

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



“Elaboración de una propuesta de motivación de personal
para una institución educativa”

Ing. Ronald Curtiss Quiñonez

Guatemala

2009

“Elaboración de una propuesta de motivación de personal
para una institución educativa”

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación



“Elaboración de una propuesta de motivación de personal
para una institución educativa”

Trabajo de investigación presentado por:

Ing. Ronald Curtiss Quiñonez

para optar al grado académico de Magíster en Administración Educativa

Guatemala

2009

Vo. Bo.;


(f) _____
(M.A. Carmen Alicia Ortiz Pineda)

Carmen Alicia Ortiz Pineda
MAI Ingeniero Químico Industrial
Colegiado No. 693

Tribunal Examinador:


(f) _____
(M.A. Jacqueline García de León)


(f) _____
(M.A. Carmen Alicia Ortiz Pineda)


(f) _____
(M.A. María Eugenia López Culajay)

Fecha de aprobación: Guatemala 23 de junio de 2009

CONTENIDO

	Página
Lista de tablas	vii
Lista de gráficas	viii
Resumen	ix
Capítulos	
I. Introducción	1
II. Planteamiento del problema	3
A. Problema	3
B. Justificación	3
C. Objetivos	4
D. Alcances y límites de la propuesta	4
III. Marco contextual	6
A. Filosofía de la institución	6
B. Recurso humano	7
C. Métodos actuales de motivación de personal	9
IV. Marco teórico	15
A. Generalidades sobre la motivación	15
B. Concepto de motivación	16
C. Motivación y conducta	17
D. El ciclo motivacional	17
E. Aprendizaje de la motivación	20
F. Motivación en la gestión empresarial	21
G. Tipos de motivación	26
H. Sistemas de incentivos	28
I. Prestaciones y servicios al personal	31
V. Marco metodológico	34
A. Definición de las variables	34
B. Instrumento de medición	37
C. Selección de la muestra	41
D. Recolección de los datos	42
E. Procesamiento de la información	42
F. Variables utilizadas en el análisis	43
VI. Cronograma de actividades	44
VII. Resultados	45
A. Clasificación de las respuestas en cada variable	45
B. Clasificación de las variables para la regresión múltiple	46
C. Regresión múltiple	47

VIII. Discusión de resultados	49
IX. Conclusiones	52
X. Propuesta de motivación	53
A. Averiguar qué motiva a cada empleado	53
B. Sueldos	54
C. Programa de reconocimiento laboral	58
D. Dignidad del ser humano	59
E. Discriminación	59
F. Programa de ayudas financieras para estudios superiores	60
G. Comités de trabajo	60
XI. Recomendaciones	61
XII. Bibliografía	62
XIII. Apéndices	64
A. Organigrama general	64
B. Encuesta a los trabajadores	65
C. Tabulación de las encuestas	68
D. Clasificación de las preguntas en las variables del marco metodológico	74
E. Gráficas por pregunta	82
F. Prueba para conocer su lenguaje de amor en el ambiente laboral	91

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla 1: Preguntas sobre motivación	34
Tabla 2: Preguntas sobre autoridades	34
Tabla 3: Preguntas sobre ambiente	35
Tabla 4: Preguntas sobre recursos humanos	35
Tabla 5: Preguntas sobre reconocimiento	35
Tabla 6: Preguntas sobre dignidad humana	36
Tabla 7: Preguntas sobre estabilidad laboral	36
Tabla 8: Preguntas sobre vocación	36
Tabla 9: “Case Processing Summary” (Resumen del procesamiento de ítems)	38
Tabla 10: “Reliability Statistics” (Estadísticas de confiabilidad)	38
Tabla 11: “Item Statistics” (Estadísticas por ítem)	39
Tabla 12: “Item-Total Statistics” (Estadísticas del total de ítems)	40
Tabla 13: “Scale Statistics” (Medidas de tendencia central y dispersión)	40
Tabla 14: Detalle de las variables de la fórmula del tamaño de muestra para una población finita	41
Tabla 15: Clasificación del personal de la institución educativa en sectores	42
Tabla 16: Preguntas por variable	43
Tabla 17: Diagrama de Gantt para la elaboración de la propuesta de motivación	44
Tabla 18: Motivación del sector administrativo en 7 variables	45
Tabla 19: Motivación del sector docente en 8 variables	45
Tabla 20: Motivación del sector administración académica en 8 variables	46
Tabla 21: Motivación total del personal en 7 variables	46
Tabla 22: Motivación del sector administrativo en 4 variables	46
Tabla 23: Motivación del sector docente en 4 variables	47
Tabla 24: Motivación del sector administración académica en 4 variables	47
Tabla 25: Motivación total del personal en 4 variables	47
Tabla 26: Resumen de los datos para la regresión múltiple	47
Tabla 27: Cálculos necesarios para efectuar la regresión múltiple	48
Tabla 28: Sistema de puntuación para la evaluación de puestos	55
Tabla 29: Sistema de puntuación para un docente	56
Tabla 30: Sistema de puntuación para un(a) director(a) o coordinador(a)	56
Tabla 31: Sistema de puntuación para el personal de mantenimiento	57
Tabla 32: Sistema de puntuación para un contador	57
Tabla 33: Ejemplo de una dinámica para reducir la discriminación	59
Tabla 34: Tabulación del sector administrativo	68
Tabla 35: Tabulación del sector docente	69
Tabla 36: Tabulación del sector administración académica	71
Tabla 37: Tabulación de todo el personal	72
Tabla 38: Clasificación de las preguntas en el sector administrativo	74
Tabla 39: Clasificación de las preguntas en el sector docente	76
Tabla 40: Clasificación de las preguntas en el sector administración académica	78
Tabla 41: Clasificación de las preguntas del total del personal	79
Tabla 42: Conteo para determinar el lenguaje de amor en el lugar de trabajo	93

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica		Página
Pregunta 1:	Generalmente, ¿cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?	82
Pregunta 2:	¿Quién lo(a) motiva a venir a trabajar?	82
Pregunta 3:	¿Qué lo(a) motiva a venir a trabajar?	83
Pregunta 4:	¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo?	83
Pregunta 5:	Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional y su desempeño laboral, considera que su trabajo es:_____	84
Pregunta 6:	¿Cada cuánto recibe un reconocimiento de sus autoridades por su buen desempeño?	84
Pregunta 7:	¿Cada cuánto recibe una crítica constructiva de sus autoridades?	85
Pregunta 8:	¿Cada cuánto recibe una crítica destructiva de sus autoridades?	85
Pregunta 9:	¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?	86
Pregunta 10:	Generalmente, ¿de quiénes recibe un reconocimiento por su desempeño laboral?	86
Pregunta 11:	¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral?	87
Pregunta 12:	¿De qué manera han llamado su atención?	87
Pregunta 13:	Cuando usted ha estado en una situación personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades	88
Pregunta 14:	En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?	88
Pregunta 15:	¿Se ha sentido discriminado(a) por alguien?	89
Pregunta 16:	¿Cómo considera que lo(a) catalogan en la institución?	89
Pregunta 17:	¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?	90

RESUMEN

La institución educativa analizada en este trabajo cuenta con 130 trabajadores, quienes desempeñan funciones específicas e importantes dentro de la institución. Su filosofía se orienta a la tarea; por lo tanto, la calidad en el trabajo y el cumplimiento en las fechas son de vital importancia.

Para evaluar la satisfacción laboral de los empleados, se utilizó una encuesta, la cual se aplicó al 50% del total del personal. Los resultados de la encuesta, luego de ser tabulados y graficados por pregunta, se utilizaron para realizar un análisis de regresión múltiple, en donde se unieron las variables en parejas para formar tres nuevas variables independientes. Se estableció la motivación como variable dependiente y se siguieron los pasos del proceso para obtener una ecuación de regresión. Debido a que los coeficientes de esta ecuación resultaron ser soluciones reales, se estableció que la motivación está relacionada con todas las variables independientes identificadas.

Se determinó que a los trabajadores los motivan los reconocimientos en privado y en público, una carga de trabajo adecuada para lo que ellos consideran un salario justo o satisfactorio, y algunos de ellos expresaron sentir orgullo por desenvolverse en una institución como la que se analizó en el presente trabajo. Por otro lado, manifestaron el deseo de laborar en un clima organizacional adecuado, en donde no exista discriminación.

Se detectaron, además, cuatro aspectos principales en los cuales el personal mostró mayor insatisfacción: los sueldos, el reconocimiento, el respeto a la dignidad y la discriminación. Para brindar una solución a esta insatisfacción, se elaboró una prueba aplicable a todo el personal, en donde se puede descubrir de qué manera prefieren ser motivados, con el fin de reconocerles de esa manera específica en la institución. Por otro lado, se propuso un sistema de puntos para formular salarios, y se dieron otras sugerencias para mostrar más respeto a la dignidad de los trabajadores y disminuir la discriminación.

I. INTRODUCCIÓN

Una institución educativa es un grupo de personas cuya razón de trabajar diariamente es la formación de sus miembros. Se educa directamente a los estudiantes, pero constantemente, todos sus miembros enseñan y aprenden a desenvolverse en una sociedad cambiante.

Los líderes que esta institución educativa forma deben, entonces, ser guiados por educadores altamente comprometidos con su trabajo.

Como en cualquier organización, el éxito en una institución educativa depende en gran manera del buen desempeño de sus empleados. El desempeño de un individuo se da en función de su habilidad para realizar su trabajo y su disposición para hacerlo. Un trabajador con disposición es un trabajador con potencial.

La motivación se convierte en el proceso por medio del cual se activa ese potencial en todos los empleados. Con un equipo de trabajo que cuente con potencial, se alcanzan las metas individuales y organizacionales con mayor efectividad.

Para que pueda darse la motivación, una persona deberá tener una excitación que le dé la energía para que pueda trabajar. Esa energía se puede definir en términos de alguna conducta visible. Esas conductas visibles son distintas para cada individuo, pues no a todos los motiva lo mismo. De esta manera, se hace importante conocer a los trabajadores y lo que los motiva, pues la persona motivada realiza un mayor esfuerzo para llevar a cabo una tarea que aquellas que no están motivadas (Mejía Quijano, 2003).

La administración debe cerciorarse que el esfuerzo que todos los empleados realicen se centre en alcanzar metas organizacionales, pues “todos los pasajeros del barco deben navegar en la misma dirección”. Centrarse en las metas organizacionales, además de satisfacer sus propias necesidades, se convierte en un elemento crucial para canalizar el esfuerzo hacia las áreas correctas.

El proceso de motivación se inicia con una o varias necesidades insatisfechas. Cualquier cosa que se desee y de la cual se carece constituye una necesidad insatisfecha que puede causar desmotivación. Este trabajo identificó factores en el clima organizacional que no motivan a los miembros de los distintos departamentos de

la institución a estar comprometidos con la institución, y a partir de esos datos se hizo una propuesta para motivarlos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. Problema

La institución educativa en análisis está orientada a la tarea y tiene como filosofía, formar líderes en sus estudiantes. Sin embargo, no se sabe si su personal, docente y administrativo, está motivado en su diaria labor y/o si se identifican con la institución. Es necesario evaluar la motivación actual de los empleados y brindar una propuesta que incluya ideas útiles para aumentar dicha motivación, con el fin de que en la institución se mejore la satisfacción personal de los trabajadores, su desempeño laboral, y el clima organizacional de la misma.

B. Justificación

La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra la mayor preponderancia. Al ser la actividad laboral lo que ocupa la mayor parte de la vida, es necesario que se esté motivado por ella, de modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora. Estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, sentirse competente y útil y mantener la autoestima.

La motivación orienta la conducta humana y es el motor de la acción; sin ella la verdadera vocación pierde nitidez; se diluye el entusiasmo, se generan dudas y surge el miedo a no poder lograr los objetivos. La vocación es una motivación permanente, al contrario de lo que son determinadas necesidades que al ser satisfechas, la motivación por ellas termina allí o ya no es la misma. La vocación es lo que termina siendo una pasión y una misión en la vida y hace al ser humano sentirse parte de la vida universal.

En la sociedad guatemalteca existe actualmente una gran cantidad de personas desempleadas. Además, no todas las que desempeñan un trabajo están satisfechas con las condiciones laborales en las que se desenvuelven. Los empleados insatisfechos no desempeñan con calidad su trabajo, pues no están lo suficientemente motivados para hacerlo (la desmotivación es por distintas razones). La propuesta de motivación es

entonces, una herramienta muy útil para generar resultados laborales efectivos y de alta calidad, por medio de personal satisfecho y dispuesto a ser excelente.

En una institución educativa es importante la motivación, debido a que se presta un servicio que involucra el desarrollo como persona de los niños y niñas, jóvenes y señoritas que forman el cuerpo de estudiantes de la misma. El personal docente está en contacto directo con los estudiantes durante varias horas del día. Por lo tanto, debe ser personal motivado en su trabajo, pues esto se refleja en su labor como docentes. Por otro lado, todos los miembros de la organización deben estar coordinados y motivados para alcanzar las metas organizacionales. En resumen, el ambiente de la institución deberá ser positivo, y esto se logra únicamente con todo el personal debidamente motivado en su diaria labor.

C. Objetivos

1. Generales:

Presentar una propuesta de motivación, con la que el personal de la institución educativa pueda estar más dispuesto a realizar su trabajo con excelencia, y mostrar una mayor satisfacción con las condiciones en que se desenvuelven diariamente.

2. Específicos

- a. Medir la satisfacción actual del personal docente, administrativo, y administración académica.
- b. Hacer una comparación entre los resultados entre las tres divisiones del personal, mencionadas en el inciso anterior.
- c. Identificar una relación entre las variables presentes en el instrumento, y establecer su relación con la motivación del personal de la institución.

D. Alcances y límites de la propuesta

1. La institución educativa en análisis es privada, laica y mixta. Sus estudiantes pertenecen a familias de un nivel socioeconómico alto.

2. Se organizó al personal encuestado en tres niveles: docente, administrativo y administración académica.
3. Es posible que constituya un facilitador de la calidad en el desempeño de los trabajadores, volviéndose los resultados organizacionales más efectivos.
4. Puede contribuir a generar un grupo de trabajadores más satisfechos, lo que a su vez, representa una mejora en el clima organizacional.
5. Los trabajadores están más dispuestos a hacer su labor por satisfacción propia, y no por cumplir un requisito o por un sueldo.
6. Los estudiantes podrían verse afectados positivamente, desenvolviéndose en un ambiente positivo generado por trabajadores satisfechos con su empleo.
7. El personal encuestado fue únicamente el de la institución educativa analizada.

III. MARCO CONTEXTUAL

A. Filosofía de la institución

La filosofía se orienta a formar líderes en sus niños y niñas, jóvenes y señoritas; en los ámbitos personal, académico-profesional y físico.

1. Misión:

«Somos una institución educativa orientada hacia la formación de líderes. Contamos con metodología propia, instalaciones adecuadas, recursos innovadores y un currículo integral que reconoce la importancia del desarrollo académico, científico, multilingüe, físico y moral de estudiantes guatemaltecos y extranjeros; cuyo fin es desarrollar jóvenes protagonistas del proceso socioeconómico del país, en un marco de ética y excelencia».

2. Visión:

«Ser la institución líder en el campo educativo que trabaja en la formación de ciudadanos íntegros, libres y responsables, con capacidad para superar los retos de una sociedad cambiante».

3. Creencias:

«Creemos en la libertad del Hombre como fundamento de toda organización social. En la libertad económica y la libre institución como medio básico para la superación personal y colectiva; además en el respeto a la Ley y a la Autoridad como marco para la conducta individual y social y por último en el respeto al Derecho Ajeno como base para la convivencia».

B. Recurso humano (ver “Apéndice A”)

La máxima autoridad de la institución educativa es la Junta Directiva, la cual toma las decisiones importantes de la misma. El Director General es quien representa a la institución y es el jefe inmediato superior de los Directores Académico, Técnico y Administrativo. Estos tres, a su vez, son la máxima autoridad de cada una de las tres divisiones principales del personal de la institución.

1. Departamento académico: En el Departamento académico labora la mayoría de personas del recurso humano de la institución. Todas estas personas están relacionadas directamente con la educación cotidiana de los estudiantes.

- Directora Académica: es la máxima autoridad de esta área en la Institución.
- Directores por Nivel: inmediatamente después, están los directores de: *Elementary* (Preparatoria a Cuarto Primaria), *Middle School* (Quinto Grado Primaria a Primero Básico), y *High School* (Segundo Básico a Quinto Bachillerato).
- Coordinadores de Área: los directores son jefes inmediatos superiores de 7 coordinadores. Las “Coordinaciones” son: Educación Física y Deporte, Idioma Español, Estudios Sociales y Áreas Prácticas, Tercer Idioma, *Mathematics* (Matemática), *Science* (Ciencias Naturales) y *Language* (Inglés).
- Docentes: cada coordinador cuenta con su propio equipo de docentes, quienes están distribuidos para impartir sus cátedras en los doce grados académicos con que cuenta el colegio.
- Maestros Auxiliares: son los encargados de sustituir a los docentes (según su nivel) cuando no se presentan a trabajar. Además, asisten el trabajo administrativo de los directores y coordinadores.

Los docentes de *Mathematics*, *Language* y *Science*, así como los Coordinadores de estas áreas, tienen que ser bilingües para desempeñarse bien en su puesto, al igual que los de Tercer Idioma. Los directores por nivel también son bilingües.

La Directora Académica es extranjera, así como el Director de *High School*, y todo el personal de los departamentos de “*Language*” y “*Tercer Idioma*”.

2. Departamento administrativo: este departamento, como su nombre lo indica, está conformado por todo el personal cuya labor en la institución es de tipo administrativa.

- Director Administrativo: es la máxima autoridad del departamento y cuenta con una Recepcionista personal para asuntos del departamento.
- Departamento de Contabilidad: está conformado por el contador principal y por un auxiliar; quienes, juntos, manejan las cuentas de la institución. El gestor de cobros se encarga de efectuar cobros a padres de familia y otros, durante su jornada de trabajo.
- Tecnología de la Información: está conformado por 3 personas: dos que se encargan de administrar los programas para manejar los sistemas principales del colegio, y la Bibliotecaria, quien tiene a su cargo administrar el ingreso y egreso de textos de la biblioteca, y velar por el uso adecuado de la tecnología (computadoras y demás) por parte de docentes y estudiantes.
- Relaciones Públicas: es la encargada del mercadeo del Colegio con los Padres de Familia actuales y los potenciales.
- Enfermería: trabaja una persona encargada de la atención a personal y estudiantes con algún problema de salud eventual o periódico.
- Jefe de Servicios: tiene a su cargo la Coordinación de Transporte (rutas y seguridad en los autobuses) y Cafetería (velar por el cumplimiento de normas en cafetería).
- Personal de cafetería: son trabajadoras encargadas de cocinar el almuerzo para personal y estudiantes todos los días, servirlo, y el aseo de la cocina y la cafetería.
- Choferes y monitoras: los choferes tienen a su cargo el manejo de los autobuses, por la mañana y por la tarde. Las monitoras velan por el adecuado comportamiento de los estudiantes en los autobuses.

- Jefe de Mantenimiento: se encarga de organizar a los conserjes para que diariamente mantengan la limpieza para un ambiente educativo adecuado.
- Personal de limpieza: tienen a su cargo la limpieza y aseo de la institución.

3. Dirección Técnica: esta división es la más pequeña en la institución. Solamente cuenta con dos personas:

- Director técnico: es el enlace entre el colegio y el Ministerio de Educación
- Asistente de dirección técnica: colabora en los procesos administrativos de la dirección técnica.

4. Gerencia de Recursos Humanos: el Gerente de Recursos Humanos tiene a su cargo la administración del personal, en términos generales. Además, establece políticas y procedimientos para el departamento de RRHH, mantiene al día los certificados del personal y supervisa las labores de reclutamiento y selección de personal. Es el encargado, además, de velar por la motivación del personal de la institución.

C. Métodos actuales de motivación del personal

1. Empleado del mes: este reconocimiento puede adquirirse por varias razones:

- Ser puntual en la entrega y cumplimiento real del programa o calendario de trabajo del puesto. También se toma en cuenta que el trabajador no haya faltado al trabajo. El recuento se hace por bimestre incluyendo a todos aquellos que cumplan con las asistencias correspondientes.
- Ser un colaborador constante, tomando en cuenta actitud, entrega, dedicación y los aspectos que pueden mejorar el trabajo.
- Cumplir a cabalidad las normas del Reglamento Disciplinario.
- Reconocer el esfuerzo que hace el personal por asistir puntualmente al trabajo (ingreso), puesto que algunas personas viven lejos del colegio (Antigua, Villa Nueva, Boca del Monte): Aquí solo debe tomarse en cuenta al personal que viva en áreas muy lejanas a las del colegio.

- Otros aspectos que puedan considerarse como buen rendimiento

El reconocimiento puede consistir en:

- Diplomas de Reconocimiento (últimamente es lo único que se otorga)
- Cenas (en Restaurantes y/o Hoteles)
- Entradas al cine
- Vales canjeables
- Otras retribuciones que pueden considerarse

Implementación:

- Para estos reconocimientos, el jefe inmediato debe llevar un récord del desempeño, así como del cumplimiento de las normas.
- Esta información debe ser entregada al Departamento de Recursos Humanos.
- Con los informes por área, se elegirá o elegirán a los ganadores.
- Se determinará el incentivo a otorgar.

2. Reconocimiento en público: para el empleado es agradable que se le reconozca su buen desempeño y más aún si este se hace enfrente de sus compañeros de trabajo. Para ello, es necesario que los postulantes sean propuestos por el jefe inmediato. Dicho reconocimiento va acompañado de un “Diploma” que se considere acorde a la ocasión.

Implementación:

- Para estos reconocimientos, el jefe inmediato debe llevar un récord del desempeño.
- Esta información deberá ser entregada al Departamento de Recursos Humanos.
- Con los informes por área, se elegirá o elegirán a los ganadores.
- Se determinará el incentivo a otorgar.
- Éste deberá ser entregado por el Director General.

- Además, el reconocimiento se colocará en el periódico del colegio o bien en el portal en Internet.

3. Horarios: se manejarán de la siguiente manera:

- En fecha de pago, el personal podría salir una hora antes de su hora habitual. El personal docente saldrá a las 14:30 horas y personal administrativo y de mantenimiento 15:30 horas. Ello se hará con el objeto de facilitar el cobro del salario, puesto que en esa fecha los bancos o cajeros están llenos.
- Si algún miembro del personal docente y/o administrativo ha cumplido a cabalidad con las tareas designadas.
- Es importante considerar la cantidad de veces que un empleado puede salir antes de la hora acostumbrada. Pueden ser hasta tres veces en un mes. Sin embargo, las horas NO pueden ser acumulables para un solo día.
- Este tiempo puede acomodarse a la conveniencia de la persona; por ejemplo, cambiando el día para el cual fue otorgado, utilizándolo para un horario intermedio, etc. En el caso de pago, éste debería ser coordinado por las direcciones Administrativas y Académica, tomando en cuenta que no afecte las tareas.

Implementación:

- Estos horarios deben ser coordinados por los jefes inmediatos, los cuales deberán notificar al Subdirección correspondiente, así como al Departamento de Recursos Humanos.

4. Entrega de souvenir: estos pueden ser entregados como bienvenida al nuevo ciclo, por algún mérito en cuanto al desempeño, o por algún resultado o actitud positiva. Los souvenirs pueden ser:

- Pocillos o tazas
- Carpetas
- Calculadoras
- Relojes

- Lapiceros
- Camisas tipo polo (con algún emblema que distinga al usuario)

La entrega de ellos deberá ser coordinada por el Departamento de Recursos Humanos.

5. Convivencias: se programan en fechas en las cuales no hay clases, ya que ello permite una mejor convivencia.

- Almuerzos dentro del colegio para todo el personal.
- Encuentros deportivos
- Excursiones cuyo costo es cubierto completamente por la(s) persona(s).
- Reuniones fuera del colegio. Su costo no es cubierto completamente por la(s) persona(s).

Se requiere de la colaboración de:

- Departamento de Psicología, para poder organizar actividades con el fin de que participe el personal.
- Departamento de Educación Física, para la coordinación de los encuentros deportivos como de las excursiones.
- Direcciones (Administrativa y Académica), Subdirecciones y Coordinadores, para coordinar actividades fuera del colegio.

6. Reconocimiento de eventos personales:

- Graduación: regalos, arreglos florares, etc.
- Nacimiento de un hijo: tarjeta o arreglos, etc.
- Nuevas adquisiciones (casa, vehículo, etc.): tarjeta de felicitación.
- Muerte de familiares: arreglo floral. Asistencia de cualquier miembro de la comunidad educativa al velorio y/o al entierro, dependiendo de la relación laboral y personal que se tenga. Así mismo el Código de trabajo sólo estipula licencia cuando fallece el cónyuge, padres o hijos (por tres días). Se otorgará la

misma cantidad de días cuando fallece otro familiar cercano (hermanos, abuelos), ya que se cree en la solidaridad con el dolor ajeno.

- Cumpleaños: Recursos Humanos debe saber las fechas de cumpleaños de su personal. Puede celebrarse de varias maneras:
 - ✓ Comprando pastel para el cumpleaños del día.
 - ✓ Celebrando los cumpleaños del mes. Preparación de un almuerzo especial.
 - ✓ Regalo de cumpleaños.
 - ✓ El día de su cumpleaños, el personal puede asistir al trabajo vestido(a) de particular.

Para poder celebrar estos acontecimientos, es importante que los jefes inmediatos, estén en comunicación con su personal, ya que ello permitirá conocer los logros personales. Esta información deberá ser comunicada a Recursos Humanos para que se otorgue el respectivo reconocimiento.

Todas las disposiciones no estipuladas por el Código de Trabajo, deberán ser autorizadas por Dirección General.

7. Cafecito por la mañana: se coloca café en lugares estratégicos. Por ejemplo, al lado de la maquinita de “marcaje”. El personal que llega unos minutos antes de empezar su jornada del trabajo puede gustar de una tacita de café por las mañanas.

8. Becas para los hijos de los trabajadores: se otorga una ayuda financiera (porcentaje de descuento en la colegiatura) para los hijos de los trabajadores de la institución educativa. El porcentaje de descuento dependerá del número de hijos inscritos, y del récord de empleo del trabajador en la institución.

9. Convivios: se organizan dos convivios en los cuales participa todo el personal que labora en la institución educativa. Uno de ellos es en junio, cuando termina el ciclo escolar; y otro en diciembre, para celebrar navidad. En estos convivios se reserva

un salón de eventos y se ofrece una cena especial para los trabajadores. Se organizan concursos (de baile, por ejemplo) y se obsequia un regalo especial (en el mes de junio) y una canasta navideña (para Navidad).

IV. MARCO TEÓRICO

A. Generalidades sobre la motivación

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

Por lo tanto, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema al que las instituciones se enfrentan actualmente.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo

mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

B. Concepto de motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el caso del hambre, evidentemente se tiene una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre se tenga, más directamente se encaminará al satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se acude al alimento.

La motivación también se considera como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado(a) significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado(a) representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es entonces, resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en

cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

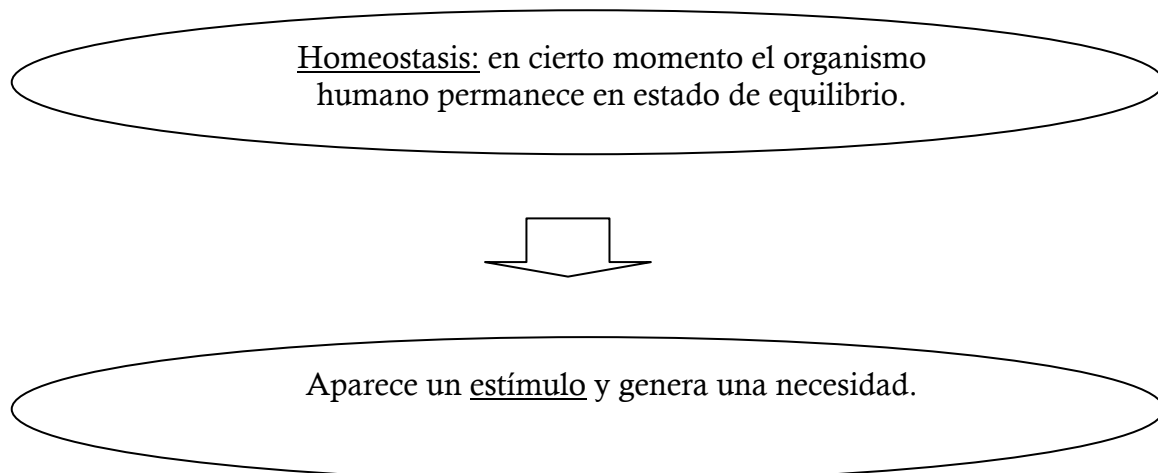
C. Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato (1993), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Éstas son:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

D. El ciclo motivacional

Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes (Jerez M., 2006):





Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.



La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.



El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.



Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que

van a condicionar una parte el comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando una persona tiene hambre, se dirige al alimento. Esa es una conducta. Cuando se tiene hambre, en el organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que se busca remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado hemostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente los receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado hemostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo, lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en las organizaciones es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la libreta (en ocasiones deliberadamente) contra el escritorio, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

E. Aprendizaje de la motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Se nace con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando el comportamiento y creando necesidades en las personas. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando se siente hambre se come un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En otras culturas esa situación no está permitida. Asimismo, es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas y se debe sentar en la silla de cierta manera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera se come con los dedos cuando se va a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. Inclusive, tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.
- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo el comportamiento. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

F. Motivación en la gestión empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, (Stonner *et al*, 1997) señala que «los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La

motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.» En ese mismo contexto, (Gordon, 1997) señala que: «todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación».

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? (Gordon, 1997), responde que «las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla».

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analiza los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encontrará que existen muchos factores; desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta tener aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad del mismo.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión. Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento. A

mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización. Por ejemplo, algunos conversan mucho con sus amigos en el trabajo, dedican gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales, no cumplen sus obligaciones de trabajo.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

Por ejemplo, en diversos estudios transculturales, la teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow, 1943) no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. El éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados radica en que entre sus administradores predomina la necesidad de logro (McClelland, 1961).

Asimismo, se observa que el orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Serán más eficaces si tienen en consideración que no todas las personas son iguales. También se sabe que los británicos protegen su privacidad, de manera que es recomendable evitar hacerles preguntas personales, en contra de lo que ocurre en Grecia, donde las preguntas personales son un signo de interés. Para los ingleses y alemanes la puntualidad es importante, mientras que los españoles suelen llegar con 20 ó 30 minutos de atraso a

sus compromisos. La puntualidad no es muy apreciada en la cultura hispana. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de las personas. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la individualidad de las necesidades. Identificarlas y responder a ellas se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación. Recordemos que las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin

antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Estos y otros argumentos sobre la motivación, tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen en relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también otras cosas que van más allá del dinero.

G. Tipos de motivación

1. Motivación de afiliación: es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Si se compara a los trabajadores motivados por el logro con los motivados por afiliación, se observará cómo ambos patrones influyen en el comportamiento. La gente orientada al logro trabaja arduamente cuando recibe una evaluación de su comportamiento clara y directa del supervisor, en el trabajo. Pero las personas motivadas por afiliación trabajan mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración. Las personas que están motivadas para el logro eligen ayudantes técnicamente capaces y dan poca importancia a los sentimientos personales que estos tengan hacia ellos. Sin embargo, las personas motivadas por afiliación suelen seleccionar amigos para que trabajen con ellas. Estas últimas se sienten más satisfechas internamente de estar entre amigos y desean la libertad que les da el ambiente en el trabajo para desarrollar esas relaciones.

2. Motivación por competencia: es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de los problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estas personas se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo por su propia satisfacción interna y el reconocimiento de los demás.

Las personas motivadas por la competencia también esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados y pueden impacientarse si quienes colaboran con ellos no cumplen con estas expectativas. De hecho, el impulso que tienen hacia un trabajo de calidad puede ser tan grande que suelen subestimar la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de productos terminados.

3. Motivación por poder: es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen ese poder podrán usarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes cuando su impulso está orientado hacia un poder institucional y no al poder personal. El primero es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitoso y, por tanto, son aceptadas por los demás. Sin embargo, si el impulso que tiene un empleado es hacia el poder personal, este suele ser un líder sin éxito.

Conocer los patrones de motivación ayuda a los gerentes a entender las actitudes de cada empleado en el trabajo. En esa forma, pueden entonces tratar con sus empleados de manera distinta, de acuerdo con los patrones de motivación que cada uno tenga.

4. Motivación por el logro: Es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que le acompañan.

Un número de características definen a los empleados orientados hacia el logro. Generalmente estas personas son trabajadoras cuando tienen la percepción de que serán reconocidas por su esfuerzo, cuando existe solamente un riesgo moderado de fracaso, y cuando son retroalimentadas de manera específica respecto a su desempeño anterior. Como agentes, suelen confiar en sus subordinados, compartir y recibir nuevas ideas abiertamente, establecer metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro (McClelland, 1961).

H. Sistemas de incentivos

Los sistemas de incentivos vinculan directamente la compensación con el desempeño. Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea manual o profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Los tipos de incentivos más comunes se presentan a continuación:

1. Compensación basada en unidades: los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Pueden intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado. En el caso de la administración educativa, las unidades pueden representar estudiantes. A un determinado trabajador de relaciones públicas, puede pagársele por estudiante que sea aceptado en la institución educativa. A un docente, puede pagársele por cada estudiante que tenga en su salón de clase que represente una posición fuera del estándar de número de estudiantes por aula que tenga la institución.

Como puede pensarse, este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Prácticamente estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema

de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de la ley. Esta precaución impide la preservación de ciertas prácticas que en el pasado pudieron haber conducido a abusos y a la negación de ciertos derechos a los trabajadores.

El sistema de pago por unidades no necesariamente genera mayor productividad en una institución educativa. Alguien que trabaje con mayor carga que los demás puede generar desconfianza y hostilidad entre sus compañeros, a menos que en todo el grupo exista un ambiente de emulación y competencia. Otra limitación del sistema es que medir la productividad del sistema completo (a nivel institucional) se complica a la hora de tener personal con trabajo extra.

2. Bonos de producción: los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. En términos de servicios educativos, un buen ejemplo para un docente está representado por lo siguiente: un estudiante de cuarto bachillerato gana la *Olimpiada Nacional de Matemática*. Por primera vez, un estudiante de la Institución XXX recibe este premio. Puede pagársele un bono de producción al maestro que enseñó en cuarto bachillerato y que preparó a los estudiantes ese año para tal competencia.

3. Curvas de madurez: cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Ya que su especialización le impide esperar razonablemente una promoción a un puesto más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

En este sistema los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresalientes) se clasifican un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño

continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sienten la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

4. Incrementos por méritos: pago de incentivos de acuerdo al nivel de desempeño.

5. Compensación por experiencia y conocimientos: constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

6. Incentivos no monetarios: los incentivos no monetarios suelen ser constituidos por plaquetas, objetos o certificados de acuerdo al mérito alcanzado. Otro tipo de incentivos de esta naturaleza, es días de compensación o viajes pagados por la empresa o curso de capacitación por lo general externo pagados por la empresa. También pueden ser cambios en prestaciones asistenciales, etc.

7. Propiedad de los empleados: muchas compañías incluyen planes de opción de compra de acciones que permiten a los empleados adquirir (a menudo mediante deducciones directas de la nómina) acciones de la empresa. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras de su progreso.

8. Planes de participación en la producción: los planes de participación en la producción permiten a los grupos de trabajadores y empleados recibir bonos cuando exceden determinado nivel de producción. Estos planes suelen ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad específica si excede determinados niveles.

9. Planes de participación en las utilidades: los planes de participación en las utilidades permiten que las empresas compartan las ganancias de sus actividades con

los trabajadores. La efectividad de estos planes puede reducirse por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado.

10. Planes de compensación por reducción de costos: los planes de participación de utilidades no siempre compensan el trabajo de los empleados. Cuando las utilidades se reducen por causas independientes al personal, como ocurre en los períodos de inflación muy alta, el personal puede experimentar efectos adversos.

I. Prestaciones y servicios al personal

1. Aseguramiento: las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

El asegurador compensa los riesgos de asegurar a un grupo de personas mediante el pago de determinadas sumas. Cuando una persona del grupo asegurado requiere determinado servicio cobijado por la póliza, éste se suministra de inmediato.

A continuación, los beneficios más comunes de este tipo:

- a. Seguros de vida
- b. Seguros por incapacidad
- c. Seguros de salud: gastos médicos, seguros de la vista, seguros dentales y psiquiátricos.

2. Aseguramiento personal: además de los beneficios de un aseguramiento personal, existen otras modalidades de algunas empresas en brindar al empleado como incentivo o beneficio un seguro de desempleo pagado por la empresa. Ejemplos:

- a. Seguridad de desempleo (*primas de retiro o separación*)
- b. Jubilación

3. Servicios a los empleados: muchas compañías optan por brindar a sus empleados directos, que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización. Los servicios más comunes incluyen los siguientes:

- Servicios financieros: acceso a créditos brindados por la misma empresa.
- Ayuda educativa: Beneficio de ayuda escolar para los miembros de la familia del empleado.
- Ayuda social: como las guarderías, que son cuidados a personas de avanzada edad pertenecientes a la familia del empleado, etc.
- Servicio de cafetería y restaurante: un lugar para que los trabajadores consuman alimentos, ya sea que la empresa lo financie, que el trabajador lo pague, o que sea una parte cada uno.

4. Prestaciones fuera del horario de trabajo: los períodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requerimientos de la ley. Al igual que en el campo de los seguros concedidos a los empleados, los gastos que pueden generarse por estos conceptos son cuantiosos y merecen un análisis minucioso. Algunos ejemplos son:

- Pausas y descansos durante la jornada
- Días de enfermedad y compensación por salud
- Actividades deportivas
- Días de fiesta y vacaciones
- Ausencias autorizadas

5. Prestaciones dentro del horario de trabajo: existe una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales. A continuación algunos ejemplos:

- Horarios flexibles (creatividad nocturna, eliminar horarios rígidos)
- Participación en la labor (trabajo compartido)

6. Seguridad financiera: en el contexto de la economía moderna, el trabajador o empleado depende del ingreso semanal, quincenal o mensual que recibe de su

empleador para hacer frente a sus responsabilidades económicas. Debido a la importancia que este ingreso representa tanto para el individuo como para sus dependientes, las autoridades se han cerciorado de garantizar al asalariado o empleado la continuación de sus ingresos durante determinados lapsos y en ciertas condiciones. Por ejemplo, si una enfermedad impide a un trabajador presentarse al trabajo durante tres meses su economía personal se vería devastada si se suspendieran todos sus ingresos. Junto con el tratamiento médico, el trabajador requiere continuar recibiendo su salario. La organización, por su parte, tal vez se enfrentaría a graves dificultades financieras y administrativas si cada vez que se enferma un trabajador fuera directamente responsable de velar por los intereses de su integrante. Para enfrentar todas estas funciones y proteger de manera adecuada al personal, en casi todos los países se ha creado un organismo que presta toda la gama de servicios al asalariado y que en la mayoría de los casos recibe el nombre de seguro social o seguridad social.

V. MARCO METODOLÓGICO

A. Definición de las variables

1. Motivación

Conceptual: el deseo de una persona de hacer un trabajo lo mejor posible o de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas. (Gómez et al; 2001)

Operacional: Medida en la que un(a) trabajador(a) se siente contento(a) de hacer su labor diariamente. Se midió utilizando las respuestas de dos de las preguntas de la encuesta.

Tabla 1: Preguntas sobre motivación	Interpretación
¿Cada cuánto se siente usted contento de venir a trabajar a la institución?	Los que marcaron que “Siempre” o “Casi siempre” se tomaron como trabajadores que están motivados.
¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?	Los que marcaron desde “Excelente” hasta “Satisfactorio” se tomaron como trabajadores que están motivados.

2. Autoridades

Conceptual: poder o mandato que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. (Navarro et al, 2004)

Operacional: Grado en que los jefes inmediatos y demás autoridades representan un apoyo para sus subordinados. Se midió utilizando las respuestas de dos de las preguntas de la encuesta.

Tabla 2: Preguntas sobre autoridades	Interpretación
¿Quién lo(a) motiva a venir a trabajar?	Los que contestaron que “Sus autoridades” los motivan a venir a trabajar, con respecto al total de encuestados.
Cuando ha estado en una situación o problema personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades.	Los que marcaron “Apoyado(a)” con respecto al total de encuestados.

3. Ambiente

Conceptual: conjunto de circunstancias que acompañan a personas, cosas o acciones. Condiciones en las que se desenvuelve un organismo. (Navarro et al, 2004)

Operacional: Grado en que las personas con quienes convive el (la) trabajador(a) (colegas) influye en su motivación. Se midió utilizando las respuestas de una de las preguntas de la encuesta.

Tabla 3: Preguntas sobre ambiente	Interpretación
¿Qué lo motiva a venir a trabajar?	Los que colocaron que los motiva "Las personas con quienes convive", con respecto al número de encuestados.

4. Departamento de Recursos Humanos (RRHH)

Conceptual: departamento a cargo de todas las personas que trabajan para una organización. (Gómez et al; 2001)

Operacional: cumplimiento de los aspectos motivacionales a cargo del departamento de Recursos Humanos, específicamente. Se midió utilizando las respuestas de dos de las preguntas de la encuesta.

Tabla 4: Preguntas sobre recursos humanos	Interpretación
¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo?	Los trabajadores que marcaron los "Incentivos" y el "Uniforme" con respecto a las posibles respuestas.
Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional, desempeño laboral, y los esfuerzos que hace por venir a trabajar, considera que su salario es:	Los que respondieron que su salario es "Satisfactorio" y "Justo", con respecto a todos los encuestados.

5. Reconocimiento

Conceptual: acción y efecto de reconocer. (Navarro et al, 2004)

Operacional: manifestación de un comentario (de diversas formas) sobre el trabajo de un empleado por parte de otra persona que no es él (ella) mismo(a). Se midió utilizando las respuestas de cuatro de las preguntas de la encuesta.

Tabla 5: Preguntas sobre reconocimiento	Interpretación
¿Cada cuánto recibe un reconocimiento de sus autoridades por su buen desempeño?	Los que contestaron que "Siempre", "Frecuentemente" o "Algunas veces" reciben reconocimiento, con respecto al total de encuestados
¿Cada cuánto considera que recibe una crítica constructiva de sus autoridades?	Los que contestaron que "Siempre", "Frecuentemente" o "Algunas veces" reciben reconocimiento, con respecto al total de encuestados
Generalmente, ¿de quiénes recibe un reconocimiento por su desempeño laboral? (marque varios si así lo desea)	Los que marcaron a los miembros de la institución, con respecto al total de las respuestas
¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral? (marque varias si así lo desea)	Todas las respuestas que indicaban alguna manera en que se ha premiado al personal, con respecto al número de respuestas.

6. Dignidad humana

Conceptual: calidad de digno. Realce, excelencia y decoro de las personas en la manera de comportarse. (Navarro et al, 2004)

Operacional: grado en que se respeta la dignidad humana de los(as) trabajadores(as). Se midió utilizando las respuestas de cinco de las preguntas de la encuesta.

Tabla 6: Preguntas sobre dignidad humana	Interpretación
¿Cada cuánto considera que recibe una crítica destructiva (regaños o llamadas de atención injustas) de sus autoridades?	Todos los que marcaron que "Siempre", "Frecuentemente", "Algunas veces", o "Casi Nunca", con respecto al total de encuestados.
¿De qué manera han llamado su atención? (marque varias si así lo desea)	Todas las respuestas que no fueran "Oral, en público", con respecto a todos los encuestados.
En términos generales, ¿Considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?	Los que respondieron que "Siempre" se respeta su dignidad humana, con respecto al total de respuestas.
¿Se ha sentido discriminado(a) por alguna razón?	Todas las respuestas, menos "Nunca", con respecto al total de encuestados.
¿Cómo considera usted que lo(a) catalogan en la institución?	Los que marcaron que "Único(a)", con respecto al total de encuestados.

7. Estabilidad laboral

Conceptual: condición en que un trabajador puede permanecer empleado en una institución, ya sea en el mismo puesto o en uno distinto. (Gómez et al; 2001)

Operacional: grado en que los trabajadores sienten que en la institución existe estabilidad laboral. Se midió utilizando las respuestas de una de las preguntas de la encuesta.

Tabla 7: Preguntas sobre estabilidad laboral	Interpretación
¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?	Los que respondieron que "Sí", con respecto al total de encuestados.

8. Vocación

Conceptual: inclinación a un estado, profesión o carrera determinados. (Navarro et al, 2004)

Operacional: grado en que los trabajadores se encuentren motivados por su vocación. Se midió utilizando las respuestas de una de las preguntas de la encuesta.

Tabla 8: Preguntas sobre vocación	Interpretación
¿Qué lo motiva a venir a trabajar? (marque varios si así lo desea)	Los que marcaron "Vocación", con respecto al total de respuestas.

B. Instrumento de medición

Una vez definidas las variables, la siguiente etapa consistió en elaborar el instrumento para recolectar la información (ver Apéndice “B”).

1. Formulación: se hizo con base a las 8 variables definidas previamente.
2. Elaboración: se elaboró una encuesta con 17 preguntas, las cuales debían medir las variables especificadas anteriormente. Se colocaron opciones para cada pregunta, con el fin de que el personal pudiera clasificar su punto de vista en una de ellas, además de buscar una fácil interpretación de las preguntas.
3. Pilotaje: el proceso de pilotaje consistió en la aplicación de las encuestas a los 64 trabajadores (ver inciso D: “*Selección de la Muestra*”).
4. Determinación de la Confiabilidad: para calcular la confiabilidad del instrumento, se tabuló la encuesta en el programa SPSS, y luego se hizo el análisis de confiabilidad en una de sus opciones “*Reliability* (en inglés)”

“Reliability” (Prueba de confiabilidad)

Tabla 9: “Case Processing Summary” (Resumen del procesamiento de ítems)

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabla 10: “Reliability Statistics” (Estadísticas de confiabilidad)

Cronbach's Alpha	N of Items
.570	35

Tabla 11: “Item Statistics” (Estadísticas por ítem)

	Mean	Std. Deviation	N
2a	.77	.427	64
2b	.55	.502	64
2c	.16	.366	64
2d	.28	.453	64
2e	.50	.504	64
3a	.31	.467	64
3b	.81	.393	64
3c	.30	.460	64
3d	.17	.380	64
3e	.45	.502	64
3f	.11	.315	64
4a	.33	.473	64
4b	.22	.417	64
4c	.20	.406	64
4d	.25	.436	64
4e	.56	.500	64
4f	.22	.417	64
4g	.20	.406	64
10a	.44	.500	64
10b	.42	.498	64
10c	.48	.504	64
10d	.45	.502	64
10e	.23	.427	64
11a	.61	.492	64
11b	.36	.484	64
11c	.22	.417	64
11d	.27	.445	64
11e	.19	.393	64
11f	.06	.244	64
12a	.72	.453	64
12b	.20	.406	64
12c	.06	.244	64
12d	.14	.350	64
12e	.19	.393	64
12f	.05	.213	64

Tabla 12: “Item-Total Statistics” (Estadísticas del total de ítems)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2a	10.72	13.570	.220	.555
2b	10.94	13.964	.061	.573
2c	11.33	13.113	.452	.534
2d	11.20	12.895	.413	.532
2e	10.98	13.000	.328	.539
3a	11.17	13.891	.096	.568
3b	10.67	13.589	.241	.553
3c	11.19	14.631	-.113	.591
3b	11.31	13.647	.232	.554
3e	11.03	12.666	.428	.526
3d	11.38	13.698	.278	.553
4a	11.16	13.499	.207	.555
4b	11.27	13.500	.252	.551
4c	11.28	13.856	.140	.563
4d	11.23	13.770	.149	.562
4e	10.92	13.692	.136	.564
4f	11.27	13.563	.230	.554
4g	11.28	14.110	.056	.572
10a	11.05	12.966	.341	.538
10b	11.06	13.425	.212	.554
10c	11.00	13.714	.128	.565
10d	11.03	14.063	.035	.576
10e	11.25	13.651	.194	.557
11a	10.88	14.302	-.027	.583
11b	11.13	12.365	.543	.513
11c	11.27	13.944	.105	.567
11d	11.22	13.507	.226	.554
11e	11.30	15.514	-.395	.612
11f	11.42	13.930	.249	.558
12a	10.77	14.214	.007	.578
12b	11.28	14.269	.004	.577
12c	11.42	14.597	-.114	.579
12d	11.34	14.864	-.201	.592
12e	11.30	14.879	-.194	.595
12f	11.44	14.250	.093	.567

Tabla 13: “Scale Statistics” (Medidas de tendencia central y dispersión)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.48	14.444	3.801	35

El coeficiente alfa de Cronbach (Tabla 10) es un indicador de la confiabilidad de un instrumento. El resultado de 0.57 indica una confiabilidad baja, pues una prueba confiable tiene un coeficiente alrededor de 0.80. Sin embargo, se observa (en la Tabla 12) que a la hora de eliminar algunos ítems (los de valor más alto en la última columna) la confiabilidad se incrementa. Por ejemplo, el ítem 11e, el cual es la última opción de la pregunta 11 de la encuesta (ver Apéndice “B”) puede eliminarse del instrumento para que el mismo sea más confiable. Lo mismo ocurriría con otros ítems que resultaron con valores similares en la última columna de dicha tabla.

5. Determinación de validez: se sabe que para obtener la validez del instrumento, puede calcularse la raíz cuadrada del coeficiente alfa de Cronbach. Por lo tanto,

$$\text{Validez}^{\text{a}} = \text{Confiabilidad}$$

Entonces, $\text{Validez} = \sqrt{\text{Coeficiente de Cronbach}} = \sqrt{0.57} = 0.755$

C. Selección de la muestra

Se utilizó la siguiente fórmula con el fin de determinar el tamaño de la muestra para una población finita (Kish, 1982):

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + (\sigma^2 p q)}$$

Tabla 14: Detalle de las variables de la fórmula para una población finita

Variable	Significado	Valor
σ	Nivel de confianza	0.95
N	Tamaño de la población	130
p	Probabilidad de que ocurra	0.5
q	Probabilidad de que no ocurra	0.5
e	Error	0.05
n	Tamaño de la muestra	53

$$n = \frac{(0.95)^2 (130) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (130 - 1) + (0.95)^2 (0.5) (0.5)} = \frac{29.88125}{0.32225 + 0.228625} = 52.55 \approx 53 \text{ personas}$$

Se buscó lograr abarcar todos los sectores en el organigrama (ver Apéndice A).

Tabla 15: Clasificación del personal de la institución educativa en sectores

Rama	Integrantes	Total de trabajadores	Encuestados	Porcentaje encuestado
Administración	Rama "Administrativa" y "Técnica" del organigrama	51	25	49%
Docentes	(Maestros y maestras de la institución)	64	29	45%
Administración Académica	Directores, Coordinadores, Psicología y Asistente Académico	15	10	67%
	Total	130	64	49%

La clasificación se debió a la necesidad de establecer parámetros de comparación (diferencias y similitudes) entre la motivación de los grupos, dependiendo de la naturaleza de su trabajo. La variación en los porcentajes de personal encuestado en las distintas ramas del organigrama se debió a la disponibilidad de tiempo del personal en cada caso. Se encuestó a 11 personas más de las calculadas (64 personas), pues de esta manera se logró recolectar información de casi el 50% del total del personal.

D. Recolección de los datos

Para encuestar a los trabajadores, se les buscó en su tiempo libre. Las personas más preparadas profesionalmente llenaron las encuestas por sí solos, dejándoles tiempo suficiente para que se concentraran. A algunas personas, se les hizo pregunta por pregunta oralmente, para explicarles alguna de ellas o de sus opciones, que no entendieran. A la encuesta se le colocó una "D", una "A" o una "D/A", dependiendo de la rama a la que pertenecía el (la) empleado(a).

E. Procesamiento de la información

Primero se tabuló la información por rama. Se contó el número de respuestas de cada tipo, por pregunta (ver Apéndice "C"). Para cada una de las categorías, se agrupó las preguntas con base a la variable que describían. Así, se obtuvo 7 categorías para la rama "Administrativa" y 8 para las de "Docencia" y "Docencia-Administración". Estos resultados quedaron exactamente como las variables definidas previamente, cada una con su porcentaje.

Con el fin de realizar una regresión múltiple, se volvió a juntar las variables en 3 grupos. De esta manera, se analizaría si lo obtenido en “Motivación” (variable dependiente) tendría o no relación con tres variables independientes.

F. Variables utilizadas en el análisis

Tabla 16: Preguntas por variable

Variable	Preguntas	Variable para la regresión múltiple
Motivación	1,9	Motivación y vocación
Vocación	3	Motivación y vocación
Autoridades	2,13	Recursos humanos y autoridades
Ambiente	3	Ambiente y estabilidad
Recursos humanos	4,5	Recursos humanos y autoridades
Reconocimiento	6,7,10,11	Reconocimiento y dignidad
Dignidad	8,12,14,15,16	Reconocimiento y dignidad
Estabilidad	17	Ambiente y estabilidad

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Este trabajo de investigación se realizó según la secuencia de los pasos incluidos en el siguiente cuadro:

Tabla 17: Diagrama de Gantt para la elaboración de la propuesta de motivación

Actividad	Semana														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Fecha	22/09/08 - 26/09/08	29/09/08 - 03/10/08	06/10/08 - 10/10/08	13/10/08 - 17/10/08	20/10/08 - 24/10/08	27/10/08 - 31/10/08	03/11/08 - 07/11/08	10/11/08 - 14/11/08	17/11/08 - 21/11/08	16/03/09 - 22/03/09	23/03/09 - 29/03/09	30/03/09 - 05/04/09	06/04/09 - 12/04/09	13/04/09 - 19/04/09	20/04/09 - 26/04/09
Investigación de los métodos actuales de la institución para motivar al personal															
Elaboración del organigrama															
Recopilación de información para el marco teórico															
Elaboración de la encuesta de motivación															
Aplicación de las encuestas al personal de la institución															
Tabulación de las encuestas															
Gráficas de las tabulaciones															
Interpretaciones de las gráficas															
Bosquejo del trabajo de tesis															
Elaboración del marco contextual															
Elaboración del marco metodológico															
Reorganización de las tabulaciones para la regresión múltiple															
Resultados (Ecuación de regresión)															
Discusión de resultados															
Conclusiones															
Propuesta de motivación															
Recomendaciones															

VII. RESULTADOS

A. Clasificación de las respuestas en cada variable

Se clasificaron las preguntas de acuerdo a las variables definidas en el Marco Metodológico. La clasificación se hizo de acuerdo a la variable que cada pregunta buscó medir (ver Apéndice “D”). Dependiendo de la respuesta afirmativa o negativa de las nuevas preguntas, se colocó el porcentaje en “Motivado” o “Desmotivado”. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 18: Motivación del sector administrativo en 7 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas Involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación	84%	16%	1,9
Autoridades	44%	56%	2,13
Ambiente	52%	48%	3
RRHH	34%	66%	4,5
Reconocimiento	76%	24%	6,7,10,11
Dignidad	47%	53%	8,12,14,15,16
Estabilidad	84%	16%	17

Tabla 19: Motivación del sector docente en 8 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación	86%	14%	1,9
Vocación	86%	14%	3
Autoridades	34%	66%	2,13
Ambiente	48%	52%	3
RRHH	30%	70%	4,5
Reconocimiento	73%	27%	6,7,10,11
Dignidad	48%	52%	8,12,14,15,16
Estabilidad	55%	45%	17

Tabla 20: Motivación del sector administración académica en 8 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación	100%	0%	1,9
Autoridades	40%	60%	2,13
Ambiente	60%	40%	3
RRHH	53%	48%	4,5
Reconocimiento	86%	14%	6,7,10,11
Dignidad	46%	54%	8,12,14,15,16
Estabilidad	70%	30%	17
Vocación	100%	0%	3

Tabla 21: Motivación del total del personal en 8 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación	88%	13%	1,9
Autoridades	39%	61%	2,13
Ambiente	52%	48%	3
RRHH	38%	63%	4,5
Reconocimiento	79%	21%	6,7,10,11
Dignidad	47%	53%	8,12,14,15,16
Estabilidad	69%	31%	17

B. Clasificación de las variables para la regresión múltiple

Se volvió a clasificar los resultados del inciso A, esta vez en cuatro categorías únicamente. Se hizo un promedio de los porcentajes por variable, de manera que las nuevas variables independientes fueran formadas relacionando dos de las anteriores, según su naturaleza. Los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 22: Motivación del sector administrativo en 4 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación	84%	16%	1,9
RRHH y autoridades	39%	61%	2,4,5,13
Ambiente y estabilidad	68%	32%	3,17
Reconocimiento y dignidad	61%	39%	6,7,8,10,11,12,14,15,16

Tabla 23: Motivación del sector docente en 4 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación y vocación	86%	14%	1,9
RRHH y autoridades	32%	68%	2,4,5,13
Ambiente y estabilidad	52%	48%	3,17
Reconocimiento y dignidad	61%	39%	6,7,8,10,11,12,14,15,16

Tabla 24: Motivación del sector administración académica en 4 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación y vocación	100%	0%	1,9
RRHH y autoridades	46%	54%	2,4,5,13
Ambiente y estabilidad	65%	35%	3,17
Reconocimiento y dignidad	66%	34%	6,7,8,10,11,12,14,15,16

Tabla 25: Motivación de todo el personal en 4 variables

Variable	Estado del(la) Empleado(a)		Preguntas involucradas
	Motivado(a)	Desmotivado(a)	
Motivación	88%	13%	1,9
RRHH y autoridades	38%	62%	2,4,5,13
Ambiente y estabilidad	60%	40%	3,17
Reconocimiento y dignidad	63%	37%	6,7,8,10,11,12,14,15,16

C. Regresión múltiple

Teniendo esta información, se inició el procedimiento para hallar la ecuación de regresión. Se colocó la variable “Motivación” como la variable “y”, pues es la dependiente de las otras tres.

Tabla 26: Resumen de los datos para la regresión múltiple

Variables	Motivación	RRHH y Autoridades	Ambiente y estabilidad	Reconocimiento y dignidad
	Y	X ₁	X ₂	X ₃
Total de trabajadores	0.875	0.383	0.629	0.629
Administración	0.840	0.390	0.680	0.613
Docentes	0.862	0.323	0.517	0.606
Administración académica	1.000	0.463	0.650	0.664
Sumatoria	3.577	1.559	2.476	2.512

La tabla anterior es la combinación de los resultados de los cálculos (con promedios porcentuales), la cual se utilizó para hallar las tres variables independientes (X_1 , X_2 y X_3).

Tabla 27: Cálculos necesarios para efectuar la regresión múltiple

Variables	X_1^2	$X_1 * X_2$	$X_1 * X_3$	$X_1 * Y$	X_2^2	$X_2 * X_3$	$X_2 * Y$	X_3^2	$X_3 * Y$
Total de trabajadores	0.147	0.241	0.241	0.335	0.396	0.396	0.550	0.396	0.550
Administración	0.152	0.265	0.239	0.328	0.462	0.417	0.571	0.376	0.515
Docentes	0.105	0.167	0.196	0.279	0.268	0.314	0.446	0.368	0.523
Administración académica	0.214	0.301	0.307	0.463	0.423	0.432	0.650	0.441	0.664
Sumatoria	0.617	0.974	0.983	1.404	1.548	1.558	2.218	1.580	2.252

De esta manera, colocando las sumatorias como coeficientes de cada término, en cada ecuación, se obtiene el siguiente sistema de ecuaciones:

$$\begin{aligned}
 4w + 1.559x + 2.476y + 2.512z &= 3.577 \\
 1.559w + 0.617x + 0.974y + 0.983z &= 1.404 \\
 2.476w + 0.974x + 1.548y + 1.558z &= 2.218 \\
 2.512w + 0.983x + 1.558y + 1.580z &= 2.252
 \end{aligned}$$

La solución para dicho sistema se obtuvo utilizando “*Scientific Notebook*”:

$$\{y = -0.69909, w = 7.9362 * 10^{-2}, z = 1.2435, x = 1.1975\}$$

Ecuación de regresión

$$y = 7.9362 * 10^{-2} + 1.1975x_1 - 0.69909x_2 + 1.2435x_3, \quad \text{en donde:}$$

y = Motivación y vocación

x_2 = Ambiente y estabilidad

x_1 = Recursos humanos y autoridades

x_3 = Reconocimiento y dignidad

VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se inició el estudio con un pensamiento de reflexión de los encuestados. Al cuestionarles sobre el hecho de estar contentos en su trabajo, y cada cuánto lo están, ellos reflexionaron sobre si realmente se sentían satisfechos de realizar sus labores en la institución.

Las emociones son sensaciones positivas o negativas, generalmente reacciones ante estímulos, que se acompañan de activación fisiológica y de una conducta característica (Lahey, 1999). Esto explica por qué un estado de ánimo afecta tanto la forma de actuar, y es de vital importancia en todas las áreas de acción de las personas, incluyendo la laboral. Causa emociones aquello por lo que se está motivado, pero no todas las emociones son beneficiosas para el desempeño. Por lo tanto, se debe cuidar que las convicciones y actitudes proporcionen estímulos adecuados.

Con la ecuación de regresión, se demostró que las variables: “ambiente y estabilidad”, “recursos humanos y autoridades”, “reconocimiento y dignidad” están relacionadas a la motivación (variable dependiente) y que influyen en ella. De lo contrario, el sistema de ecuaciones no hubiera tenido una solución real. Por lo tanto, la ecuación describe el fenómeno “Motivación”.

Para obtener los porcentajes de las tablas en esta variable, se tomó como “Motivadas” a las personas que contestaron que eran desde “Excelentes” hasta “Satisfactorias” en su trabajo (Pregunta 9), y a las que en la Pregunta 1 contestaron que “Siempre” y “Frecuentemente” se sentían contentos de venir a trabajar. Estableciendo qué porcentaje del personal se encontró motivado en ese momento (88% del total del personal), fue factible comparar los resultados con las demás variables.

Las personas que colocaron la vocación como agente motivador se desempeñan para alcanzar metas. La investigación ha demostrado que la especificidad y concreción de la meta son dos factores clave para que las metas actúen como móviles (cfr. Locke y Latham, 1990). En el caso de esta investigación, esta información se obtuvo de la pregunta 3, y la mayor influencia de la vocación en la motivación se dio en los empleados que son docentes, coordinadores y directores. El personal de la administración académica se ha desempeñado en la docencia en el pasado.

Del total del personal, el 39% de los trabajadores afirmó sentir apoyo de sus autoridades. El trabajo de las autoridades puede estar conformado por varias actividades durante el día. Sin embargo, ellos deben incluir factores relevantes como su experiencia pasada, su habilidad, una estrategia elegida para la ejecución de las tareas y características de personalidad de él (ella) mismo(a) y de sus subordinados (Porter y Lawler, 1968), para motivar a los mismos.

En la investigación se tomó a las personas que contestaron que se sentían motivados por “las personas con quienes conviven” como las que se encuentran motivadas con el clima organizacional de la institución (52% del total de los trabajadores). El ambiente influye en gran manera en la motivación del personal, siendo la motivación laboral el fruto de la interacción entre la situación laboral y la interpretación que de ésta hacen las personas (Kanfer, 1990).

El departamento de recursos humanos es el encargado de velar porque todo el personal se encuentre motivado. En este caso, las opciones de la pregunta 4 (“el uso de uniforme”, “el almuerzo” y “los incentivos que recibo”) que se refirieron a incentivos que este departamento vela porque reciban los trabajadores, se tomaron como la motivación que reciben los empleados de este departamento.

Con respecto al sueldo que reciben, los trabajadores que respondieron que su salario es “Satisfactorio” o “Justo” están motivados por lo que reciben mensualmente por su trabajo. De acuerdo al punto 3 del artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948-1998) «Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social». En promedio, solamente el 38% está motivado, por el apoyo recibido del departamento de Recursos Humanos en cuanto a los incentivos y a su salario.

Se tomó el resultado de cuatro de las preguntas de la encuesta (6,7,10 y 11) para determinar qué tanto están siendo los trabajadores reconocidos por su labor. El 79% de los trabajadores se encuentra reconocido por sus autoridades. El hecho de que la mayor parte del personal esté motivado por esta razón es un buen indicador, pues en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, se genera un clima

apropiado en la misma, siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo (Bustos, 2006).

Únicamente el 47% del personal considera que su dignidad humana se respeta dentro de la institución. Según el Artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948-1998): «Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.» Por lo tanto, el 47% de los trabajadores no es un buen indicador. El hecho de sentirse discriminados también influyó en este porcentaje, y la discriminación puede ser destructiva en la motivación laboral, de acuerdo al punto 1 del Artículo 2 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948-1998), el cual dice que «Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.»

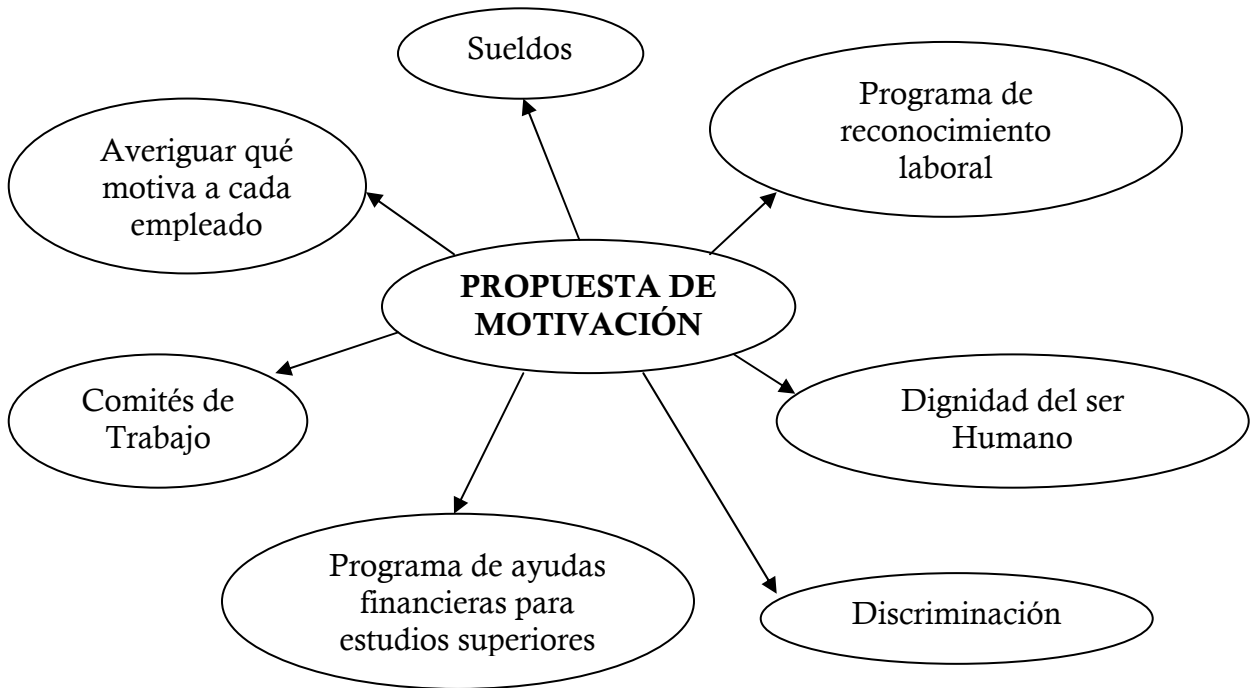
El 69% del total del personal considera que existe estabilidad laboral en la institución. En la “Pirámide de Necesidades” según Maslow (1943), se incluye la seguridad de empleo, de ingresos y recursos en el nivel 2. Por lo tanto, el personal que no siente estabilidad en su trabajo percibe que en cualquier momento puede perderlo, sintiendo así el segundo nivel de sus necesidades insatisfecho, y por lo tanto, está desmotivado.

IX. CONCLUSIONES

- Se evaluó la satisfacción actual del personal. El 84% del personal administrativo, el 86% de los docentes, y el 100% de los coordinadores y directores se encuentra motivado en su trabajo. Las respuestas en conjunto formaron un 88% del total del personal motivado, aunque sus razones para presentarse contentos en su empleo sean distintas.
- Por medio de la ecuación de regresión múltiple se demostró que existe una relación de dependencia entre la variable “motivación” y las tres independientes que se utilizó en el mismo análisis (*Recursos Humanos y Autoridades, Ambiente y Estabilidad, Reconocimiento y Dignidad*). Por lo tanto, se concluye que las condiciones laborales no crean igual motivación en los trabajadores de la institución educativa. En este caso, las condiciones laborales fueron representadas con las tres variables independientes anteriormente mencionadas.
- Se justifica la necesidad de tomar medidas para motivar al personal de la institución educativa, para lograr personal más satisfecho con su trabajo y en consecuencia, mejores resultados institucionales. El uso de la propuesta de motivación será necesario para lograr dicho fin.

X. PROPUESTA DE MOTIVACIÓN

Esta propuesta tiene como propósito aportar ideas para aumentar la motivación del personal docente, administrativo y administración académica; trabajando con los aspectos en que se observaron más inconformes en las encuestas (ver Apéndices “C” y “E”).



A. Averiguar qué motiva a cada empleado (Ver Apéndice “F” y el inciso “C” del Marco Contextual)

Antes de motivar a los empleados, es necesario conocer qué es lo que les motiva. Para ello, el “Test de los 5 lenguajes de amor para el Lugar de Trabajo” (Chapman, 2006) utiliza 5 maneras distintas en que las personas les gusta recibir. Según el autor, la mayoría tiende a preferir una de ellas:

1. Palabras de afirmación: las personas que se inclinan a este lenguaje, se sentirán más motivadas por los reconocimientos en público, diplomas, correos electrónicos, y recompensas verbales en privado.

2. Tiempo de calidad: a estos trabajadores los motiva las actividades en donde conviven con sus autoridades y/o con el resto del personal, como almuerzos, excursiones y reuniones periódicas. Además, podría agradecerles la “Cena para dos personas” o las “Entradas al cine”, pues estos regalos les dan la oportunidad de pasar tiempo de calidad con alguien querido(a).
3. Recibir regalos: a estas personas les gustará recibir los “souvenirs” especiales de la institución (pocillos, etc.), las “cenas para dos personas” o las “entradas al cine”.
4. Actos de servicio: a los empleados motivados por los “actos de servicio” se les puede premiar con la colaboración de un “Maestro Auxiliar” (ver Apéndice “A”) durante uno o dos días, para que les ayude con el trabajo que tengan que hacer.
5. Toque físico: una palmadita en la espalda, muchos abrazos de parte de los jefes y del resto del personal son la mejor motivación para estos trabajadores.

A veces, a pesar que las personas tienen un lenguaje de amor específico, se encuentran en situaciones difíciles, en donde se verían más motivadas recibiendo algo que satisfaga esa necesidad momentánea, en lugar de lo que por naturaleza les motiva.

Por ejemplo, una persona que generalmente prefiere el toque físico, puede tener un hijo enfermo en el hospital. En este caso, para motivar a la persona, quizás un “bono monetario por buen desempeño” sería más conveniente que un abrazo o una palmada en la espalda. Es necesario investigar las necesidades de cada trabajador, utilizando diversos medios: correos electrónicos, entrevistas personales o encuestas.

B. Sueldos

El uso de un sistema de puntuaciones especializadas producirá resultados precisos para redefinir los sueldos de los trabajadores. La puntuación es distinta, dependiendo de las características y exigencias del puesto. Por ejemplo, el aspecto “Requisitos Intelectuales” para un docente es muy importante y debe pesar en la evaluación de su puesto, debido a que a la hora de definir el sueldo; su experiencia, educación, capacitación, iniciativa e ingenio; son aspectos que definen el nivel de educación que recibirán los estudiantes.

En cambio, para un trabajador del departamento de mantenimiento, la puntuación en “Esfuerzo y habilidad” deberá predominar, pues este trabajo requiere de un mayor esfuerzo físico. Por ser la definición de los sueldos para personal que ya ha trabajado durante un tiempo en la institución, deberá tomarse en cuenta la evaluación del desempeño de los mismos.

Tabla 28: Sistema de puntuación para la evaluación de puestos (Formato)

Factores esenciales	Niveles			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad a) Asistencia b) Puntualidad en entregas c) Manejo de información confidencial d) Métodos o procesos e) Material y equipo f) Supervisión de personal				
2. Requisitos intelectuales a) Experiencia b) Educación y capacitación c) Iniciativa e ingenio				
3. Esfuerzo y habilidad a) Esfuerzo físico necesario b) Concentración mental o visual				
4. Condiciones de trabajo a) Ambiente de trabajo b) Riesgos				
Total de puntos				

(Fuente: Administración de Personal y Recursos Humanos, *Werther, William et al*)

A continuación se desarrolló el sistema de puntuación para cuatro tipos de trabajadores en la institución. A través de ellos puede determinarse el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo, y requerirá que un especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de la institución, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos en el manual y estas puntuaciones, se analizará para identificar el número total de puntos del puesto.

Tabla 29: Sistema de puntuación para un docente

Factores esenciales	Niveles			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad				
a) Asistencia	30	60	90	120
b) Puntualidad en entregas	40	80	120	160
c) Manejo de información confidencial	15	30	45	60
d) Métodos o procesos	50	100	150	200
e) Material y equipo	15	30	45	60
f) Supervisión de personal	0	0	0	0
2. Requisitos intelectuales				
a) Experiencia	50	100	150	200
b) Educación y capacitación	50	100	150	200
c) Iniciativa e ingenio	60	120	180	240
3. Esfuerzo y habilidad				
a) Esfuerzo físico necesario	15	30	45	60
b) Concentración mental o visual	20	40	60	80
4. Condiciones de trabajo				
a) Ambiente de trabajo	25	50	75	100
b) Riesgos	20	40	60	80
Total de puntos				1500

Tabla 30: Sistema de puntuación para un director o coordinador de área

Factores esenciales	Niveles			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad				
a) Asistencia	30	60	90	120
b) Puntualidad en entregas	25	50	75	100
c) Manejo de información confidencial	45	90	135	180
d) Métodos o procesos	75	150	225	300
e) Material y equipo	25	50	75	100
f) Supervisión de personal (docentes)	50	100	150	200
2. Requisitos intelectuales				
a) Experiencia	80	160	240	320
b) Educación y capacitación	80	160	240	320
c) Iniciativa e ingenio	50	100	150	200
3. Esfuerzo y habilidad				
a) Esfuerzo físico necesario	15	30	45	60
b) Concentración mental o visual	25	50	75	100
4. Condiciones de trabajo				
a) Ambiente de trabajo	40	80	120	160
b) Riesgos	20	40	60	80
Total de puntos				2240

Tabla 31: Sistema de puntuación para el personal de mantenimiento

Factores esenciales	Niveles			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad				
a) Asistencia	10	20	30	40
b) Puntualidad en entregas	5	10	15	20
c) Manejo de información confidencial	5	10	15	20
d) Métodos o procesos	10	20	30	40
e) Material y equipo	20	40	60	80
f) Supervisión de personal	0	0	0	0
2. Requisitos intelectuales				
a) Experiencia	10	20	30	40
b) Educación y capacitación	10	20	30	40
c) Iniciativa e ingenio	10	20	30	40
3. Esfuerzo y habilidad				
a) Esfuerzo físico necesario	25	50	75	100
b) Concentración mental o visual	5	10	15	20
4. Condiciones de trabajo				
a) Ambiente de trabajo	15	30	45	60
b) Riesgos	20	40	60	80
Total de puntos				580

Tabla 32: Sistema de puntuación para un contador

Factores Esenciales	Niveles			
	Mínimo I	Bajo II	Moderado III	Alto IV
1. Responsabilidad				
a) Asistencia	25	50	75	100
b) Puntualidad en entregas	40	80	120	160
c) Manejo de información confidencial	40	80	120	160
d) Métodos o procesos	25	50	75	100
e) Material y equipo	15	30	45	60
f) Supervisión de personal	5	10	15	20
2. Requisitos intelectuales				
a) Experiencia	25	50	75	100
b) Educación y capacitación	25	50	75	100
c) Iniciativa e ingenio	5	10	15	20
3. Esfuerzo y habilidad				
a) Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20
b) Concentración mental o visual	30	60	90	120
4. Condiciones de trabajo				
a) Ambiente de trabajo	5	10	15	20
b) Riesgos	5	10	15	20
Total de puntos				1000

C. Programa de Reconocimiento Laboral

Elaborar un programa formal de reconocimientos con las siguientes características, motivando e informando a todos los departamentos para que todos participen en el programa:

1) Comunicación constante: cuando los distintos equipos de trabajo de la institución educativa acierten en algo, las autoridades deben hablar directamente con sus miembros, enfatizando lo que han hecho bien y de ser posible, en público. Con ello, se reforzará el tipo de cultura laboral que interesa a la empresa. Hacer una reunión de 10 ó 15 minutos en donde los trabajadores reciban comentarios positivos de otras personas, es una manera de lograr este fin.

2) Seleccionar formas de expresar agradecimiento: enviar notas, tarjetas electrónicas o felicitaciones por internet para reconocer a los colaboradores por razones como: quedarse hasta tarde, cumplir objetivos, tomar decisiones de manera acertada. Puede colocarse también en el boletín interno de la institución.

3) Responder rápido: para sacar ventaja a la oportunidad de reforzar el comportamiento positivo, no dejar el reconocimiento para el convivio navideño. Si se desea hacer una gran explosión de hecho, puede hacerse sin problema.

4) Velar por que los lineamientos ya establecidos se cumplan: El reconocimiento “Empleado del mes” (ver Marco contextual) lo recibe el trabajador, y colocan una fotografía de la persona (ya sea docente o del personal administrativo) en la cartelera del área de recepción de la institución. Se otorgan incentivos en los convivios, por medio de sorteos.

Debido a la necesidad que existe que todos permanezcan en su horario completo de trabajo dentro de la institución, se recomienda eliminar los “Horarios Especiales”, descritos en los métodos actuales para incentivar al personal.

Es recomendable hacer el reconocimiento mediante “souvenirs” en público, para hacer sentir bien a los trabajadores.

Los eventos personales que se reconocen son los cumpleaños. El cumpleañosero recibe un almuerzo especial ese día, y además, puede presentarse sin uniforme.

D. Dignidad del ser Humano

Las críticas destructivas deben eliminarse completamente en la institución, pues solamente utilizando críticas constructivas se aprende y crece profesionalmente. De otra manera, no. También se puede llamar personalmente a un grupo aleatorio de trabajadores o hacer la invitación a quienes personalmente deseen manifestar su incomodidad con respecto a esta situación.

E. Discriminación

Para disminuir la discriminación que apareció como problema en algunas de las encuestas, la siguiente dinámica busca conocer un poco mejor a las personas, eliminando estereotipos.

Consiste en armar pequeños grupos (de 10 a 20 personas). Luego, se siguen los siguientes pasos:

- Se hace una lista de un número específico de actividades extraordinarias. El número de actividades será uno menos del total de personas.
- Cada trabajador(a) debe pensar en alguien del grupo con el/la cual preferiría hacer cada actividad. Lo importante es apuntar a todos los integrantes en alguna actividad, y no colocar alguno(a) en más de una actividad.
- Después, trabajadores(as) voluntarios(as) podrán compartir lo que escribieron, por qué pusieron a cada persona en cada actividad. Dependiendo del tiempo con que se cuente, pueden compartir todos, o solamente algunos.

Tabla 33: Ejemplo de la dinámica para reducir la discriminación

Actividad	Persona	Actividad	Persona
Ir a la Luna	Laura	Bucear en las Bahamas	Godiva
Hacer un viaje en globo	Pantracio	Abrir una firma de abogados	Cecilia
Hacer un salto mortal	Ángel	Vivir en la selva	Eduardo
Ir a un safari	Martha	Dejar a mis hijos si fallezco	Margarita
Ir a un concierto de música clásica	Gladys	Elegir como Lazarillo	Adriana

F. Programa de ayudas financieras para estudios superiores

Con el fin de contribuir al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, la institución puede ofrecer ayuda financiera a las personas que decidan realizar estudios superiores. La decisión de proporcionar esta ayuda dependerá de los siguientes aspectos:

- Que los estudios sean de o estén relacionados con el área educativa (si es docente) o con administración (si es del personal administrativo).
- Que los horarios de clase de los estudios no intervengan con el horario de trabajo del empleado, en la institución.
- Que la persona no cuente en el presente con otro tipo de ayuda financiera por parte de la institución; por ejemplo: préstamos hechos a la institución (pendientes de pago), becas para los hijos, etc.
- Que la ayuda financiera termine en el plazo de la duración del post-grado. De esta manera, cualquier incumplimiento en tiempo por parte del trabajador con respecto a la duración de los estudios tendrá que ser asumido financieramente por él/ella mismo(a).

El porcentaje del costo de los estudios absorbido por la institución estará restringido a lo siguiente:

- Tiempo del trabajador de laborar en la institución educativa.
- Récord del desempeño laboral del trabajador

G. Comités de trabajo

Para involucrar a los trabajadores en cambios e innovaciones en los procesos educativos, se propone formar comités o equipos de trabajo. Estos equipos de trabajo tendrán como objetivo principal, el seguimiento a las innovaciones que realicen la institución en determinado momento. Los comités pueden ser formados con base a la preparación de cada trabajador, su experiencia en distintas áreas de la educación, y su disposición personal.

XI. RECOMENDACIONES

- Evaluar los perfiles de los puestos y reorganizar los horarios de los docentes.
- Reforzar el reconocimiento por parte de las autoridades.
- Seguir realizando actividades donde los empleados convivan unos con otros.
- Apoyar en caso de que a los empleados se les presente un conflicto personal.
- No se debe permitir las faltas de respeto a algún adulto, por mucho que el estudiante la justifique.
- Reconocer en público que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa es único(a) y especial, también es importante.
- Trabajar sobre el aparente divorcio que existe entre los departamentos docente y administrativo, reconociendo que la institución es una y que el barco debe navegar en la misma dirección.
- Capacitar a todo el personal bajo una misma visión, basándose en los principios del trabajo en equipo.
- Velar por las adecuadas condiciones de trabajo para todos los empleados.
- Investigar técnicas más efectivas para que la comunicación sea asertiva (libertad de expresión).
- Para investigar qué otras razones existen para que los trabajadores hayan contestado que “Algunas veces” o “Casi nunca” se respeta su dignidad humana, sería conveniente elaborar otra encuesta en donde el objetivo principal sea este.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Fuentes consultadas:

- Davis, Keith ; Newstrom, John W. 1991. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Octava edición. McGraw-Hill/Interamericana de México. México D.F., México.
- De Cenzo, David A.; Robbins, Stephen P. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición. Editorial Limusa (Noriega Editores). México.
- Departamento de Recursos Humanos. 2005. *Manual del Docente*. Institución Educativa.
- Departamento de Recursos Humanos. 2005. *Manual de Bienvenida*. Institución Educativa.
- Gómez Mejía, Luis R.; Balkin, David B. y Cardy, Robert L. 2001. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. Prentice Hall. Impreso en España.
- Lahey, B.B. 1999. *Introducción a la Psicología*. Sexta edición. Editorial McGrawHill. Estados Unidos.
- Walpole, Ronald E.; Myers, Raymond H. y Myers, Sharon L. 1998. *Probabilidad y Estadística para Ingenieros*. Sexta edición. Pearson Educación. Impreso en México.
- Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta edición. Editorial McGrawHill. México.

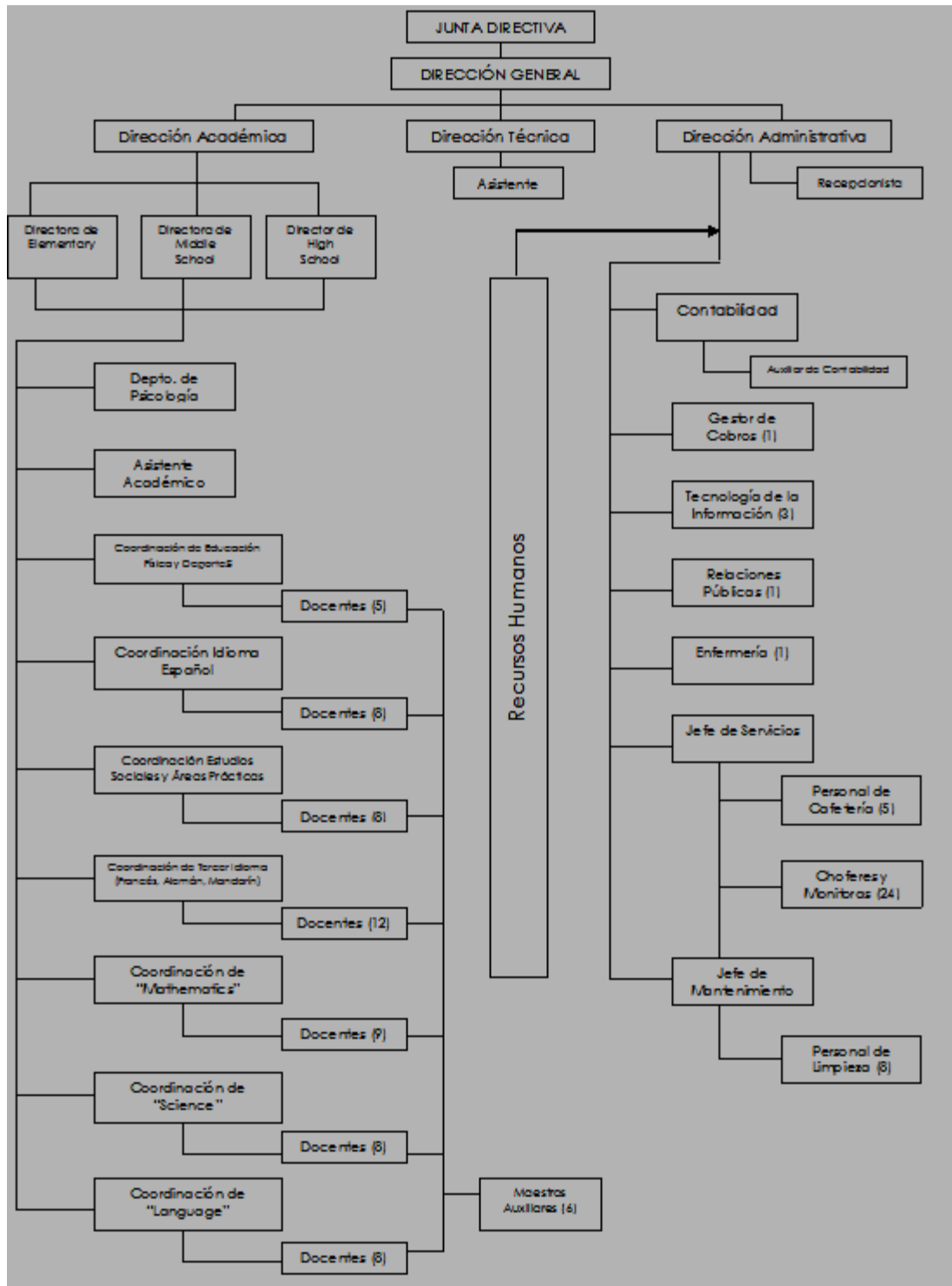
En línea:

- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
“Concepto de motivación”
- http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/liderazgo_y_motivacion.doc
Mora Venegas, Carlos (2004) “Liderazgo y Motivación”
- http://www.wikilearning.com/articulo/motivacion_en_la_gestion_empresarial-el_manejo_de_la_motivacion/16129-1
Arana Mayorca, Walter (2006) “Motivación en la Gestión Empresarial – El Manejo de la Motivación”

- http://www.tecuruapan.edu.mx/info/apuntes/comportamiento_organizacional/Comportamiento%20organizacional%20B/CARACTER%20CDSTICAS%20DE%20LAS%20PERSONAS%20MOTIVADAS.doc
Castro Curiel, María Inés “Características de las Personas Motivadas”
- <http://www.biblioteca.uson.mx/digital/tesis/docs%5C7072%5CCapitulo3.pdf> Mora Venegas, Carlos (2004) “Motivación y Productividad”
- <http://www.recursos-humanos.biz/habilidades-personales-y-directivas/el-poder-de-la-motivacion.html>
Quesada, Luis Arturo (2006) “Tipos de Motivación”
- <http://www.afo.net/hftw-lovetest.asp>
Chapman, Gary (2007) “Test sobre Lenguajes del Amor”
- (<http://www.un.org/spanish/aboutun/hrights.htm>.)
Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948-1998) “Declaración Universal de los Derechos Humanos”.

XIII. APÉNDICES

A. Organigrama general



B. Encuesta a los trabajadores

Universidad del Valle de Guatemala
Maestría en Administración Educativa

Trabajo de campo
Tema: Motivación de personal

Encuesta

Instrucciones: marque con una equis (X) o con un cheque (✓) la casilla de la opción que considere que responde mejor a la pregunta.

1. Generalmente, ¿cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Casi nunca Nunca

2. ¿Quién lo motiva a venir a trabajar? (marque varios si así lo desea)

Usted mismo(a) Su familia Sus autoridades
 Sus colegas Sus estudiantes

3. ¿Qué lo motiva a venir a trabajar? (marque varios si así lo desea)

La necesidad La vocación (gusto) por mi trabajo Mi salario
 Servir a mi país Las personas con quienes convivo
 Otro, especifique: _____

4. ¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo? (marque varios si así lo desea)

El horario La cercanía a mi hogar El uso de uniforme
 Los incentivos que recibo El fruto que observo diariamente
 Que me escuchan El almuerzo
 Otro, especifique: _____

5. Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional, desempeño laboral, y los esfuerzos que hace por venir a trabajar, considera que su salario es:

Más que satisfactorio Justo Bajo

6. ¿Cada cuánto recibe un **reconocimiento** de sus autoridades por su buen desempeño?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Casi nunca Nunca

7. ¿Cada cuánto considera que recibe una **crítica constructiva** de sus autoridades?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Casi nunca Nunca

8. ¿Cada cuánto considera que recibe una **crítica destructiva** (regaños o llamadas de atención injustas) de sus autoridades?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Casi nunca Nunca

9. ¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?

Categoría	Explicación	
Excelente	Me esfuerzo mucho y obtengo buenos resultados	
Muy bueno	Estoy arriba de la media	
Satisfactorio	Hago solamente lo que se me pide, porque no hay de otra	
Deficiente	Estoy cansado y desmotivado, no me interesa ser mejor	

10. Generalmente, ¿de quiénes recibe un **reconocimiento** por su desempeño laboral? (marque varios si así lo desea)

Autoridades Familiares Colegas Estudiantes
 Sub-alternos Padres de familia

11. ¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral? (marque varias si así lo desea)

Oralmente, en privado Oralmente, en público
 Por escrito (Diplomas) Por escrito (correos electrónicos)
 De ninguna manera Otro, especifique: _____

12. ¿De qué manera han llamado su atención? (marque varias si así lo desea)

Oralmente, en privado Oralmente, en público
 Por escrito (Memos) Por escrito (correos electrónicos)
 De ninguna manera Otro, especifique: _____

13. Cuando ha estado en una situación o problema personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades.

Apoyado(a) Presionado(a) Ignorado(a) Desalentado(a)

14. En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Casi nunca Nunca

15. ¿Se ha sentido discriminado(a) por alguna razón?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Casi nunca Nunca

16. ¿Cómo considera usted que lo(a) catalogan en la institución?

_____ Como un(a) profesional, único(a) y especial. _____ Como otro(a) más de la lista

17. ¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?

_____ Sí _____ No

Observaciones de la institución:

C. Tabulación de encuestas

Tabla 34: Tabulación del sector administrativo

Pregunta 1	<i>Generalmente, ¿cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
25	13	7	4	1	0	
Pregunta 2	<i>¿Quién lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>					
Total	Usted mismo(a)	Su familia	Sus autoridades	Sus colegas	Sus estudiantes	
57	20	16	8	8	5	
Pregunta 3	<i>¿Qué lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>					
Total	La necesidad	Servir a su país	La vocación	Las personas con quienes convive	Su salario	
55	13	5	17	13	7	
Pregunta 4	<i>¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo?</i>					
Total	El horario	Los incentivos	Lo(a) escuchan	Cercanía a su hogar	Fruto observado	
63	13	5	7	7	14	
Uniforme	Almuerzo Incluido	Relaciones Humanas	Oportunidad de Estudio	Empresa Grande	Oportunidad de Crecimiento	Prestaciones
6	2	3	3	1	1	1
Pregunta 5	<i>Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional y su desempeño laboral, considera que su trabajo es:</i>					
Total	Satisfactorio	Justo	Bajo			
25	1	12	12			
Pregunta 6	<i>¿Cada cuánto recibe un reconocimiento de sus autoridades por su buen desempeño?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
25	1	4	12	4	4	
Pregunta 7	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica constructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
25	1	1	15	7	1	
Pregunta 8	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica destructiva (injusta) de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
25	0	5	3	13	4	
Pregunta 9	<i>¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?</i>					
Total	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente		
25	11	11	3	0		
Pregunta 10	<i>Generalmente, ¿de quiénes recibe un reconocimiento por su desempeño laboral?</i>					
Total	Autoridades	Familiares	Colegas	Estudiantes	Padres de familia	Sub-alternos
33	11	6	11	5	2	7
Pregunta 11	<i>¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Diplomas	Correos electrónicos	De ninguna manera	Compensación Monetaria
38	12	8	5	5	7	1

Pregunta 12	<i>¿De qué manera han llamado su atención?</i>				
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Memos	Correos Electrónicos	De ninguna manera
36	17	8	2	3	6
Pregunta 13	<i>Cuando usted ha estado en una situación personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades</i>				
Total	Ayudado(a)	Presionado(a)	Ignorado(a)	Desalentado(a)	Sin situaciones difíciles
25	14	4	3	3	1
Pregunta 14	<i>En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
25	11	5	7	2	0
Pregunta 15	<i>¿Se ha sentido discriminado(a) por alguien?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
25	1	3	7	3	11
Pregunta 16	<i>¿Cómo considera que lo(a) catalogan en la institución?</i>				
Total	Único	Otro más			
25	13	12			
Pregunta 17	<i>¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?</i>				
Total	Sí	No			
25	21	4			

Tabla 35: Tabulación del sector docente

Pregunta 1	<i>Generalmente, ¿cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
29	10	15	4	0	0
Pregunta 2	<i>¿Quién lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>				
Total	Usted mismo(a)	Su familia	Sus autoridades	Sus colegas	Sus estudiantes
62	21	15	1	5	20
Pregunta 3	<i>¿Qué lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>				
Total	La necesidad	Servir a su país	La vocación	Las personas con quienes convive	Su salario
61	6	2	25	14	11
			Ejemplo para hijos	Principios bíblicos	Transmisión de conocimientos
			1	1	1
Pregunta 4	<i>¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo?</i>				
Total	El horario	Los incentivos	Me escuchan	Cercanía a mi hogar	Fruto con los estudiantes
49	6	8	3	5	17
			Uniforme	Almuerzo	Seguro médico y de vida
			7	2	1

Pregunta 5	<i>Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional y su desempeño laboral, considera que su trabajo es:</i>					
Total	Satisfactorio	Justo	Bajo			
29	0	13	16			
Pregunta 6	<i>¿Cada cuánto recibe un reconocimiento de sus autoridades por su buen desempeño?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
29	1	2	16	7	3	
Pregunta 7	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica constructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
29	0	4	14	9	2	
Pregunta 8	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica destructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
29	0	4	8	10	7	
Pregunta 9	<i>¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?</i>					
Total	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente	No respondió	
29	11	14	3	0	1	
Pregunta 10	<i>Generalmente, ¿de quiénes recibe un reconocimiento por su desempeño laboral?</i>					
Total	Autoridades	Familiares	Colegas	Estudiantes	Padres de familia	
57	11	13	11	18	4	
Pregunta 11	<i>¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Diplomas	Correos electrónicos	De ninguna manera	Aumento salarial
46	18	8	6	7	6	1
Pregunta 12	<i>¿De qué manera han llamado su atención?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Memos	Correos electrónicos	De ninguna manera	
37	20	5	1	6	5	
Pregunta 13	<i>Cuando usted ha estado en una situación personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades</i>					
Total	Apojado(a)	Presionado(a)	Ignorado(a)	Desalentado(a)		
30	19	4	3	4		
Pregunta 14	<i>En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
29	11	10	7	1	0	
Pregunta 15	<i>¿Se ha sentido discriminado(a) por alguien?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
29	1	4	8	6	10	
Pregunta 16	<i>¿Cómo considera que lo(a) catalogan en la institución?</i>					
Total	Único	Otro más				
29	17	12				
Pregunta 17	<i>¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?</i>					
Total	Sí	No				
29	16	13				

Tabla 36: Tabulación del sector administración académica

Pregunta 1	<i>Generalmente, ¿Cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
10	5	5	0			
Pregunta 2	<i>¿Quién lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>					
Total	Usted mismo(a)	Su familia	Sus autoridades	Sus colegas	Sus estudiantes	
23	7	4	1	4	7	
Pregunta 3	<i>¿Qué lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>					
Total	La necesidad	Servir a su país	La vocación	Las personas con quienes convive	Su salario	Bendición de Dios
19	1	0	10	6	1	1
Pregunta 4	<i>¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo?</i>					
Total	El horario	Los incentivos	Me escuchan	Cercanía a mi hogar	Fruto observado	Uniforme
19	2	2	4	2	8	1
Pregunta 5	<i>Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional y su desempeño laboral, considera que su trabajo es:</i>					
Total	Satisfactorio	Justo	Bajo			
10	0	9	1			
Pregunta 6	<i>¿Cada cuánto recibe un reconocimiento de sus autoridades por su buen desempeño?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
10	0	2	6	1	1	
Pregunta 7	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica constructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
10	0	2	7	1	0	
Pregunta 8	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica destructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
10	0	0	5	4	1	
Pregunta 9	<i>¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?</i>					
Total	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente		
10	1	9	0	0		
Pregunta 10	<i>Generalmente, ¿de quiénes recibe un reconocimiento por su desempeño laboral?</i>					
Total	Autoridades	Familiares	Colegas	Estudiantes	Sub-alternos	
29	6	7	8	5	3	
Pregunta 11	<i>¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Diplomas	Correos electrónicos	De ninguna manera	Mensajes codificados
22	10	6	2	4	0	1
Pregunta 12	<i>¿De qué manera han llamado su atención?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Memos	Correos electrónicos	De ninguna manera	Indiferencia
12	9	1	0	0	1	1
Pregunta 13	<i>Cuando usted ha estado en una situación personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades</i>					
Total	Apoyado(a)	Presionado(a)	Ignorado(a)	Desalentado(a)		
10	7	2	0	1		

Pregunta 14	<i>En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	3	5	2	0	0
Pregunta 15	<i>¿Se ha sentido discriminado(a) por alguien?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
10	0	0	5	2	3
Pregunta 16	<i>¿Cómo considera que lo(a) catalogan en la institución?</i>				
Total	Único	Otro más			
10	7	3			
Pregunta 17	<i>¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?</i>				
Total	Sí	No			
10	7	3			

Tabla 37: Tabulación de todo el personal

Pregunta 1	<i>Generalmente, ¿cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
64	28	27	8	1	0
Pregunta 2	<i>¿Quién lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>				
Total	Usted mismo(a)	Su familia	Sus autoridades	Sus colegas	Sus estudiantes
142	48	35	10	17	32
Pregunta 3	<i>¿Qué lo(a) motiva a venir a trabajar?</i>				
Total	La necesidad	Servir a su país	La vocación	Las personas con quienes convive	Su salario
135	20	7	52	33	19
		Ejemplo para hijos	Principios bíblicos	Transmisión de conocimientos	Bendición de Dios
		1	1	1	1
Pregunta 4	<i>¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo?</i>				
Total	El horario	Los incentivos	Relaciones humanas	Cercanía a mi hogar	Fruto observado
131	21	15	17	14	39
			Prestaciones y servicios	Oportunidad de estudio y crecimiento	Empresa grande
			20	4	1
Pregunta 5	<i>Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional y su desempeño laboral, considera que su trabajo es:</i>				
Total	Satisfactorio	Justo	Bajo		
64	1	34	29		
Pregunta 6	<i>¿Cada cuánto recibe un reconocimiento de sus autoridades por su buen desempeño?</i>				
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
64	2	8	34	12	8

Pregunta 7	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica constructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
64	1	7	36	17	3	
Pregunta 8	<i>¿Cada cuánto recibe una crítica destructiva de sus autoridades?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
64	0	9	16	27	12	
Pregunta 9	<i>¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?</i>					
Total	Excelente	Muy bueno	Satisfactorio	Deficiente	No respondió	
64	23	34	6	0	1	
Pregunta 10	<i>Generalmente, ¿de quiénes recibe un reconocimiento por su desempeño laboral?</i>					
Total	Autoridades	Familiares	Colegas	Estudiantes	Padres de familia	Sub-Alternos
128	28	26	30	28	6	10
Pregunta 11	<i>¿De qué manera han premiado (sus autoridades) su desempeño laboral?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Diplomas	Correos electrónicos	De ninguna manera	
104	40	22	13	16	13	
Pregunta 12	<i>¿De qué manera han llamado su atención?</i>					
Total	Oral, en privado	Oral, en público	Memos	Correos electrónicos	De ninguna manera	
84	46	14	3	9	12	
Pregunta 13	<i>Cuando usted ha estado en una situación personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades</i>					
Total	Apoyado(a)	Presionado(a)	Ignorado(a)	Desalentado(a)		
64	40	10	6	8		
Pregunta 14	<i>En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
64	25	20	16	3	0	
Pregunta 15	<i>¿Se ha sentido discriminado(a) por alguien?</i>					
Total	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
64	2	7	20	11	24	
Pregunta 16	<i>¿Cómo considera que lo(a) catalogan en la institución?</i>					
Total	Único	Otro más				
64	37	27				
Pregunta 17	<i>¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?</i>					
Total	Sí	No				
64	44	20				

D. Clasificación de las preguntas en las variables del marco metodológico

Del lado izquierdo, se indica la variable que midió la pregunta, antes de colocar el número de la pregunta. Las preguntas se reescribieron (En la primera celda de cada tabla), de manera que se fuera viable una respuesta “SÍ” o “NO”, para lograr interpretar la información de una manera más sencilla y comprensible. La explicación del lado derecho se refiere a la manera en que se calculó en porcentaje bajo la respuesta “SÍ”.

Tabla 38: Clasificación de las preguntas en el Sector Administrativo

Motivación (Pregunta 1)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Está motivado(a)?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Está motivado(a)?		SÍ	NO	80%	20%	("Siempre" y "Frecuentemente"/25 encuestados)
¿Está motivado(a)?								
SÍ	NO							
80%	20%							
Autoridades (Pregunta 2)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) han motivado las autoridades?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>32%</td> <td>68%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		SÍ	NO	32%	68%	("Autoridades" / 25 encuestados)
¿Lo(a) han motivado las autoridades?								
SÍ	NO							
32%	68%							
Ambiente (Pregunta 3)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>52%</td> <td>48%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?		SÍ	NO	52%	48%	("Las personas con quienes convive" / 25 encuestados)
¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?								
SÍ	NO							
52%	48%							
RRHH (Pregunta 4)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe incentivos?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>16%</td> <td>84%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe incentivos?		SÍ	NO	16%	84%	("Incentivos", "Almuerzo", "Uniforme" y "Oportunidad de estudio" / 100 respuestas)
¿Recibe incentivos?								
SÍ	NO							
16%	84%							
RRHH (Pregunta 5)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Le parece su sueldo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>52%</td> <td>48%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Le parece su sueldo?		SÍ	NO	52%	48%	(Satisfactorio y Justo/25 encuestados)
¿Le parece su sueldo?								
SÍ	NO							
52%	48%							
Reconocimiento (Pregunta 6)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe reconocimiento?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>68%</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe reconocimiento?		SÍ	NO	68%	32%	(Desde Siempre hasta Algunas veces/25 encuestados)
¿Recibe reconocimiento?								
SÍ	NO							
68%	32%							
Reconocimiento (Pregunta 7)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe críticas constructivas?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>68%</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe críticas constructivas?		SÍ	NO	68%	32%	(Desde Siempre hasta Algunas veces/25 encuestados)
¿Recibe críticas constructivas?								
SÍ	NO							
68%	32%							
Dignidad (Pregunta 8)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe críticas destructivas?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO</td> <td>SÍ</td> </tr> <tr> <td>16%</td> <td>84%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe críticas destructivas?		NO	SÍ	16%	84%	(Desde Siempre hasta Casi nunca/25 encuestados)
¿Recibe críticas destructivas?								
NO	SÍ							
16%	84%							

Motivación (Pregunta 9)	¿Desempeña bien su trabajo?		(Desde Excelente hasta Satisfactorio/25 encuestados)
	SÍ	NO	
	88%	12%	
Reconocimiento (Pregunta 10)	¿Recibe reconocimiento INTERNO?		(Sólo los de la institución/42 respuestas)
	SÍ	NO	
	86%	14%	
Reconocimiento (Pregunta 11)	¿Recibe reconocimiento de sus autoridades?		(Todas menos "De ninguna manera"/38 respuestas)
	SÍ	NO	
	82%	18%	
Dignidad (Pregunta 12)	¿Han llamado su atención de forma adecuada?		(Todas menos "Oral, en público"/36 respuestas)
	SÍ	NO	
	78%	22%	
Autoridades (Pregunta 13)	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		("Apoyado"/25 encuestados)
	SÍ	NO	
	56%	44%	
Dignidad (Pregunta 14)	¿Respetan su dignidad humana?		("Siempre"/25 encuestados)
	SÍ	NO	
	44%	56%	
Dignidad (Pregunta 15)	¿Lo(a) han discriminado?		(Todas menos "Nunca"/25 encuestados)
	NO	SÍ	
	44%	56%	
Dignidad (Pregunta 16)	¿Lo(a) ven como un(a) profesional único(a)?		("Único"/25 encuestados)
	SÍ	NO	
	52%	48%	
Estabilidad (Pregunta 17)	¿Existe estabilidad laboral?		("Sí"/25 encuestados)
	SÍ	NO	
	84%	16%	

Tabla 39: Clasificación de las preguntas en el sector docente

Motivación (Pregunta 1)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Está motivado(a)?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>86%</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Está motivado(a)?		SÍ	NO	86%	14%	("Siempre" y "Frecuentemente" / 29 encuestados)
¿Está motivado(a)?								
SÍ	NO							
86%	14%							
Autoridades (Pregunta 2)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) han motivado las autoridades?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>3%</td> <td>97%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		SÍ	NO	3%	97%	("Autoridades" / 29 encuestados)
¿Lo(a) han motivado las autoridades?								
SÍ	NO							
3%	97%							
Ambiente (Pregunta 3)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>48%</td> <td>52%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?		SÍ	NO	48%	52%	("Las personas con quienes convive" / 29 encuestados)
¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?								
SÍ	NO							
48%	52%							
Vocación (Pregunta 3)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) motiva su vocación para enseñar?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>86%</td> <td>14%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) motiva su vocación para enseñar?		SÍ	NO	86%	14%	("Vocación" / 29)
¿Lo(a) motiva su vocación para enseñar?								
SÍ	NO							
86%	14%							
RRHH (Pregunta 4)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe incentivos?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>16%</td> <td>84%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe incentivos?		SÍ	NO	16%	84%	("Incentivos", "Almuerzo", "Uniforme" y "Seguro médico y de vida" / 116 posibles respuestas)
¿Recibe incentivos?								
SÍ	NO							
16%	84%							
RRHH (Pregunta 5)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Le parece su sueldo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>45%</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Le parece su sueldo?		SÍ	NO	45%	55%	("Satisfactorio" y "Justo" / 29 encuestados)
¿Le parece su sueldo?								
SÍ	NO							
45%	55%							
Reconocimiento (Pregunta 6)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe reconocimiento?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>66%</td> <td>34%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe reconocimiento?		SÍ	NO	66%	34%	(Desde "Siempre" hasta "Algunas veces" / 29 encuestados)
¿Recibe reconocimiento?								
SÍ	NO							
66%	34%							
Reconocimiento (Pregunta 7)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe críticas constructivas?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>62%</td> <td>38%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe críticas constructivas?		SÍ	NO	62%	38%	(Desde "Siempre" hasta "Algunas veces" / 29 encuestados)
¿Recibe críticas constructivas?								
SÍ	NO							
62%	38%							
Dignidad (Pregunta 8)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe críticas destructivas?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO</td> <td>SÍ</td> </tr> <tr> <td>24%</td> <td>76%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe críticas destructivas?		NO	SÍ	24%	76%	(Desde "Siempre" hasta "Casi nunca" / 29 encuestados)
¿Recibe críticas destructivas?								
NO	SÍ							
24%	76%							

Motivación (Pregunta 9)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Desempeña bien su trabajo?</td> <td rowspan="3">(Desde "Excelente" hasta "Satisfactorio"/29 encuestados)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>86%</td> <td>14%</td> </tr> </table>	¿Desempeña bien su trabajo?		(Desde "Excelente" hasta "Satisfactorio"/29 encuestados)	SÍ	NO	86%	14%
¿Desempeña bien su trabajo?		(Desde "Excelente" hasta "Satisfactorio"/29 encuestados)						
SÍ	NO							
86%	14%							
Reconocimiento (Pregunta 10)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Recibe reconocimiento INTERNO?</td> <td rowspan="3">(Sólo los de la institución/57 respuestas)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>77%</td> <td>23%</td> </tr> </table>	¿Recibe reconocimiento INTERNO?		(Sólo los de la institución/57 respuestas)	SÍ	NO	77%	23%
¿Recibe reconocimiento INTERNO?		(Sólo los de la institución/57 respuestas)						
SÍ	NO							
77%	23%							
Reconocimiento (Pregunta 11)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Recibe reconocimiento de sus autoridades?</td> <td rowspan="3">(Todas menos "De ninguna manera"/46 respuestas)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>87%</td> <td>13%</td> </tr> </table>	¿Recibe reconocimiento de sus autoridades?		(Todas menos "De ninguna manera"/46 respuestas)	SÍ	NO	87%	13%
¿Recibe reconocimiento de sus autoridades?		(Todas menos "De ninguna manera"/46 respuestas)						
SÍ	NO							
87%	13%							
Dignidad (Pregunta 12)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Han llamado su atención de forma adecuada?</td> <td rowspan="3">(Todas menos "Oral, en público"/37 respuestas)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>86%</td> <td>14%</td> </tr> </table>	¿Han llamado su atención de forma adecuada?		(Todas menos "Oral, en público"/37 respuestas)	SÍ	NO	86%	14%
¿Han llamado su atención de forma adecuada?		(Todas menos "Oral, en público"/37 respuestas)						
SÍ	NO							
86%	14%							
Autoridades (Pregunta 13)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Lo(a) han motivado las autoridades?</td> <td rowspan="3">("Apoyado"/29 encuestados)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>66%</td> <td>34%</td> </tr> </table>	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		("Apoyado"/29 encuestados)	SÍ	NO	66%	34%
¿Lo(a) han motivado las autoridades?		("Apoyado"/29 encuestados)						
SÍ	NO							
66%	34%							
Dignidad (Pregunta 14)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Respetan su dignidad humana?</td> <td rowspan="3">("Siempre"/29 encuestados)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>38%</td> <td>62%</td> </tr> </table>	¿Respetan su dignidad humana?		("Siempre"/29 encuestados)	SÍ	NO	38%	62%
¿Respetan su dignidad humana?		("Siempre"/29 encuestados)						
SÍ	NO							
38%	62%							
Dignidad (Pregunta 15)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Lo(a) han discriminado?</td> <td rowspan="3">(Todas menos "Nunca"/29 encuestados)</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>SÍ</td> </tr> <tr> <td>34%</td> <td>66%</td> </tr> </table>	¿Lo(a) han discriminado?		(Todas menos "Nunca"/29 encuestados)	NO	SÍ	34%	66%
¿Lo(a) han discriminado?		(Todas menos "Nunca"/29 encuestados)						
NO	SÍ							
34%	66%							
Dignidad (Pregunta 16)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Lo(a) ven como un(a) profesional único(a)?</td> <td rowspan="3">("Único"/29 encuestados)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>59%</td> <td>41%</td> </tr> </table>	¿Lo(a) ven como un(a) profesional único(a)?		("Único"/29 encuestados)	SÍ	NO	59%	41%
¿Lo(a) ven como un(a) profesional único(a)?		("Único"/29 encuestados)						
SÍ	NO							
59%	41%							
Estabilidad (Pregunta 17)	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">¿Existe estabilidad laboral?</td> <td rowspan="3">("Sí"/29 encuestados)</td> </tr> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>55%</td> <td>45%</td> </tr> </table>	¿Existe estabilidad laboral?		("Sí"/29 encuestados)	SÍ	NO	55%	45%
¿Existe estabilidad laboral?		("Sí"/29 encuestados)						
SÍ	NO							
55%	45%							

Tabla 40: Clasificación de las preguntas en el sector administración académica

Motivación (Pregunta 1)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Está motivado(a)?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Está motivado(a)?		SÍ	NO	100%	0%	("Siempre" y "Frecuentemente"/10 encuestados)
¿Está motivado(a)?								
SÍ	NO							
100%	0%							
Autoridades (Pregunta 2)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) han motivado las autoridades?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		SÍ	NO	10%	90%	("Autoridades" / 10 encuestados)
¿Lo(a) han motivado las autoridades?								
SÍ	NO							
10%	90%							
Ambiente (Pregunta 3)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>60%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?		SÍ	NO	60%	40%	("Las personas con quienes convive" / 10 encuestados)
¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?								
SÍ	NO							
60%	40%							
Vocación (Pregunta 3)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Lo(a) motiva la vocación por su trabajo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Lo(a) motiva la vocación por su trabajo?		SÍ	NO	100%	0%	("Vocación"/10 encuestados)
¿Lo(a) motiva la vocación por su trabajo?								
SÍ	NO							
100%	0%							
RRHH (Pregunta 4)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe incentivos?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>15%</td> <td>85%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe incentivos?		SÍ	NO	15%	85%	("Incentivos" y "Uniforme" / 20 posibles respuestas)
¿Recibe incentivos?								
SÍ	NO							
15%	85%							
RRHH (Pregunta 5)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Le parece su sueldo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>90%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Le parece su sueldo?		SÍ	NO	90%	10%	("Satisfactorio" y "Justo"/10 encuestados)
¿Le parece su sueldo?								
SÍ	NO							
90%	10%							
Reconocimiento (Pregunta 6)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe reconocimiento?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe reconocimiento?		SÍ	NO	80%	20%	(Desde "Siempre" hasta "Algunas veces"/10 encuestados)
¿Recibe reconocimiento?								
SÍ	NO							
80%	20%							
Reconocimiento (Pregunta 7)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe críticas constructivas?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>90%</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe críticas constructivas?		SÍ	NO	90%	10%	(Desde "Siempre" hasta "Algunas veces"/10 encuestados)
¿Recibe críticas constructivas?								
SÍ	NO							
90%	10%							
Dignidad (Pregunta 8)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Recibe críticas destructivas?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO</td> <td>SÍ</td> </tr> <tr> <td>10%</td> <td>90%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Recibe críticas destructivas?		NO	SÍ	10%	90%	(Desde "Siempre" hasta "Casi nunca"/10 encuestados)
¿Recibe críticas destructivas?								
NO	SÍ							
10%	90%							
Motivación (Pregunta 9)	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">¿Desempeña bien su trabajo?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	¿Desempeña bien su trabajo?		SÍ	NO	100%	0%	(Desde "Excelente" hasta "Satisfactorio"/10 encuestados)
¿Desempeña bien su trabajo?								
SÍ	NO							
100%	0%							

Reconocimiento (Pregunta 10)	¿Recibe reconocimiento INTERNO?		(Sólo los de la institución/29 respuestas)
	SÍ	NO	
	76%	24%	
Reconocimiento (Pregunta 11)	¿Recibe reconocimiento de sus autoridades?		(Todas menos "De ninguna manera"/23 respuestas)
	SÍ	NO	
	100%	0%	
Dignidad (Pregunta 12)	¿Han llamado su atención de forma adecuada?		(Todas menos "Oral, en público"/12 respuestas)
	SÍ	NO	
	92%	8%	
Autoridades (Pregunta 13)	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		("Apoyado"/10 encuestados)
	SÍ	NO	
	70%	30%	
Dignidad (Pregunta 14)	¿Respetan su dignidad humana?		("Siempre"/10 encuestados)
	SÍ	NO	
	30%	70%	
Dignidad (Pregunta 15)	¿Lo(a) han discriminado?		(Todas menos "Nunca"/10 encuestados)
	NO	SÍ	
	30%	70%	
Dignidad (Pregunta 16)	¿Lo(a) ven como un(a) profesional único(a)?		("Único"/10 encuestados)
	SÍ	NO	
	70%	30%	
Estabilidad (Pregunta 17)	¿Existe estabilidad laboral?		("Si"/10 encuestados)
	SÍ	NO	
	70%	30%	

Tabla 41: Clasificación de las preguntas del total del personal

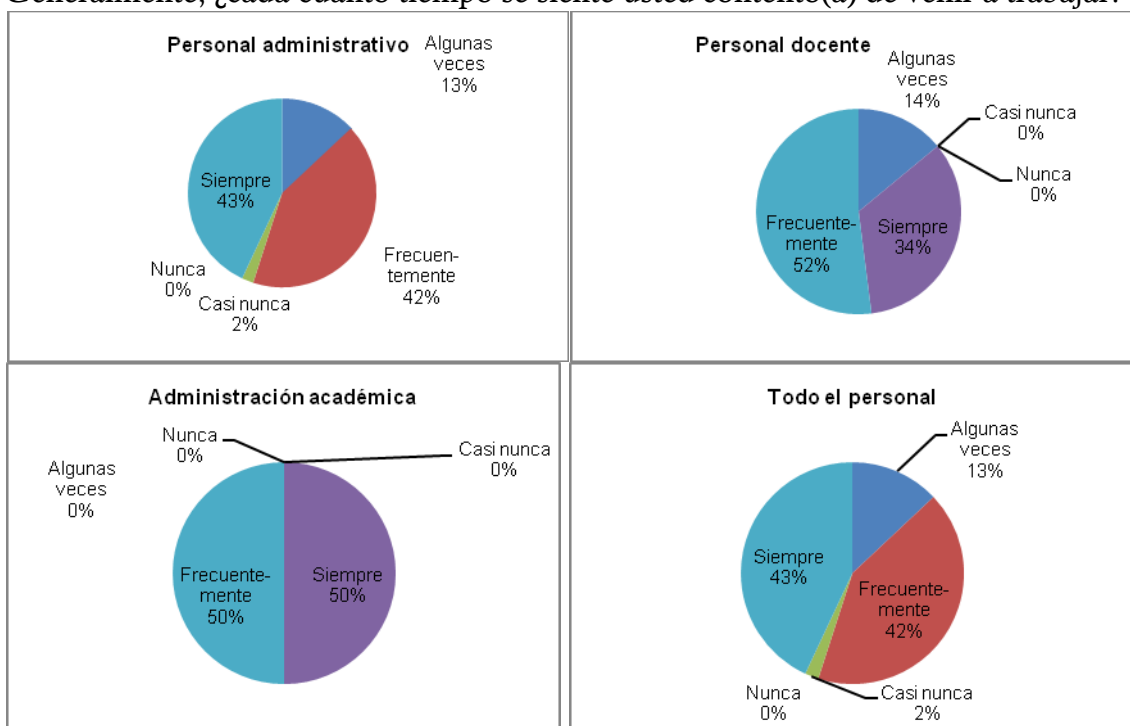
Motivación (Pregunta 1)	¿Está motivado(a)?		(Siempre y Frecuentemente/64 Encuestados)
	SÍ	NO	
	86%	14%	

Autoridades (Pregunta 2)	¿Lo(a) han motivado las autoridades?	(Autoridades / 64 encuestados)
	SÍ	NO
	16%	84%
Ambiente (Pregunta 3)	¿Lo(a) motiva su ambiente de trabajo?	(Las personas con quienes convive / 64 encuestados)
	SÍ	NO
	52%	48%
RRHH (Pregunta 4)	¿Lo(a) motivan los incentivos?	(“Incentivos”, “Prestaciones y servicios”, y “Oportunidad de estudio” / 192 respuestas)
	SÍ	NO
	20%	80%
RRHH (Pregunta 5)	¿Le parece su sueldo?	(Satisfactorio y Justo/64 encuestados)
	SÍ	NO
	55%	45%
Reconocimiento (Pregunta 6)	¿Recibe reconocimiento?	(Desde Siempre hasta Algunas veces/64 encuestados)
	SÍ	NO
	69%	31%
Reconocimiento (Pregunta 7)	¿Recibe críticas constructivas?	(Desde Siempre hasta Algunas veces/64 encuestados)
	SÍ	NO
	69%	31%
Dignidad (Pregunta 8)	¿Recibe críticas destructivas?	(Desde Siempre hasta Casi nunca/64 encuestados)
	NO	SÍ
	19%	81%
Motivación (Pregunta 9)	¿Desempeña bien su trabajo?	(Desde Excelente hasta Satisfactorio/64 encuestados)
	SÍ	NO
	89%	11%
Reconocimiento (Pregunta 10)	¿Recibe reconocimiento INTERNO?	(Sólo los de la institución/128 respuestas)
	SÍ	NO
	80%	20%
Reconocimiento (Pregunta 11)	¿Recibe reconocimiento de sus autoridades?	(Todas menos "De ninguna manera"/104 respuestas)
	SÍ	NO
	88%	13%

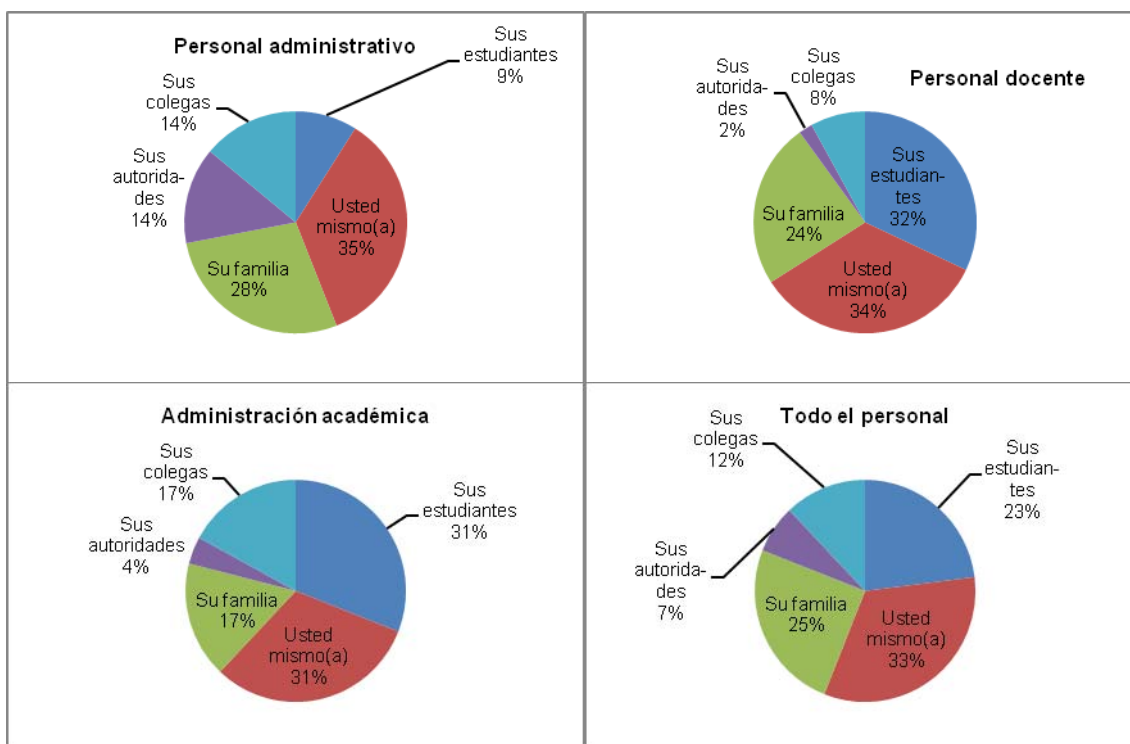
Dignidad (Pregunta 12)	¿Han llamado su atención de forma adecuada?		(Todas menos "Oral, en público"/84 respuestas)
	SÍ	NO	
	83%	17%	
Autoridades (Pregunta 13)	¿Lo(a) han motivado las autoridades?		("Apoyado"/64 respuestas)
	SÍ	NO	
	63%	38%	
Dignidad (Pregunta 14)	¿Respetan su dignidad humana?		("Siempre"/64 respuestas)
	SÍ	NO	
	39%	61%	
Dignidad (Pregunta 15)	¿Lo(a) han discriminado?		(Todas menos "Nunca"/64 respuestas)
	NO	SÍ	
	38%	63%	
Dignidad (Pregunta 16)	¿Lo(a) ven como un(a) profesional único(a)?		("Único"/64 encuestados)
	SÍ	NO	
	58%	42%	
Estabilidad (Pregunta 17)	¿Existe estabilidad laboral?		("Si"/64 estudiantes)
	SÍ	NO	
	69%	31%	

E. Gráficas por pregunta

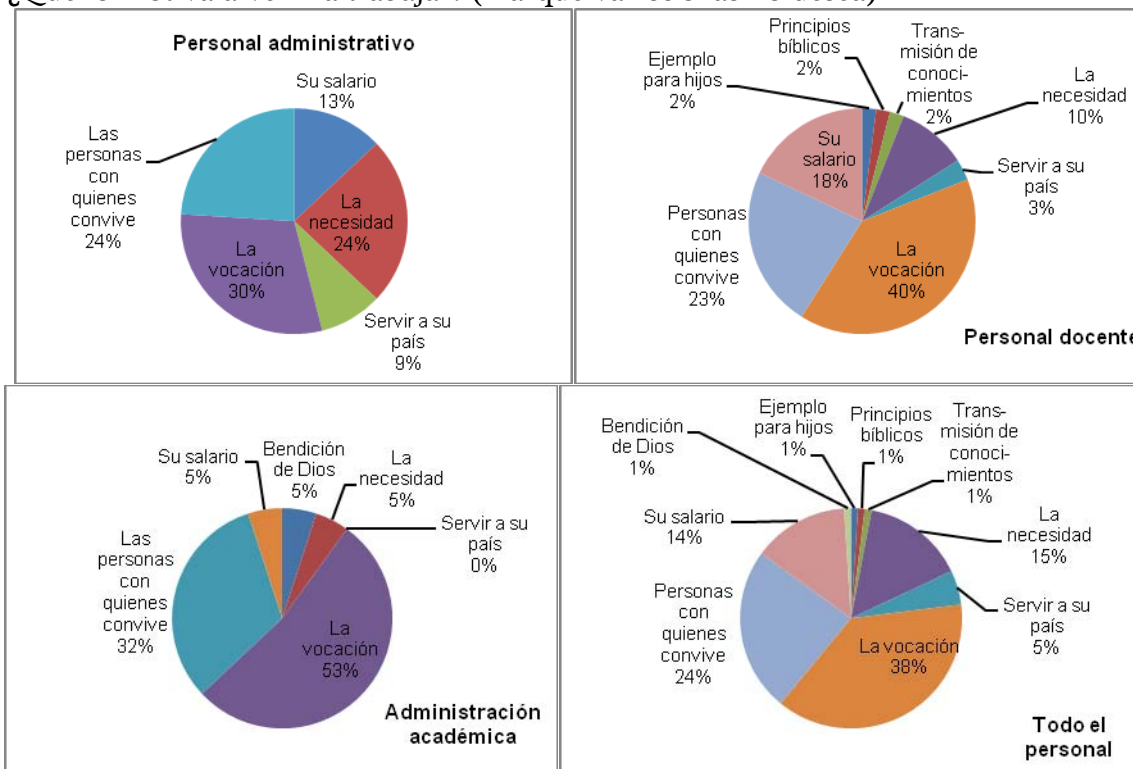
1. Generalmente, ¿cada cuánto tiempo se siente usted contento(a) de venir a trabajar?



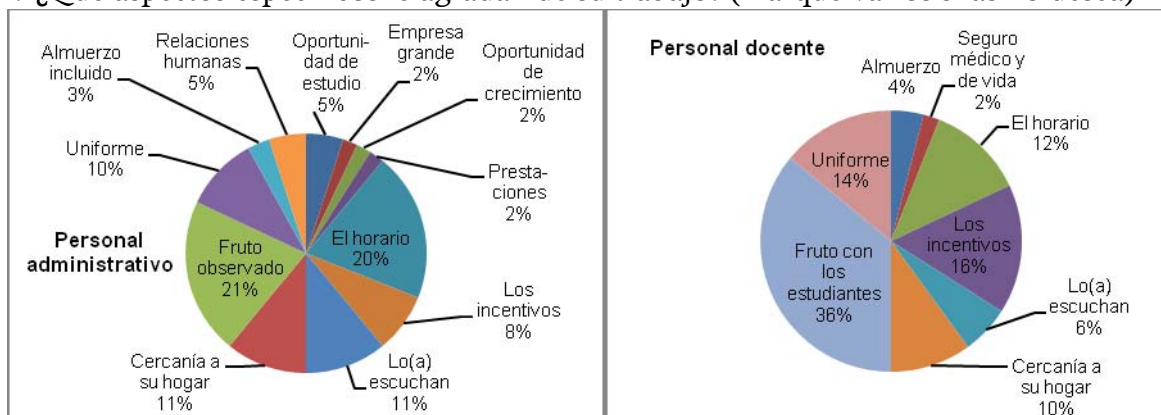
2. ¿Quién lo motiva a venir a trabajar? (marque varios si así lo desea)

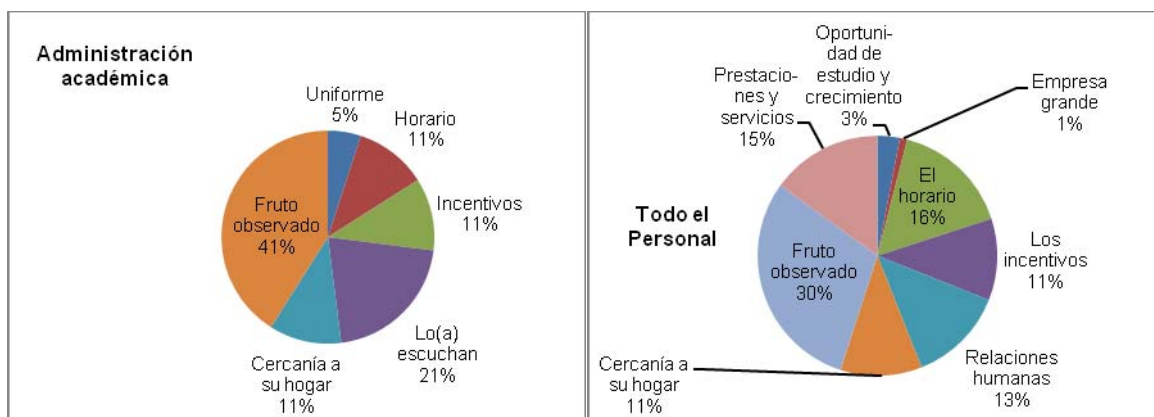


3. ¿Qué lo motiva a venir a trabajar? (marque varios si así lo desea)

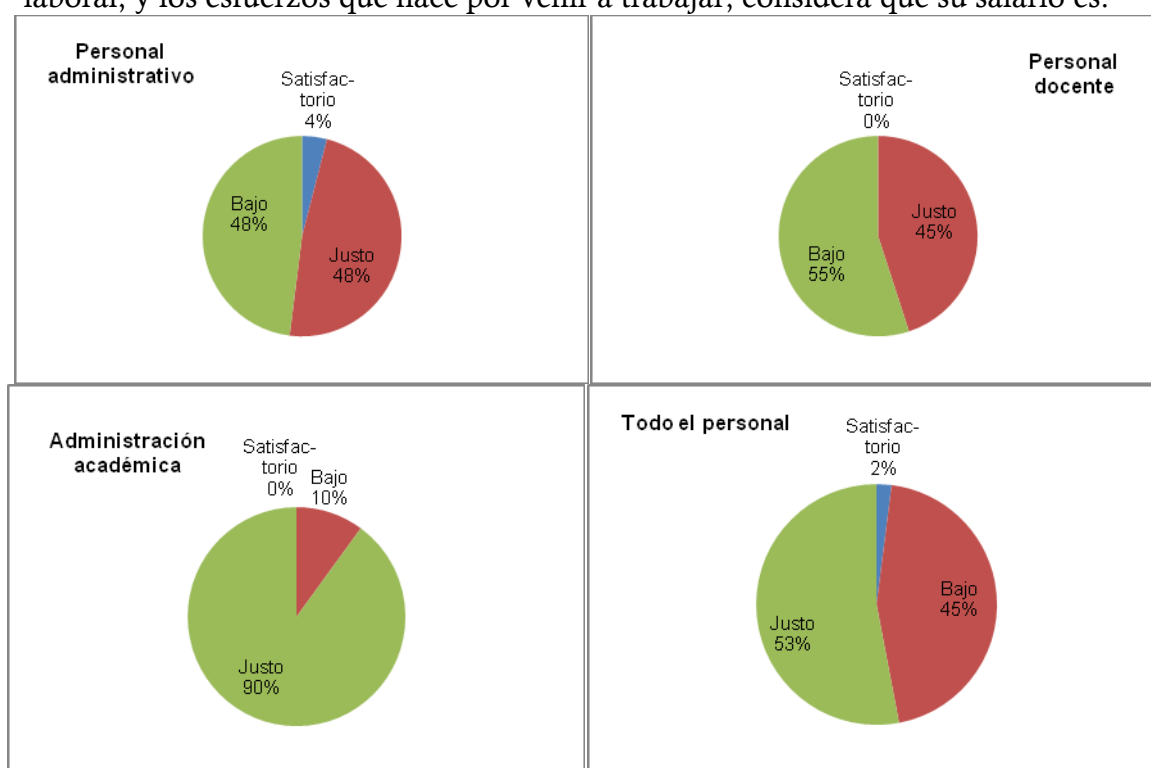


4. ¿Qué aspectos específicos le agradan de su trabajo? (marque varios si así lo desea)

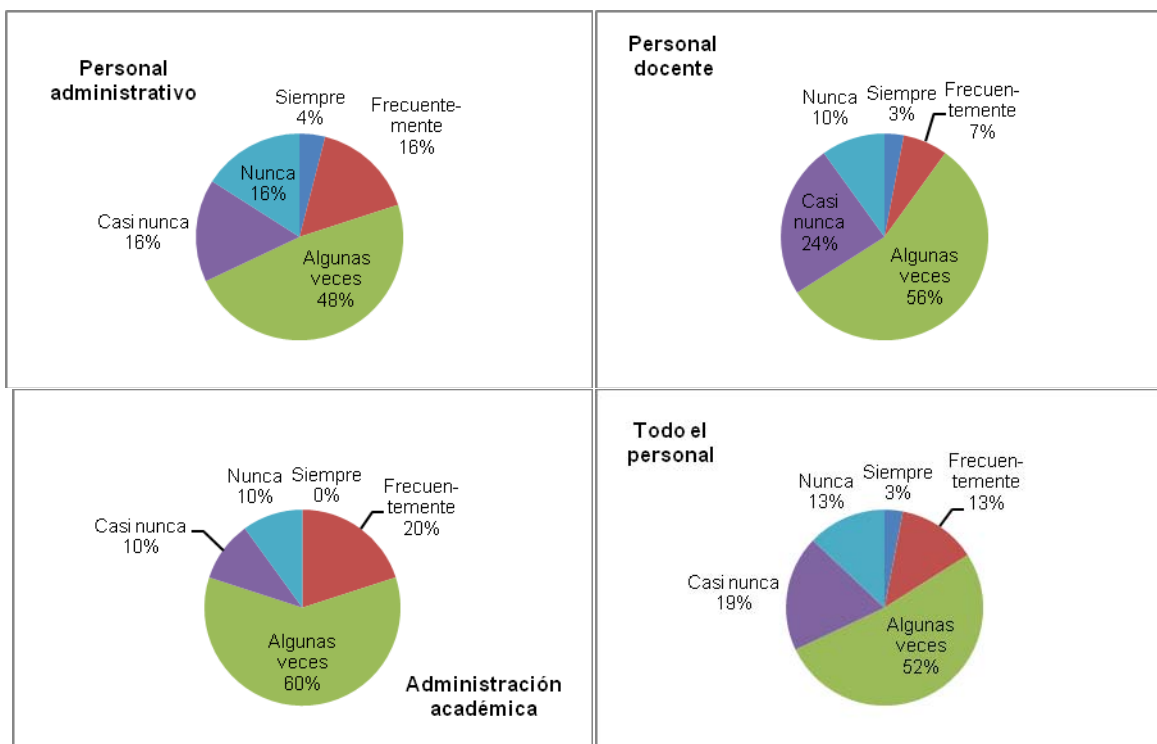




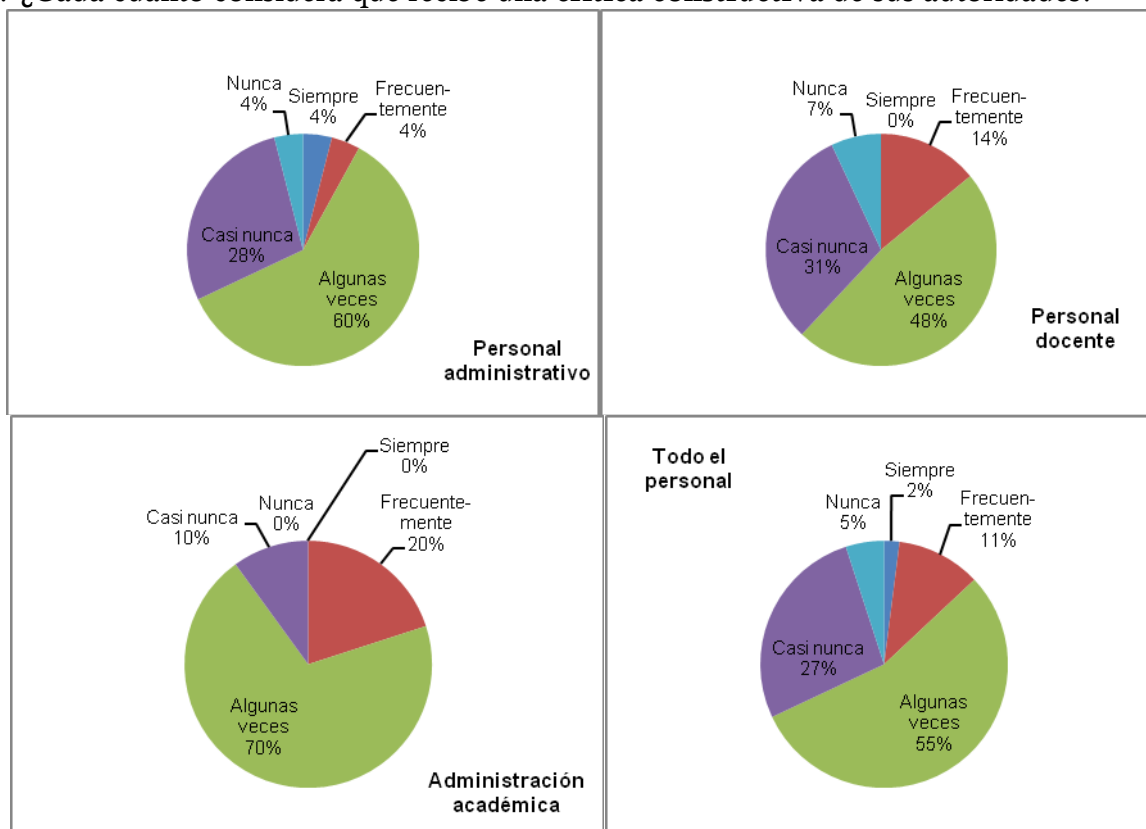
5. Tomando en cuenta su preparación académica, experiencia profesional, desempeño laboral, y los esfuerzos que hace por venir a trabajar, considera que su salario es:



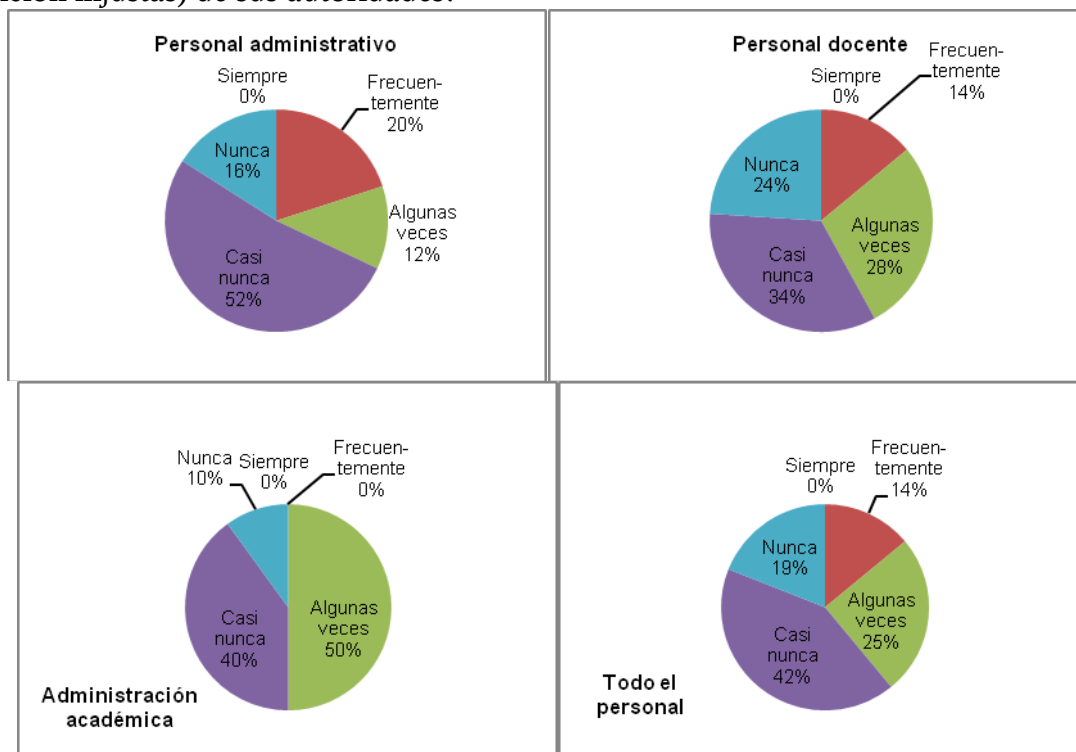
6. ¿Cada cuánto recibe un **reconocimiento** de sus autoridades por su buen desempeño?



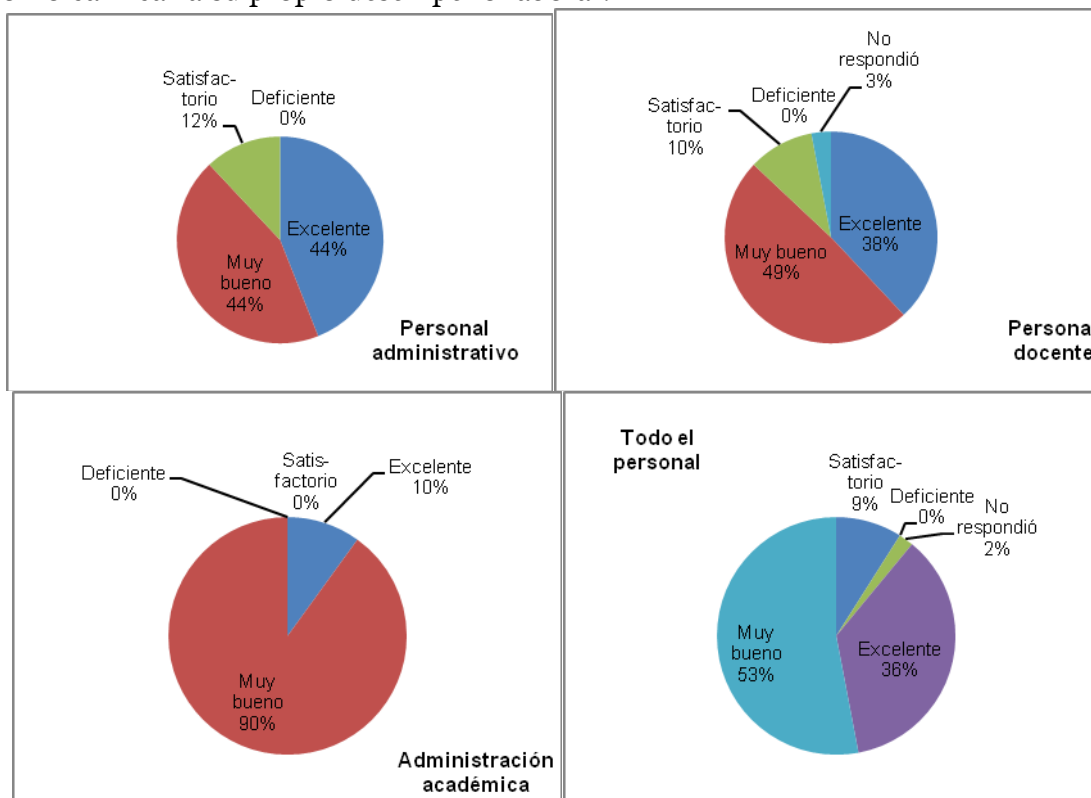
7. ¿Cada cuánto considera que recibe una **crítica constructiva** de sus autoridades?



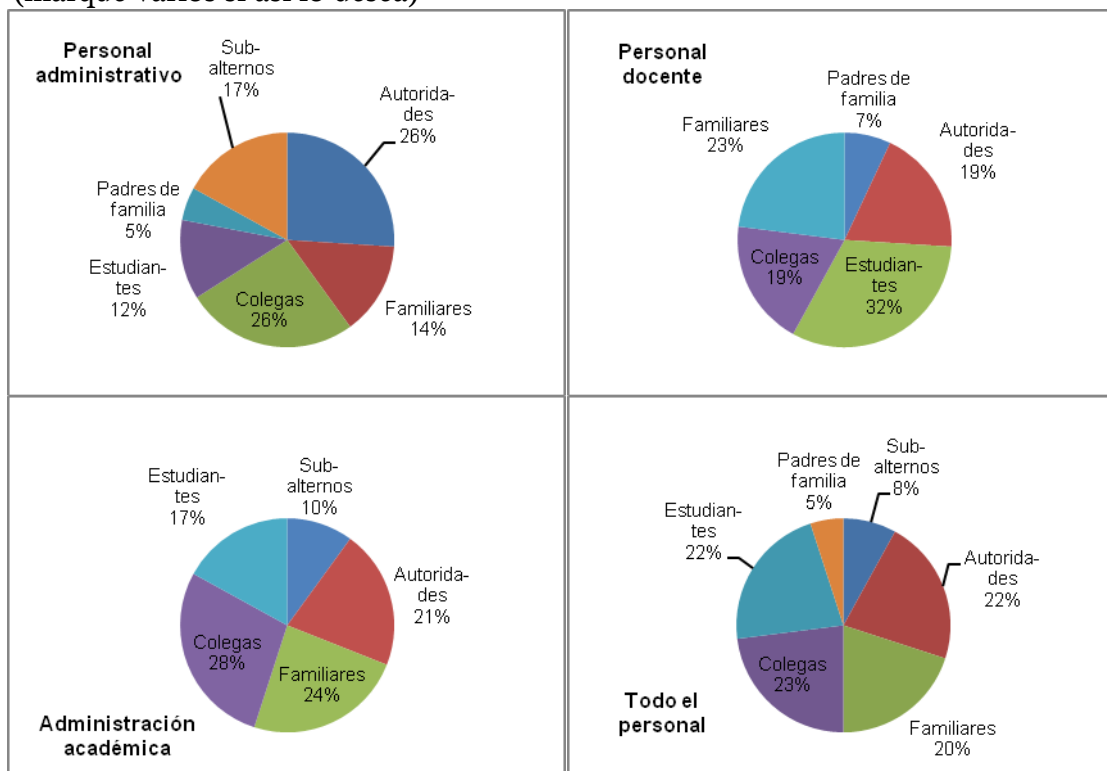
8. ¿Cada cuánto considera que recibe una **crítica destructiva** (regaños o llamadas de atención injustas) de sus autoridades?



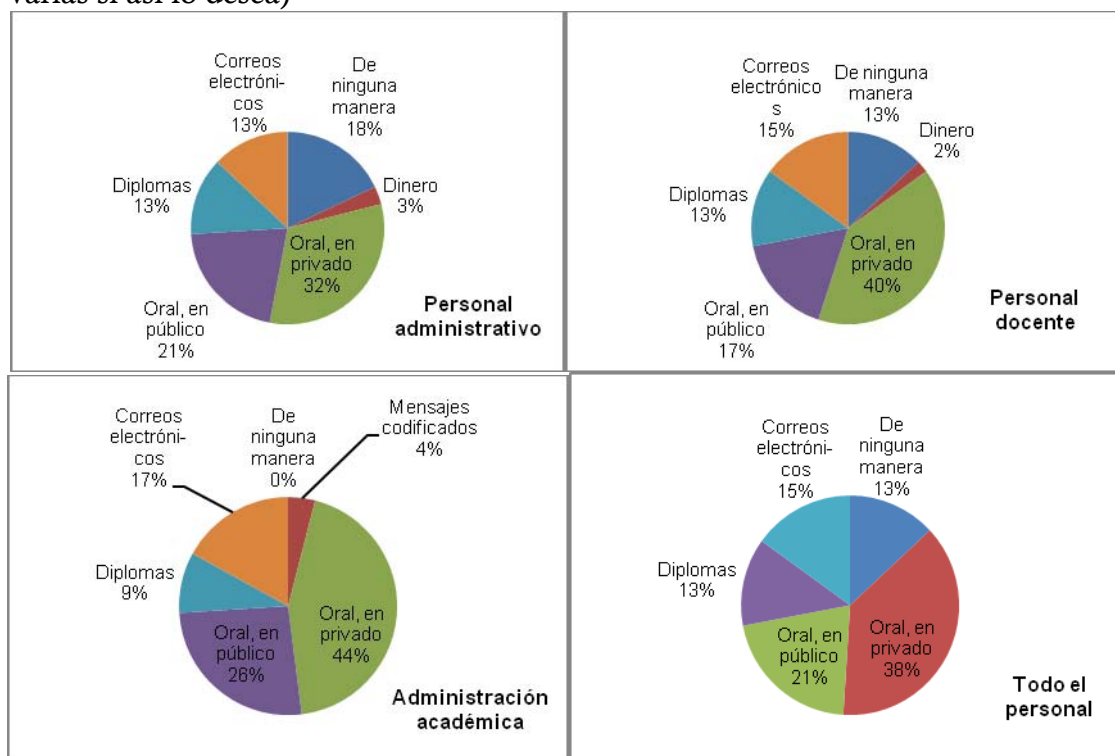
9. ¿Cómo calificaría su propio desempeño laboral?



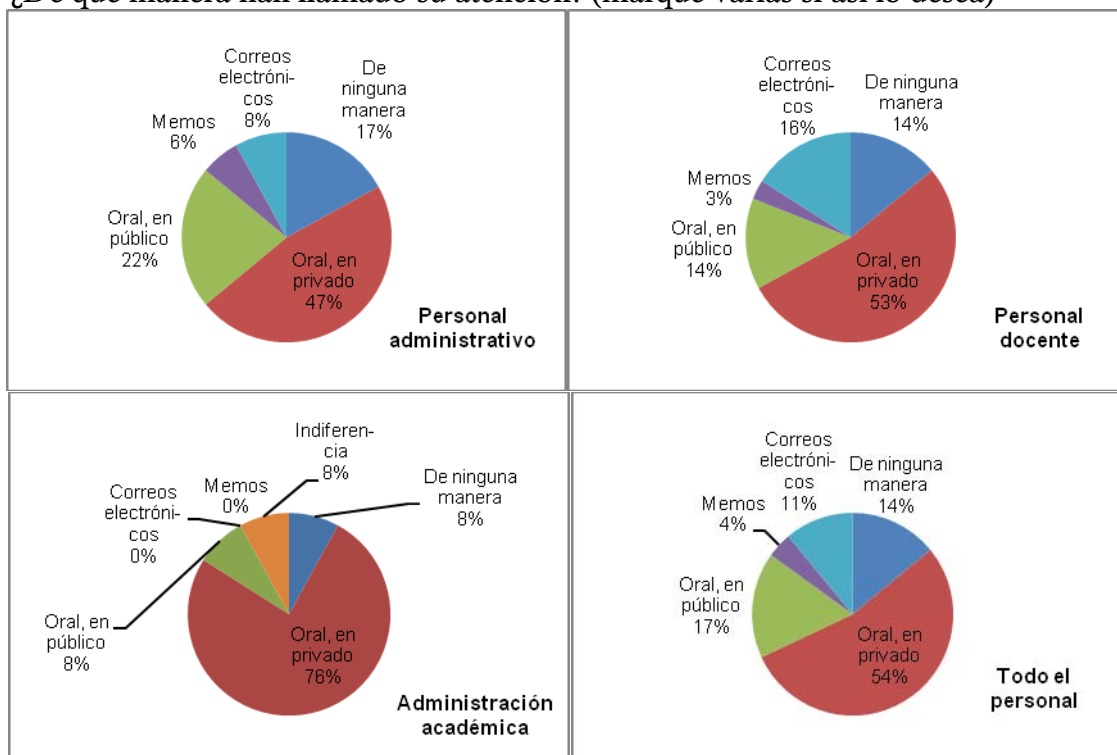
10. Generalmente, ¿de quiénes recibe un **reconocimiento** por su desempeño laboral? (marque varios si así lo desea)



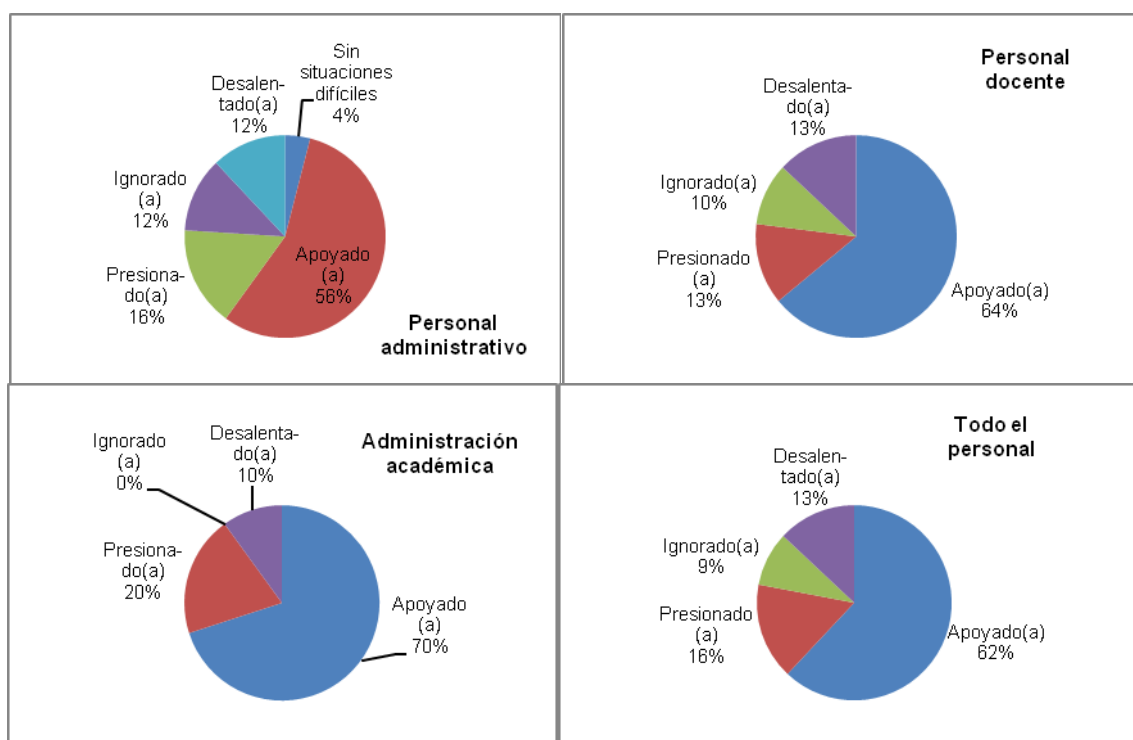
11. ¿De qué manera han reconocido (sus autoridades) su desempeño laboral? (marque varias si así lo desea)



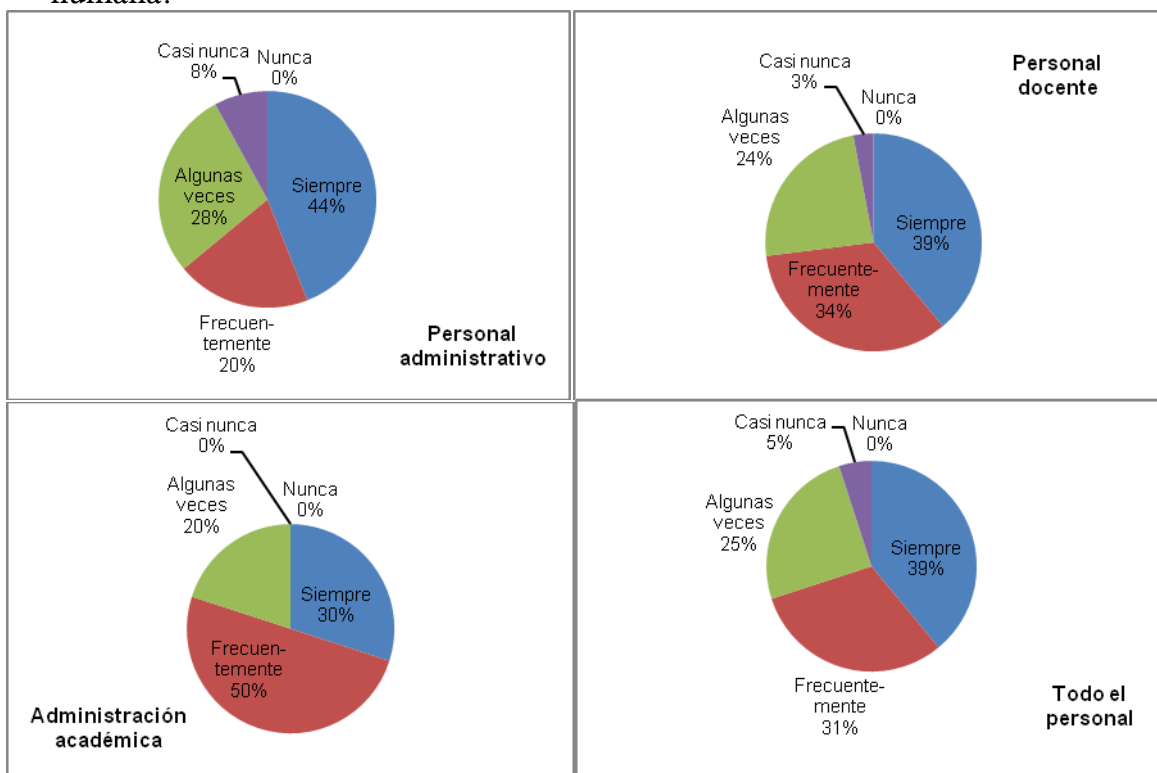
12. ¿De qué manera han llamado su atención? (marque varias si así lo desea)



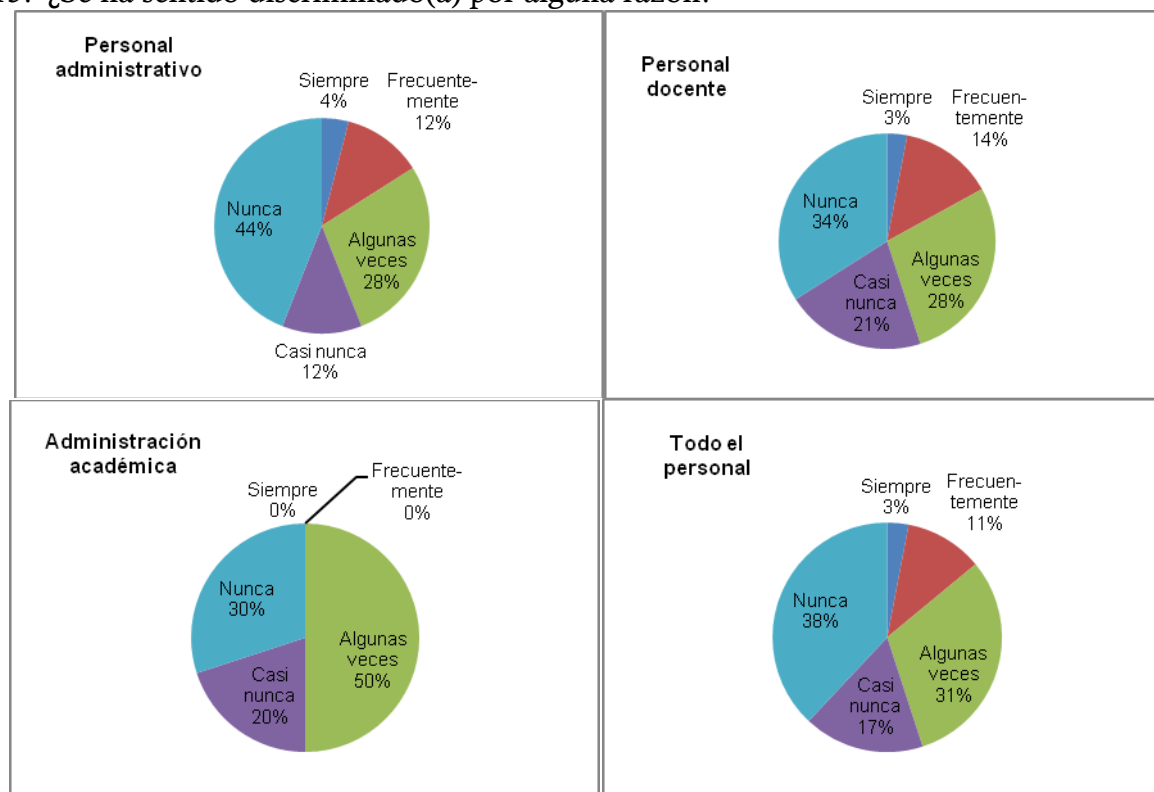
13. Cuando ha estado en una situación o problema personal difícil, usted se ha sentido _____ por sus autoridades.



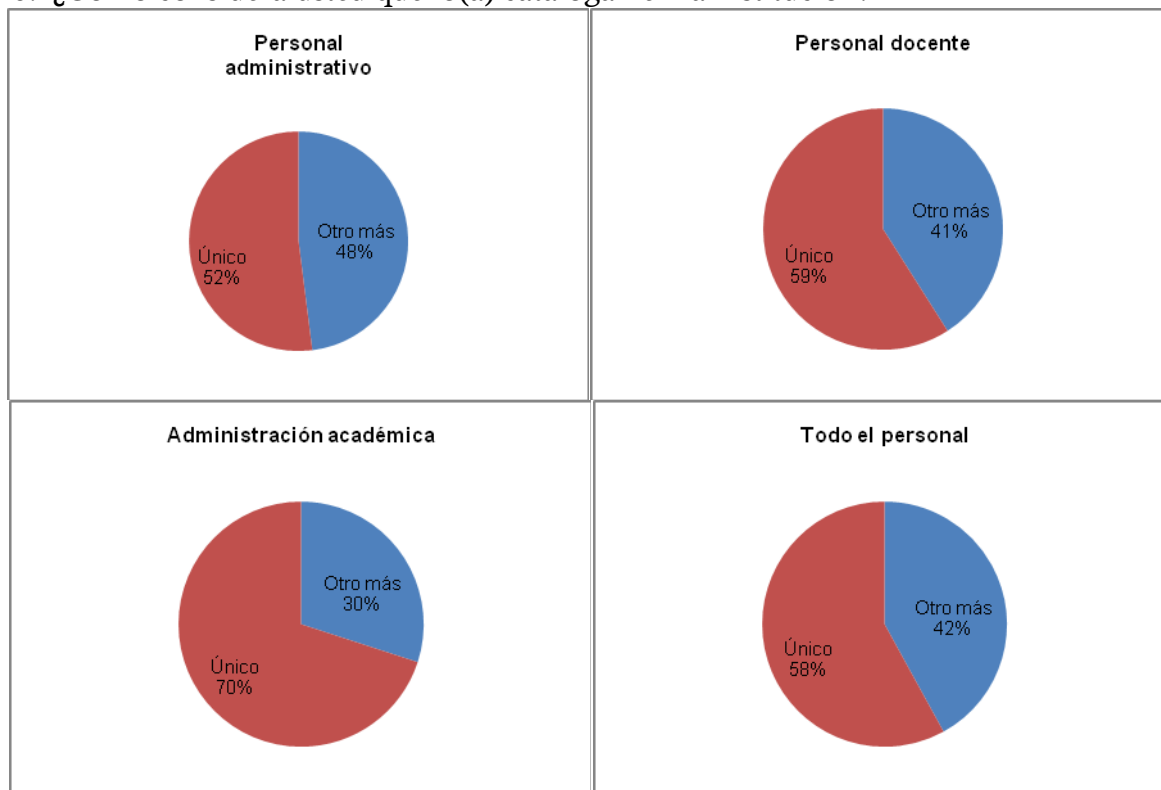
14. En términos generales, ¿considera que en su trabajo se respeta su dignidad humana?



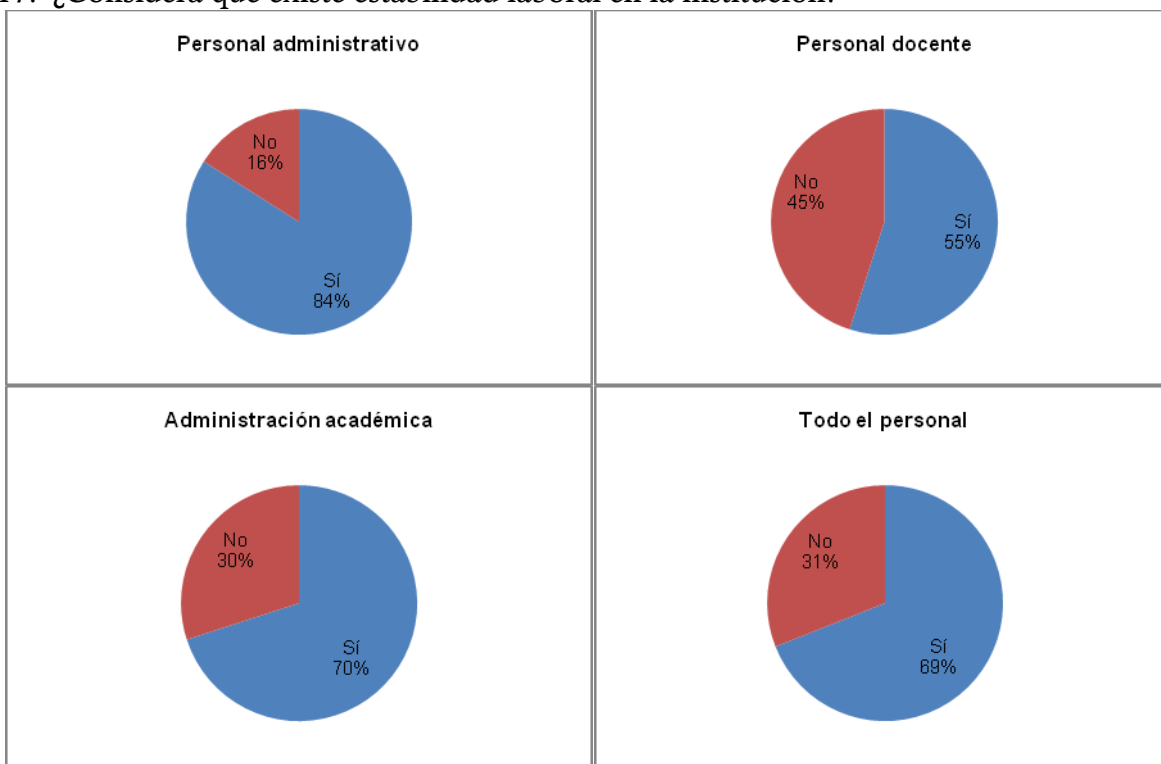
15. ¿Se ha sentido discriminado(a) por alguna razón?



16. ¿Cómo considera usted que lo(a) catalogan en la institución?



17. ¿Considera que existe estabilidad laboral en la institución?



F. Prueba para conocer su lenguaje de amor en el ambiente laboral

(Chapman, 2006)

Instrucciones: En cada pregunta hay dos afirmaciones. Seleccione el que mejor se adapte a lo que usted siente.

- 1: Me gusta que me den notas de afirmación
 Me gusta que me abracen.

- 2: Me gusta pasar tiempo a solas con las personas.
 Me siento querido(a) cuando me ayudan efectivamente.

- 3: Me gusta recibir regalos.
 Me gusta dar largos paseos con la gente.

- 4: Me gusta cuando la gente me ayuda.
 Me gusta que me acaricien.

- 5: Me gusta que me den cumplidos por mi apariencia.
 Me gusta que se tomen tiempo para comprenderme.

-
- 6: Me gusta ir a excursiones en grupo.
 Me gusta que todos nos tomemos de la mano.
- 7: Los símbolos visibles de cariño son importantes para mí.
 Me siento querido cuando afirman cosas buenas de mí.
- 8: Me gusta sentarme cerca de la gente.
 Me gusta que me digan mis cualidades.
- 9: Me gusta pasar tiempo con la gente.
 Me gusta recibir muchos regalos.
- 10: Las palabras de aceptación de las personas son importantes para mí.
 Sé que me aprecian cuando me brindan ayuda.
- 11: Me gusta estar con la gente haciendo distintas cosas.
 Me gusta que me endulcen el oído con palabras amables.
- 12: Lo que me hacen me afecta más que lo que me dicen.
 Me siento completo(a) si me abrazan.
- 13: Valoro los halagos y trato de evitar las críticas.
 Prefiero muchos regalitos económicos que uno caro y fino.
- 14: Me siento cerca de la gente cuando hacemos alguna actividad juntos.
 Me siento cerca de la gente cuando intercambiamos abrazos y caricias.
- 15: Me gusta que me halaguen mis logros.
 Me gusta que hagan cosas por mí que sé que a las personas les desagrada.
- 16: Me gusta que me saluden con un abrazo, beso o buen apretón de manos.
 Me gusta que me escuchen.

- 18: Me gusta que me ayuden con las tareas.
 Me gusta que me regalen un pastelito.
- 19: Me siento seguro(a) cuando me abrazan.
 Los actos de servicio me hacen sentirme apreciado(a).
- 20: Aprecio todo lo que la gente hace por mí.
 Me gusta recibir objetos que las personas hacen con sus manos.
- 21: Me gusta que me pongan atención cuando hablo.
 Me gusta que me sirvan.
- 22: Me gusta recibir regalos en mi cumpleaños.
 Me gusta que leer algo que escribieron para mí en mi cumpleaños.
- 23: Sé que soy importante para alguien cuando me dan obsequios.
 Me halaga que me ayuden con mis actividades.
- 24: Me gusta que me escuchen sin interrumpirme.
 Me gusta que recuerden días especiales para mí.
- 25: Me gusta que me demuestren comprensión ayudándome con todo lo que debo hacer.
 Me gustan las excursiones largas para pasar tiempo con la gente.
- 26: Me gusta que me sorprendan con una caricia o abrazo.
 Me gusta que me hagan regalos sin razón.
- 27: Me gusta que me digan que me aprecian.
 Me gusta que me miren cuando les hablo.
- 28: Los regalitos son especiales siempre, aunque sean sencillos.
 Me gusta que me den afecto físico.
- 29: Me gusta que la gente haga lo que le pido.
 Me gusta que me digan que me aprecian.
- 30: Necesito abrazos y caricias todos los días.
 Necesito palabras de afirmación frecuentemente.

Para determinar el lenguaje de amor de la persona, se coloca una marca en la casilla del lenguaje por cada respuesta relacionada con el mismo. El lenguaje con más marcas es el lenguaje de amor de la persona.

Tabla 42: Conteo para determinar el lenguaje de amor en el lugar de trabajo

Palabras de afirmación	Tiempo de calidad	Recibir obsequios	Actos de servicio	Contacto físico
Total:	Total:	Total:	Total:	Total: