está bloqueado, y probablemente esta sea la causa de un bajo desempeño, sin embargo, no es garantía que disfrutar del trabajo provea un mejor resultado. Lo que debe disfrutarse es el hecho de lograr las metas propuestas, y asegurarse que estas generan un producto útil para la sociedad.

Otro de los consejos de Schwartz es lucir importante, ello contribuye a que la persona tenga la actitud de ser importante. Esta es solamente una de las formas de proporcionarse incentivos que permiten cambiar la actitud. El desempeño es proporcional a la buena actitud hacia lo que se hace, esto lleva al tema de las emociones, se puede cambiar ciertos factores externos como la vestimenta, la corporalidad, la forma de hablar con el fin de proporcionar las emociones o estados de ánimo adecuados que activan la conducta para un mejor desempeño.

Esto también incluye el cambiar hábitos, volverse un hacedor de cosas en lugar de alguien que todo lo pospone. Una forma de vencer el miedo de hacer algo, es haciéndolo; por lo tanto, una persona que quiere mejorar su desempeño laboral, debe tomar acciones concretas y no dejarlas para después.

La importancia de tomar en cuenta estas acciones es que posibilitan la estimulación de la motivación intrínseca hacia la actividad. El procurar estar motivado hacia una actividad en particular invita a moverse con mayor facilidad y a no escatimar esfuerzos para lograr el fin que dicha actividad conlleva.

Motivación laboral

Según Chiavenato (2000) la motivación laboral consiste principalmente en conservar culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacerse para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los personales.

El clima organizacional es el ambiente que perciben los miembros de la empresa y que influye en su conducta, es decir, los aspectos internos de la organización que despiertan diferentes clases de motivación en sus empleados. El clima organizacional depende del tipo de liderazgo que se posea en la empresa y de las políticas internas de la institución. Para que la organización obtenga

los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones motivadoras y emplear los incentivos adecuados, que sean del interés del personal.

Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto, no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que cada individuo es diferente y tiene diferentes intereses y cualidades. Las organizaciones no disponen de datos o medios exactos para comprender la complejidad total de su personal.

Desempeño laboral y la motivación

El desempeño implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones correspondientes a un cargo. De acuerdo con esto, el término desempeño es constantemente usado en el contexto empresarial, para indicar la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza determinada actividad.

El desempeño de un trabajador se encuentra completamente ligado al éxito de la empresa y esto se debe a que su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma. Es una práctica habitual que se realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para conocer de este modo si están rindiendo como debería ser o si, por el contrario, no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables. Una variable muy importante que influye en el rendimiento de los empleados es la motivación.

El ciclo motivacional nace de una necesidad, ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a descargar su tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio en su ambiente. Si el comportamiento es eficaz, el individuo logrará satisfacer la necesidad y volverá a su equilibrio inicial.

El hecho que un individuo no se sienta satisfecho, puede llevarle a la frustración, encuentra un obstáculo que bloquea la conducta motivada y ésta puede transformarse en agresividad, descontento o indiferencia, o peor aún, en un cambio de carácter fisiológico, como tensión nerviosa, estrés, insomnio, que de igual manera afecta el desempeño del empleado.

La motivación y el desempeño laboral caminan de la mano, ya que los estímulos que recibe el empleado, lo guían a realizar de mejor o peor manera su trabajo. Un empleado motivado muestra una actitud positiva ante el trabajo y lo hace mucho más productivo, lo cual trae beneficios directos para la institución.

Necesidades del ser humano

Pirámide de necesidades de Maslow

Woolfolk (2006) explica la pirámide de Maslow como una serie de necesidades que afectan a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En esta estructura se ubican las necesidades de acuerdo a su prioridad, ubicándose en la base las necesidades básicas o de mayor relevancia. De esta manera, al ser satisfechas las necesidades de un nivel, el individuo no se torna apático sino que toma las necesidades del siguiente nivel como su siguiente meta.

De acuerdo con esta estructura, las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes:

Necesidades fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran, entre otras, la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, la maternidad.

Necesidades de seguridad: busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas están, la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo.

Necesidades sociales: estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se encuentran la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad.

Necesidades de reconocimiento: también se les llama necesidades del ego o de la autoestima. Es la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, la autovaloración, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.

Necesidades de auto-superación: llamadas también de autorrealización o autoactualización. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, desarrollar su talento al máximo.

El trabajo como necesidad humana

Aparicio (2006) define el trabajo como un medio a través del cual el ser humano se siente satisfecho consigo mismo y con su vida. El ser humano se logra sentir socialmente activo, útil e independiente económicamente, lo que influye positivamente en él y determina, de alguna manera, su forma de ser y de actuar. El trabajo es un mecanismo de superación personal que ennoblece, da seguridad, cultura e independencia. Puede considerarse como una necesidad para cualquier persona y para muchos es una fuente de autorrealización personal.

Trabajar es una necesidad para todas las personas por varias razones:

- Es una necesidad económica, es el medio de vida de todas las personas. El trabajo brinda los medios para sufragar los gastos básicos como la vivienda, alimentación o vestido.

- Aumenta la autoestima, las personas que trabajan, sienten satisfacción con el trabajo que desempeñan.
- Cubre la necesidad de sentirse útiles, todos los trabajos son necesarios y útiles para la sociedad.
- Supone un reconocimiento e integración social. Las personas tienen la necesidad de sentirse socialmente activos, contribuir al bien de la sociedad y formar parte de la dinámica que hace que una sociedad funcione.

Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg

Herzberg (1968) propuso la teoría motivación - higiene. La cual respalda la idea de que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo puede determinar su éxito o fracaso. Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" y pidió a los empleados que describieran con todo detalle situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos de trabajo.

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: La satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Y por otro lado la insatisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Los factores de higiene a los que se refiere Herzberg son:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión

- Estatus
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

Herzberg también enumera ciertos factores de motivación, tales como logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción.

Dinámica de higiene

Los factores de higiene se refieren a las circunstancias del trabajo y las condiciones que lo rodean. Su objetivo es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente. Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados pueden tolerar, entonces se produce insatisfacción laboral. Estos factores afectan directamente la actitud de los empleados y producen la satisfacción y la insatisfacción.

Herzberg aclara que las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo. Las necesidades de higiene son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio. Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva. Al satisfacer estos factores, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable. Los empleados que están insatisfechos en un entorno negativo no necesariamente se sienten satisfechos por uno positivo. Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.

Herzberg dijo que el hecho de que los datos reflejen insatisfacción no necesariamente significa eso, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

Nivel Preprimario

En el libro *El Jardín de Infantes* de Bosch et al. (1973) definen las funciones del nivel preprimario desde dos puntos de vista: social y pedagógico. La función social se relaciona a la manera en que vive la familia actual, mientras que la pedagógica, a las necesidades del niño y de la sociedad.

El nivel preescolar tiene el papel de complementar las funciones del hogar, en cuanto a adquisición de hábitos y actitudes, además de proveerle al niño de oportunidades y experiencias que lo lleven a perfeccionar su lenguaje, ampliar su núcleo social, enseñarle a jugar y colaborar en su desarrollo físico y mental.

Pedagógicamente, el nivel preprimario tiene la función de orientar, estimular y dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta etapa, con actividades, técnicas y recursos que se adapten a la misma. Es en este nivel que se le dan al niño los elementos y actitudes que favorezcan su adaptación a los niveles educativos siguientes.

El nivel preprimario establece un equilibrio entre juegos libres y actividades dirigidas, haciendo uso de las energías del niño en actividades como correr, trepar, saltar y todo lo que incluya la motricidad gruesa de los niños; así también se realizan, en menor cantidad, actividades que requieren el uso coordinado de los músculos finos.

El niño del nivel preescolar

De acuerdo a la teoría del desarrollo cognoscitivo de Jean Piaget, el niño del nivel preescolar se encuentra en la etapa preoperacional, de los 2 a los 7 años, aproximadamente. En la transición a

este periodo, el niño descubre que algunas cosas pueden tomar el lugar de otras. El pensamiento infantil ya no está sujeto a acciones externas, comienza a interiorizarse. Las representaciones internas proporcionan el vehículo de más movilidad para su creciente inteligencia. Las formas de representación internas que emergen simultáneamente al principio de este periodo son: la imitación, el juego simbólico, la imagen mental y un rápido desarrollo del lenguaje hablado. A pesar de importantes adelantos en el funcionamiento simbólico, la habilidad infantil para pensar lógicamente está marcada con cierta inflexibilidad, es altamente egocentrista.

Caracterización del nivel preprimario según el C.N.B.

El Ministerio de Educación en el Curriculum Nacional Base (2008) refiere que la educación preprimaria en Guatemala se fundamenta en las leyes que en materia educativa existen en el país, constituye un compromiso y un derecho para la infancia y se caracteriza por ser abierta e integral. Abierta, porque mantiene un intercambio permanente con la comunidad en la que se inserta y con la familia en particular, realizando con ambas una tarea compartida. Integral porque la niña y el niño son considerados en todos los aspectos de su personalidad, propicia un entorno social afectivo, condiciones de saneamiento básico, alimentación y nutrición adecuadas a la edad de los niños y las niñas, prestación de servicios preventivos y remediales de salud integral. Además, parte de su contexto sociocultural y lingüístico y porque la educación se integra y se relaciona con las necesidades y posibilidades del medio circundante.

El nivel de educación preprimaria se caracteriza por cumplir una doble finalidad: la socialización del ser humano y la estimulación de los procesos evolutivos. Se entiende por socialización el proceso de incorporación, a la conducta de las personas, de normas que rigen la convivencia social y su transformación para satisfacer necesidades e intereses individuales: pautas, normas, hábitos, actitudes y valores que se adquieren en la interacción con otros y otras: solidaridad, espíritu de cooperación y respeto Su finalidad es que el niño y la niña se reconozcan como seres con identidad personal y como sujetos sociales.

La estimulación de los procesos evolutivos se centra en los aspectos psicológicos que configuran el crecimiento y desarrollo de una persona. Esto implica propiciar situaciones en las que sea indispensable utilizar los esquemas de conocimiento para apropiarse de los elementos de su cultura, adaptarse al medio y ejercer una actividad creativa susceptible, incluso, de modificar ese mismo medio y progresar así en la autonomía personal y en el espíritu crítico.

Es en esta etapa de la vida en la que se establecen las bases y los fundamentos esenciales para todo el posterior desarrollo del comportamiento humano, así como la existencia de grandes reservas y posibilidades que en ella existen para la formación de diversas capacidades, cualidades personales y el establecimiento inicial de rasgos del carácter. También se forma la personalidad tomando como base la plasticidad que tiene el cerebro infantil. De esa manera, la socialización y la estimulación desarrolladas en forma simultánea permiten preparar a la niña y al niño para la vida y para la adquisición de aprendizajes permanentes.

Perfil de egreso del nivel preprimario según el C.N.B.

El perfil de egreso del nivel de educación preprimaria agrupa las capacidades cognoscitivas, procedimentales y actitudinales que los niños y las niñas deben poseer al egresar del nivel, en los ámbitos del conocer, ser, hacer, convivir y emprender en los diferentes contextos que los rodean: natural, social y de desarrollo.

- Expresa ideas, pensamientos, emociones y sentimientos en su idioma materno, y en otras formas de lenguaje.
- Expresa su opinión y respeta las opiniones de otros y otras en sus relaciones familiares y sociales.
- Controla y maneja su cuerpo (imagen, concepto y esquema corporal) de acuerdo con su etapa de desarrollo.
- Se ubica en el tiempo y en el espacio.
- Controla sus impulsos, dentro de las posibilidades de su edad.

- Demuestra iniciativa y actitudes positivas en sus relaciones interpersonales e interculturales.
- Demuestra sentimientos de seguridad y confianza en sí mismo y en sí misma y un estado emocional positivo.
- Reacciona con entusiasmo e iniciativa dentro de las posibilidades de su edad.
- Reconoce y aprecia su pertenencia de género, etnia y cultura.
- Manifiesta conscientemente que en cada actuar debe tomar decisiones.
- Manifiesta actitudes de solidaridad, tolerancia ante la diversidad cultural y lingüística de su comunidad y respeto a los Derechos Humanos.
- Identifica elementos de su entorno social, natural y cultural
- Manifiesta habilidades para iniciarse en el pensamiento lógico - matemático.
- Manifiesta habilidades para iniciarse en el aprendizaje de la lectura.
- Manifiesta destrezas motrices para iniciarse en el proceso de escritura.
- Expresa, espontáneamente y a solicitud, su capacidad creadora.
- Manifiesta habilidades para expresar y resolver problemas de la vida cotidiana.
- Manifiesta hábitos de orden, limpieza y convivencia que le ayudan a mantener su salud física y mental y actitudes favorables para la conservación del medio ambiente.
- Utiliza información y recursos tecnológicos apropiados a su edad.

Importancia del docente del nivel preprimario

Según el Currículo Nacional Base, es importante hacer notar que se considera de vital importancia el rol que el docente desempeña, como guía, orientador e interlocutor privilegiado en este diálogo educacional; él es quien ha de poner en funcionamiento, en cada situación escolar, una programación de actividades unitaria y precisa y conocer el alcance de sus planteamientos en relación con la situación y actitud de cada niño o niña.” (Ma. M. Prieto, 1989:114)

Factores que desmotivan al personal docente

Según la experiencia y convivencia del autor en el nivel preprimario, en el ámbito guatemalteco, se ha observado muchos factores que llegan a desmotivar a los docentes, afectando así su desempeño. Entre otros, cabe mencionar:

- Ofertas, tratos o promesas incumplidas: En numerosas ocasiones se le ofrece a un maestro un ascenso porque el colegio está creciendo, y puede pasar mucho tiempo sin que esto suceda. Otro caso es cuando se le promete un aumento próximo y al llegar a la fecha tope la respuesta es que tendrá que seguir esperando porque las admisiones han bajado o porque se necesita contratar más personal y situaciones similares.
- Cuando este tipo de excusas se hacen frecuentes, el personal va perdiendo la confianza en las promesas que se le hacen y en las posibilidades de seguir trabajando en la institución.
- Falta de crecimiento en la institución: Es muy común que se contrate nuevo personal para posiciones de jerarquía, sin tomar en cuenta a los maestros que ya laboran allí para que puedan asumir el puesto. Esta situación desmotiva al personal docente pues nota que no es posible mejorar su situación laboral en esa institución y empiezan a ver la forma de trasladarse a otra. Por el contrario, puede suceder que el director promueva al maestro sin tomar en cuenta su opinión o sus intereses y éste tenga que asumirlo, aunque no sea de su agrado o no se sienta competente para ello. Exponer a un empleado a un puesto que no le interesa le causa frustración y el colegio desperdicia ese talento que podría aprovecharse en otras labores.
- Falsas expectativas: Es fácil desmotivar a un trabajador cuando no se le indica claramente cuáles serán sus nuevas funciones o cuando se le ofrecen cosas que en realidad no obtendrá. Es necesario siempre darle un proceso de inducción al nuevo maestro, ya que es necesario que él sepa con claridad los objetivos del puesto. Esta inducción debe proporcionarse al maestro, aunque sólo sea trasladado a otro puesto, ya que necesita conocer con exactitud cuáles serán sus nuevas atribuciones.
- Falta de apoyo y comunicación: Todo empleado necesita acudir a un superior o coordinador para ser escuchado en caso de dudas o cuando se requiere corregir alguna

situación. En ocasiones, los maestros advierten a su superior sobre situaciones que pueden corregirse y estas advertencias son ignoradas, dando lugar a que los problemas se hagan más grandes, difíciles o imposibles de resolver. Cuando esto ocurre varias veces, el maestro puede desalentarse al punto de decidir no decir nada en caso de prever un problema, ya que su opinión no será tomada en cuenta. Por ello, el maestro dejará de estar comprometido con la institución, pues sentirá que a nadie le interesan las observaciones que él pueda hacer.

- Reconocimientos que no marcan una diferencia: Los reconocimientos ayudan a que los maestros se sientan motivados en la realización de sus funciones dentro de la institución. Sin embargo, no se deben hacer por costumbre. En muchas instituciones colocan un cuadro con la foto del empleado del mes en la recepción, pero resulta siendo el mismo empleado todos los meses. También ocurre que el director le entrega al maestro su reconocimiento y después ni lo saluda, ni sabe quién es, pues no sabe ni los nombres de los maestros. O por otro lado, que su trabajo extra no sea notado, reconocido o agradecido.
- Diferencias salariales: En algunos casos, los maestros pueden molestarse porque se ha contratado nuevos maestros, con menos experiencia o menos estudios que ellos y son mejor remunerados que ellos. Esta información debe manejarse con suma discreción, de manera que no cause discordia entre el personal. Los empleados percibirán estos detalles como injusticias y dirán que para ellos no hay tantos beneficios, pero para los otros sí, lo cual tornará desagradable el ambiente laboral.
- Otro caso es cuando un maestro se queda hasta tarde para cumplir con un proyecto, pero al día siguiente llega tarde y se le descuenta automáticamente del salario. Se requiere que los jefes directos que sí conocen lo que hace cada empleado reconozcan el esfuerzo extra que da cada uno y eviten que sienta que su trabajo no es reconocido.

Algunas otras circunstancias en que los maestros del nivel preprimario se sienten poco motivados son:

- Que las autoridades no presten atención o no resuelvan con rapidez sus necesidades respecto al trabajo, solución de dudas, materiales de trabajo, necesidades de carácter personal, entre otras.
- Que el volumen de trabajo sea muy superior al personal disponible para realizarlo o que se encuentre mal distribuido, de manera que algunos trabajen más que otros, o que hasta se tengan que llevar trabajo a casa.
- Que el trabajo esté mal organizado, que las instrucciones no se den adecuadamente o que se contradigan las órdenes entre los coordinadores y directores.
- Que los errores o injusticias sean siempre las mismas y no se haga nada para cambiar esta situación, ya sean de carácter administrativo, académico o de recurso humano.
- La inseguridad sobre su futuro laboral, sobre todo en momentos de reajuste de planillas, o de reorganización del personal, ya que se promueve la inestabilidad de los maestros.
- Que los superiores les hablen constante o habitualmente de forma brusca y poco respetuosa.
- Sanciones que puedan ser humillantes o denigrantes de su persona, ya sea por causas procedentes o improcedentes, así como llamadas de atención en público. Por eso, antes de imponer una sanción hay que tener en cuenta el efecto que tendrá ésta sobre su moral.
- No contar con el apoyo de un superior cuando se encuentran ante un problema que no son capaces de resolver por sí mismos.
- Que su superior se aproveche de sus sugerencias para presentarlas como propias ante otras personas de la institución.
- Que haya algún tipo de preferencia o trato especial para con ciertos maestros.
- Que las llamadas de atención sean grupales en lugar de hacerlas a quien corresponde.

Gestión de calidad en la educación

Para Lepeley, (2003) la calidad es el beneficio o lo que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio. La gestión de calidad que analiza el modelo planteado por Lepeley se basa en las personas. Este modelo de calidad para la educación intenta resolver las

necesidades y expectativas de superación y mejoramiento de los alumnos, considerando que no es posible resolver las necesidades de los alumnos si los profesores y los directivos no tienen sus necesidades resueltas dentro de la institución.

Este modelo considera a los docentes como los agentes más importantes para mejorar la calidad de la educación. De allí la importancia de la motivación de los docentes, en el sentido de la satisfacción de sus necesidades. Con mayor razón los docentes del nivel preprimario deben estar completamente motivados, ya que sus consumidores finales son niños que en determinado momento serán los profesionales y líderes de nuestro país, de quienes dependerá el progreso de toda una generación.

Para Lepeley, la calidad no es un concepto fijo, pero debe responder a la suma de necesidades y expectativas de los consumidores finales que son los estudiantes, y se fundamenta en el perfeccionamiento, la evaluación y el mejoramiento continuo, tanto de las personas que trabajan en la institución como de los procesos. Un sistema educativo que ofrece calidad demuestra responsabilidad por el mejoramiento continuo y optimiza estándares del desempeño de alumnos y docentes en el ámbito científico, metodológico y filosófico.

De allí la importancia de la motivación de los docentes. Con mayor razón los docentes del nivel preprimario deben estar completamente motivados, quienes son los encargados de mejorar la educación inicial de los niños, que en determinado momento serán los profesionales y líderes de nuestro país, de quienes dependerá el progreso de toda una generación.

Desempeño laboral en la docencia

El desempeño laboral, según Chiavenato (2000) es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. Desempeño se refiere entonces a todas las acciones o comportamientos que se observan en los empleados y que son relevantes para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Estas conductas pueden ser medidas de acuerdo a las competencias de cada empleado y su grado de contribución al éxito de la institución.

La efectividad de una institución se basa en el desempeño del personal que en ella labora. Es por ello que cada día se presta mayor atención al trabajo realizado por los empleados, ya que éste es considerado la piedra angular de una institución.

En una institución educativa, no se trabaja con recursos materiales, sino formando y educando personas. En un docente de preprimaria, no únicamente se observa su buen desempeño en cuanto a cumplir con las normas de responsabilidad, sino también se observan muchos otros aspectos que no son medibles, como la práctica de valores, la entrega que tiene al grupo de alumnos a su cargo, entre otras muchas de sus cualidades, que son las que se reflejarán en generaciones de alumnos.

Si bien, el desempeño docente no se ve representado en volumen de ventas o de producción, sí se muestra en el desenvolvimiento y los logros alcanzados por los alumnos que pertenecen a la institución educativa. El éxito de un colegio es el resultado del trabajo de sus docentes, ya que de ellos depende directamente el buen desempeño que muestren los alumnos, quienes al final son el producto de dicha institución.

Metodología

Se realizó una investigación descriptiva con enfoque investigación-acción, ya que además de la investigación se presenta una propuesta como solución al problema estudiado. Hernández Sampieri et al. (2005) define investigación descriptiva como la que describe el comportamiento de las variables sujetas de estudio. Se refiere también a los estudios con carácter descriptivo a los que buscan especificar las características de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. El procedimiento se inició con una revisión de literatura en relación a los antecedentes en la motivación laboral, tipos de motivación, causas de desmotivación, desempeño laboral, todo enfocado al nivel pre-primario.

Se recopiló información aplicando una guía de entrevista a docentes de preprimaria. De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2005) una entrevista es la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Por medio de la guía se obtuvo información sobre circunstancias que han motivado a los docentes y cuáles estrategias les han sido o serían motivadoras en su labor. Se realizó un estudio censal tomando como sujetos de estudio a los 30 docentes de nivel preprimario del colegio privado objeto de estudio.

Resultados

De los 30 docentes entrevistados, el 93% son mujeres y el 7% son hombres. Todos los docentes de este colegio se encuentran ubicados en un rango de edad de 20 a 28 años. En relación a la jornada laboral, los docentes tienen un horario de lunes, martes y miércoles de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y jueves y viernes de 7:00 a.m. a 1:30 p.m., trabajando con los alumnos de 7:20 a.m. a 1:20 p.m. y utilizando el resto de la jornada para planificar, elaborar material didáctico, atender a padres de familia, organizar actividades, discutir sobre alumnos con necesidades particulares, capacitarse y realizar tareas administrativas.

El único incentivo por desempeño al que tienen posibilidad de optar es un pin que los acredita como el docente ejemplar del año, al cumplir con la mayoría de características deseadas en su desempeño.

Motivación

En relación a motivación la tabla 1 muestra las respuestas de las primeras tres preguntas de la entrevista realizada a los 30 docentes de preprimaria de la institución objeto de estudio. El

26.67% de los docentes dijo sentirse motivado en su lugar de trabajo, mientras que el 73.33% dice no sentirse de esta manera.

Por otro lado, el 90% de los entrevistados creen que su desempeño mejoraría si estuvieran más motivados y el 10% restante opina lo contrario.

La totalidad de los docentes entrevistados dijeron que la institución no cuenta con un programa específico para motivar a sus empleados. A pesar de ello, los docentes reconocieron que ocasionalmente el departamento psicopedagógico, encargado de las capacitaciones, organiza talleres, cine fórum, o charlas con temas relacionados con el crecimiento personal de los docentes.

Tabla 1 Motivación de los docentes de nivel preprimario

Pregunta	Si		No	
	Docentes	%	Docentes	%
¿Se siente usted motivado en su lugar de trabajo?	8	26.67	22	73.33
¿Cree usted que su desempeño mejoraría si usted estuviera más motivado?	27	90.00	3	10.00
¿La institución para la que usted trabaja tiene algún programa para motivar a sus empleados?	0	0.00	30	100.00

Fuente: Elaboración propia 2013

Sugerencias para que la institución mejore la motivación de sus empleados

La tabla 2 resume las sugerencias hechas por los docentes de preprimaria de la institución privada objeto de estudio, en relación a actividades o medidas que, según su criterio, harían que el personal docente se sintiera más motivado y de esta manera pudieran mejorar su desempeño.

En la entrevista se solicitó que los docentes propusieran tres sugerencias cada uno. De las respuestas brindadas por ellos se descartaron las sugerencias que no se consideraron viables, por falta de objetividad, costo o por políticas de la institución. Las respuestas fueron tabuladas, incluyendo una sola vez las sugerencias que presentaban similitud o se repetían en varias entrevistas.

Las sugerencias fueron clasificadas de acuerdo al índice de ocurrencia que tuvieron, presentándose en ese orden en la tabla.

Tabla 2 Sugerencias para que la institución mejore la motivación de los docentes.

1	Salario que permita cubrir sus necesidades, de acuerdo a especialización y experiencia.
2	Proporcionar transporte al personal docente aun cuando su horario sea diferente al de los alumnos.
3	Jornada laboral más corta.
4	Proporcionar becas universitarias o ayuda económica para estudios.
5	Oportunidad de ascenso.
6	Mostrar interés por el valor individual de los docentes.
7	Financiamiento de equipo de computación.
8	Descuento en colegiatura para hijos del personal docente.
9	Seguro médico y dental.
10	Distribuir atribuciones equitativamente.
11	Reconocimientos por méritos individuales y grupales.
12	Capacitación en servicio.
13	Escuchar y tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de los docentes.
14	Cumplir con ofertas y propuestas hechas a docentes.

Fuente: Elaboración propia

Actividades que han hecho sentir más motivados a los docentes en su trabajo

En la entrevista se solicitó a los docentes de preprimaria que enumeraran actividades hechas en el colegio, en las cuales se sintieron más motivados en su trabajo. La tabla 3 refleja la tendencia que marca las preferencias de los docentes en relación a este tema. Las actividades fueron clasificadas de acuerdo al índice de ocurrencia de las mismas.

Tabla 3 Actividades que han hecho sentir motivados a los docentes

1	Oportunidad de organizar y coordinar actividades.
2	Retroalimentación después de una observación de clase.
3	Celebración de día del maestro.
4	Uso de buses en horario de alumnos.
5	Proporcionar recursos necesarios para la enseñanza.
6	Participar en actividades de labor social.
7	Pin de excelencia docente.
8	Becas a docentes con necesidad de superación académica.
9	Postal navideña.
10	Tarjeta de felicitación por cumpleaños.

Fuente: Elaboración propia

Formas para motivar al personal docente

Estrategias de motivación existentes en el medio y cómo han funcionado

De acuerdo a la información recopilada por medio de la guía de entrevista que se aplicó a la totalidad de maestros del nivel preprimario de la institución objeto de estudio, se enumera a continuación una serie de estrategias que, a criterio de los entrevistados, han funcionado para motivar al personal docente.

- Escuchar las opiniones de los maestros. Cuando un maestro necesita hacer un comentario o sugerencia, no lo hace únicamente por hacerlo, sino espera contribuir con las mejoras que el establecimiento educativo necesita. El sentir y ver que sus opiniones son tomadas en cuenta, le motivan a seguir trabajando por el mejoramiento del colegio.
- Brindar al maestro los materiales e instrumentos que requiere para trabajar e impartir sus clases. Tener lo que necesita para trabajar le facilita hacerlo y le evita gastar de su propio dinero para mejorar sus clases.

- Reconocimiento Social. Decirle al maestro eventualmente que su trabajo es importante y productivo para el colegio, lo motiva a seguir haciendo lo que hace bien y a la vez, mejorar lo que aún necesita refuerzo.
- Tratar a los maestros con respeto. Los maestros enseñan a los alumnos a tratar a sus superiores e iguales con respeto y por consiguiente esperan ser tratados de la misma manera. Ser tratados de mala manera daña su autoestima y hace que pierda el respeto por sus superiores.
- Que su salario le permita cubrir sus necesidades y que en su sueldo estén considerados tanto su nivel de especialización como su experiencia en el área. Esto evitará que el maestro busque oportunidades en otro lugar y piense en su futuro dentro del mismo establecimiento.
- Formación en servicio, de ser posible, dentro de su jornada de trabajo. Esto no sólo enriquece sus conocimientos, sino también refuerza el sentimiento de seguridad que tiene en cuanto a su trabajo.
- Interesarse de forma periódica por sus necesidades dentro del trabajo. Si utiliza uniforme, verificar que se encuentren en buen estado; que su salón de clase cuente con las cualidades necesarias para impartir sus clases: iluminación, ventilación y suplementos en buen estado. Que tengan baños limpios y accesibles.
- Cumplir las ofertas que se le han hecho, mejores condiciones de trabajo, mejoras salariales, entre otras.
- Proporcionar transporte al personal docente les permite llegar a tiempo y seguros a su trabajo, esto beneficia tanto a los maestros como al colegio.
- Varios colegios proporcionan becas universitarias o una ayuda económica para pagar los estudios superiores de sus maestros. Esto promueve la superación académica de los maestros y a la vez mejora la educación del establecimiento educativo.
- Algunas celebraciones en honor a los maestros se realizan para conmemorar su día o para clausurar el año, entre otros eventos. Esto permite al maestro liberar estrés y además sentir que la institución valora y agradece su trabajo.

- En algunas instituciones se ofrece algún tipo de reconocimientos u obsequios a los maestros, ya sea por una celebración en especial (día del maestro, convivio, clausura), por su buen desempeño o antigüedad laboral.
- Descuentos en colegiaturas de hijos. Son muchos los colegios en Guatemala que ofrecen descuentos en las colegiaturas de los hijos de maestros, para que tengan la oportunidad de estudiar en la misma institución. Este beneficio se ve reflejado en la economía del maestro y en su tranquilidad al tener a los hijos cerca por cualquier emergencia.

Estrategias de otros ambientes laborales y cómo podrían aplicarse en la docencia

- Becas al extranjero. Existe cursos especiales para maestros, que se imparten en el extranjero, para los cuales podría hacerse el trámite correspondiente y lograr que maestros guatemaltecos pudieran tomarlos, ya sea presenciales o en línea.
- Ascensos. Tomar en cuenta a los maestros que ya laboran en la institución para puestos administrativos. De esta manera, los docentes tendrían la confianza que se irán superando dentro del mismo colegio.
- Becas locales. Existen instituciones cuentan con un programa de becas que se otorgan, en su totalidad o un porcentaje de ellas, a los empleados que tienen ya determinado tiempo de laborar en la empresa o que por su desempeño se hacen acreedores a ellas.
- Seguro médico y dental. Muchas instituciones ofrecen a sus empleados un seguro médico y/o dental, del cual ellos pagan una prima menor a la que pagarían si lo tomaran por su propia cuenta.
- Convivios familiares. El ambiente de los maestros es bastante fraterno y ellos disfrutan de actividades en las que pueden participar sus cónyuges e hijos, ya que los salarios que ellos devengan no les permiten tener mayor recreación para sus familias.
- Guarderías. Muy a menudo, los maestros, principalmente las maestras, faltan a su trabajo porque no tienen quién cuide a sus hijos o porque se encuentran enfermos. Si contaran con una guardería, se reduciría la inasistencia de maestros al colegio.
- Financiamiento de equipo de computación. La tecnología es parte importante del proceso de enseñanza-aprendizaje, y para un docente es difícil adquirir una computadora. Es por

ello que sería de beneficio para maestros y alumnos, el facilitarles la adquisición de esta tecnología.

- Empleado del mes. Publicar en alguna cartelera del colegio, la foto del maestro o maestra que se destaque cada mes por el buen cumplimiento de su trabajo (puntualidad, entrega, buena relación con alumnos, entre otros).
- Mostrar interés por los maestros. Un coordinador o director puede interesarse por la vida y trabajo de los maestros, si tienen problemas poder aconsejarlos o hacerles sugerencias. Tratar a sus maestros de forma más personal y conocer sus casos particulares.
- Hacer que los maestros se sientan comprometidos con la institución. Delegarles mayores responsabilidades, limitar un poco la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.
- Darle variedad a su trabajo. Se puede tratar de rotarlos de puesto, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, cambiarles de asignatura o grado a impartir.
- Darles oportunidad de relacionarse con sus compañeros. Asignarles trabajos de grupo, organizar actividades en las que puedan compartir tiempo con sus compañeros y socializar de vez en cuando.
- Mostrar agradecimiento. Dar constantemente las gracias a los maestros por su buen trabajo y dedicación. Hacerles ver que su esfuerzo se ve reflejado en el buen funcionamiento de la institución.
- Proporcionar retroalimentación. Informar a los maestros sobre sus logros, fortalezas y debilidades, después de una supervisión o al final de un período de evaluación.
- Involucrar al claustro de maestros en el crecimiento del colegio. Contarles sobre los avances, planes a futuro, crecimiento, infraestructura, etc.
- Jornada reducida. Una vez al mes podría permitirse que los docentes se retiren una hora antes de su horario habitual, como premio a su buen desempeño. Esto les permitirá realizar actividades pendientes fuera de la institución y así evitarse pedir permisos dentro de la jornada de clases.
- Celebración de cumpleaños. En algunas instituciones se celebran los cumpleaños de cada mes, con un pastel o una comida fuera de la empresa. Otras le dan el día libre al empleado, que éste aprovecha para descansar, compartir con su familia o utilizarlo para hacer sus diligencias.

Conclusiones

- Se concluye que el diseño de una estrategia de motivación para que directores y coordinadores de establecimientos educativos privados puedan aplicar, para mejorar el desempeño de los docentes del nivel preprimario es de suma importancia, ya que la motivación es un factor que hace que los individuos se sientan bien con lo que hacen y, por consiguiente, se desempeñen de manera más adecuada.
- El pilar de cualquier institución es el personal que en ella labora. En el ámbito educativo, los docentes son la base y el buen nombre de cualquier institución. De ellos depende la formación y educación de muchas generaciones, que en determinado momento son el presente y el futuro de un país. Es por ello que fue necesario describir las situaciones que causan desmotivación y desinterés en el personal docente de preprimaria, para poder crear una estrategia específica en el área de motivación que pueda contrarrestar dichas situaciones y así mejorar el desempeño de los docentes y de la institución.
- Cada ser humano es único, con un criterio particular y capaz de tomar decisiones sobre sus propias experiencias. La perspectiva desde la dirección o coordinación puede diferir de la perspectiva del docente. Existen muchas circunstancias que toman lugar en las aulas y en la mentalidad del docente, que no necesariamente llegan a ser del conocimiento de las autoridades. Por esta razón se consideró indispensable plantear y analizar el punto de vista del docente en cuanto a las actividades que le hacen sentir motivado en su lugar de trabajo, y así, partir de sus propias ideas para planificar una estrategia que no sólo sea funcional para la institución objeto de estudio, sino también sea de beneficio para el personal docente de preprimaria de la misma.

Recomendaciones

- Basado en la experiencia de 30 docentes del nivel preprimario de una institución privada de la ciudad de Guatemala, este artículo especializado propone una estrategia para motivar a docentes de dicho nivel y mejorar su desempeño, La estrategia propuesta puede ser aplicada parcial o totalmente en cualquier institución educativa privada de la ciudad de Guatemala y además, puede ser adaptada a las necesidades de otros niveles académicos.
- Se sugiere que en el caso de querer aplicar la estrategia propuesta en un colegio diferente al que fue objeto de estudio en este artículo especializado, se haga un estudio específico de la institución en la que se desea implementar y de su personal docente, de manera que se complemente con las necesidades específicas de la misma y de sus docentes.
- Sería muy interesante realizar una investigación sobre el mismo tema en instituciones públicas, donde no se cuenta con los recursos económicos para implementar una estrategia que incluya mejoras salariales, infraestructura u otros aspectos en los que se requiera inversión de dinero, pero sí se cuenta con la creatividad para lograr un ambiente de trabajo más placentero para los docentes.

Propuesta

Estrategia de motivación para mejorar el desempeño de docentes del nivel preprimario de una institución educativa privada

La estrategia propuesta para motivar al personal docente del nivel preprimario y así mejorar su desempeño en instituciones educativas privadas consiste en:

1. Programa de Capacitación en servicio

Curso de Inducción

- Revisión y explicación del reglamento interno
- Sistema de evaluación
- Tecnología utilizada en el colegio
- Procedimientos para requerimientos
- Jerarquías
- Rutinas
- Gira por las instalaciones
- Presentación de personal y sus atribuciones
- Detalle de atribuciones particulares

Talleres:

- Manualidades
- Rondas y juegos
- Material didáctico
- Uso de materiales reciclados
- Elaboración de máscaras y disfraces
- Pintacaritas
- Globoflexia y Origami
- Cocina para niños

2. Materiales: La institución se hará cargo de los gastos en material didáctico y de uso de los alumnos, siempre y cuando, los maestros puedan justificar la utilización de dichos recursos.

3. Reconocimientos anuales, en los que se premie a la puntualidad, organización, iniciativa, buena actitud, responsabilidad, y otros aspectos, con una breve ceremonia y entrega de diploma a los docentes destacados.
4. Atención a necesidades particulares de los maestros: Destinar un tiempo específico durante la semana, para atender a docentes y resolver dudas o conflictos que se presenten en las actividades diarias. De estas reuniones quedará constancia por escrito, resumiendo la situación y las soluciones propuestas.
5. Evaluación docente que detalle los aspectos que se observarán con una rúbrica a la cual puedan tener acceso los docentes y así mejorar lo que se requiera según la evaluación. Al terminar la observación, dejar pequeñas anotaciones al docente, para aliviar estrés y no causar ansiedad. Se entregará una carta con la calificación obtenida y detallada según los aspectos definidos previamente.
6. Tabla salarial que especifique los requisitos correspondientes para asignar un salario inicial o para obtener cierto porcentaje de aumento, ya sean méritos académicos, años de experiencia, buen desempeño y demás aspectos que se consideren importantes para la institución.
7. Llevar a cabo una reingeniería en la distribución de atribuciones del personal docente, de manera que sea equitativo y que cada persona realice las tareas para las cuales está capacitada, evitando duplicar trabajo u omitir la realización del mismo.
8. Asignar a cada maestro períodos de planificación, en los que no sólo pueda planificar sus clases, sino también preparar material didáctico, calificar trabajos, ingresar notas y demás actividades que por lo regular son llevadas como carga al hogar. De esta manera se evitará que los docentes tomen tiempo fuera de la jornada laboral para realizar dichas actividades y así puedan descansar y disfrutar de su recreación familiar, esto a la vez se verá reflejado en el desempeño de sus labores educativas.
9. Oportunidad de ascensos: Durante el tiempo que laboren los docentes en la institución, y mientras llenen los requisitos de las plazas vacantes, podrán optar a ser evaluados para ocupar nuevos puestos y así superarse dentro de la institución. Esto ayudará a la institución a conservar a sus maestros con buen desempeño, evitando que los mismos tengan la necesidad de retirarse y obtener mejores oportunidades en otras instituciones.

10. Programa de recreación e integración del personal

- Refrigerio de inicio de año, con dinámicas “rompe-hielo” para que el personal se conozca un poco mejor y sea más fácil la integración entre personal nuevo y antiguo.
- Viaje recreativo, con la opción de hospedarse y compartir más tiempo.
- Celebración de cumpleaños mensual.
- Celebración del Día del Maestro por parte del alumnado y celebración por parte de las autoridades del establecimiento.
- Refrigerio de fin de año, agradeciendo al personal por el esfuerzo realizado durante todas las tareas del año.

11. Programa de estudios

- Becas en universidades locales, auspiciadas por las mismas, a los docentes que han mostrado un esfuerzo por superarse y a quienes se les ha dificultado económicamente, esto a la vez, permite que el nivel académico del claustro mejore y otorgue mayor reconocimiento para la institución.
- Becas internacionales, por medio del auspicio de entidades privadas. Estas se otorgarán al personal que así lo solicite y llene los requisitos establecidos como antigüedad, excelencia en el cumplimiento de sus labores, comprometiéndose a trabajar para la institución por lo menos dos años más, después de concluir la beca y así poder ser agentes multiplicadores de la información obtenida durante los cursos.
- Hacer uso de los beneficios proporcionados por algunas universidades, como el que los docentes, en grupo, puedan recibir sus clases universitarias en las instalaciones de la institución, evitando así su traslado y reduciendo tiempo de transporte.

12. Guardería: Apoyados en el Código de Trabajo de Guatemala, artículo 155, se adecuará un local para que los hijos de los docentes, menores de tres años, puedan ser atendidos durante su jornada laboral. La institución absorberá los gastos de local y niñeras. Los docentes deberán firmar un compromiso de respetar sus horarios de trabajo, no pudiendo abandonar sus labores para visitar a sus hijos en la guardería. El incumplimiento de este aspecto podrá hacer que el docente pierda este derecho.

Este sistema ayudará a disminuir la inasistencia de maestras y maestros por no tener quien cuide a sus hijos en determinado momento. A la vez, liberará a los maestros de estrés adicional por tener que buscar un lugar seguro para el cuidado de sus hijos.

Otra ventaja será que las maestras en horario de lactancia, no tengan que retirarse temprano para gozar de este beneficio. Pueden programar su lactancia durante la mañana, siempre y cuando se acuerde con administración.

13. Financiamiento de equipo de computación: Al adquirir equipo en cantidades mayores, se obtienen mejores precios. La institución podrá adquirir equipo para sus maestros, pero para no incurrir en ese gasto y que el computador sea también de uso personal de los docentes, se financiará el costo del mismo en cuotas que ellos puedan aforar.
14. Descuento en colegiatura para hijos de maestros: El colegio brindará un 50% de descuento en la colegiatura de los hijos de docentes que así lo deseen. Comprometiéndose a pagar puntualmente y proporcionar a sus hijos los materiales requeridos durante el ciclo escolar, así como la participación de los mismos en las actividades escolares y extracurriculares planificadas por el colegio. Esto beneficiará además a la institución, no sólo en la puntualidad del docente, sino que el mismo mejorará su desempeño mostrando menos estrés, pudiendo participar en las actividades escolares de sus hijos sin necesidad de pedir permisos y retirarse por mucho tiempo de sus labores.
15. Uso de uniforme: Este permite no sólo economizar en vestuario e igualdad entre maestros, sino también identificación con la institución y la garantía del buen vestir de los docentes. El uniforme será proporcionado por la institución, total o parcialmente, de acuerdo a las posibilidades económicas de la misma.

Bibliografía

Bosch, L., Menegazzo, L. y Galli, A. (1973). *El Jardín de Infantes de Hoy*. Buenos Aires: Librería del Colegio.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc.Graw Hill.

Congreso de la República (1961). *Código de Trabajo*. Guatemala: Decreto No.1441.

Congreso de la República (1991). *Ley de Educación Nacional*. Guatemala: Decreto No.12-91.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*, México: Prentice Hall

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2005) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill

Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.

Lahey, B. B. (1999). *Introducción a la Psicología* (6ta ed.). México: Mc. Graw Hill.

Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación: Un Modelo de Evaluación*. México: Mc.Graw Hill.

Ministerio de Educación, Dirección General de Gestión de Calidad Educativa (2008). *Currículo Nacional Base del Nivel Preprimario*. Guatemala

Ortiz, F. y García, M. (2003). *Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas*. México: Limusa.

Schwartz, D. J. (1994). *Pensar en Grande La Magia del Éxito (43va ed.)*. México: Editorial Herrero Hnos., Sucs., S.A.

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa*. (9ª. ed.). México: Pearson Educación.

Aparicio Pérez, T. (2006). *La Necesidad de Trabajar*. Recuperado de http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=104163&RUTA=1-3-70-104163

Herzberg, I. (1968). *Una Vez Más, ¿Cómo motivar a los empleados?* Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg