

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS  
DOCENTES DEL COLEGIO CARDENAL SANCHA**

**HNA. KENIA SALAZAR PÉREZ**

**MARÍA ISABEL GÓMEZ GUIO**

**RICHARD JOHN LADINO LADINO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Chía, Cundinamarca**

**2016**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL PARA LOS  
DOCENTES DEL COLEGIO CARDENAL SANCHA**

**Estudiantes**

**HNA. KENIA SALAZAR PÉREZ**

**MARÍA ISABEL GÓMEZ GUIO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título  
de Especialista en Gerencia Educativa**

**Asesor**

**RICHARD JOHN LADINO LADINO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**

**FACULTAD DE EDUCACION**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Chía, Cundinamarca**

**2016**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Asesor

---

Jurado

---

Especialización en Gerencia Educativa

Universidad de la Sabana

Chía, Febrero 2016

## **Agradecimientos**

Al finalizar una nueva etapa en nuestras vidas, damos gracias en primer lugar a Dios por habernos permitido culminar satisfactoriamente este proceso de estudios en los que compartimos saberes, experiencias de vida y lo más importante reconocer la capacidad que tenemos todos los seres humanos para ser guías, orientadores, en fin para compartir la luz que cada uno posee y que es don gratuito de Dios.

Nuestra gratitud a nuestras familias, pues su apoyo incondicional nos permitió darnos el tiempo necesario con el valor del sacrificio para sacar adelante esta especialización que trascenderá en nuestras vidas y bien de nuestros prójimos. También le agradecemos a nuestros profesores, quienes con sus enseñanzas y experiencias fortalecieron nuestra profesión. Cada uno de sus consejos, orientaciones y vivencias han sido y serán fuente de apoyo en nuestro trabajo de servicio educativo, que se enriquece día a día en cada uno de nuestros centros educativos a través de la práctica de todo lo aprendido.

Hacemos mención especial a cada uno de nuestros compañeros, pues con ellos nuestra aula fue significativa, ya que compartimos momentos especiales retroalimentando nuestros conocimientos, pero también el gran sentido de familia y compañerismo durante este año; cada uno ocupara un lugar especial en nuestras vidas. Nuestra gratitud al Doctor Crisanto Quiroga quien con su ejemplo de vida y propuestas pedagógicas nos invita a ser educadores innovadores y con gran sentido humano. Siempre estará presente nuestra gratitud para todos...

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	12
1. Problema de investigación.....	14
1.1 Contexto institucional.....	14
1.2 Determinación del objeto de investigación.....	16
1.3 Descripción y formulación del problema.....	17
1.4 Justificación.....	19
1.5 Objetivos.....	21
1.5.1 Objetivo general.....	21
1.5.2 Objetivos específicos.....	21
2. Marco teórico.....	22
2.1 La Motivación.....	22
2.2 Teorías de la motivación.....	25
2.2.1 Teoría de las Necesidades de Maslow.....	25
2.2.2 Teoría Bifactorial de F. Herzberg.....	29
2.2.3 Teoría Necesidades de la Familia y la Sociedad.....	31
2.3 Marco Jurídico.....	38
3. Diseño metodológico.....	40
3.1 Tipo de investigación.....	40
3.2 Conformación del grupo de trabajo.....	41
3.3 Exploración y preparación del campo de acción.....	44
3.4 Selección y muestra.....	44

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	45
3.6 Técnicas de análisis de la información.....	48
3.7 Plan de acción.....	64
4. Ejecución e intervención.....	66
5. Proyecciones.....	73
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	80

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Normograma legal.....	38
Tabla 2. Equipo investigador.....	41
Tabla 3. Grupo de trabajo.....	41
Tabla 4. Selección y muestra.....	45
Tabla 5. Cronograma del proyecto.....	64
Tabla 6. Plan de acción.....	64
Tabla 7. Plan de mejoramiento.....	73



## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	23
Figura 2. Comparación teoría tradicional y concepción de Herzberg.....	30
Figura 3. Incentivos.....	50
Figura 4. Comunicación.....	51
Figura 5. Conflictos.....	51
Figura 6. Reconocimientos.....	52
Figura 7. Inducción.....	53
Figura 8. Actividades motivacionales.....	54
Figura 9. El colegio (satisfacción laboral).....	56
Figura 10. Condiciones Ambientales (clima laboral).....	57
Figura 11. Integración social (clima laboral).....	57
Figura 12. Compañeros de trabajo (clima Laboral).....	58
Figura 13. Fidelización.....	58
Figura 14. Jefe y superiores (estímulos e incentivos).....	59
Figura 15. Puesto de trabajo (estímulos e incentivos).....	60
Figura 16. Sueldo (estímulos e incentivos).....	60
Figura 17. Actividades motivacionales (estímulos e incentivos).....	61
Figura 18. Sentido de pertenencia.....	62

**Lista de Anexos**

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta a docentes que laboran actualmente en la institución.....	83
Anexo 2. Encuesta a docentes que laboraron en la institución.....	84
Anexo 3. Cuestionario a padres de familia del colegio Cardenal Sancha.....	85
Anexo 4. Entrevista a directivos de la institución.....	86
Anexo 5. Encuesta taller docentes “Sentido de pertenencia”.....	87

## **Resumen**

El objetivo del presente trabajo es crear un Plan de Mejoramiento de Motivación Laboral para los docentes del Colegio Cardenal Sancha. El método utilizado fue investigación descriptiva cualitativa, con herramientas como encuestas, y entrevistas para diagnosticar las necesidades de los docentes. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los docentes presentan un nivel de motivación medio, esto ratifica de manera categórica que la institución educativa debe prestar mayor atención a los niveles y dimensiones motivacionales; así como los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. Se recomendaron algunas estrategias que permitan mejorar el clima laboral, el sentido de pertenencia y los niveles de compromiso del personal docente.

**Palabras Claves:** Motivación Laboral, Satisfacción Laboral, Sentido de Pertenencia, Fidelización, Rotación del Personal, Estímulos e Incentivos.

### **Abstract**

The goal of this work is to create an improvement plan and work motivation the teachers staff of Cardenal Sancha School. The method that used was a descriptive and qualitative investigation using tools such as surveys and interviews to diagnostic teachers necessities. The results obtained lead us to a conclusion that the teachers have a medium level of motivation. This verifies that the educational institutes much attention to the level and dimensions of motivation, the same as attitude factors of work development that stimulate teachers durings their job place, the same in their person life purpose. Some strategies are recommended that would improve labor environment, sense of belonging and commitment level of teacher's staff.

***Keywords:*** Job motivation, Job satisfaction, faithfulness, stimulate and incentive

## **Introducción**

“La motivación laboral, permite conseguir un mayor grado de eficacia y eficiencia en las actividades de una institución educativa, generando identidad, compromiso, sentido de pertenencia y entusiasmo por la organización y sus objetivos.” (Ministerio de Educación Nacional, 2009, p. 1).

Dado lo anterior se realizará este estudio como alternativa para analizar las necesidades motivacionales del personal docente del Colegio Cardenal Sancha para ofrecer un plan de estrategias que contribuyan y mejoren el desempeño laboral. El proyecto aporta sugerencias para desarrollar o potenciar las capacidades laborales de los docentes, el que se sientan útiles frente a los retos asumidos por la institución educativa y conseguir la remuneración adecuada para cubrir las necesidades básicas y sociales que no dependa solamente de su beneficio económico, sino también del reconocimiento social e institucional.

Aunado a lo anterior es importante sumar las razones y motivaciones que cada docente tiene en su trabajo y que puede variar de una persona a otra. Así, es la motivación que cada persona tiene la que permite una disposición interna a (querer o desear) hacer algo, que debe ser potenciada desde la gestión administrativa de la institución educativa con miras a obtener de su personal docente una identidad con la institución y el aporte incondicional de su trabajo para que la comunidad educativa avance y tenga procesos de calidad.

El trabajo permite desarrollar las capacidades laborales, sentirse útil socialmente, conseguir el dinero necesario para cubrir las necesidades básicas y sociales. Cada servidor tiene sus razones para trabajar, lo que motiva a unos puede ser no importante para otros. La motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a (querer o desear) hacer algo, por eso las instituciones educativas deben buscar la manera de lograr que sus servidores deseen trabajar más y mejor.

En el desarrollo de este proyecto se analizaron algunas categorías motivacionales como: satisfacción laboral, sentido de pertenencia, fidelización, rotación del personal, estímulos e incentivos; con su respectivo análisis intertextual que nos permitirá diagnosticar las fortalezas y debilidades en cuanto a la motivación laboral que se ha venido desarrollando en el Colegio Cardenal Sancha.

En el primer capítulo se destacan aspectos relevantes del ante proyecto, se definirán las razones por las que se realizó este trabajo. El segundo capítulo muestra los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación. El tercer capítulo presenta el marco de referencia, donde se desarrolla el marco teórico y legal, en estos se describen todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación y las normas que lo rigen. En el cuarto capítulo se contempla la hipótesis de acción en esta se describe el cronograma y los resultados esperados.

## 1. Problema de investigación

### 1.1 Contexto institucional

El proyecto de investigación referencia a la institución educativa Colegio Cardenal Sancha de Bogotá, que fue fundado en 1962 por la Comunidad de las Hermanas de la Caridad del Cardenal Sancha, ubicado en la Calle 127 B bis. No. 21 – 02 Barrio, La Calleja, para este año 2015 cuenta con una población de 862 estudiantes y cuerpo docente, directivo docente, administrativo y de apoyo 112 servidores.

Ofrece educación en las modalidades de preescolar, primaria, bachillerato con énfasis en inglés, actualmente la institución se encuentra clasificada en el nivel muy superior, según las Pruebas Saber 11-2015, (ICFES, 2016) el cual pretende mantener con estrategias permanentes para incentivar el avance del conocimiento en los diferentes campos del saber, con una educación integral humanista, cristiana y pedagógica, apoyados en la familia Sanchina y el recurso humano siguiendo los valores del Beato Ciriaco María Sancha para la construcción de un mundo mejor.

**Filosofía Institucional.** La institución educativa se propone contribuir al desarrollo espiritual, mental y físico como objetivo de integración social, percepción sensible y de apropiación para las acciones escolares en gestión coordinada de maestros, padres de familia y estudiantes, teniendo como guía la luz de Dios que ilumina y abre los caminos del saber.

La filosofía educativa sanchina se orienta en la formación holística del estudiante, teniendo en cuenta los siguientes principios: la persona, los valores evangélicos, el ser como creador de su propia historia y la vivencia de la fe. Estos principios conjugados construirán un hombre nuevo, tal como lo anhelaba nuestro Padre Fundador el Beato Ciriaco María Sancha.

**Misión.** Formar estudiantes respetuosos, solidarios, autónomos y alegres, desde la Filosofía Sanchina, manteniendo altos estándares en la gestión de la calidad educativa, incentivando el inglés como segunda lengua y promoviendo sus potencialidades para responder a las necesidades sociales del entorno.

**Visión.** El Colegio Cardenal Sancha de Bogotá, proyecta mantenerse para el año 2016, como una institución de alto nivel educativo, con estrategias permanentes para incentivar el avance del conocimiento en los diferentes campos del saber, con una educación integral humanista, cristiana y pedagógica, apoyados en la familia sanchina y el recurso humano competente, siguiendo los valores del Beato Ciriaco María Sancha, para la construcción de un mundo mejor.

Todo miembro de la Comunidad Sanchina se caracteriza por tener una espiritualidad Cristo céntrica y Mariana, que vivencia los valores de la filosofía Sanchina poniéndolos en acción con los demás y comprometidos con la construcción del conocimiento a través de prácticas de investigación, análisis y crítica como aporte al mejoramiento continuo personal y comunitario.

Dentro de estos criterios el perfil de los miembros de la comunidad educativa del Colegio Cardenal Sancha, es:



- *Docente Sanchino*: Ejemplo de comunicación con Dios y la Virgen, idóneo en su disciplina específica, conocedor del proceso de aprendizaje, coherente al actuar, noble, leal y perseverante.
- *Personal Administrativo Sanchino*: Responsable, dedicado, leal, colaborador, cordial en su trato, idóneo en su disciplina específica y comprometido con el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.
- *Padres de Familia*: Acompañar el proceso de formación integral de sus hijos, responsable y cordial en su trato, sencillo, abierto y dispuesto a formar un mundo mejor e incentivar el cumplimiento de deberes.
- *Estudiante Sanchino*: Sencillo, humilde, sincero, honesto, prudente, comprometido, de forma crítica, con los cambios del mundo contemporáneo, vive en permanente búsqueda de la excelencia y líder en diferentes ámbitos.

## **1.2 Determinación del objeto de investigación**

La presente investigación surge a partir de la observación de una de las investigadoras que labora en el Colegio Cardenal Sancha, manifiesta que durante los últimos años la rotación del personal que allí labora es un poco alta ya que algunos docentes se retiran a mitad de año o al terminar el contrato y no regresan al año siguiente, también ha notado que el ambiente que allí se vive es un poco tenso generando subgrupos y cambios frecuentes de estado de ánimo; estos sucesos llaman la atención a las investigadoras quienes se preguntan ¿Qué fallas se están presentando en la institución para que estos acontecimientos estén sucediendo?

Con la información anterior se sostiene un diálogo con la rectora, para solicitar su permiso y poder diagnosticar lo que sucede; es así como se inicia un sondeo de preguntas abiertas a los docentes de lo que les gustaría fortalecer laboralmente en la institución y la mayoría sugieren motivación laboral, con la información recogida se decide iniciar el proyecto de investigación.

Sintetizado lo anterior el proyecto tiene como propósito identificar y proponer acciones de cambio dirigidas hacia el mejoramiento de la persona dentro de la institución educativa mediante un diagnóstico a través de diferentes instrumentos que permitan dar solución a las dificultades que se están presentando.

### **1.3 Descripción y formulación del problema**

Al iniciar este proyecto, el equipo investigador consideró que motivar a los docentes es muy importante en la institución educativa debido a que su labor permite la orientación y el acompañamiento de sus estudiantes, quienes son los actores principales y su óptimo desempeño será vital para el éxito, esto con la intención de mejorar la satisfacción de los docentes, promover la integración entre ellos, contribuir al logro de los planes educativos, reafirmar valores y crear un ambiente agradable en la Institución.

La motivación laboral favorece la integración permitiendo que todos los miembros de la institución participen y trabajen unidos en la consecución de un servicio educativo de calidad lo cual beneficia a una institución educativa porque:

Fortalece la identidad profesional de los docentes, genera en los servidores docentes un sentido de pertenencia y cultura del servicio, mediante el reconocimiento de sus logros como aporte a la institución y a la sociedad. Genera actitudes a partir de las cuales los servidores se sienten comprometidos e identificados con los valores, principios y objetivos del sistema educativo. Además fortalece la integración del docente y su familia a la cultura organizacional de la institución (Ministerio de Educación Nacional-MEN, 2009, p. 2).

La motivación laboral debe pretender la satisfacción de los servidores docentes, concebidas en forma integral en sus aspectos biológicos, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.” (Ministerio de Educación Nacional, 2009).

El Colegio Cardenal Sancha en la actualidad cuenta con un Comité de Convivencia Laboral, regulado por la resolución 2013 de 1986 (COPASST), conformado por tres personas que pertenecen a las áreas docente, financiera y psicología, realizando algunas funciones básicas como cumplimiento y control de aspectos de contratación del personal, mediador en diferentes asuntos entre servidor y empleador, seguridad, salud en el trabajo, entre otros.

A pesar de la existencia del Comité, con respecto a la Motivación Laboral hace falta dedicación y tiempo para atender las necesidades que presentan los docentes en este aspecto, pues en el colegio se ha venido evidenciando el surgimiento de diferencias en algunos aspectos como: subgrupos, rotación de personal, desinterés, entre otros; se observa que la falta de

motivación no permite un ambiente adecuado propiciando el individualismo, la falta de satisfacción y la búsqueda de nuevas alternativas laborales.

Dado lo anterior, la expectativa que origina el proyecto de investigación conducirá a que la exploración y documentación del tema pueda determinar la importancia de la motivación laboral, contestando la siguiente pregunta: ¿Cómo elevar el nivel de motivación laboral y que factores inciden en la motivación laboral de los docentes del Colegio Cardenal Sancha?

#### **1.4 Justificación**

En la actualidad son muchas las dificultades que surgen con respecto a la motivación laboral en el ámbito educativo debido a que las instituciones centran su labor al servicio de los estudiantes dedicando poco tiempo a valorar el desempeño de sus docentes ocasionando muchos trastornos y cambios considerables en el desempeño laboral, mal ambiente, rotación de personal entre otros.

Conseguir, desarrollar y mantener una motivación laboral adecuada tiene relevancia en la institución ya que permite reconocer la gestión y así mismo mejorar la calidad de vida de los docentes, fortaleciendo su identidad, sentido de pertenencia, cultura del servicio, generando actitudes de compromiso con la institución para propiciar una mejor estabilidad laboral, creando mejores condiciones de trabajo, personales y para la familia.

Pensando en la motivación laboral como un elemento importante en una institución educativa, ha surgido la inquietud de desarrollar una investigación basada en el análisis de los

factores motivacionales del Colegio Cardenal Sancha teniendo como justificación las siguientes razones:

- En el colegio se ha venido evidenciando durante los últimos años un significativo aumento en la rotación del personal y subgrupos propiciando un ambiente laboral inestable.
- Este trabajo es muy importante, porque permitirá obtener información a través del análisis bibliográfico, que junto con el estudio de campo proporcionará un diagnóstico confiable para validar los factores que afectan la motivación laboral de los docentes de la institución.
- Desde el punto de vista institucional, la información obtenida sobre las fallas existentes a través de la investigación, servirá para hacer las recomendaciones a los directivos y mejorar el proceso de desarrollo motivacional a los docentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace la propuesta de un plan de mejoramiento con estrategias que permitan mejorar la motivación laboral de los docentes del Colegio Cardenal sancha; dando solución al problema planteado inicialmente. La propuesta queda para que la institución educativa sea quien decida su ejecución en el momento que lo considere pertinente adoptando mejores herramientas para realizar la gestión administrativa, lo que será una valiosa ayuda para mejorar el desempeño laboral; beneficiándose mutuamente el empleador y el trabajador.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general.**

- Diseñar un plan de motivación laboral que permita mejorar los factores que afectan la motivación laboral del personal docente del Colegio Cardenal Sancha.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- Identificar la incidencia de la motivación teniendo en cuenta los factores que surjan del diagnóstico realizado a los docentes.
- Estructurar el plan de Motivación Laboral para los docentes de acuerdo a las categorías de análisis definidas.
- Diseñar y socializar el plan de estrategias de Motivación Laboral con el consejo directivo de la institución.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 La Motivación

El término motivación se deriva del término moveré, que significa mover. Para el estudio de motivación de los empleados se define como aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Esta definición enfatiza tres aspectos distintos de la motivación.

1. La motivación representa una fuerza energética que impele a las personas a comportarse de determinada manera
2. Este impulso está dirigido hacia algo; es decir la motivación tiene una fuerte orientación hacia el logro de metas
3. La motivación posiblemente se puede entender mejor desde una perspectiva de sistemas; o sea, para entender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que le suministran retroinformación, refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo.

Por lo tanto la motivación laboral está influenciada por varios factores como la personalidad, sus sistema de creencias, como la persona se auto-estimula y como lo estimula el medio; es así que la motivación y las relaciones humanas son un factor importantísimo en el progreso y desarrollo social y todo lo que involucre a la realización humana, ya que su propósito es aportar una orientación adecuada a las personas anhelantes de superación, éxito y felicidad.

Para el psicólogo norteamericano Maslow (2013): "la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades" (p.1), identificó cinco niveles distintos de necesidades colocados en una figura piramidal, donde las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores arriba (fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Esto significa que el ser humano desde niño inicia un proceso fisiológico necesario en su vida y luego sigue escalando otros niveles hasta saciar las necesidades de autorrealización guardando un orden. Se observa que sus ganas de satisfacer las necesidades son las que lo motivan.



*Figura 1.* Jerarquía de las necesidades de Maslow.

La motivación según Chiavenato (2013) "es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea" ( p.1), dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y como la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. De esta forma se observa que la persona se motiva positiva o negativamente teniendo en cuenta las situaciones que viva con su grupo de trabajo, el entorno y la manera de actuar en el momento.



Herzberg (2013), psicólogo orientado al trabajo y a la gestión de empresas, define la motivación como “el resultado influenciado por dos factores, factores de motivación y factores de higiene” (p.1). Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos), son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Esta definición tiene varias similitudes con la de Maslow ya que se habla de satisfacciones e insatisfacciones, existen semejanzas entre los factores motivadores consideración y autorrealización, factores higiénicos fisiológicos, de seguridad y sociales; observándose la motivación en el ambiente externo y en la labor realizada y no en las necesidades del ser humano, y en los de higiene no motivan pero su ausencia si desmotiva a la persona.

Según Stoner (2012) “define la motivación como una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (p.1). De acuerdo con este autor las personas se motivan si existe algo que las impulse a realizar una función, pero si no hay factores motivantes el funcionamiento sería lento.

Así mismo, Robbins (2012) “define la motivación como El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual” (p.1). En este sentido la persona se identifica con la organización pero su

motivación surge de la satisfacción personal que espera recibir de la empresa y así desempeñarse demostrando ánimo, esfuerzo y dedicación para alcanzar las metas establecidas.

## **2.2 Teorías de la motivación**

Existen variedad de teorías sobre la motivación que responden de alguna forma a las necesidades de las personas, teniendo en cuenta su entorno, circunstancias y los hechos que han influido en sus autores.

Algunas de las teorías más importantes de la motivación son:

**2.2.1 Teoría de las Necesidades de Maslow.** Los enfoques de contenido sostienen que la motivación surge del deseo de satisfacer alguna necesidad. Una necesidad es una sensación personal de carencia en algunos de los aspectos de la vida, de una persona, lo cual genera una desagradable tensión. El individuo se esfuerza por reducir esa tensión, por lo general emprendiendo una acción que le permita satisfacer su necesidad. Si un individuo consigue reducir su sensación de deficiencia, con ello se reducirá también la intensidad de la fuerza motivadora. Todas las personas de una u otra forma se sienten impulsadas por la necesidad de conseguir logros en su vida como el éxito en su trabajo, el dinero, que los demás los valoren, los estimen, sentirse amado entre muchos más y al no suplir la necesidad cualquiera que sea se sienten tensionados y reaccionan buscando soluciones que pueden llegar a ser positivas o negativas para su vida.

El enfoque más conocido de motivación es “el modelo de jerarquía de las necesidades” de (Maslow, 1970). El sostiene que los individuos poseen una compleja serie de cinco categorías de necesidades, las cuales colocó en orden de importancia (Ver figura 1): Fisiológicas (en la base), de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización en la punta. Maslow señaló que a medida que una persona va satisfaciendo cada uno de estos niveles de necesidades, la motivación se desplaza al nivel de necesidades inmediatamente superior con el propósito de satisfacerlas.

- Las necesidades fisiológicas son los deseos básicos de alimentación, el vestido y el techo. Dado que se trata de las necesidades humanas básicas, ocupan el primer nivel de la jerarquía de Maslow. Los individuos intentan satisfacer sus necesidades antes que cualquieras otras. Por ejemplo la motivación primordial de una persona sedienta es conseguir líquido no obtener reconocimiento por sus logros.
- Las necesidades de seguridad son los deseos de protección, estabilidad y la ausencia de aflicciones, amenazas y enfermedades (segundo nivel de jerarquía de Maslow) Las personas privadas de los medios para satisfacer sus necesidades de seguridad se preocupan por obtenerlos. Muchas personas sienten que tener un empleo estable favorece su necesidad de seguridad porque saben que tendrán servicios médicos, dinero necesario para su bienestar y el de su familia convirtiéndose el empleo en un factor de motivación.
- Las necesidades de pertenencia son los deseos de amistad, de amor y de formar parte de un grupo. Este nivel de la jerarquía de Maslow representa un notorio paso a partir de las necesidades fisiológicas y de seguridad básicas. Los empleados con profundas

necesidades de asociación disfrutan del trabajo en grupo. Los empleados con escasas necesidades de asociación pueden sentirse más que satisfechos de la realización independiente de sus tareas. En las organizaciones la falta de asociación fomenta la insatisfacción de los trabajadores generando rotación de personal, ausencias, baja calidad, tensión, además de desánimo para realizar la labor. Esto indicaría una falla grave en la organización y habría que buscar una solución inmediata.

- Las necesidades de estima son los deseos de respeto por uno mismo, la sensación de logro individual y el reconocimiento de los demás. Para satisfacer estas necesidades, los individuos buscan oportunidades de realización, ascenso y prestigio que les permitan reforzar su aptitud y valor. Los administradores que perciben que los empleados se sienten motivados por necesidades de estimación hacen hincapié en la intensidad del trabajo y en el dominio de las habilidades necesarias para el éxito.

Muchos servidores realizan su trabajo de una manera eficiente esperando que sus superiores los valoren ya sea con estímulos verbales, escritos, bonificaciones o cualquier otro medio que permita hacerlos sentir satisfechos con su trabajo, valorados por sus logros y reconocimiento de sus compañeros; la unión de estos factores conlleva al fortalecimiento del autoestima y el status de la persona.

Las necesidades de autorrealización son los deseos de crecimiento personal y de realización y cumplimiento del pleno potencial individual. Una persona auto-realizada se acepta a sí misma y a los demás. En las organizaciones se observan personas con altas potencialidades, las cuales

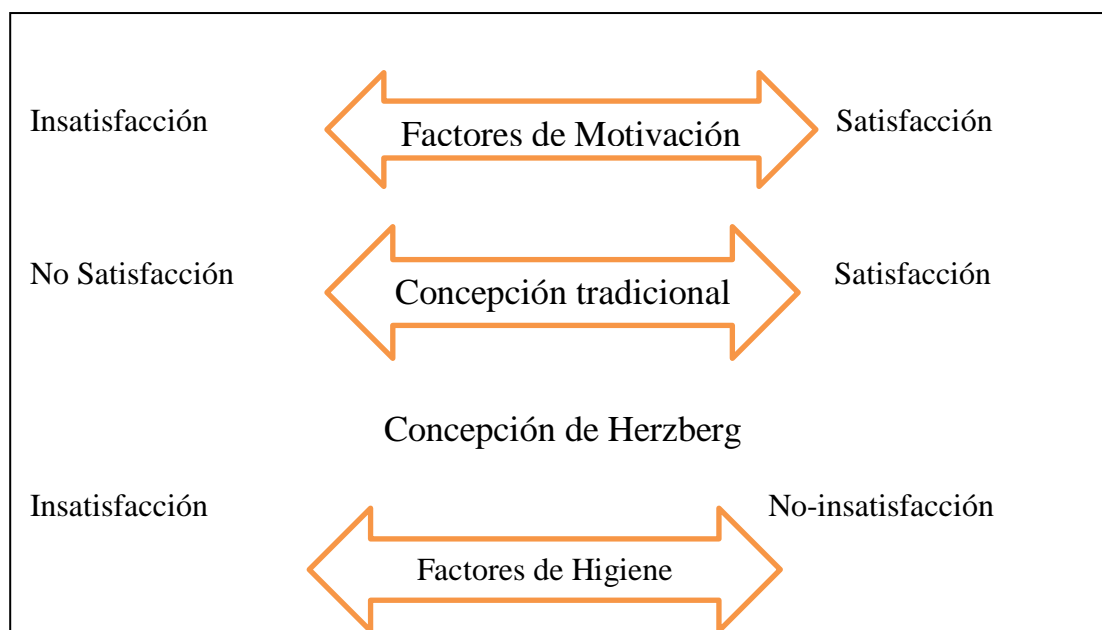
pueden ser aprovechadas por sus jefes para fortalecimiento de la organización y para el servidor su crecimiento a nivel laboral además de la motivación que la organización le proporciona.

Maslow nunca pretendió que su jerarquía constituyera un orden rígido e inmutable aplicable a todas las personas por igual. Creía que los individuos se sienten motivados a satisfacer sus necesidades imperantes en un período específico de su vida. La intensidad de una necesidad en particular depende del grado en que tanto esta misma como todas las necesidades del nivel inferior hayan sido satisfechas. Así el autor, postula un dinámico proceso por pasos en el que una serie de necesidades en permanente evolución motivan el comportamiento. Las necesidades fisiológicas son las básicas, y por lo tanto deben satisfacerse primero. Las necesidades de autorrealización se satisfacen al último, y con menor frecuencia.

“Las investigaciones confirman la opinión de Maslow de que los individuos no se ocuparán de sus necesidades de nivel superior si antes no han satisfecho sus necesidades básicas”. (Maslow, 1970). Dentro de la investigación la teoría conduce a pensar que dentro de la institución educativa el empleador debe centrar su labor al trato humano, la relación con sus docentes; no sólo a dar instrucciones o evaluar desempeños, se centra en la necesidad de disminuir sus necesidades y crear un mutuo acuerdo donde los directivos y los docentes cumplan con las metas propuestas, e igualmente sea reconocida la labor del docente, teniendo la oportunidad de aprender y trascender de tal forma que brinde beneficio a la institución y se beneficie también el educador al contar con un empleo donde realiza su labor con agrado, es reconocido por su trabajo y obtiene la compensación económica y el trato adecuado que contribuyen a su bienestar y el de su familia.

**2.2.2 Teoría Bifactorial de F. Herzberg.** El modelo de los dos factores de Herzberg (1959) citado por Adair (1990) “subraya la importancia de las características de puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de qué motiva el comportamiento.” (p. 73) Examinó primero la relación entre satisfacción laboral y productividad en el caso de 200 contadores e ingenieros. En el curso de sus investigaciones, Herzberg y sus colaboradores pidieron a sus participantes en el estudio describir experiencias de trabajo que les hubieran producido sensaciones agradables y desagradables respecto a sus labores.

Los investigadores descubrieron que la presencia de una característica laboral particular como la responsabilidad, podía incrementar la satisfacción laboral. Sin embargo, la ausencia de la misma característica no necesariamente producía insatisfacción. Si, a la inversa, la ausencia de una característica (como la seguridad en el empleo) producía insatisfacción, un alto grado de seguridad en el empleo no necesariamente desembocaba en satisfacción. Según lo muestra la figura 2 la concepción tradicional era que satisfacción e insatisfacción constituirían los extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se ubicaban en diversas etapas a lo largo del mismo. Herzberg (1959) y sus colaboradores señalaron en cambio que en realidad existen dos continuums: uno de la no-satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no-insatisfacción.



*Figura 2. Comparación teoría tradicional y concepción de Herzberg. Fuente. Tomado de Comportamiento Organizacional. Impacto de las emociones, Soto( 2001)*

Los resultados de este estudio llevaron a Herzberg a concluir que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas, idea a la que se denominó modelo de los dos factores. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se denominan factores de motivación. Los asociados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene.

Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, avance y crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un grupo es interesante y satisfactorio; sin embargo, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.

Los insatisfactores tienen que ver con los factores de higiene, estos son las características del entorno de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la empresa, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.

La teoría de Herzberg clarifica la necesidad de que toda persona necesita tener autonomía y un grado de confianza ante la delegación de responsabilidades lo que le hará entender sus capacidades para enfrentar los diferentes retos laborales.

Consultando otros proyectos de investigación: “La Gestión de la Motivación Organizacional con el Enfoque de la Teoría de Herzberg” (Giovannone, 2012,p.47), demostró con el análisis de factores motivacionales en los trabajadores del gran La Plata que las conclusiones son similares a las halladas por Herzberg en su teoría.

Otro estudio reciente refuerza la vigencia del trabajo de Herzberg, sustentado por otros autores “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio” (Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011,p.22).

**2.2.3 Teoría Necesidades de la familia y la sociedad de Werther.** Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer,



prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno de las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados (Werther, 2001, p.8)

Los Docentes en la institución educativa cumplen un papel muy importante, por la orientación y acompañamiento a los estudiantes, quienes son sus actores principales, por lo que motivar adecuadamente a los servidores educativos se configura como uno de los aspectos más importantes de toda organización institucional.

Para conseguir la satisfacción laboral es necesario realizar un detallado análisis y estudio de las diferentes herramientas y situaciones que lo caracterizan como: Satisfacción, Calidad de Vida Laboral, Frustración, Docentes, Talento Humano y Convivencia.

- Teniendo en cuenta la importancia de las personas en las instituciones educativas se empezará por definir los conceptos más relevantes que componen una estructura para la motivación laboral.
- Satisfacción, del latín satisfactorio, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.
- Satisfacción laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados siendo el más frecuente aquél que se refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra. Toda organización, empresa o institución tiene por criterio hacer la inducción a sus servidores y a partir de ello da seguimiento y acompañamiento para mantener y superar la calidad del servicio que ofrece.

- Calidad de Vida Laboral, es un medio para mejorar las condiciones de trabajo y productividad cuyo objetivo es crear un ambiente laboral más humano, a través de la satisfacción de las necesidades de las personas y el empleo de sus habilidades, enriquecer, madurar y potenciar sus cualidades; en esta área el bienestar apunta al mejoramiento de la calidad de vida personal y familiar de los servidores fomentando sus fortalezas y brindando herramientas que le permitan aportar valor en sus equipos de trabajo y a sus diferentes niveles de Interacción laboral.
- Docentes, un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino docens, (traducido al español como “enseñar”). En el lenguaje cotidiano, el concepto suele utilizarse como sinónimo de profesor o maestro, aunque su significado no es exactamente igual. El docente o profesor es la persona quien imparte conocimientos enmarcados en una determinada ciencia o arte. Sin embargo, el maestro es aquel al que se le reconoce una habilidad extraordinaria en la materia que instruye. De esta forma, un docente puede no ser un maestro (y viceversa). Más allá de esta distinción, todos deben poseer habilidades pedagógicas para convertirse en agentes efectivos del proceso de aprendizaje. El docente, en definitiva, reconoce que la enseñanza es su dedicación y profesión fundamental. Por lo tanto, sus habilidades consisten en enseñar de la mejor forma posible a quien asume el rol de educando, más allá de la edad o condición que éste posea.
- Talento Humano, el talento, según la Real Academia Española de la Lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que se entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el

buen desempeño de la ocupación. Por lo tanto, la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y actitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no se entiende solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, como: competencias (habilidades, conocimientos y aptitudes) experiencias, motivación, interés, vocación, potencialidades, salud, etc.

- Convivencia, el entorno de trabajo se convierte para muchas personas en el lugar en el cual pasa la mayor parte de su tiempo, es en este entorno en el cual las relaciones interpersonales toman una relevancia importante dada su influencia sobre la calidad de trabajo en equipo que se logre desarrollar y este a su vez repercute en estos resultados laborales y en el logro de las metas individuales y comunes en la organización. Promover entornos de trabajo que sean armónicos y saludables es un compromiso de todos. Incluye desde las políticas y valores establecidos en la organización, las actividades que fomenten habilidades de comunicación y solución de problemas, generar espacios de integración y bienestar entre otras, hasta el compromiso particular de cada persona en aportar una actitud de respeto y sana convivencia. Existen también mecanismos de ley desde el Ministerio de Trabajo de Colombia, orientados a la búsqueda de mantener una buena convivencia, tales como la creación de los Comités de Convivencia Laboral, siendo uno de los mecanismos de Prevención del Acoso Laboral, establecidos en la Ley 1010 de 2006.

A continuación se observará en detalle algunas de las estrategias anteriormente mencionadas:

- **Manual de Convivencia o Reglamentos de Trabajo:** Resulta muy importante en las empresas realizar divulgaciones periódicas sobre la información de las políticas y normas en la empresa, en este caso se hace énfasis en aquellas que determinan lineamientos sobre relaciones interpersonales y la comunicación en la organización.
- **Comités de Convivencia Laboral:** acorde a la Resolución 652 y su modificación, la Resolución 1356 de 2012, así como la Resolución 2646 de 2008, del Ministerio de Trabajo, los Comités de Convivencia Laboral se conforman por igual número de representantes de los trabajadores y del empleador, con sus respectivos suplentes. Tienen como misión fundamental recibir, analizar y dar trámite a las quejas presentadas sobre asuntos de convivencia, escuchar de manera imparcial y objetiva a las partes involucradas brindando espacios de diálogo, generando compromisos entre ambas partes para una solución a las problemáticas, transmitir recomendaciones y propuestas a la alta Dirección así como los casos en que se han atendido las recomendaciones para solución de problemas, presentar informes de su gestión. Según las normas mencionadas, el plazo a las empresas para su formación e inicio de funcionamiento era Diciembre 31 de 2012
- **Mediciones de Clima Organizacional:** en ocasiones se puede tener la percepción de que “algo no está bien” en el ambiente de trabajo, o que existe “un ambiente pesado”, sin embargo cuesta determinar con objetividad que es lo que está fallando en la organización. Las encuestas de Clima Laboral permiten medir la percepción de los trabajadores sobre diferentes dimensiones que influyen en la satisfacción en el ambiente laboral. Sus resultados resultan muy valiosos para establecer acciones de mejora sobre aquellos aspectos que puedan estar afectando negativamente la motivación y satisfacción de los trabajadores.

- Capacitaciones en desarrollo de competencias y crecimiento personal: en ocasiones se enfoca en las actividades de entrenamiento y capacitación, solamente en las competencias y habilidades técnicas orientadas a la labor, sin embargo existen competencias fundamentales para el desarrollo de un buen ambiente laboral que influyen en la productividad de los equipos de trabajo, que son importantes desarrollar y/o fortalecer. Algunas de esas competencias son: la comunicación asertiva, trabajo en equipo, solución efectiva de problemas, liderazgo para jefes de personal, servicio al cliente (interno y externo), entre otras.
- Actividades de Bienestar: la vida laboral, implica de una u otra manera un ambiente de competitividad y presiones diversas, que generan un nivel considerable de estrés, lo que combinado con las tensiones personales de cada individuo en la organización, pueden generar reacciones impulsivas en la comunicación o la conducta, que van dejando huellas en las relaciones interpersonales y en la salud de los individuos. Generar espacios periódicos para la integración y recreación de las personas resulta muy favorable para aliviar las tensiones propias del trabajo, favorece relacionarlos con los demás en un contexto más relajado e integrarse como equipo de trabajo. En general, no se puede evitar la ocurrencia de situaciones de tensión en el ambiente laboral, así como en la vida diaria son inevitables las diferencias entre las personas. Lo que sí se puede es brindar las herramientas necesarias para la promoción de las buenas relaciones, la solución adecuada de conflictos y el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, con los cuales se pueda solucionar las dificultades y tensiones de forma asertiva, promoviendo ante todo una buena calidad de vida para todos.

- Estímulos e incentivos, son todas las medidas empresariales planificadas que motivan a los servidores docentes a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor.
- Frustración laboral, el origen de la frustración como estado emocional que se produce en el individuo cuando éste no logra alcanzar un objetivo deseado ocurre a menudo en casi todos los niveles y áreas de las actividades humanas, parte de ello es motivado por el intrínseco ego que estimula a sobresalir en aquello que se cree valioso o importante o el mismo deseo o búsqueda de la satisfacción.

A nivel individual y en el área laboral existe un sin fin de posibilidades en las que las múltiples facetas de las relaciones interpersonales y los mismos roles que un individuo desempeña en su trabajo, hacen un sistema idóneo para que se produzca la frustración por diferentes motivos (causas) y generando al mismo tiempo diferentes consecuencias (efectos).

Siendo la frustración una respuesta ante una realidad obvia por la insatisfacción ante algún hecho, objeto o persona; genera conflictos que puedan reflejarse a nivel personal, grupal, gerencial y organizacional afectando al individuo como persona en un primer estadio y a la organización completa en aspectos de productividad, calidad u otro hecho que podría agravar la situación como la generación de una frustración en cadena. Por ello es importante conocer las formas de prevenir la frustración laboral y también cómo llegar a un estado de “tolerancia a la frustración”.

Teniendo en cuenta los factores arriba mencionados según Herzberg divididos en: “De higiene que son las circunstancias que rodean a las personas cuando trabajan, involucran las

condiciones físicas y ambientales, la mensualidad, beneficios sociales, políticas de la empresa, el clima de las relaciones entre directivas y empleados, entre otros” (Giovannone, 2012).

De acuerdo con el diagnóstico de la investigación se tuvo en cuenta el factor clima de las relaciones, condiciones de trabajo y bienestar dado que se pueden contemplar dentro de las categorías de sentido de pertenencia, clima laboral, compromiso y fidelización.

“Otros factores a considerar según Herzberg son los motivacionales que tienen que ver con el trabajo en si mismo, el reconocimiento, la responsabilidad, progreso personal” (Giovannone, 2012). Se priorizo en la investigación el reconocimiento, el progreso personal categorizado en estímulo e incentivos, comunicación, conflictos y rotación de personal.

### 2.3 Marco Jurídico

La presente investigación referida a la motivación laboral como herramienta en el desempeño laboral de los docentes y directivos docentes del Colegio Cardenal Sancha tiene sus bases legales en las siguientes normas:

Tabla 1. *Normograma legal*. Fuente. Equipo investigador.

<b>Norma</b>	<b>Año y fecha</b>	<b>Objeto y ámbito de aplicación</b>
Ley 789 de 2002	2002 Diciembre 27	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social
Decreto 1225 de 2005	2005 Octubre 13	Por la cual se dictan planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios; y programas de protección social para sus empleados y sus familias.
Ley 909 de 2004	2004 Septiembre 23	El parágrafo único del art. 36

---

		alude: “que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos”.
Documento calidad de vida laboral	2009 Marzo 25	“Crear, mantener y mejorar condiciones que pudieran favorecer el desarrollo del servidor, su nivel de vida y el de su familia e incrementar los niveles de satisfacción , eficiencia e identificación con su trabajo”
Circular 18 del MEN sobre jornada laboral	2008 Octubre 22	Reglamentación de la Jornada laboral de docentes y directivos docentes.
Decreto 1850	2003 Agosto 13	Fallo Consejo de Estado sobre jornada laboral docente
Política pública. (DAFP)	2008 Diciembre	Sistemas de Estímulos
Ley 100 de 1993	1993 Diciembre 23	Seguridad social integral.
Guía 34 (MEN)	2008, 1ra Edición	Para el Mejoramiento Institucional de la auto evaluación al plan de mejoramiento
Decreto 1072 de 2015 Cap.2 Sección 3	2015, Mayo 26	Decreto único reglamentario del sector del trabajo.

---



### 3. Diseño Metodológico

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios materiales o instrumentos en una determinada situación o problema, La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular (Vera , 2008, p. 2 ).

La investigación cuantitativa “se centra en la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Sampieri Hernandez, Collado Fernandez, & Lucio Baptista, 2003)

A partir de estas afirmaciones, se realizará la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas, encuestas y cuestionarios para lograr el objetivo de este proyecto; los datos recolectados directamente en la institución serán la base para realizar el plan de mejora de motivación de la realidad laboral del mismo.

Karl Lewin concibió la investigación acción como la emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la practica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investigaba, quién investiga y el proceso de investigación (Colmenares & Piñeros, 2008, p. 56).

Entendiendo estas consideraciones, en este proyecto es importante resaltar la intención de las investigadoras ya que una de ellas es miembro de la comunidad educativa. Toda esta dinámica de investigación busca mejorar las relaciones interpersonales del talento humano, su calidad de vida por medio de un proceso reflexivo.

### 3.2 Conformación del grupo de trabajo.

El grupo de trabajo está conformado por la rectora, la coordinadora, la psicóloga, 15 docentes, 5 docentes que laboraron en la institución, 5 padres de familia y las dos investigadoras. A continuación se mostrará la identificación de cada uno de ellos:

Tabla 2. *Equipo investigador*

Nombre	Estudios	Experiencia	Cargo
SOR KENIA SALAZAR	Licenciada en Educación Religiosa	14 años	Jefe de Área de ERE y Ética y Valores Humanos. Docente ERE
MARÍA ISABEL GÓMEZ GUIO	Licenciada en Educación Básica con énfasis en humanidades	25 años	Docente de Lengua Castellana

Tabla 3. *Grupo de Trabajo*. Fuente. Equipo investigador

Nombre	Estudios	Experiencia	Cargo
Vásquez Vásquez Sor Ramona	Licenciada en Educación, Mención Ciencias Sociales	25 años	Rectora
Mendoza Montaña Martha	Licenciada en Educación	19 años	Coordinadora

Luz Esperanza	Prescolar		Prescolar
García Oñate Zulma Yolanda	Administrativo - Psicóloga	8 años	Jefe Departamento de Psicología
Méndez Linares Luz Dary	Licenciada Educación Básica con Énfasis en Humanidades Y Lengua Castellana	18 años	Docente de Lengua Castellana
García Acosta Jenny Paola	Licenciada en Educación para La Primera Infancia	4 años	Docente Preescolar
García Polanco Orlando	Técnico en Sistemas y Computación	12 años	Docente Tecnología e Informática
Largo Mesa Luisa Fernanda	Licenciado en Educación Básica con Énfasis en Informática Educativa	8 años	Docente primaria
López Rodríguez María Johana	Licenciada en Física	6 años	Docente Física
Mancilla Mendoza Carolina Grace	Licenciada En Pedagogía Infantil	6 años	Docente primaria
Mosquera Vargas Esther Zoraida	Licenciada en Educación Física	27 años	Docente Educación Física
Pardo Angulo Fredy Ernesto	Ingeniero de Sistemas	8 años	Docente Tecnología e Informática
Ramírez Cáceres Jeisson Giovanny	Licenciado en Diseño Tecnológico	6 años	Docente Tecnología e Informática
Sánchez Jaimes Leidy Caterine	Licenciada en Educación Preescolar	6 años	Docente Preescolar
Espinosa Ramírez Ramírez Castillo Rosa María	Licenciada en Educación Básica con Énfasis en	12 años	Docente primaria

## Educación Matemáticas

Castellanos Durán Ligia Rocío	Licenciada en Química	8 años	Docente Química
Bernal Martínez Juan Carlos	Licenciado en Educación Básica con Énfasis Humanidades: Español E Inglés	10 años	Docente Ingles
Bedoya Loaiza Lina María	Licenciada en Ciencias Sociales	8 años	Docente Sociales

**DOCENTES EN RETIRO**

Buitrago Carreño Jenny Estella	Licenciada en educación Básica con énfasis en Matemáticas, humanidades y Lengua Castellana.	6 años	Docentes retirada
Bustamante Sierra Diana Paola	Licenciada en Música	7 años	Docentes retirada
Cabrera Rubio Jorge Andrés	Licenciado en educación Básica con énfasis en Ciencias sociales	4 años	Docentes retirado
Fonseca Cortes Yira Yadira	Licenciada Educación Básica con énfasis en Humanidades: Español y Lenguas extranjeras.	5 años	Docentes retirada
Lota López Sandra Milena	Licenciado en Educación Básica con énfasis en Lengua castellana	9 años	Docentes retirada

**PADRES DE FAMILIA**

Rodríguez Blanca Nubia	Normalista Bachiller- Docente
Tascón José	Docente
Benjumea José	Arquitecto
Holguín Diego	Médico
Salazar Rosalba	Docente

### **3.3 Exploración y preparación del campo de acción**

Para la realización del proyecto, las investigadoras solicitaron a las directivas del colegio el permiso para hacer la investigación, explicaron la importancia de la motivación laboral a los docentes de las instituciones educativas, resaltando el sentido de pertenencia, la fidelización, el clima laboral, los estímulos e incentivos y los beneficios que un plan de mejoramiento aportaría a la institución.

Una vez obtenida la aprobación con ayuda de las directivas se congreco a todos los docentes con el fin de tener un acercamiento con ellos para poder establecer la muestra objeto de estudio, a quienes se les explica la realización del proyecto y las herramientas de investigación que se van a utilizar.

La idea planteada es realizar el proyecto investigativo en el segundo semestre del año 2015, donde se va a diagnosticar el grado de motivación laboral de los docentes y de esta manera proponer algunas estrategias para que sean ejecutadas por la institución educativa a partir del año 2016.

### **3.4 Selección y Muestra**

Se describe la población y muestra a través de un cuadro con las personas que van a intervenir en el proyecto:

Tabla 4. *Selección y Muestra*

<b>Comunidad Educativa</b>																															
Directivos				Docentes				Docentes Retirados				Padres de Familia																			
P		M		P		M		P		M		P		M																	
8		100%		5		70%		60		100%		15		25%		12		100%		5		40%		500		100%		5		1%	

### 3.5 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

Para recoger la información necesaria de esta investigación se utilizarán las técnicas de encuesta, cuestionario y entrevista, que de acuerdo con Arias (2006), “las técnicas de recolección de datos son el procedimiento o forma particular de obtener datos e información, mientras que el instrumento es cualquier recurso dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (2012, p.1).

Además el autor sostiene que son ejemplos de técnicas de recolección de datos, observación directa, la encuesta en sus diferentes modalidades, el análisis documental, análisis de contenido entre otras. Por lo que se puede expresar que entre las técnicas más utilizadas tenemos la observación, la entrevista, la encuesta, el cuestionario, las cuales definiremos a continuación:

- **La Observación.** Es una de las técnicas más importantes que se utilizan en cualquiera de las modalidades de la investigación. Puede ser definida como el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamientos dentro del medio donde se desenvuelve, se realiza por medio de los sentidos.

- **La Encuesta.** Es una técnica para obtener información generalmente de una muestra de sujetos. La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hace la misma pregunta de la misma manera.
- **El cuestionario.** Es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos en una investigación o en cualquier actividad que requiera la indagación de la información.
- **La entrevista.** Se utiliza para recoger información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador o entrevistador. Consiste en una conversación entre una o más personas, en la cual uno es el entrevistador y otros son los entrevistados claves.

En la presente investigación se utilizaron Encuestas, Cuestionario y Entrevistas, con la finalidad de diagnosticar y medir el nivel de satisfacción laboral, sentido de pertenencia, fidelización y rotación de personal; esta clasificación de factores que se ha considerado son términos de gestión institucional ya que determinan y agrupan diversos aspectos para medir la motivación de los docentes. Para los docentes que laboran actualmente en el colegio se utiliza una encuesta de 10 ítems cerradas con única respuesta afirmativa (SI) o negativa (NO). Se aplica también a docentes que laboraron en la institución una encuesta de 10 ítems con única respuesta afirmativa (SI) o negativa (NO). Para los directivos docentes se utiliza una entrevista de cuatro preguntas abiertas y para los padres de familia un cuestionario de cuatro preguntas abiertas.

Para contrastar lo anterior se aplica una Encuesta a los docentes que laboran actualmente en la institución conformada por 48 ítems, con distintas alternativas destinadas a recopilar información del nivel de satisfacción general frente al clima laboral, fidelización, estímulos e

incentivos, sentido de pertenencia y rotación de personal en el colegio, a través de los sujetos de este estudio

El procedimiento de recolección de datos se realizó en las siguientes fases:

**Fase I.** Se envió una comunicación escrita dirigida a la Rectora y coordinadoras del colegio con la finalidad de informar sobre los objetivos de la investigación y de esta manera solicitar su autorización y colaboración para realizar la investigación.

**Fase II.** Se realizó una encuesta al personal que labora actualmente en la institución (ver Anexo 1) para informarles los fines del estudio y sondear la categoría de sentido de pertenencia a la institución, siendo esta un factor de higiene, se determina en la encuesta como política institucional, de ambiente, de comunicación y lugar de trabajo (Ítems. 1, 2, 3, 6, 7 y 9).

**Fase III.** Se consideró necesario tener información también de docentes que laboraron en la institución para contrastar el nivel Satisfacción laboral (ver Anexo 2) teniendo en cuenta los factores de reconocimiento, estímulos e incentivos y progreso personal ( Ítems 1, 2, 3, 5, 6 y 8).

**Fase IV.** Se tuvo en cuenta también a los padres de familia con un cuestionario de respuestas abiertas para analizar la rotación y conformidad con el personal docente en la institución (Ver Anexo 3).

**Fase V.** Fue pertinente realizar entrevistas con preguntas abiertas al comité de Convivencia laboral junto con la rectora para contrarrestar y validar los otros instrumentos utilizados en aras de precisar otros elementos que aporten a la investigación. (Ver Anexo 4). Los factores



utilizados fueron los de higiene como clima de las relaciones, beneficios sociales, sentido de pertenencia y estímulos e incentivos.

**Fase VI.** Por último se realizó un taller formativo para evaluar el nivel de satisfacción general frente al clima laboral con los docentes del año en curso para confirmar resultados encontrados y así poder generar los datos para el plan de mejora de la investigación (Ver Anexo 5). Al obtener el diagnóstico y con el debido análisis se agrupó en dos categorías los factores que se pretenden mejorar denominándolos factores de higiene (protección y servicio social) y los motivacionales (incentivos).

### **3.6 Técnicas de análisis de información.**

El análisis de la información recolectada se hizo por medio de procesos denominado categorización para luego proceder a la triangulación. Desde la perspectiva de Buendía (1998), la categorización es un procedimiento que se realiza sobre textos, es decir las producciones humanas relatadas en acciones de acuerdo a la expresión de los informantes claves (Tabares, 2016 p.2).

Para Rusque (2006), la categorización “es un proceso sistemático de extracción de categorías teóricas que representan sintéticamente los rasgos de la naturaleza del fenómeno” (Tabares, 2016, p.16), con el propósito de la categorización se analizó y transcribió la información obtenida de los instrumentos aplicados al grupo seleccionado para la investigación.

“La triangulación es el principio básico que consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí.” (Tabares, 2016, p.16), podemos

condensar lo dicho hasta aquí con la contrastación de los testimonios recogidos de las categorías que emergieron de los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados.

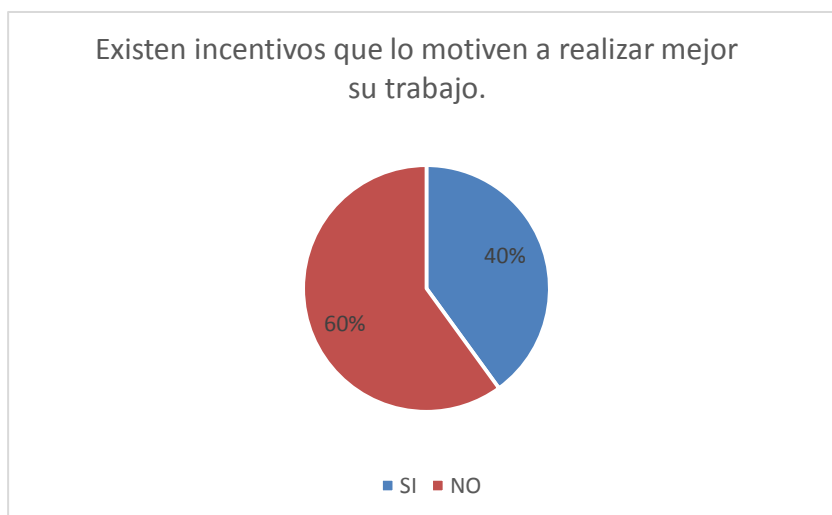
La validación de la información se realizó por medio del procedimiento de validez del informante, una vez recogida la información se analiza e interpreta para hacer una descripción de los resultados. En cuanto a la confiabilidad, la examinación y valoración de los aportes construidos y observados en el ambiente escolar de la institución (Tabares, 2016, p.16).

A continuación se da a conocer el proceso de investigación que consta de tres etapas de las cuales sólo se pudieron ejecutar dos.

En la primera etapa se realizó el diagnóstico a partir de una encuesta a 15 docentes actuales de la institución, 5 docentes que laboraron en años anteriores y un cuestionario de preguntas abiertas a 5 padres de familia, donde se identifica qué tan motivados se sienten los docentes en su trabajo, además una entrevista a la rectora, coordinadores y psicóloga, quienes expresan su punto de vista de la problemática con el fin de identificar los factores que están incidiendo en la motivación laboral de los docentes; en la segunda etapa se realiza un taller de motivación laboral a los docentes acompañado de una encuesta para ser analizada junto con la información anterior y así realizar la triangulación de la problemática encontrada analizando los instrumentos utilizados de forma descriptiva.

Después de la aplicación de los instrumentos al personal que conformaron la muestra de estudio, se obtuvieron los resultados se tabularon, graficaron y analizaron. El grupo investigador tuvo en cuenta solo algunos ítems para el respectivo análisis, que por criterio de las personas tuvieron más notabilidad en la selección, para luego establecer comparaciones y a partir de allí elaborar las conclusiones respectivas.

**Resultados encuesta docentes.** A continuación se grafican los resultados de la aplicación de la Encuesta a los Docentes que laboran actualmente en la institución.



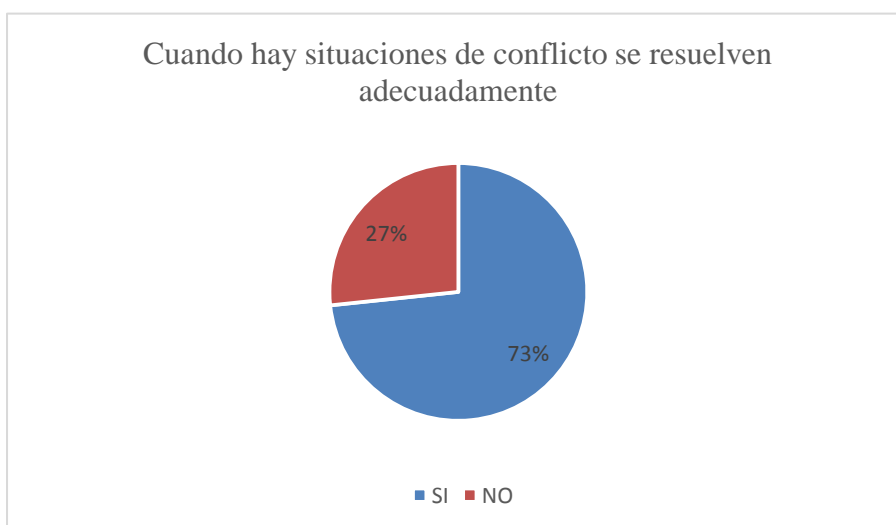
*Figura 3.* Incentivos. Fuente. Equipo investigador.

Aunque un 60% de profesores manifiesta inconformidad en los incentivos que los motiva para realizar su trabajo, hay un 40% de los docentes que afirma que si existen y los motiva a realizar su trabajo.



*Figura 4.* Comunicación. Fuente. Equipo investigador

Un 67% identifica que la comunicación dentro del grupo de trabajo es el adecuado, pero un 33% no aporta lo mismo por lo tanto es de hacer notar considerablemente la existencia de fallas en la comunicación entre el personal.

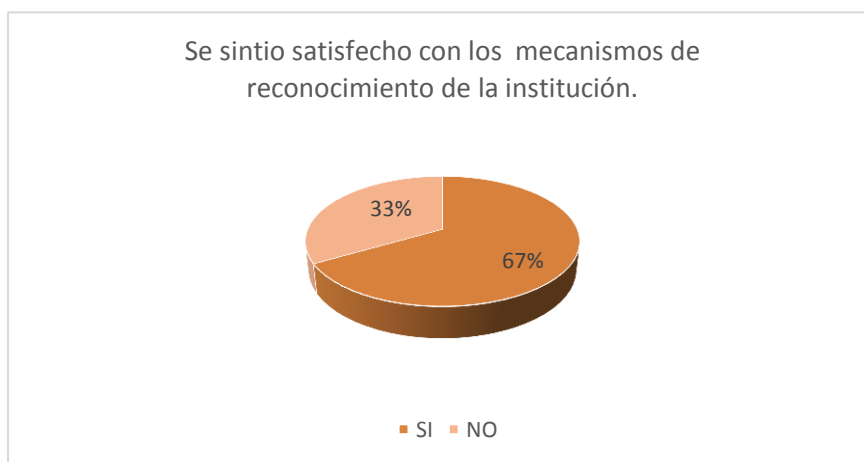


*Figura 5.* Conflictos. Fuente. Equipo investigador

En las situaciones de conflicto el 73% afirma que se resuelven adecuadamente y un 27% dice que no es así.

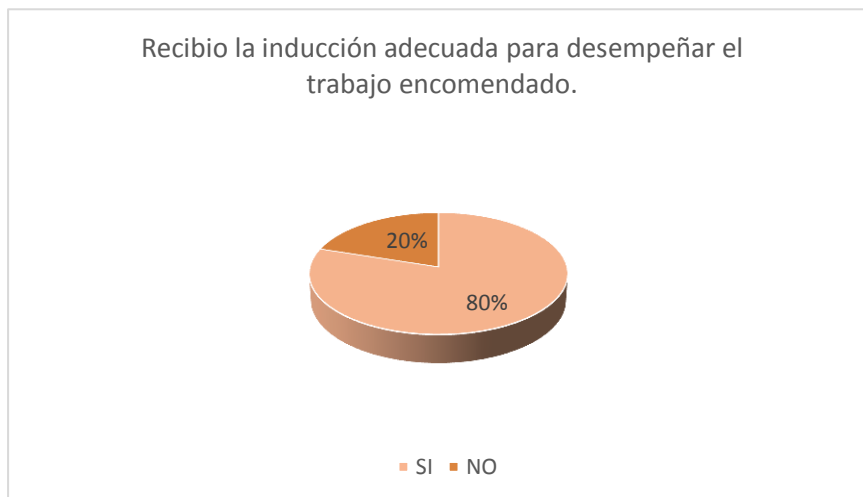
Los factores de incentivos, comunicación y conflictos fueron diagnosticados ya que son factores motivacionales y ayudaron para poder profundizar y determinar los factores que realmente estaban afectando la motivación laboral.

**Resultados encuesta docentes que laboraron en la institución.** Para detectar con precisión los aspectos que afectaron a los docentes para retirarse de la institución y con el fin de contrastar el nivel de satisfacción laboral, se ejecutó la encuesta resaltando los tres ítems que consideran los siguientes aspectos: incentivos, reconocimiento y motivación laboral. La percepción del grupo investigador evidencia que el proceso aplicado para fortalecer la identidad institucional, tiene inferencias que deben tener seguimiento a través de mejoras en el plan de motivación.



*Figura 6.* Reconocimientos. Fuente. Equipo investigador

El 33% manifestó insatisfacción por los mecanismos de reconocimiento



*Figura 7.* Inducción. Fuente. Equipo investigador

Un 20% de los docentes dice que los canales de comunicación no fueron los más apropiados pero el 80% indica recibir una inducción adecuada que pertenece a los factores de higiene (política institucional), pero también se identifica con los factores motivacionales, dado que son producto de la capacitación en el momento del ingreso a la institución.

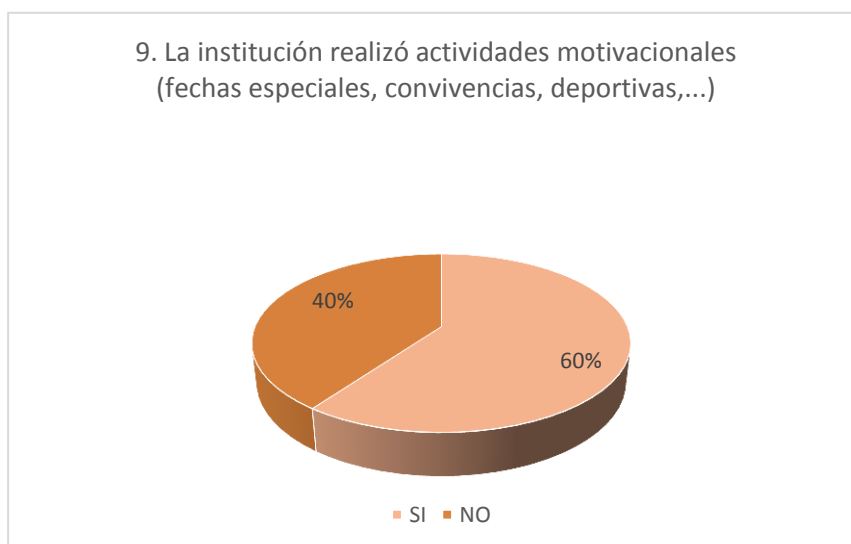


Figura 8. Actividades motivacionales. Fuente. Equipo investigador

Tan solo un 60% reconoce que en el colegio se realizan actividades motivacionales.

**Resultados cuestionario de preguntas abiertas a padres de familia.** Este instrumento consta de 5 preguntas destinadas a recopilar información acerca de la satisfacción que tienen los padres de familia frente a los docentes que educan a sus hijos en la institución; dentro del análisis los padres manifiestan: Conformidad con el plan de estudios manejado por el colegio, el énfasis en valores que maneja la institución y la intensificación en el área de inglés; pero les preocupa que en el desarrollo del año escolar haya continuamente retiro de profesores por decisión de ellos mismos y sienten que este aspecto afecta a sus hijos académicamente además del nuevo proceso de adaptación que deben llevar a cabo con el nuevo docente. Les inquieta saber cuáles son los motivos y para esto sugieren a la institución buscar alternativas para que los docentes no se retiren. La opinión de los padres dentro del proyecto es muy valiosa teniendo en cuenta que ellos evalúan a la institución en todos sus aspectos y en la parte docente reconocen

que el factor motivador ( rotación del personal), presenta dificultades que afectan a sus hijos y la institución.

**Resultados entrevista Rectora, Coordinadoras y psicóloga.** La aplicación de este instrumento a las directivas de la institución, permitió al grupo investigador considerar elementos significativos que se resaltan en las encuestas a las docentes y cuestionamiento de los padres de familia, pues aunque se precisan tiempos para dedicarle a la formación y recreación de los docentes, hay que ajustarlos al cronograma institucional ya que se tiene que respetar los espacios familiares y la calidad de vida de los mismos. Están de acuerdo en la realización de talleres que favorezcan el clima laboral pues se observa que en ocasiones el trabajo en equipo, la innovación en los aprendizajes (nuevas tecnologías) y la apertura al cambio no es acogida por algunos docentes.

**Resultados taller docentes.** Los ítems considerados en la encuesta corresponden al tipo estructurado con alternativas excluyentes de acuerdo a las opiniones del sujeto y corresponden a la escala de Likert, con 5 alternativas de respuestas:

1. Muy satisfecho (5),
2. Bastante Satisfecho (4),
3. Satisfecho (3),
4. Poco satisfecho (2) y
5. Nada Satisfecho (1), con la finalidad de medir las variables estudiadas.



Es de hacer notar que el instrumento se analizará teniendo en cuenta las siguientes categorías en la escala de Likert: Satisfacción laboral, Clima laboral, fidelización, estímulos e incentivos y sentido de pertenencia.

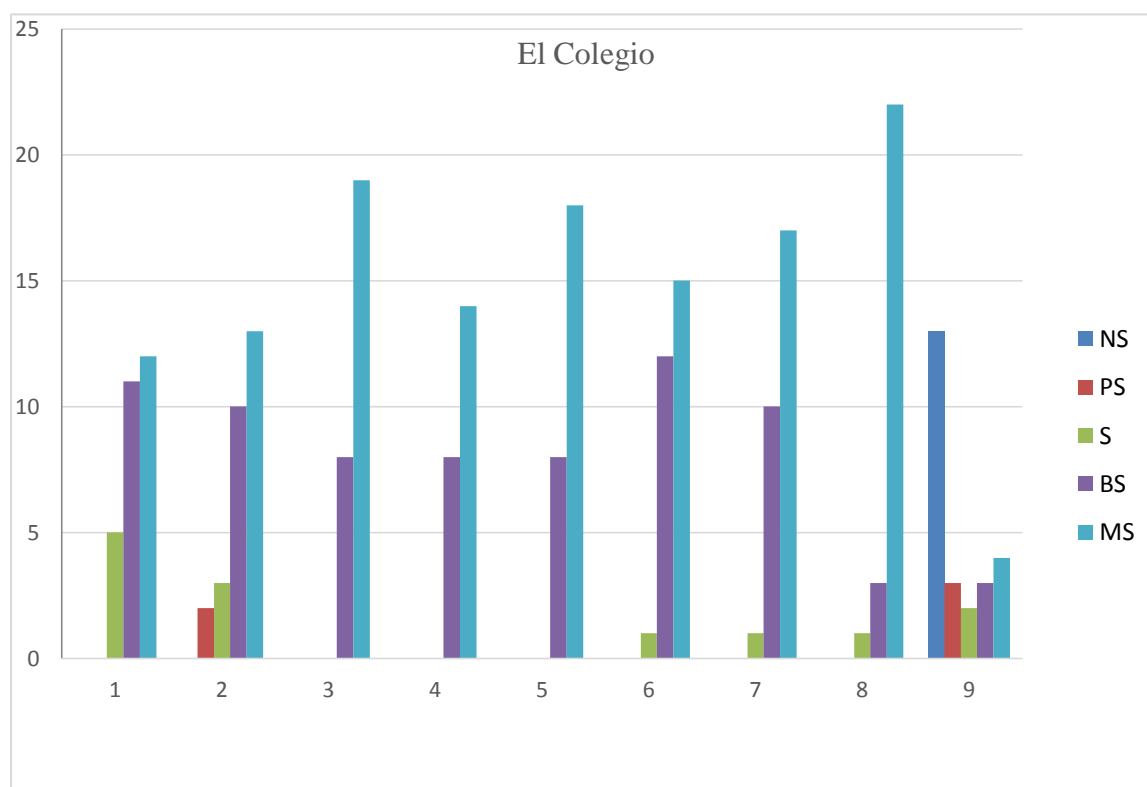


Figura 9. El colegio (satisfacción laboral). Fuente. Equipo investigador

La cual se medirá por los ítems del 1 al 9; ésta categoría se manifiesta como la actitud general del trabajador hacia su empleo, los resultados de la figura 9 muestran que en la institución educativa los docentes se encuentran entre bastante y muy satisfechos con la identidad y el horizonte institucional ya que desde el ingreso al cargo el colegio determina en su cronograma de actividades la inducción y seguimiento a cada uno de los procesos para el desempeño laboral.

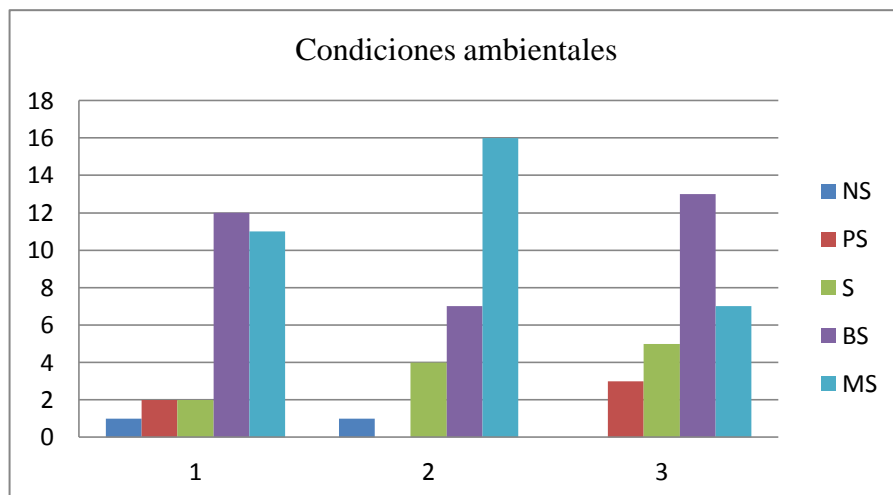


Figura 10. Condiciones Ambientales (clima laboral). Fuente. Equipo investigador

Representado por tres ítems los cuales muestran que los docentes se encuentran bastante satisfechos y muy satisfechos en los lugares donde desempeñan la labor asignada, favoreciendo esta respuesta a la institución educativa en cuanto a los espacios físicos.

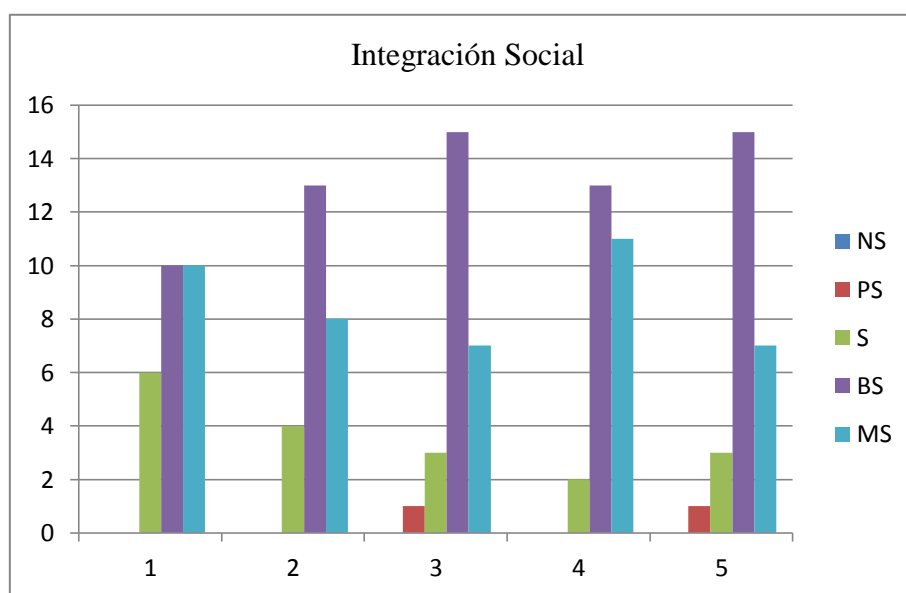


Figura 11. Integración social (clima laboral). Fuente. Equipo investigador

Determinado por 5 ítems que sostienen que la relación interpersonal es bastante satisfactoria entre el personal.

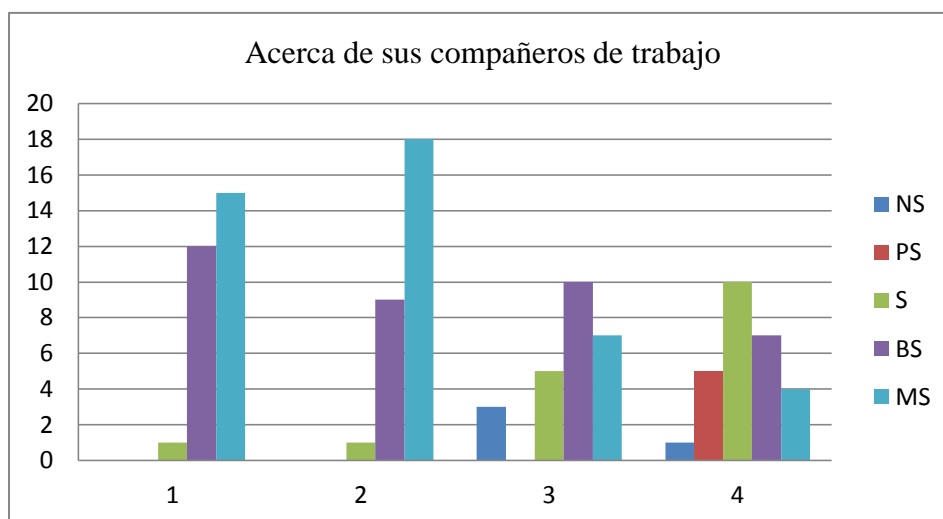


Figura 12. Compañeros de trabajo (clima Laboral). Fuente. Equipo investigador

Contiene cuatro ítems y se evidencia en sus resultados que el nivel de satisfacción es bueno pero hay un grupo intermedio y otro porcentaje mínimo que demuestran índices de insatisfacción en el trabajo de equipo, aunque no lo afecte; esto hace sospechar que hay subgrupos.

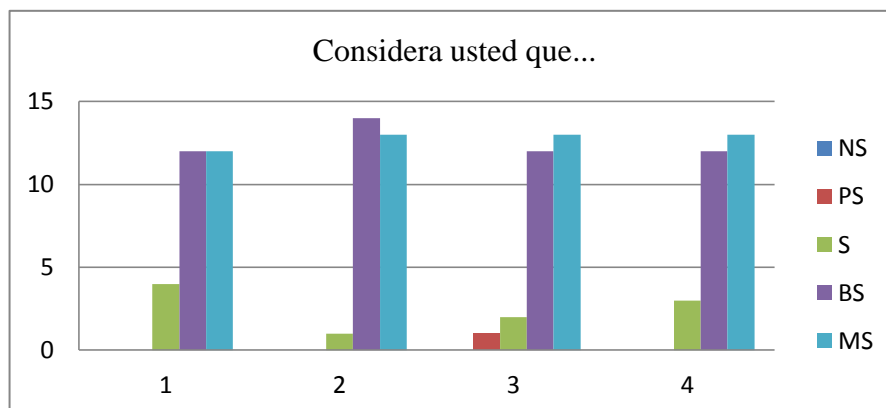
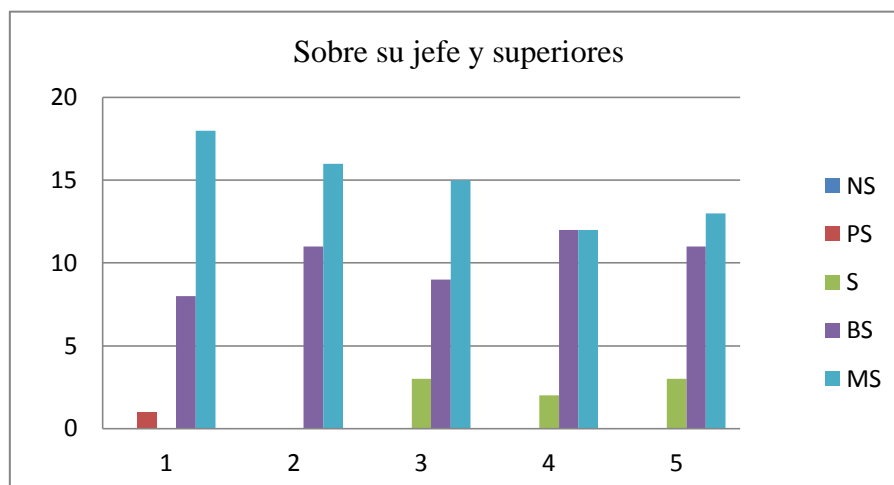


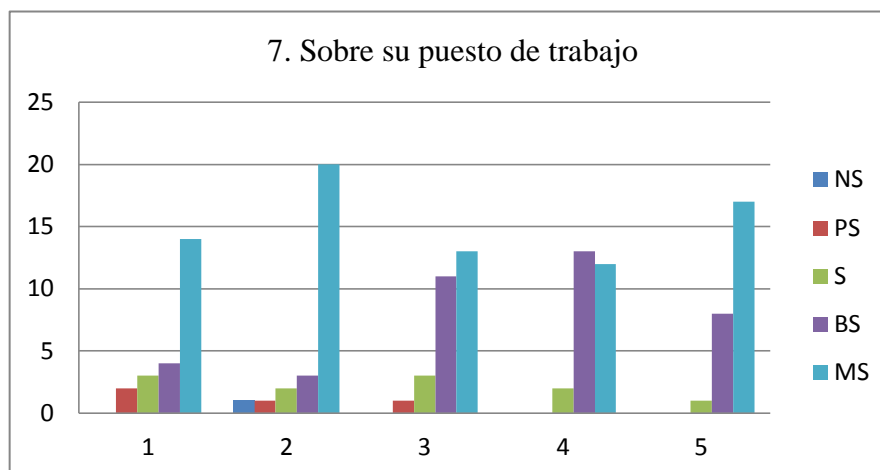
Figura 13. Fidelización. Fuente. Equipo investigador

Consta de cuatro ítems. Dentro de la institución la fidelización está representada en un nivel alto de satisfacción de los docentes, dado que sienten que son tenidos en cuenta en la toma de decisiones, son autónomos en su trabajo, son escuchadas las ideas y los aportes en bien de la institución, convirtiéndose estos elementos en ejes fundamentales para que los empleados se sientan satisfechos y sean fieles a la institución.



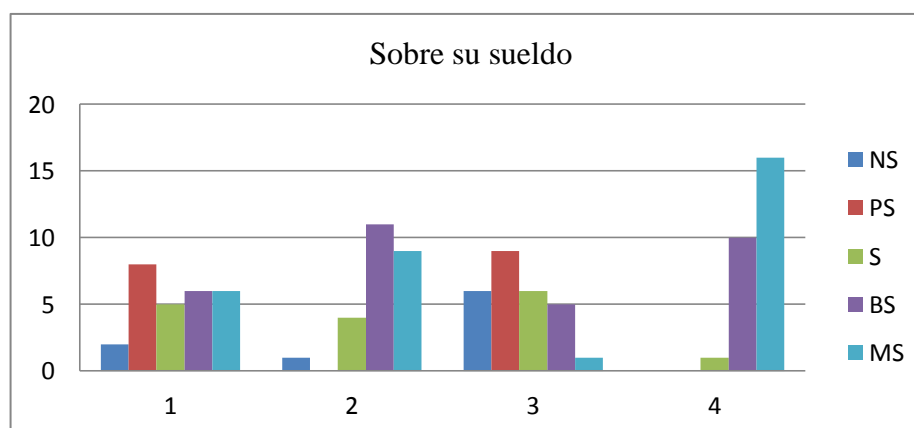
*Figura 14.* Jefe y superiores (estímulos e incentivos). Fuente. Equipo investigador

Medido por cinco ítems, los resultados muestran que los docentes se sienten satisfechos con la relación que tienen con sus jefes inmediatos, demostrándose que en la institución educativa las relaciones humanas son de un alto nivel.



*Figura 15.* Puesto de trabajo (estímulos e incentivos). Fuente. Equipo investigador

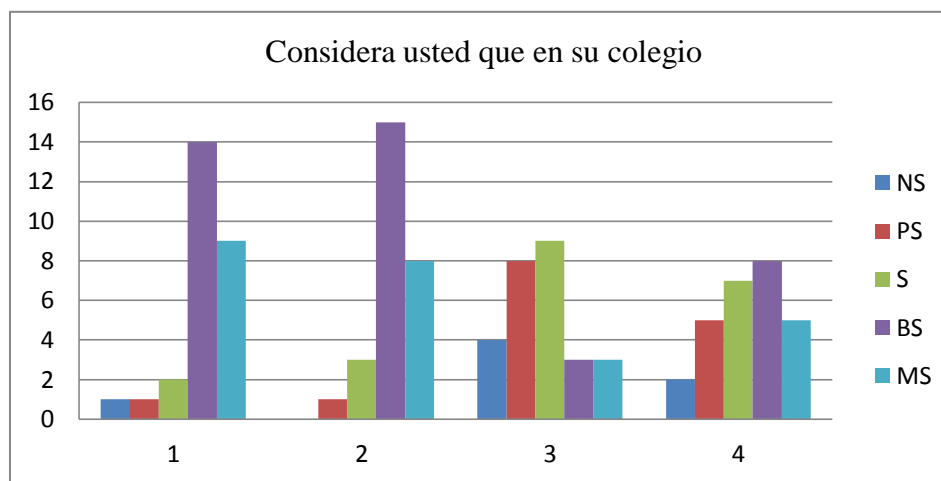
Cuenta con cinco ítems que manifiesta que la mayoría de los docentes se encuentran muy satisfechos y bastante satisfechos con el cargo que ocupan pues se sienten a gusto en el desempeño de la profesión que tienen.



*Figura 16.* Sueldo (estímulos e incentivos). Fuente. Equipo investigador

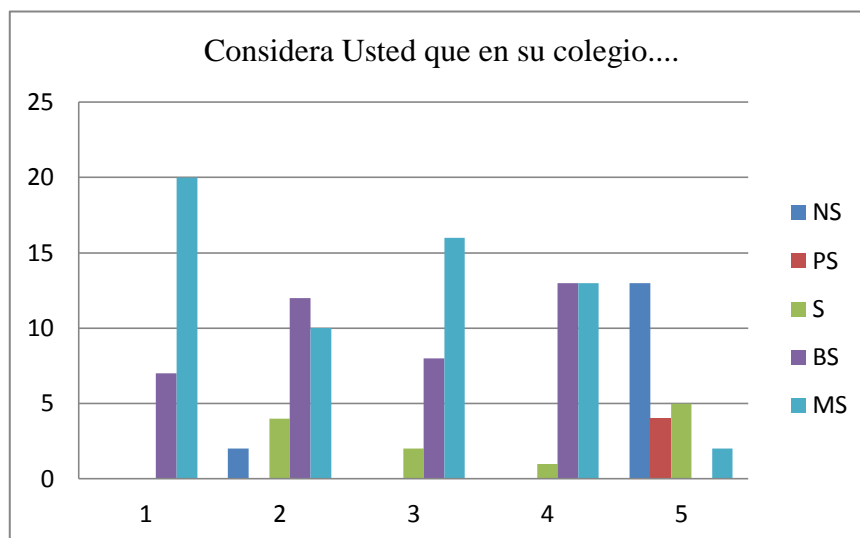
Consta de cuatro ítems de acuerdo con los resultados algunos docentes se sienten poco satisfechos con la remuneración recibida y otros muestran satisfacción en la igualdad de trato que

reciben; se observa que un factor importante para los docentes sería evaluar los estímulos económicos.



*Figura 17.* Actividades motivacionales (estímulos e incentivos). Fuente. Equipo investigador

Se constituye de cuatro ítems en los que se destaca la poca satisfacción de los docentes con la realización de actividades recreativas, ascensos, incrementos salariales. Aunque manifiestan estar bastante satisfechos con la comunicación y participación en actividades laborales con sus jefes.



*Figura 18.* Sentido de pertenencia. Fuente. Equipo investigador

Medido por 5 ítems. Como resultado de la encuesta realizada la mayoría de los docentes manifiestan inseguridad de continuar en la institución; aunque se sienten muy satisfechos con el trabajo que desempeñan teniendo en cuenta sus aportes, utilidad e iniciativa al realizarlo.

De acuerdo con el análisis de los instrumentos se puede concluir que cuando se inició el proyecto se informó a los docentes sobre su participación, se realizaron unas preguntas abiertas acerca de los temas que les gustaría abordar en cuanto motivación laboral, de estos resultó el sentido de pertenencia, el clima laboral y los estímulos e incentivos.

A partir de lo anterior se inició la aplicación de instrumentos con una encuesta que contemplara los temas sugeridos, como resultado la mayoría de docentes coinciden que faltan incentivos en la institución aunque existen porcentajes que hacen notoria la inconformidad a través de la comunicación y los conflictos.

En la encuesta de los docentes retirados se aprecian porcentajes del 30% y 40% en reconocimientos e inducción, que aunque no superan la mayoría llaman la atención en la investigación.

En el cuestionario de los padres de familia existe una preocupación generalizada por la rotación de los docentes en la institución.

En la entrevista a la rectora, coordinadoras y psicóloga, concluyen que falta motivación a los docentes en cuanto a incentivos y trabajo en equipo.

En el taller de docentes se hizo una reflexión de la importancia del ser humano y sus relaciones interpersonales clarificando la potencialidad en el trabajo en equipo la labor desempeñada con identidad, el compromiso y el sentido de pertenencia; además la importancia de la familia y la búsqueda de ser feliz con lo que se hace resaltando la vocación como realización personal.

Después del taller se aplicó una encuesta de satisfacción laboral frente al clima laboral que permitido obtener como resultado el buen nivel de satisfacción en cuanto identidad, horizonte institucional, clima laboral y fidelización aunque con algunas debilidades. El factor de estímulos e incentivos presenta poca satisfacción en los instrumentos analizados.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores el equipo investigador concluye que las variables o factores que se detectaron ocasionan una difusión que aunque poco notable deben ser atendidas de inmediato con algunos ajustes que las apoyen en cuanto a sentido de pertenencia, fidelización y clima laboral.

En cuanto a estímulos e incentivos en los instrumentos aplicados se observa la afectación considerable al grupo de trabajo y que se hace necesario crear y aplicar estrategias para evitar la rotación de personal.



### 3.7 Plan de Acción

Tabla 5. *Cronograma del Proyecto*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
Presentación del proyecto	x				
Arreglos a la propuesta según correcciones		x			
Revisión y validación de los instrumentos de recolección de la información			X		
Solicitud para la aplicación de los instrumentos				x	
Procesamientos de datos				x	
Taller formativo				x	
Análisis de resultados					x

Tabla 6. *Plan de acción*

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
1. Identificar la incidencia de la motivación teniendo en cuenta los factores que surjan del diagnóstico realizado a los docentes.	1. Aplicar encuestas de Satisfacción laboral y sentido de pertenencia a los docentes que laboran actualmente en la institución y a los docentes que laboraron en años anteriores de satisfacción laboral. 2. Realizar un cuestionario de satisfacción institucional a Padres de familia. 3. Elaboración de entrevistas a la rectora y coordinadores sobre el ambiente laboral en el colegio.	Selección del grupo de investigación para la aplicación de los distintos instrumentos que permitan diagnosticar el grado de motivación laboral en la institución.	Equipo investigador	Seis meses
2. Estructurar el plan de	1. Programa de protección y servicio social	Se recomienda que el comité de	Comité de bienestar	Un año

---

<p>motivación laboral para los docentes de acuerdo a las categorías de análisis definidas.</p>	<p>2. Plan de incentivos</p>	<p>bienestar de la institución programe actividades lúdicas, recreativas, ecológicas, deportivas y culturales para los docentes y sus familias con el fin de ofrecer espacios de integración familiar y social.</p>	<p>laboral y rectora.</p>	<p>Se recomienda a las directivas del colegio tomar acciones que lleven a destacar, valorar las capacidades, habilidades y desempeños con el fin de obtener reconocimiento a la labor realizada.</p>	<p><b>3.</b> Diseñar y socializar el plan de estrategias de motivación laboral con el Consejo Directivo de la institución.</p>	<p>Solicitar permiso al consejo directivo para realizar una actividad de motivación laboral al cuerpo docente.</p>	<p>Taller de motivación con los temas de sentido de pertenencia y fidelización.</p>	<p>Equipo Investigador. Tutor</p>	<p>Seis meses.</p>
--	------------------------------	---	-------------------------------	--	--	--	---	---	------------------------

---

#### 4. Ejecución e Intervención

De acuerdo al proceso iniciado y al cual queremos dar respuesta como grupo investigador, dándonos cuenta de la limitante de tiempo para la ejecución del plan de acción, reconocemos que al estar el año en curso y por falta de espacios para encaminar la propuesta dentro del cronograma de la institución ya que también tiene que responder a la normatividad y legalidad, queda para las directivas la propuesta del plan de mejoramiento, la cual sabemos serán correspondidas por los alcances que proyectaron con los instrumentos aplicados al personal.

##### **Actividad 1**

**Título: Aplicación Encuestas a los docentes**

**Objetivo:** Identificar la incidencia de la motivación laboral y sentido de pertenencia en los docentes.

**Descripción.** Para esta actividad se delimito el número de los docentes, teniendo en cuenta la representación de los mismos como grupo encuestado (años de servicio en la institución, áreas de desempeño y niveles de trabajo).

Se propuso un espacio participativo, en el cual los docentes guiados por el grupo investigador y a partir de su experiencia en el colegio contestaron la encuesta.

La actividad se inició hablando con los docentes y explicándoles el porqué de la aplicación de la encuesta. La mayoría de docentes coincidieron en la aceptación y desarrollo de la misma. Se abrió un espacio para atender inquietudes y generar conclusiones como grupo. Los docentes, más

que inquietudes, expresaron su opinión, concluyendo en la necesidad de crear espacios para humanizar la vivencia diaria como servidores de la educación además que son vitales en otros espacios.

Reflexionando la ejecución de esta primera actividad permitió al grupo investigador detectar que la mayoría de los docentes se sienten identificados con la misión institucional, que como grupo heterogéneo se ha sabido adaptar y ser compacto en sus relaciones colegiadas. En menor porcentaje se manifiesta inconformidad con relación a la solución de conflictos, la comunicación, rotación de personal y los incentivos, pero tienen muy buena disposición para continuar apoyando a la institución.

En conclusión, el grupo investigador considera que en el colegio es necesario reajustar el programa de formación y motivación, para que involucre más al talento humano con el que cuenta y así puedan perseverar en la fidelización y sentido de pertenencia institucional, que aunque se han apropiado al cien por ciento del horizonte institucional, los aspectos de resolución de conflictos e incentivos, así como la comunicación, necesariamente deben tener seguimiento y acompañamiento continuo como aporte a la formación integral de cada docente.

## **Actividad 2**

**Título: Aplicación Encuestas Docentes Retirados**

**Objetivo: Identificar la incidencia de la motivación laboral y sentido de pertenencia en los docentes.**

**Descripción.** Esta actividad fue personalizada ya que se aplicó a docentes que laboraron en la institución, se tuvo en cuenta años de servicio de los encuestados pues era indispensable obtener la más sincera información.

Se ubicó telefónicamente a cada docente, a quien se le explicó el fin del proyecto, luego se les solicitó una cita para la aplicación de la encuesta.

Reflexionando sobre esta actividad la percepción del grupo investigador fue ratificar que por normatividad del colegio, a esta parte se le ha disminuido los tiempos de la formación humana del docente, aunque se tiene un cabal cumplimiento con lo que respecta a lo legal, los mecanismos que se están aplicando para la satisfacción laboral no están respondiendo a las necesidades del personal.

### **Actividad 3**

Título: Aplicación Cuestionario a Padres de Familia

Objetivo: **Cotejar la satisfacción institucional de los padres de familia**

**Descripción.** Con la intención de cotejar la satisfacción institucional de los padres de familia, el equipo investigador aplicó un cuestionario con preguntas abiertas a los mismos.

Se seleccionó a los padres de familia y/o acudientes de cada uno de los niveles, para tener una mayor información, luego se socializó con cada padre de familia la razón de esta actividad y la importancia de su colaboración.

La mayoría de los padres coincidieron en que no solo se deben enfocar en la formación y transmisión de conocimientos a sus hijos, sino que también se debe hacer énfasis en la formación y motivación de los docentes para evitar la rotación de personal.

Reflexionando acerca del cuestionario realizado a los padres de familia este muestra que a pesar de que ellos no están frecuentemente en la institución perciben que existen inconvenientes de rotación de los docentes, sentido de pertenencia, entre otros; estos aspectos les preocupan demasiado porque sienten que falta atención a los docentes ocasionando inestabilidad para sus hijos por los cambios recurrentes. Con las apreciaciones anteriores los padres de familia confirman que se debe prestar más atención al ambiente laboral mejorando varios aspectos.

Se puede concluir que los Padres de Familia manifiestan estar conformes con el perfil docente de la institución, resaltan la formación académica, el sentido humano y la formación de los estudiantes a través de los valores, pero también aseveran que en los últimos años se ha presentado rotación de docentes en la institución, sienten que este factor afecta académicamente a sus hijos por el nuevo proceso de adaptación con los docentes. También opinan que la estabilidad para los docentes los beneficia a ellos y a sus hijos porque todos los procesos tienen continuidad y por ende muy buenos resultados. Resaltan que son muy importantes los estímulos e incentivos, reconocimientos y estabilidad laboral para promover el sentido de pertenencia y amor a la institución.

#### **Actividad 4**

Título: Entrevista a Rectora, Coordinadora y Psicología

**Objetivo:** Contrastar los criterios utilizados por las directivas, para la ejecución del plan de motivación laboral del colegio

**Descripción.** Llegados a este punto, el equipo investigador entrevistó de manera individual a las directivas del colegio, con la intención de informarse de aspectos como el sentido de pertenencia que perciben del personal.

A fin de obtener los aportes por parte de los miembros directivos de la institución se dieron las entrevistas las cuales se desarrollaron individualmente, previa cita.

A continuación se escucharon inquietudes que se presentan dentro del proceso de la institución por parte de los directivos y los grandes cambios que en este momento genera la educación y como el personal docente necesita de espacios de formación, recreación, y demás.

**Reflexión.** La entrevista realizada tanto a la rectora , como a la coordinadora académica y psicóloga (ver anexo ) evidencian que las directivas del colegio conocen el contexto de los docentes y consideran apremiante la ejecución de un plan de mejora en el aspecto de motivación laboral.

También el grupo investigador corrobora que si bien hay muchos licenciados en educación en las distintas disciplinas, hay que formar, capacitar e incentivar de manera más humana esta vocación de servicio, pues el ser docente hoy tiene grandes competidores como lo son los medios de comunicación.

En conclusión a partir de la socialización de la entrevista y sin perder el horizonte de la misma, fueron surgiendo mejoras y tareas que son necesarias en la motivación de los docentes.

Entre las explicaciones realizadas se destacó los limitantes externos (transporte, sueldo, tiempo, familia), que muchas veces son las causas por las cuales los maestros tienen que renunciar pues afectan su calidad de vida.

### **Actividad 5**

Título: Taller formativo-motivacional para docentes

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción general frente al clima laboral con los docentes del año en curso.

**Descripción**: Las investigadoras solicitaron permiso a las Directivas del colegio para la realización de un taller con los docentes.

Una vez asignada la fecha (ver tabla) para la ejecución del taller se entregó con anticipación una invitación a los docentes para su asistencia. En la fecha establecida se inició el taller con una dinámica rompe hielo, luego se destacó la importancia del ser humano, sus necesidades, características y valores dentro de una institución y en general en la sociedad, utilizando medios tecnológicos y actividades lúdicas para generar un ambiente agradable y de aprovechamiento práctico de los contenidos. Finalizadas las actividades se entregó una encuesta de sentido de pertenencia y fidelización a cada uno de los participantes



**Reflexión:** Durante el taller fue notable la aceptación del desarrollo de la agenda pautada, aunque se percibía un ambiente de obligatoriedad en algunos docentes, sin embargo en el transcurso de la actividad la disposición fue cambiando.

El equipo investigador y tutor coincidieron que el sentido de pertenencia se torna en cumplimiento y no en identidad con la institución en algunos de los docentes. Nuevamente es notable la necesidad de hacer una reestructuración en algunos aspectos de motivación laboral en la institución, para lo cual se hace necesaria la creación de un plan de mejora con estrategias que den solución a la problemática existente.

## 5. Proyecciones

El grupo investigador considera que el plan de motivación permitirá que los docentes eleven su autoestima, estimulando nuevos retos, lo cual incrementará el desempeño laboral y mejorará las relaciones entre compañeros, logrando el trabajo en equipo, beneficiando a las personas que hacen uso de los servicios que la institución ofrece.

Se debe tener en cuenta la importancia de incentivar a los docentes ya que esto constituye un estímulo adicional al factor humano, no solo a nivel económico sino social, cultural y espiritual favoreciendo la integración familiar, las relaciones interpersonales y la satisfacción individual de los mismos. El plan de mejoramiento está propuesto en dos etapas con unas metas de tiempo a mediano plazo para lo que se sugiere que el colegio las tenga en cuenta, así el proyecto sea apropiado por la institución.

Tabla 7. *Plan de mejoramiento*

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Título</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>
1	- Implementar estrategias para elevar los niveles de compromiso y rendimiento laboral de los docentes del Colegio Cardenal Sancha.	- Protección y servicio social	- Consolidar y poner en marcha un programa de protección y servicios sociales con actividades de recreación, cultura, capacitación y deporte para mejorar la calidad de vida laboral, además incluir la	Rectora Coordinadores Comité de Bienestar Social	6 meses

---

			participación de las familias de los docentes.		
2	- Establecer un plan de incentivos y reconocimiento a los logros de los docentes para fortalecer el sentido de pertenencia y la fidelización en la Institución educativa.	Plan de Incentivos	- Adoptar un plan de incentivos que destaque y valore las capacidades, habilidades y desempeño de los docentes para estimular su motivación laboral. - Desarrollar un cronograma anual de actividades de acuerdo con las necesidades de motivación laboral.	Consejo Directivo Comité de Bienestar Social	6 meses

---

**Sugerencias de aplicación del plan de mejoramiento.** El equipo investigador ha sugerido los siguientes procesos para aplicar las estrategias de mejoramiento:

**Protección y servicio social.**

- **Objetivo:** implementar un programa de protección y servicios sociales con actividades de recreación, cultura y deporte para mejorar la calidad de vida personal y el clima laboral de los docentes.
- **Criterios de aplicación:** el Comité de Bienestar Social programará, ejecutará las actividades lúdicas, recreativas, ecológicas, deportivas y culturales para el docente con su familia de forma gratuita, con el fin de favorecer espacios de integración familiar – social.

- **Actividades a desarrollar** : en el cronograma institucional enfocando procesos con los docentes:
  - Días deportivos
  - Paseos de integración
  - Caminatas ecológicas
  - Día del género
  - Día de la Madre
  - Día del Padre
  - Día del Educador
  - Novena de aguinaldos
  - Almuerzo de despedida al finalizar el año
  - Dos días culturales en el año (Talento Sanchino, Premios a lo tuyo)
  - Celebración de cumpleaños trimestral
  - Propuesta de convenios con centros vacacionales y centros sociales

#### **Plan de incentivos.**

- **Objetivo:** crear un plan de incentivos para motivar a los docentes en su calidad de vida laboral y profesional.
- **Criterios de aplicación.** Que las directivas del colegio apropien un plan de incentivos que destaque y valore las capacidades, habilidades y desempeño de los docentes con el fin de obtener reconocimiento a la labor realizada, este plan debe quedar aprobado a través de acuerdo del consejo directivo y resolución rectoral.
- **Actividades a desarrollar:**

- Premios Pecuniarios (Bonos )
- Premios no pecuniarios al PEI
- Felicitaciones públicas
- Docente del año
- Condecoraciones y distintivos
- Turno de descanso especial
- Ayudas educativas: Formación Docente, tiempo para su realización, subsidiado el 100% por el colegio.

### **Metas**

- Al inicio del segundo semestre del año 2016 el plan de mejoramiento estará incluido dentro del plan operativo del año lectivo y se comenzara su respectiva ejecución.
- Por periodo académico se realizara la evaluación del desarrollo del plan de mejora
- Al finalizar el año 2016 en la evaluación institucional se formularan las acciones necesarias para la renovación y seguimiento del plan de mejora
- En la mitad del segundo año de ejecución del plan de mejora se evidenciara el nivel de compromiso y satisfacción de los docentes y directivos docentes del colegio
- Para finales del año 2017, se evidenciará que el 95% de los docentes tienen sentido de pertenencia y fidelización laboral.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

El diseñar un plan de mejoramiento de motivación laboral que permita mejorar los factores que afectan la motivación laboral del personal docente del colegio cardenal sancha, se concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman el horizonte institucional del colegio (misión, visión, objetivos y valores). A demás se observa que el ambiente laboral es el adecuado con muy pocas diferencias, lo que da pauta para realizar algunos ajustes necesarios con relación a esta variable.

En la investigación se permitió afirmar la formulación del problema enunciado y fue posible elaborar un diagnóstico de la problemática del colegio, a través del análisis de la información como la observación directa, las encuestas y las entrevistas aplicadas a un número significativo de docentes, ya que participaron la mayoría de los miembros por lo cual se puede evidenciar que el diagnóstico es confiable.

Las herramientas estadísticas utilizadas para la tabulación de las encuestas y las entrevistas, permitieron analizar los resultados cualitativamente y cuantitativamente, lo que contribuyó a reconocer los problemas y desarrollar un plan de mejora.

Se encontró que a partir del análisis de los datos la variable de estímulos e incentivos presento debilidades y sobre ella se implementaron actividades de mejora.

El diseño de plan de mejoramiento a partir de una problemática propone soluciones a favor de la institución logrando que los directivos fortalecieran la motivación laboral, además de incluirlo en el cronograma institucional a partir del año 2016 esperando buenos resultados con su apropiación. Para el equipo investigador como personas y miembros de la comunidad de la Universidad de la Sabana fue una experiencia muy agradable y enriquecedora, el poder acercarnos a la comunidad educativa del colegio cardenal sancha, nos permitió conocer cerca su trabajo, sus necesidades, sus proyectos y en general sus vivencias diarias, para comprender la necesidad de realizar proyectos académicos para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la personas a nivel laboral.

Dentro de la investigación se pudo concluir que los factores que afectan la motivación laboral del Colegio Cardenal Sancha son: estímulos e incentivos, reconocimiento, compromiso e identidad para los cuales se propuso el plan de mejoramiento.

Luego de realizado el estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Los directivos deben procurar que los docentes se sientan satisfechos de cumplir sus expectativas personales al ser parte integral de la institución para de esta forma cumplir efectivamente su trabajo y aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización.
2. Motivar a los docentes a la participación en las capacitaciones y eventos planeados en la institución.
3. Desarrollar de una manera continua las actividades propuestas en el plan de mejora y establecer estrategias para su renovación y retroalimentación anual.
4. Revisar y ajustar el comité de convivencia que tiene la institución siguiendo los lineamientos planteados en el código sustantivo del trabajo, la guía 34 del MEN, para

fortalecer al talento humano garantizando buenas condiciones de trabajo y desarrollo profesional a las personas vinculadas a la institución



## Bibliografía

Adair, J. (1990). *Cómo Motivar ¿Qué nos mueve a Lograr la Excelencia* . Bogotá D.C.: Legis

Editores s.a. 1992

Cárdenas, J. (1986). *Psicología general*. Bogotá D.C: Universidad Santo Tomas,

Daft, R.L. (1999). *Organizaciones El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos*.

México: Limusa S.A.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1995). *Bienestar Nueva Imagen*. Bogotá

D.C. El Autor.

ICFES. (2016). *Resultados prueba Saber 11*. Recuperado de [ICFES.interactivo.gov.co](http://ICFES.interactivo.gov.co)

Ministerio de Educación Nacional. MEN. (2009). *Guía para diseño. Programa de bienestar*

*laboral sector docente*. Bogotá D.C.: MEN- Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educativo.

Ovejero Bernal, A. (2003). *Psicología del Trabajo en un Mundo Globalizado. Como hacer frente*

*al mobbing y al estrés laboral* Valladolid, España: Universidad Valladolid – Biblioteca Nueva

Reinoso Lastra, J.F. & Uribe Macías, M.E. (2009). *Indicadores de Gestión y su Relación con la Cultura Organizacional*. Grupo de Investigación en Estrategia, Estructura y Cultura

Organizacional E.C.O. Ibagué – Colombia: Universidad del Tolima

Soto, E. (2002). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones*. México D.F. McGraw Hill

### **Webgrafía**

Definición de satisfacción laboral – Qué es, Significado y

Concepto <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz3c2vyiupQ>

Definición de docente – Qué es, Significado y concepto. Recuperado de

<http://definicion.de/docente/#ixzz3c33JMCEU>

Definición de docente – Qué es, Significado Concepto. Recuperado de

<http://definicion.de/docente/#ixzz3c32wspQP> <http://www.monografias.com/trabajos34/frustracion-laboral/frustracion-laboral.shtml#ixzz3c2qmtFJ4>

Definición de satisfacción laboral – Qué es, Significado y Concepto. Recuperado de

<http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz3c2y76xc7>

Definición de satisfacción laboral – Qué es, Significado y Concepto. Recuperado de

<http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz3c2y1BKui>

Definición de satisfacción laboral – Qué es, Significado y Concepto. Recuperado de <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz3c2xtEQnR>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta docentes que laboran actualmente en el Colegio Cardenal Sancha

#### UNIVERSIDAD DE LA SABANA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

##### ENCUESTA DOCENTES QUE LABORAN ACTUALMENTE EN EL COLEGIO CARDENAL SANCHA

Objetivo: Desarrollar un estudio para el trabajo de grado en la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, el marco del proyecto es Sentido de Pertenencia. Todas las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

Instrucciones:

- Esta encuesta consta de 10 preguntas.
  - Marque la respuesta seleccionada con una X.
  - Responda según la opción que considere conveniente.
1. Conoce la misión de la institución educativa:  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  2. Conoce Ud. Todos los procedimientos para realizar su trabajo:  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  3. Si pudiera dejar la institución por otro trabajo a igual sueldo y condiciones, se quedaría en la institución:  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  4. Existen incentivos que lo motiven a realizar mejor su trabajo:  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  5. El trabajo que realiza contribuye al logro de sus objetivos personales:  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  6. Considera usted que el ambiente con sus compañeros es el adecuado para el logro de las metas:  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  7. Considera que la comunicación que se da dentro de su grupo de trabajo es la adecuada  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  8. Cuando hay situaciones de conflicto se resuelven adecuadamente  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  9. Considera que las instalaciones donde labora contribuyen a generar un buen clima laboral  
Sí\_\_\_ No\_\_\_
  10. Valora el equipo directivo las habilidades y destrezas que demuestra usted en su trabajo  
Sí\_\_\_ No\_\_\_

## Anexo 2. Encuesta a docentes que laboraron en el Colegio Cardenal Sancha

**UNIVERSIDAD DE LASABANA  
GERENCIA EDUCATIVA  
ENCUESTA A DOCENTES QUE LABORARON EN EL COLEGIO CARDENAL SANCHA**

Objetivo: Desarrollar un estudio para el trabajo de grado en la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, el marco del proyecto es Sentido de Pertenencia. Todas las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

Instrucciones:

- Esta encuesta consta de 10 preguntas.
- Marque la respuesta seleccionada con una X.
- Responda según la opción que considere conveniente

1. Recibió trato respetuoso en la institución  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
2. Tuvo la oportunidad de expresar ideas y aportes para el mejoramiento de la institución  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
3. Recibió un salario acorde a sus habilidades y el trabajo que desempeño  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
4. Se sintió satisfecho con los mecanismos de reconocimiento de la institución  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
5. Recibió la inducción adecuada para desempeñar el trabajo encomendado  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
6. Manejó una relación amena y de cooperación con sus compañeros de trabajo  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
7. Los canales de comunicación de la institución son los apropiados  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
8. La institución mostro preocupación por su salud y seguridad  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
9. La institución realizo actividades motivacionales (fechas especiales, deportivas, convivencias...)  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_
10. Le recomendaría a un amigo que trabaje en esa institución  
SÍ\_\_\_ No\_\_\_

### Anexo 3. Cuestionario a padres de familia del Colegio Cardenal Sancha

**UNIVERSIDAD DE LASABANA  
GERENCIA EDUCATIVA  
ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO CARDENAL SANCHA**

Objetivo: Desarrollar un estudio para el trabajo de grado en la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, el marco del proyecto es Sentido de Pertenencia. Todas las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

Instrucciones:

- Esta encuesta consta de 4 preguntas.
- Responda según lo que considere conveniente.

1. ¿Cuál es el perfil del docente que desea para su hijo(a)?

---

---

---

---

2. ¿Cómo percibe usted el cambio de docentes en la institución?

---

---

---

---

3. ¿Considera usted importante que haya estabilidad en la planta docente? ¿Por qué?

---

---

---

---

4. ¿Qué sugerencias propone para que los docentes se queden en el colegio?

---

---

---

---

## **Anexo 4. Entrevista para docentes que laboran en el Colegio Cardenal Sancha**

**UNIVERSIDAD DE LASABANA  
GERENCIA EDUCATIVA  
ENTREVISTA ABIERTA PARA DOCENTES QUE LABORAN EN EL COLEGIO CARDENAL  
SANCHA**

Objetivo: Desarrollar un estudio para el trabajo de grado en la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, el marco del proyecto es Sentido de Pertenencia. Todas las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

Instrucciones:

- Esta entrevista consta de 5 preguntas.
- Responda según lo que considere conveniente.

1. ¿Cómo es su estructura familiar?
2. Mencione sus cualidades personales para relacionarse con compañeros de trabajo, jefes inmediatos y personal a cargo (estudiantes)
3. ¿Cómo se encuentra su proceso de actualización en pedagogía y tecnología?
4. Cuando la institución califica a una persona con gran sentido de pertenencia, que elementos cree que ha tenido en cuenta para que en este caso sea merecedor de este calificativo
5. Describa la institución que cumple con sus expectativas

## Anexo 5. Encuesta Taller docentes “Sentido de pertenencia”

### UNIVERSIDAD DE LA SABANA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general frente al clima laboral en el colegio. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán utilizadas con propósitos netamente investigativos y no de carácter personal.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos. La escala de opinión es Nada satisfecho (1), Poco Satisfecho (2), Satisfecho (3), Bastante Satisfecho (4), Muy Satisfecho (5)

<b>1. El Colegio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Al ingresar al colegio le fueron entregados los objetivos y políticas del mismo					
Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
Esta usted satisfecho con su trayectoria en el colegio?					
¿Le gusta su colegio?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su colegio?					
¿Se siente integrado en el colegio?					
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto del colegio?					
¿Si pudiera dejar el colegio por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en el colegio					
¿Conocía el colegio antes de incorporarse?					
<b>2. Condiciones ambientales</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿El espacio en las aulas le resulta cómodo?					
¿Tiene suficiente luz en las aulas?					
¿El nivel de ruido es soportable?					
<b>3. Integración social</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Siente un ambiente laboral agradable?					
¿Se apoyan en el desempeño de su trabajo?					
¿Es fácil la comunicación (horizontal) con sus compañeros?					
Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo?					
Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
<b>4. ¿Considera usted que.....</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					
...tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?					
...sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?					
...se siente realizado en su trabajo?					
<b>5. Acerca de sus compañeros de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Se lleva usted bien con sus compañeros?					
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en el colegio?					
¿Si dejará el colegio lo sentiría por ellos?					
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					



<b>6. Sobre su jefe y superiores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					
¿Considera que su jefe es participativo?					
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
¿Tiene usted comunicación con su jefe (vertical) satisfactoria?					
<b>7. Sobre su puesto de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿El puesto que ocupa en el colegio está en relación con la experiencia que usted posee?					
¿Su puesto está en relación con su titulación académica?					
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?					
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe y superiores?					
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro del colegio?					
<b>8. Sobre su sueldo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?					
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en el colegio?					
¿Considera que su remuneración está por encima de la medida en su entorno social fuera del colegio?					
¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro del colegio?					
<b>9. ¿ Considera usted que en su colegio.....</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...realiza un trabajo útil?					
...tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					
¿Siente que el trabajo que realiza le aporta personalmente?					
¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa?					
¿Desearía cambiar de colegio?					
<b>10. ¿Considera usted que en su colegio....</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...existe buena comunicación tres jefes y subordinados?					
...su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los docentes?					
El colegio realiza actividades deportivas, paseos, fiesta y otras actividades de diversión					
El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizajes					