



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DOCENTE”.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
MARITZA ESTEFANY ALEMÁN ESCOBAR**

**ASESOR
DR. ROBERTO VLADIMIR CARBAJAL AMAYA**

FEBRERO DE 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtra. Gladys Emeli Argueta de López
Presidente**

**Mtra. María Cecilia Lara Cañas
Primer Vocal**

**Mtra. Linni Nataly Merlos Echeverría
Segundo Vocal**

**Mtro. Roberto Vladimir Carbajal Amaya
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Educación

Mes: FEBRERO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve treinta horas del día tres de febrero del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN DOCENTE", presentado por la: LCDA. MARITZA ESTEFANY ALEMÁN ESCOBAR, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. GLADYS EMELI ARGUETA DE LÓPEZ
Presidente

MTRA. MARÍA CECILIA LARA CAÑAS
1er. Vocal

MTRA. LINNI NATALY MERLOS ECHEVERRÍA
2do. Vocal

LCDA. MARITZA ESTEFANY ALEMÁN ESCOBAR
Sustentante

Dedicatorias.

Dedico este trabajo de graduación a Dios y a mi familia.

Agradecimientos

Primero a Dios todo poderoso por permitirme culminar esta etapa de mi vida educativa.

A mis padres, Juan Carlos Alemán y Maritza Escobar de Alemán por todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de toda mi vida, por ser mis pilares. Sin ellos este logro jamás hubiese sido posible.

A mi hermana, Katerine Alemán; por su amor, todos y cada uno de sus consejos, por estar siempre conmigo en mis logros y tropiezos, por animarme a seguir adelante, y motivarme en todo.

A mi esposo Alexander Oliva, por su amor y apoyo.

A mi amiga Glenda Jaco, por su amistad y por acompañarme en este último paso de nuestra maestría.

A mi asesor quien con paciencia me ha orientado e impulsado a culminar y presentar mi trabajo de la mejor manera.

A la maestra Rebeca Ramos de Caprile, y a las maestras miembros del jurado evaluador, por su orientación y paciencia en este proceso

A todos y cada uno, gracias por su acompañamiento.

Resumen.

La investigación realizada nos permitió determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación de los docentes en las instituciones de educación básica, así como conocer los elementos internos y externos que intervienen en dicha motivación.

La investigación se realizó a través de la metodología documental, un enfoque que se desarrolla por medio de documentos, teorías e investigaciones previas, los estudios indicaron que el clima organizacional influye de manera directa en la motivación de los docentes, y por ende en el desempeño y el logro de los objetivos. Es por ello que se optó por desarrollar un taller “fortaleciendo la convivencia”, para fomentar la comunicación efectiva, un seguimiento de estrategias y retroalimentación de los procesos que mejoren el clima en las escuelas.

Abstract

The investigation carried out allowed us to determine the relationship that exists between the organizational climate and the motivation of teachers in basic education institutions, as well as to know the internal and external elements that intervene in said motivation.

The research was carried out through the documentary methodology, an approach that is developed through documents, theories and previous research, the studies indicated that the organizational climate directly influences the motivation of teachers, and therefore in the performance and the achievement of objectives. That is why it was decided to develop a workshop "strengthening coexistence" to promote effective communication, monitoring of strategies and feedback on processes that improve the climate in schools.

INDICE

PRESENTACIÓN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	II
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Definición o planteamiento del estudio.....	20
1.3 Objetivos de investigación.....	21
1.3.1 Objetivo General.....	21
1.3.2 Objetivos Específicos.....	21
1.4 Justificación del estudio.....	22
1.5 Alcances y limitaciones del estudio.....	23
1.5.1 Alcances de la investigación.....	23
1.5.2 Limitaciones de la investigación.....	24
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Clima Organizacional.....	25
2.2 Características de clima organizacional.....	29
2.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	31
2.4 Definición de Motivación.....	33
2.5 Teorías de Motivación.....	34
2.5.1 Teoría de las necesidades (McClelland).....	34
2.5.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de A. Maslow.....	36
2.5.3 Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg).....	37
2.5.4 Teoría X e Y (McGregor).....	39
2.6 Situación del personal docente en El Salvador.....	40
CAPÍTULO III METODOLOGIA.....	45
3.1 Tipo de investigación.....	46
3.2 Fuentes de recolección de datos.....	46
3.3 Procedimiento recopilación de información y fuentes documentales.....	48
3.4 Estrategia de análisis de datos.....	49
CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1 Descripción e interpretación de resultados.....	51
4.2 Factores Extrínsecos que influyen en el clima organizacional y la motivación docente.....	53

4.2.2 Relaciones interpersonales entre actores del proceso educativo.	55
4.2.3 El director como líder en la escuela.....	58
4.2.4 Infraestructura Escolar.	60
4.3 Factores Intrínsecos que influyen en el clima organizacional y la motivación docente.....	64
4.4 Análisis de resultados entrevista.....	65
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	67
5.1 Conclusiones.....	67
5.2 Propuesta de implementación	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	94

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Pirámide de las Necesidades de Maslow	37
Ilustración 2. Planta docente según MINEDUCYT año 2018 por departamentos y sectores.	44
Ilustración 3. Planta Docente segun MINEDUCYT de 2018, por sectores.	44
Ilustración 4. Relación de Clima Organizacional y motivación docente.	52
Ilustración 7. Promedio de estudiantes por docente, según MINEDUCYT año 2018.....	55
Ilustración 5. Tipo de abastecimiento de agua en CE segun MINEDUCYT en el año 2018, por sectores.....	62
Ilustración 6. Tipo de abastecimiento de energía eléctrica en C.E según MINEDUCYT en el año 2018, por sectores.	62
Ilustración 8. Factores que motivan o desmotivan a los docentes salvadoreños.	65

PRESENTACIÓN.

Esta investigación es el resultado del análisis de las teorías planteadas respecto a la relación causa-efecto entre el clima organizacional y la motivación de los docentes en su desempeño laboral. Se ha realizado a través de la indagación documental exploratoria, donde se tomaron en consideración, conceptos, estudios previos y algunas de las principales teorías relacionadas con el tema estudiado.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, e influye significativamente en los resultados dentro de la organización. (Rodríguez A. , 2015), y tiene repercusiones de forma directa en la motivación de los docentes, tanto de manera positiva como negativamente; por ello, es necesario buscar estrategias que permitan mejorar lo que se traduce a su vez en un desempeño laboral eficiente.

Por lo que es importante tomar en cuenta los factores que lo componen, tanto los intrínsecos que son la autoestima, reconocimiento de logros y labores, autorrealización personal, etc., como los factores extrínsecos, que lo componen las relaciones interpersonales, el liderazgo del director, el sistema educativo e incluso la infraestructura del centro escolar.

Por lo que, dicha investigación identificará la incidencia que el clima organizacional ejerce sobre la motivación docente en instituciones educativas, que factores influyen y como a través de la propuesta de implementación se obtienen las herramientas necesarias para crear un ambiente de trabajo positivo, donde el docente se conozca a sí mismo, se sienta parte del equipo de trabajo a través de relaciones interpersonales positivas, el director conozca las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo y haya retroalimentación que promueva la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

En la sociedad cambiante en la que se vive hoy en día las organizaciones se encuentran sometidas a retos y cambios constantes, producto de la sociedad misma y de distintas circunstancias que surgen todos los días lo que afecta el clima organizacional y por ende la motivación de los individuos que la componen, lo que imposibilita el logro de los objetivos, y los centros educativos no están exentos de ello, por lo cual se desarrollará una investigación documental que permita identificar los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional de las escuelas y como estos afectan la motivación de los docentes en el sector público en El Salvador.

Es por ello que se presenta el trabajo de investigación **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN DOCENTE** que tiene como objetivo general, describir los factores que influyen en el clima organizacional en los Centros Educativos de Educación básica a nivel nacional y cómo inciden en la motivación laboral del docente en su desempeño profesional.

Se detallaron los factores externos e internos que inciden en el clima organizacional, para describir de qué manera repercuten en la motivación de los docentes. Un clima organizacional positivo facilita la relación de los docentes con el entorno y mejora la gestión de los equipos de trabajo, lo que se traduce en una educación efectiva y de calidad.

Por ello se desarrollaron cinco capítulos a lo largo del trabajo de investigación que en conjunto plantean, describen, investigan y analizan el tema descrito. Posteriormente bajo este contexto se planteó una propuesta de mejora en el último capítulo; a través del cual, se propone desarrollar un taller a lo largo de todo el año lectivo escolar, donde la comunicación entre los miembros del centro educativo sea la clave en la mejora del clima organizacional; mediante el cual, exista una retroalimentación de los procesos y el reconocimiento de logros a los docentes.

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Al iniciar la investigación del análisis del clima organizacional y la motivación docente en el ámbito educativo nacional, es necesario conocer el significado de estos dos conceptos.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él, este influye significativamente en los resultados dentro de la organización, como la comunicación efectiva y el logro de objetivos. El clima organizacional puede hacer la diferencia entre una institución de buen desempeño y otra de bajo desempeño. (Rodriguez A. , 2015).

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, tanto ambiente físico, características estructurales, ambiente social y características personales. (Rodriguez A. , 2015).

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización y las instituciones educativas no son la excepción, este influye de manera directa en el desempeño de los docentes; es fundamental el poder desenvolverse en un trabajo donde el ambiente sea positivo y armonioso, donde se puedan desarrollar habilidades y competencias, en el que se respeten las diferencias y opiniones; los docentes que laboran en un clima organizacional positivo se identifican con los objetivos de la institución, se integran y trabajan en equipo; caso contrario cuando el clima organizacional es negativo el docente pierde la motivación lo que repercute en el trabajo realizado y por ende se ve afectada la calidad educativa, uno de los aspectos principales que exteriorizan un mal clima organizacional es la incapacidad de poseer una buena comunicación interna, lo que impide que las personas se sientan parte esencial e importantes en su trabajo.

Las relaciones entre los actores del proceso educativo son claves en la formación y logro de una calidad educativa, mediante un trabajo colaborativo que tiene que ver con la conexión que debe existir entre padres-escuela-niño. Es decir, tanto los padres, como los maestros y el centro educativo deben estar en una comunicación constante y fluida para el bien de los niños y para el desarrollo académico adecuado. Los docentes deben sentirse envueltos en un ambiente agradable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cumplir con los requerimientos de la institución, pero si no están en un ambiente en el que no se sientan cómodos y motivados, no lograrán desenvolverse de manera adecuada y cumplir los objetivos.

Mientras que el término de motivación, según la RAE se define como: el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Real Academia Española, 2014).

Según el diccionario Vértices Psicólogos define la motivación como el conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales. (García, 2018).

Ajello señala que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma (Ajello, 2003).

Trechera explica que etimológicamente el término motivación procede del latín *motus*, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad; de esta manera se puede definir la motivación; como el proceso por el

cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta con el propósito de lograr una meta. (Trechera, 2005).

Mientras que Alzina considera que la motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas (Alzina, 2000).

En el ámbito educativo la motivación de los docentes es un factor importante; ya que, este transmite a los estudiantes sus emociones; un docente aburrido, desanimado o que no le gusta lo que hace influye de manera negativa. Es por ello la creciente importancia de orientar la motivación de los docentes hacia el cumplimiento de los objetivos, de forma que esta incida de manera positiva en el comportamiento intelectual del estudiante y en su estado de ánimo.

El incremento de la motivación a los docentes beneficia claramente a la eficacia del sistema educativo. El progreso en la atención al trabajo del maestro beneficia totalmente la enseñanza. Por tanto, para reformar la enseñanza es importante suscitar al incremento de la motivación de los docentes, así como evitar la rotación de estos en los Centros Educativos. La motivación del docente depende de factores internos y externos; el entorno juega un papel decisivo en este comportamiento, por lo que lo que las relaciones entre docentes, director y padres de familia deben existir y darse en un ambiente de cordialidad para lograr una cultura organizacional estable y bien definida en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según el informe PISA 2012 estableció que: los sistemas educativos con un alto rendimiento tienden a pagar más a sus profesores, en la actualidad, aproximadamente la mitad de los países de la OCDE (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) recompensan el rendimiento de los profesores de diferentes formas. Por ejemplo, en Inglaterra, México, Países Bajos,

República Checa y Turquía, el excelente rendimiento en la enseñanza es un criterio para tomar decisiones acerca de la posición de los profesores en la escala de sueldos base. (OECD.org., 2012)

El incentivo económico es un elemento clave y efectivo en la motivación, pero existen factores que tienen igual o mayor importancia, como por ejemplo las oportunidades de capacitaciones y formación profesional que desarrollen el currículo educativo, tal como lo menciona el informe PISA 2012: el pago basado en el rendimiento se considera que merece la pena en algunos contextos, pero lograr que funcione bien y de manera sostenible, es un reto extraordinario. Los niveles de pago sólo pueden ser parte del ambiente de trabajo: los países que han logrado hacer de la docencia una profesión atractiva, a menudo, no lo han hecho únicamente a través del pago, sino al elevar el prestigio de la enseñanza, por medio de ofrecer posibilidades reales de carrera profesional, y dar a los profesores la responsabilidad como profesionales y reformadores. (OECD.org., 2012).

El país con mayor territorio de Oceanía, Australia es reconocido a nivel mundial por sus altos estándares de educación. Actualmente en educación desarrollan el programa “community learning” (comunidad de aprendizaje) que consiste en una colaboración comunitaria. Lo que pretende mejorar el estatus y la calidad de la profesión docente y desarrollar nuevos sistemas de evaluación y acreditación de la enseñanza (Universia, 2020).

La educación australiana está basada sobre el concepto de Learning Community, o Comunidad de Aprendizaje, que busca emplear una mancuerna de trabajo entre la sociedad y la institución, a través de los padres, profesores y los estudiantes. Y uno de los puntos fuertes es la revalorización del trabajo docente, haciendo ofrecimientos de recompensas y un sistema que está en continua formación, así como incentivos a los profesionales por labores destacadas, investigaciones, participaciones y estudios que amplíen su experiencia. La educación australiana destaca como uno de los mejores sistemas del mundo. Gracias a su énfasis en el

desarrollo de destrezas personales, la integración de la comunidad en el proceso y su apertura a una educación multicultural ofrece una experiencia de aprendizaje que supera la preparación teórica y trasciende hasta lo laboral. (Information Planet, 2019).

Al estudiar el caso de Finlandia, considerado según PISA 2018 como el segundo país sobresaliente en educación. Es uno de los mejores países del mundo en calidad de alfabetización, aritmética y educación en ciencias. La educación en este país es gratuita, de accesibilidad universal y se financia en su totalidad con la recaudación de impuestos. Se trata del cuarto país a nivel mundial que más dinero invierte en educación por persona. En cuanto a la motivación laboral; los docentes finlandeses son profesionales altamente valorados y están considerados como uno de los pilares fundamentales del sistema. Tener el título de profesor otorga mucho prestigio y son una figura de gran autoridad dentro de los centros educativos y en toda la sociedad. (Universia, 2020).

Así mismo cabe mencionar que el éxito finlandés se debe a que encajan tres estructuras: la familia, la escuela y los recursos socioculturales (bibliotecas, ludotecas, cines). Los tres engranajes están ligados y funcionan de forma coordinada. Los padres tienen la convicción de que son los primeros responsables de la educación de sus hijos, por delante de la escuela y complementan el esfuerzo que se hace en el colegio. (Instituto de Política Familiar, 2016).

Al igual que en Australia, en el país europeo de Finlandia existe un equilibrio positivo entre la escuela y otros aspectos de la vida, y se ven involucrados padres, docentes y estudiantes en el proceso de enseñanza, mediante un clima laboral exitoso que se desarrolla a través de una comunicación efectiva y un trabajo en conjunto para el avance en la calidad educativa. Así mismo la valoración a los docentes es un aspecto relevante en este modelo de enseñanza, ya que consideran a los maestros como una parte fundamental del desarrollo del país. Estos son profesionales valorados, la educación es considerada una profesión con prestigio y los profesores

tienen gran autoridad en la escuela y en la sociedad. Pero la carrera de docente educativo requiere de muchas responsabilidades. Es una profesión exigente que se desarrolla a través de una preparación intensa y exhaustiva.

La educación es desarrollada por cada país y continente de forma diferente, uno de los casos más llamativos es Corea del Sur, donde los profesores se encuentran entre los miembros más respetados de la sociedad. Gran parte de los docentes tienen multitud de admiradores hasta el punto de ganar auténticas fortunas, lo comparable con una estrella de pop. (El Economista, 2018).

Corea del Sur es uno de los países asiáticos que ocupan los primeros lugares de las listas globales de educación, como los informes PISA. Tiene uno de los sistemas educativos más exitosos del mundo en cuanto a resultados y se considera la educación como el eje principal de la vida. (El Economista, 2018).

La motivación de los docentes en Corea del Sur es bastante alta, debido a que estas personas poseen las condiciones de una vida respetada y muy cómoda económicamente.

En cuanto a El Salvador, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), bajo la coordinación del Programa de Educación del Diálogo Interamericano y con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, presentó el informe “El estado de las políticas públicas docentes en El Salvador”. Este esfuerzo forma parte de un proyecto regional que busca fortalecer la docencia para elevar la calidad de la educación. (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2018).

FUSADES y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han discutido sobre tres aspectos esenciales: cómo preparar el campo para una enseñanza efectiva, qué hacer para reclutar, contratar y retener a docentes talentosos, y cómo gestionar para un buen desempeño; y concluyen que todos los países deben impulsar reformas

sistémicas para elevar el prestigio de la docencia como profesión. (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2018).

FUSADES ha señalado que la profesión docente es fundamental para avanzar en el desarrollo integral de las personas y las sociedades. Ser maestro es una labor que demanda vocación, ciertas competencias y disciplina; pero sobre todo exige estar convencido de que su ejercicio desempeñado con calidad contribuye a construir un mejor futuro para la nación. Para elevar la calidad de la educación, una tarea primordial de las políticas públicas es asegurar que las personas más talentosas escojan esta profesión y cuenten con los incentivos necesarios para desempeñarse con excelencia. Esto requiere cambios graduales y profundos a través de centralizar la atención en la docencia de calidad. Para promover mejoras en esta dirección, se han propuesto cambios cuyo objetivo es el de promover la reflexión y la generación de acuerdos sobre cuáles aspectos de la docencia deben reforzarse y cómo lograrlo. (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2018).

Aún hace falta decisión y compromiso para suscitar cambios profundos en la docencia en áreas que son fundamentales, tales como: la definición de nuevos estándares docentes y de criterios más exigentes para ingresar y permanecer en esta profesión, la revisión de la estructura salarial y los incentivos al desarrollo profesional y; por último, la modificación del marco legal, especialmente el concerniente a la docencia, a fin que este procure la profesionalización docente y el aseguramiento de la calidad de la educación. Formar buenos docentes y transformar los sistemas educativos requiere tiempo, voluntad política y recursos que sean sostenibles más allá de un período de gobierno. Esta necesidad aplica tanto a El Salvador como al resto de países de la región, de lo que se trata es de pensar cómo y actuar ahora con la mirada puesta en el futuro. (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2018).

1.2 Definición o planteamiento del estudio.

Es evidente que se ha avanzado en la dirección correcta en lo que respecta a los docentes, las regulaciones sobre la formación inicial y la definición de criterios cada vez más estrictos para entrar en la profesión. Sin embargo, los mayores desafíos de política pública están relacionados fundamentalmente con el establecimiento de salarios e incentivos para atraer y retener a los más talentosos, la creación de un sistema de información y evaluación que ayude a mejorar la práctica docente, y la definición de mejores mecanismos para promover y reconocer el buen desempeño. (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2018).

En El Salvador el manejo de un clima organizacional positivo se encuentra en vías de desarrollo debido a que no existen lineamientos por parte del Ministerio de Educación que rijan este factor esencial en la motivación de los maestros, todo esto debido a que no es un tema al que se le dé la importancia necesaria en el país, se supone que los docentes deben realizar sus actividades de manera óptima porque es su obligación, pero no se busca fomentar climas de trabajo agradables en los que guíe la buena comunicación, comprensión y respeto. Además, existe poco interés para realizar investigaciones en el país por medio de instituciones gubernamentales que indaguen la incidencia del clima organizacional educativo en la motivación de los docentes.

El clima organizacional que se presenta en algunos Centros Educativos muestra características que no son del todo favorecedoras y que ocasionan conflictos entre compañeros de trabajo. Por ejemplo, las relaciones entre docentes muchas veces se ven afectados por murmuraciones, lo que ocasiona discrepancias al momento de comunicarse e imposibilita el diálogo profesional y el intercambio entre colegas. Al no existir una buena comunicación la organización se ve afectada especialmente al momento de trabajar en equipo fuera de las aulas, cuando es necesario tomar decisiones o formular proyectos de beneficio para la comunidad educativa, lo que conlleva a consecuencias negativas para docentes y para la institución; la profesión docente se caracteriza por la complejidad y los retos dentro y fuera del aula, es por

ello que la mejor forma de abordar los inconvenientes consiste en la unión de toda la organización.

Con el fin de demostrar, identificar y analizar el clima y motivación laboral en los docentes de las instituciones se plantea la siguiente pregunta.

¿Cuáles son los factores que inciden en un buen clima organizacional que contribuyen a la motivación de los docentes en su desempeño laboral?

Por medio de la cual se buscará conocer el clima organizacional educativo en el país y como incide en la motivación docente, y por ende en el desempeño dentro de las aulas que servirá como base a futuras investigaciones que se realicen, mediante la aportación de conocimientos y material de apoyo.

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo General.

Describir los factores que influyen en el clima organizacional en los Centros Educativos de Educación básica a nivel nacional y cómo inciden en la motivación laboral del docente en su desempeño profesional.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diferenciar los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional en las instituciones educativas.
- Determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los docentes para abonar a su buen desempeño de actividades.
- Diseñar una propuesta de mejora, que sirva como guía para un plan de acción para desarrollar estrategias que influyan positivamente el clima organizacional dentro de las instituciones educativas.

1.4 Justificación del estudio.

Para mejorar el clima del entorno laboral se requiere que los empleados comprometan su voluntad y esfuerzo para obtener mejoras a largo plazo. Es la forma ideal para aumentar la motivación y optimizar los resultados ya que el buen desempeño del docente favorecerá el aprendizaje y el proceso de enseñanza. No basta solo con que los trabajadores cumplan con su trabajo. Las personas disfrutan cuando contribuyen de manera significativa al éxito de la organización; de manera muy especial cuando son responsables de ese éxito. (Gadow, 2010).

Un clima organizacional positivo y la motivación docente junto con la relación que existe entre estos, son las bases para obtener una gestión educativa eficaz y eficiente, la gestión educativa es una tarea ardua y compleja para los sistemas educativos; la progresiva demanda de una educación de calidad en la sociedad actual exige un desafío creciente que necesita un fortalecimiento en las políticas docentes, implementación de mayores beneficios a los maestros así como la construcción de las relaciones interpersonales saludables en las instituciones educativas y construcción de una comunicación efectiva.

La educación en El Salvador posee muchos desafíos para lograr una docencia de alta calidad, además de fortalecer las políticas docentes para lograr mejores resultados. Por lo que es necesario desarrollar investigaciones para conocer la relación de causa –efecto entre el clima organizacional de las instituciones educativas nacionales con la finalidad de conocer de qué manera influye e impacta en la motivación de los docentes.

Dicho estudio se vuelve importante al tomar como referencia el contexto actual de la mayoría de los Centros Educativos, especialmente los públicos, donde en el ambiente organizacional se ha generado una cultura de conflictos, divisiones de grupo, inconformidades, problemas con padres de familia; todos estos factores inciden en el clima organizacional y por ende en la motivación de los docentes lo que se ve reflejado en pocas acciones orientadas a la educación efectiva.

Por ello es importante promover acciones destinadas a eliminar el clima organizacional negativo, y proponer planes y estrategias que fortalezcan las buenas relaciones entre docentes, director, padres de familia y alumnos/alumnas de la institución.

1.5 Alcances y limitaciones del estudio.

1.5.1 Alcances de la investigación

Dentro de los alcances que se pretenden lograr con la investigación destacan el poder brindar información relacionada con el tema; y de esta manera proporcionar un punto de partida para el desarrollo de futuras indagaciones por medio de los resultados del estudio.

En El Salvador existe información escasa sobre el clima organizacional en los centros educativos y el impacto de este en la motivación de los docentes. En cuanto al Ministerio de Educación no hay información detallada del tema antes mencionado; es decir, que no se ha abordado este tema como objeto de estudio.

Por medio de la investigación se busca conocer la importancia del clima organizacional y su relación con la motivación docente, lo cual permitirá manejar información sobre cómo guiar a los docentes hacia un desempeño óptimo y orientar las decisiones para tener un clima adecuado que garantice la motivación en los maestros de la institución.

Además, proporcionar una guía de seguimiento a través de la propuesta de mejora que permita desarrollar un clima positivo con la finalidad de alcanzar de manera conjunta los objetivos establecidos, mejorar la comunicación y aumentar las relaciones interpersonales saludables, de tal manera que mejore la calidad del clima organizacional y origine satisfacción y lograr la optimización del desempeño laboral.

1.5.2 Limitaciones de la investigación.

- Una de las principales limitaciones son los pocos estudios previos de investigación sobre el tema en la realidad educativa nacional, lo cual dificulta el poder realizar comparaciones con investigaciones previas. Por lo que se basará en indagaciones realizados a nivel internacional y teorías propuestas por distintos autores.
- Debido a la pandemia global actual a causa del COVID -19 se imposibilita la investigación dentro del centro educativo y de manera propia al personal docente para la obtención de datos primarios por lo cual la investigación se realizará de manera documental, a través de una revisión bibliográfica de otros estudios previos.
- Poca apertura e iniciativa por parte del personal directivo y docentes por lo cual la ejecución de las estrategias planteadas en este estudio a través de la propuesta de mejora se llevará a cabo solamente si las instituciones educativas lo consideran pertinente.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

2.1 Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad, ya que las instituciones buscan una mejora continua de este para lograr un aumento de la productividad y la satisfacción del recurso humano.

Al referirse al concepto de clima organizacional de una institución u organización es necesario hacer una recopilación de opiniones de distintos autores para poder formar un juicio más acertado del significado.

McGregor orienta el clima organizacional a los directivos con la finalidad de determinar cómo influyen las relaciones que éste maneja con el comportamiento de los trabajadores. (McGregor, 1966).

Uno de los primeros también en proponer el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin que consideran el concepto de clima organizacional como la calidad perdurable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros b) influyen en su comportamiento y c) puede ser descrito como valores de un conjunto particular de características o actitudes de una organización. (Tagiuri & Litwin, 1968).

Luego Campbell amplía el concepto y lo considera como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en sus características estáticas como en grado de autonomía. (Campbell, 1970).

Schneider es un investigador constante en la idea de que el clima es un concepto importante al comprender y explicar el comportamiento en las organizaciones y

ayuda a las explicaciones motivacionales del comportamiento. Por lo que para este autor el clima organizacional es la aproximación climática para comprender cómo el contexto laboral influye en el comportamiento y actitudes, basada en las percepciones proporciona una alternativa mucho más socorrida a las teorías de la motivación como explicación de todo lo que pasa a las personas en el trabajo. (Schneider, 1972).

Méndez Álvarez se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; por medio del cual se determina su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Álvarez, 2006).

Para Chiavenato el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas. (Chiavenato, 2011).

Es importante el ambiente donde una persona desempeña sus actividades diariamente, la relación que existe entre directivos y empleados, la relación entre compañeros dentro de la institución u organización en la que se desempeñan e incluso la relación con el entorno de la misma, tales como; directivos, administrativos, estudiantes y padres de familia, conforman lo que se denomina clima organizacional, este es un factor que interviene en el comportamiento de las personas que componen el equipo de trabajo y también influye al momento del logro

de los objetivos tanto de manera positiva como un aliciente o negativamente al ser un obstáculo.

El clima laboral repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social; por tanto, hablar de clima laboral está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los trabajadores (Chiavenato, 2011).

Como anteriormente se menciona, el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y tiene una relación directa con la satisfacción, el ánimo, el interés y la colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. (Chiavenato, 2011).

El clima dentro de la organización expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los

aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. (Chiavenato, 2011).

El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (Chiavenato, 2011).

El clima organizacional es un factor decisivo dentro de las organizaciones, ya que interviene en la percepción de las personas tanto positiva como negativamente, está relacionado en el desempeño de los participantes dentro de los procesos e influye en la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Las instituciones educativas actualmente se ven en la necesidad de estar en mejora constante debido a los requerimientos que surgen a medida que los conocimientos que demandan los estudiantes se vuelven cada día más exigentes; por lo que, los Centros Escolares deben estar preparados ante estos retos, con la finalidad de formar niños y niñas capaces, es por ello que las instituciones de educación deben establecer climas organizacionales positivos que favorezcan la calidad educativa, donde la motivación docente sea un objetivo importante en el proceso.

Según el Banco Mundial los sistemas de educación deben brindar, día tras día, un servicio complejo a millones de estudiantes. Los grandes diseños de programas, incluso cuando se dispone de recursos, pueden fracasar cuando la capacidad de gestión financiera, administrativa y en materia de adquisiciones resulta insuficiente. La capacidad de ejecución y gestión es imprescindible para lograr un sistema de educación exitoso. (Banco Mundial, 2020).

La crisis de aprendizaje es esencialmente una crisis de enseñanza. Un creciente número de investigaciones indican que la enseñanza es el determinante escolar más importante del aprendizaje de los estudiantes. La diferencia entre tener un gran docente y uno deficiente en el nivel de aprendizaje de los estudiantes es equivalente a dos años de escolarización. Además, la evidencia sugiere que varios años consecutivos de enseñanza efectiva pueden contrarrestar las deficiencias del aprendizaje y ayudar a los estudiantes a alcanzar su máximo potencial. (Grupo Banco Mundial, 2018).

2.2 Características de clima organizacional.

El clima organizacional de una empresa se encuentra supeditado a constantes cambios ya que es influenciado por variables psicosociales, organizacionales y laborales que afectan la productividad empresarial. Dichas variables pueden ser externas, según del contexto económico, político y social a nivel nacional o mundial o internas, que son afectadas por reglamentos, características o modificaciones internas de la empresa. (Equipo editorial Etecé, 2018).

- **Ambiente físico:** El clima organizacional o laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.
- **Ambiente social:** Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa.
- **Estructura:** Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio.
- **Comportamiento organizacional:** Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área.
- **Comunicación:** Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, diálogo

cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía.

- **Motivación:** La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc.
- **Liderazgo:** El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.
- **Pertenencia:** El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.
- **Capacitación:** Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.
- **Evaluación:** Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores al establecer metas donde se destacan las fortalezas de cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

Para (Rodríguez, 2001) existe una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de esta. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Likert menciona que los gerentes con los mejores registros de desempeño en el gobierno y los negocios están en el proceso de señalar el camino hacia un sistema gerencial apreciablemente más efectivo que el que existe ahora. Los estudios de investigación demuestran que los departamentos bajos en eficiencia tienden a estar a cargo de supervisores que son centrados en el trabajo. Ellos tienden a concentrarse en mantener a sus subordinados ocupadamente involucrados a través de un ciclo de trabajo específico en una forma prescrita y a un ritmo satisfactorio según está determinado por estándares de tiempo (Likert, 1968).

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, las tres variables son: (Likert, 1968).

- **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- **Variables Intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

- **Variables Finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro sistemas gerenciales: (Likert, 1968).

- **El Sistema 1 - Tipo explorador autoritario,** donde la gerencia usa el temor y las amenazas, la comunicación es sólo hacia abajo, jefes y subordinados están psicológicamente muy apartados, la mayoría de las decisiones son tomadas por el alto mando.
- **El Sistema 2 - Tipo autoritario benevolente,** donde la gerencia usa la recompensa, hay actitudes de servilismo hacia los jefes, la información que fluye hacia arriba está restringida a lo que el jefe quiere oír, las decisiones sobre políticas son tomadas arriba, pero las decisiones dentro de un marco de referencia prescrito pueden ser delegadas a niveles inferiores.
- **El Sistema 3 – Tipo consultivo,** donde la gerencia usa recompensas y castigos ocasionales, se busca algo de involucración, la comunicación es en ambos sentidos y la comunicación “hacia –arriba” distinta de lo que el jefe quiere oír, se da en cantidades limitadas y solamente con cautela, aunque los subordinados pueden tener una influencia moderada en las actividades de sus departamentos, como política general las decisiones son tomadas arriba y las decisiones más específicas se toman en los niveles inferiores.
- **El Sistema 4 - Gerencia participativa de grupo,** donde la gerencia otorga recompensas económicas y hace uso total de la participación grupal y la involucración en el establecimiento y mejoramiento de elevadas metas de desempeño, en el mejoramiento de métodos de trabajo, etc.; la comunicación

fluye en todas direcciones y es precisa; jefes y subordinados están psicológicamente cerca.

2.4 Definición de Motivación.

Según la RAE motivar puede tener varios significados, se puede decir que es “influir en el ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo” u otro concepto puede ser “estimular a alguien o despertar su interés” (Real Academia Española, 2014).

La motivación se encuentra en todos los aspectos de la vida cotidiana, en el ámbito educativo los docentes deben estar inmersos en un ambiente que los aliente a realizar sus actividades de manera que aporten energía y esfuerzo a la institución. Es por ello que los directivos deben asegurarse que los objetivos de cada uno de los participantes sean consecuentes con los objetivos de toda la organización y de esta manera lograr un trabajo en equipo y sinérgico.

Según Feixas para conocer la motivación se deben tomar en cuenta los factores internos y externos de las personas, conocidos también como factores intrínsecos y extrínsecos:

- **Motivación intrínseca.** Para el docente motivado intrínsecamente no existen elementos externos necesarios para desarrollarse como docente; aprenden y buscan perfeccionamiento porque están interesados en la propia actividad. Despliegan su profesión centrada en orientar a los estudiantes a aprender de manera significativa y lo hacen por su propio placer, al margen de cualquier tipo de incentivos o recompensas. El docente motivado intrínsecamente por mejorar se preocupa por qué y de qué manera aprenden sus estudiantes, con el objetivo que logren mejores resultados académicos y, a largo plazo, se desenvuelvan como profesionales competentes con pensamiento crítico. Se incluyen aquellos compromisos previos que han resultado gratificantes en la misma área. (Feixas, 2014).

- **Motivación extrínseca.** Cuando los docentes se encuentran motivados extrínsecamente, llevan a cabo una determinada actividad por el valor o la importancia que dan al resultado que consiguen: por los incentivos. Ejemplo de ello es cuando el docente pone en marcha la tarea con el objetivo de conseguir algún aspecto positivo (mejorar el currículo docente en vistas a la promoción) o por evitar algo peyorativo (evaluaciones negativas de los estudiantes, directores, colegas). Lo relevante no es el proceso o el producto sino las consecuencias del producto: obtener una recompensa o evitar un castigo o fracaso. (Feixas, 2014).

2.5 Teorías de Motivación

2.5.1 Teoría de las necesidades (McClelland)

La teoría de las necesidades de McClelland también conocida como teoría de las necesidades motivacionales busca explicar cómo las necesidades de poder, apoyo y afiliación influyen en las personas dentro de la organización tanto en su manera de actuar como al momento de resolver conflictos.

A principios de la década de 1940, Abraham Maslow creó su teoría de las necesidades. Esta teoría identificó las necesidades básicas que tienen los seres humanos, en orden de su importancia: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y las necesidades de pertenencia, reconocimiento y auto-realización. Dos décadas más tarde David McClelland se basó en este trabajo en su libro *The Achieving Society*. En dicha publicación, McClelland identificó tres motivadores que creía que todos tenemos: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. (Figueroba, 2018).

A continuación, se describen las 3 necesidades:

1. Necesidad de afiliación.

Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales. También buscan gustar a los demás, por lo que

tienden a aceptar las opiniones y preferencias del resto. Prefieren la colaboración a la competición, y les incomodan las situaciones que implican riesgos y falta de certidumbre. Según McClelland estas personas tienden a ser mejores como empleadas que como líderes por su mayor dificultad para dar órdenes o para priorizar los objetivos organizacionales. No obstante, cabe mencionar que se han descrito dos tipos de líder: el de tarea, asociado a una alta productividad, y el socioemocional, especialista en mantener la motivación grupal. (Figueroba, 2018).

2. Necesidad de logro.

Quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada. En general prefieren trabajar solas que en compañía de otras personas y les gusta recibir retroalimentación sobre las tareas que desempeñan. McClelland y otros autores afirman que la necesidad de logro está influida por las habilidades personales para proponerse metas, por la presencia de un locus de control interno (percepción de autorresponsabilidad sobre los eventos de la vida) y por la promoción de independencia por parte de los padres durante la infancia. (Figueroba, 2018).

3. Necesidad de poder.

A diferencia de las personas más afiliativas, aquellas en las que predomina la motivación de poder, disfrutan al competir con otras -por tal de ganar, por supuesto. Quienes tienen una alta necesidad de poder valoran mucho el reconocimiento social y buscan controlar a otras personas e influir en su comportamiento, frecuentemente por motivos egoístas.

McClelland distingue dos tipos de necesidad de poder: la de poder socializado y la de poder personal. Las personas que se acercan más al primer tipo tienden a preocuparse más por los demás, mientras que quienes tienen una alta motivación de poder personal quieren sobre todo obtener poder para su propio beneficio. (Figueroba, 2018).

2.5.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de A. Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow fue propuesta en el año de 1943 en su libro “Una teoría sobre la motivación humana”, donde señala que los seres humanos poseen necesidades básicas y a medida que estas son satisfechas se desarrollan necesidades más complejas y elevadas, según Maslow existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades biológicas es decir las inherentes al cuerpo humano, son necesarias para la supervivencia; e incluyen respirar, hambre, sed, sueño, sexo, refugio y otras necesidades físicas.
- **Necesidades de seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas surge el siguiente nivel, que se refiere a las necesidades que incluyen: seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley, límites y fuerte protección.
- **Necesidades de pertenencia:** Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están satisfechas, surgirán las necesidades sociales, donde se incluye: la aceptación, la amistad, el sentido de pertenencia, necesidades de asociación y participación entre otras.
- **Necesidades de estima:** Todas las personas tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, estas necesidades están orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás.
- **Necesidades de autorrealización:** Una vez satisfechas todas las necesidades descritas anteriormente, surgen otras necesidades que están

relacionadas al crecimiento personal, es cuando el individuo realiza aquello para lo que nació, para lo que está capacitado.

Ilustración 1. Pirámide de las Necesidades de Maslow



Fuente: A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3ª ed., Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991 Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España).

2.5.3 Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg).

Frederick Herzberg construyó su teoría de dos factores o de motivación/higiene a partir de una serie de entrevistas. En ella solicitaba a las personas encuestadas que recordaran momentos en que se sintieron especialmente bien o mal en sus trabajos. Analizando los datos obtenidos, observó que los factores a los que las personas asociaban la satisfacción en el trabajo no coincidían en absoluto con los que producían insatisfacción. Herzberg concluyó que el opuesto de satisfacción es no satisfacción y el de insatisfacción es no insatisfacción. (Crespo, López, Peña, & Francisco, 2013).

Cuando Frederick Herzberg investigó las fuentes de motivación de los empleados durante los años 50 y 60, descubrió una dicotomía: las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que les causan insatisfacción. La teoría de la motivación-higiene sugiere que el trabajo debe ser

enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal. (Harvard Business Review America Latina, 2003) Y se divide en dos factores:

1. Los factores de crecimiento o motivadores Que son intrínsecos al trabajo, estos se diferencian a los factores de higiene en que tienen un efecto a más largo plazo en las actitudes de los empleados, son:

- Trabajo estimulante; posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de autorrealización; la certeza de contribuir en algo de valor.
- Reconocimiento de una labor bien hecha; la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logro o cumplimiento; la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- Responsabilidad mayor; la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen al puesto y brinden al individuo mayor control de sí mismo.

2. Los factores de higiene que son extrínsecos al trabajo producen insatisfacción si no están presentes, pero una vez que están cubiertos no tienen apenas efecto real en la satisfacción a largo plazo, estos incluyen:

- Factores económicos; sueldos salarios prestaciones
- Condiciones laborales; iluminación y temperatura adecuada, un entorno físico seguro.
- Seguridad; privilegios de antigüedad; buen manejo de procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- Factores sociales; oportunidades para interactuar con los demás trabajadores, y para convivir con los compañeros de trabajo.
- Categoría; títulos de los puestos, oficinas agradables, uso de baños higiénicos.

2.5.4 Teoría X e Y (McGregor).

Douglas Murray McGregor elaboró dos teorías contrapuestas en las que se explican tanto la manera de ejercer el liderazgo tradicional y otra más humanista. Este autor se basa en la teoría de la motivación de Maslow y su jerarquía de las necesidades humanas para proponer que la falta de motivación y productividad laboral se debe a que una vez suplidas las necesidades básicas, los estímulos necesarios para satisfacerlas dejan de ser motivantes. Se generan nuevas necesidades como las de estima y autorrealización que la mayor parte de empresas no se interesan en suplir. Por ello propone un nuevo modo de funcionamiento empresarial frente a las limitaciones del tradicional: la teoría Y, que contrapone como al modelo tradicional o teoría X, ambos modelos son mutuamente excluyentes. (Mimenza, 2019).

- **La teoría X**

Esta visión tradicional considera al trabajador como un ente pasivo al que es necesario obligarle a trabajar, un ser holgazán que tiende a trabajar lo menos posible y cuya única motivación para ello es obtener dinero. Se le considera poco informado, incapaz de gestionar los cambios y conflictos y poco ambiciosos. Sin un control exhaustivo no llevarían a cabo sus labores. Bajo esta consideración, la dirección debe mostrar capacidad de liderazgo y ejercer un control continuado sobre los empleados con el fin de evitar su pasividad. Se controlará el comportamiento de los trabajadores y se asumirán todas las responsabilidades, proporcionándoles tareas limitadas. El liderazgo se ejerce pues de manera autoritaria y señalar lo que cada uno debe hacer y cómo. Las normas son estrictas y se establecen fuertes sanciones, coacciones y medidas punitivas para mantener a los empleados en sus actividades. Se usa la remuneración como elemento básico de motivación. (Mimenza, 2019).

- **La teoría Y**

Esta teoría indica que la administración debe ser responsable de organizar la empresa y sus recursos con el fin de cumplir con sus objetivos, pero que los empleados no son un elemento pasivo sino activo. Se indica el valor e importancia

de la motivación y el reto que los trabajadores se desarrollen hasta alcanzar su máximo potencial. Se observa que cada individuo tiene sus propios objetivos que a menudo no se han visto reflejados con los de la empresa. En este sentido es la dirección de la empresa la que debe organizarse de tal manera que el trabajo fomente dicho desarrollo y permita al trabajador cumplir no solo los objetivos de la organización, sino que además en el proceso pueda alcanzar también las propias metas. También se valora que el compromiso es mayor cuando se observa un reconocimiento de sus logros, y que aplicar las capacidades de los trabajadores puede generar soluciones a problemas organizativos. (Mimenza, 2019).

Se propone enriquecer el trabajo por medio de recurso humano responsable de diferentes tareas y fomentar que sea activo y participativo, capaz de tomar sus propias decisiones y se sienta comprometido con su labor. Formar, dar información, negociar objetivos y responsabilidades y generar un clima de confianza son fundamentales para el buen funcionamiento empresarial. Se busca ejercer un liderazgo que permita la participación, la confianza, que se aprecie la labor del trabajador, y se amplíe la responsabilidad personal. (Mimenza, 2019).

2.6 Situación del personal docente en El Salvador.

En El Salvador se denota la necesidad de mejorar y hacer un cambio significativo en la ordenación de sueldos referente a la fuerza docente del país, acompañado de incentivos que contribuyan a tener maestros capaces, con vocación y motivados que busquen cumplir con los requerimientos de educación actuales. Así mismo es importante establecer indicadores que permitan reconocer el desempeño eficiente dentro de las aulas, para que los maestros que ya buscan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de las escuelas, sientan que sus esfuerzos, logros y trabajo realizado son reconocidos y valorados.

El incremento en el incentivo y la motivación de los docentes se traduce en incremento de la enseñanza-aprendizaje eficiente. Los estudiantes que se empeñan

en aprender más, es porque cuentan con maestros comprometidos con su trabajo. Por ende, para lograr una educación de calidad es esencial buscar y trabajar en políticas que promuevan esta motivación. La desmotivación personal y profesional ocasionan que los docentes no busquen la mejora en su trabajo o en algunos casos abandonen la profesión.

Uno de los principales desafíos es asegurar el acceso universal a una educación de calidad; para lograrlo, es necesario que los esfuerzos de política educativa se concentren en mejorar los ambientes escolares, y especialmente en asegurar una docencia de alta calidad y fortalecer la capacidad para administrar y transformar los recursos existentes en aprendizaje de los estudiantes. Contar con excelentes maestros es uno de los atributos más importantes que deben tener las escuelas para producir los mejores resultados (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2015).

Es importante señalar que en el país no existe un sistema de información que provea estadísticas periódicas sobre la profesión docente; y la existente se refiere mayormente al sector público. Además, las investigaciones y estudios sobre el tema se han concentrado más en la selección y formación de docentes, que en el ejercicio de la profesión y aquellos factores que determinan su efectividad. Muy poco se conoce sobre quiénes son los docentes, cuáles son las ventajas y limitaciones de los esquemas de apoyo para mejorar su práctica, cómo gestionar el buen desempeño y cuáles son las formas de participación en gremios o asociaciones magisteriales que pueden favorecer el diseño e implementación de reformas orientadas a mejorar la calidad de la educación. Los mayores desafíos de política pública están relacionados fundamentalmente con el establecimiento de salarios e incentivos para atraer y retener a los más talentosos, la creación de un sistema de información y evaluación que ayude a mejorar la práctica docente, y la definición de mejores mecanismos para promover y reconocer el buen desempeño. (Cuéllar-Marchelli, FUSADES, 2015).

En el ámbito legal la Republica de El Salvador mediante Decreto Legislativo N° 665, de fecha 7 de marzo de 1996, publico en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 330, del 22 de ese mismo mes y año, se emitió la Ley de la Carrera Docente, cuya finalidad es garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, asegurándoles su estabilidad laboral, como medio para lograr una educación de calidad debe promover y dictar normas, necesarias para darle al maestro la profesionalización, seguridad y el bienestar a que tiene derecho.

Según lo establecido en la Ley de la Carrera Docente, los profesores de la Republica de El Salvador tienen derechos y obligaciones; de igual manera poseen beneficios y prestaciones, que se describen a continuación:

- **Ascenso de Categoría.**

Art. 24.- En el escalafón docente el ascenso de categoría por tiempo de servicio activo del educador será de pleno derecho. (Ministerio de Educación de la República de El Salvador, 2003).

- **Formación.**

Art. 27.- La formación de educadores estará dirigida a su profesionalización y especialización y será reforzada con procesos de actualización y perfeccionamiento docente.

- **Sueldos y sobresueldos.**

Según lo establecido en la Ley de la Carrera Docente en el Art.33.- El salario de los educadores se fijará teniendo en cuenta el cargo, con revisiones periódicas no mayores de tres años y atendiendo los siguientes factores:

- 1) El sueldo base propio del nivel y categoría;
- 2) El sobresueldo correspondiente al cargo que desempeña;
- 3) El sobresueldo por trabajar en áreas rurales distantes y de difícil acceso;

- 4) El sobresueldo por atender doble sección; u horas clase; y,
- 5) El sobresueldo por haber desempeñado satisfactoriamente el cargo de director, subdirector o supervisor por un período de diez años consecutivos.

- **Reconocimientos Económicos**

En el Art. 33-A.- Se establece una bonificación al desempeño de los docentes de centros educativos oficiales, debiendo otorgar a todos los docentes un bono en el mes de junio y un segundo bono en el mes de diciembre.

- **Incremento Salarial**

Art. 34.- Todo incremento salarial decretado para el sector público, deberá aplicarse al sector docente independientemente de cualquier aumento obtenido de conformidad con el artículo anterior.

- **Diferenciación del Salario**

Art. 35.- El salario base será diferenciado atendiendo al nivel docente y categoría o subcategoría a que pertenezca el educador.

En el siguiente cuadro y grafico se describen los docentes por departamento y por sector según la publicación del Censo Escolar 2017, publicado el 16 de julio de 2018.

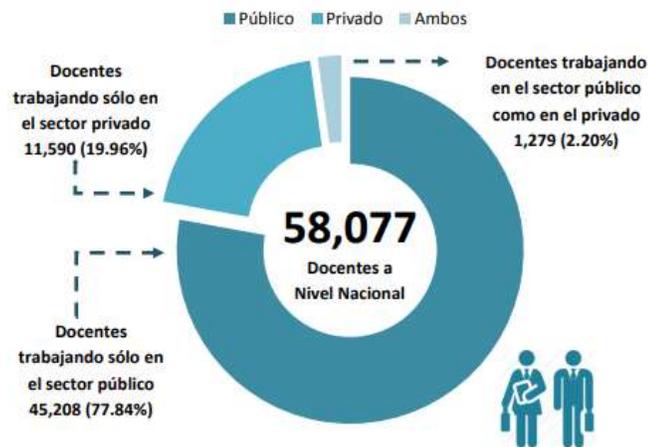
Ilustración 2. Planta docente según MINEDUCYT año 2018 por departamentos y sectores.

01	Ahuachapán	2,302	89.16%	239	9.26%	41	1.59%	2,582
02	Santa Ana	3,868	78.89%	953	19.44%	82	1.67%	4,903
03	Sonsonate	3,035	84.56%	487	13.57%	67	1.87%	3,589
04	Chalatenango	2,392	96.49%	82	3.31%	5	0.20%	2,479
05	La Libertad	4,212	62.95%	2,270	33.93%	209	3.12%	6,691
06	San Salvador	9,091	57.26%	6,066	38.21%	719	4.53%	15,876
07	Cuscatlán	1,792	86.61%	212	10.25%	65	3.14%	2,069
08	La Paz	2,764	91.64%	213	7.06%	39	1.29%	3,016
09	Cabañas	1,627	96.96%	46	2.74%	5	0.30%	1,678
10	San Vicente	1,971	96.71%	57	2.80%	10	0.49%	2,038
11	Usulután	3,620	95.06%	153	4.02%	35	0.92%	3,808
12	San Miguel	4,383	85.84%	634	12.42%	89	1.74%	5,106
13	Morazán	2,052	95.53%	87	4.05%	9	0.42%	2,148
14	La Unión	2,292	94.32%	112	4.61%	26	1.07%	2,430

* Un total de 336 docentes declararon trabajar en C.E. ubicados en diferentes departamentos, los cuales han sido considerados en el conteo de cada uno de ellos.

Fuente: Planta docente año 2018 (Ministerio de Educación de El Salvador, 2018)

Ilustración 3. Planta Docente según MINEDUCYT de 2018, por sectores.



Fuente: Planta docente año 2018 (Ministerio de Educación de El Salvador, 2018).

CAPÍTULO III METODOLOGIA.

En este capítulo se busca describir el tipo de investigación que se utilizará en el estudio, así como las fuentes de donde se obtendrá la información y la manera en la que se realizará la estrategia del análisis de los datos obtenidos.

La estrategia de la obtención de datos se realizará a través de una investigación documental mediante un proceso sistemático de indagación, descubrimiento y obtención de datos, recolección, organización, categorización, análisis e interpretación de la información del tema estudiado. Por tanto, el enfoque para el análisis será el cualitativo, ya que esto permitirá extraer datos de distintos estudios previos, conceptos de autores y de otras fuentes.

Los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Por otra parte, Taylor y Bogdan (1987), citados por Blasco y Pérez al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en las distintas fuentes elegidas y del sentido que el investigador desee darle; además, solo a partir de la investigación documental se conocen los antecedentes del problema o el estado de la cuestión. Siempre teniendo en cuenta el objetivo que es analizar dichos datos para aportar nuevos conocimientos sobre el tema que se quiere investigar. Sin embargo, es importante mencionar que las conclusiones pueden ser útiles como forma de exploración o de respuesta a preguntas generales, pero no es posible extrapolarlas a la población.

3.1 Tipo de investigación.

Debido a la pandemia existente en el mundo y las nuevas normas de distanciamiento social que son parte de la nueva normalidad actual se ha decidido realizar la investigación de tipo documental-exploratoria.

La investigación documental, o bibliográfica, es aquella en la que se obtiene, selecciona, organiza, interpreta, compila y analiza información acerca de una cuestión que es objeto de estudio a partir de fuentes documentales. Estas fuentes pueden ser de todo tipo, como libros, hemerografía, registros audiovisuales, recortes de periódico, entre otros. Se trata de una técnica muy usada en ciencias sociales y es de tipo cualitativo. (Rubio, 2015).

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado mucho. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Sampieri, 2014).

Este tipo de investigación es idónea para lograr los objetivos planteados en la indagación debido a que este tipo de estudio se utiliza cuando hay poca información de la situación, como ya se mencionó es lo que sucede con el tema seleccionado.

3.2 Fuentes de recolección de datos.

Debido al tipo de investigación la técnica de recolección de información que se utilizará es la recopilación documental además de una entrevista a un docente al azar.

La recopilación documental es un instrumento o técnica de investigación general cuya finalidad es obtener datos e información a partir de fuentes documentales con el fin de ser utilizados dentro de los límites de una investigación en concreto.

Consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio. (Teran, 2020)

Esta técnica es congruente con el método de investigación seleccionado ya que permitirá enriquecer y sustentar el estudio. Mediante la recopilación documental se realizará el análisis de documentos y contenidos, así como una comparación de distintas fuentes de manera que se cumplan los objetivos establecidos.

Así mismo al definir la entrevista cualitativa, se describe como; una técnica para la recolección de información y datos, la cual es realizada a partir de una conversación cuyas orientaciones responden a propósitos concretos del estudio. (Solis, 2020).

De acuerdo con Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas (2013), es posible entender la técnica de la entrevista como: el procedimiento de recolección de información basado en una interacción entre dos personas o más, a través de la conversación como herramienta principal.

Dentro de la información que será útil para la investigación destacan el estudio de factores internos y externos que inciden en el clima organizacional dentro de las organizaciones específicamente en los Centros Educativos, e identificar como influyen en la motivación de los docentes, tanto positiva como negativamente; todo lo anterior con el objetivo de, crear un plan de mejora que permita convertirse en una guía para los centros educativos y en un referente para futuras investigaciones.

La recolección de datos e información se evaluarán a través de la de confiabilidad y validez, además de criterios de selección descritos a continuación:

- Prestigio y reconocimiento de la fuente en que aparece el artículo, la editorial que lo publica, asociación y/o organismo internacional responsable.

- Publicaciones recientes. En el caso de los artículos de revisión, la confianza y validez de la información se evaluó a través del tiempo de la publicación, se valoró información de no más de 10 años, para los documentos de índole internacional y se utilizó como limitación de tiempo la edición más reciente.
- En la entrevista se buscará una interacción en condiciones favorables para establecer una conversación abierta y flexible con el entrevistado, para conocer los aspectos relacionados con su experiencia y percepción del tema investigado.

3.3 Procedimiento recopilación de información y fuentes documentales.

Se utilizarán diferentes programas de búsqueda de información como: Google Scholar, Web desktop de Universidad Gavidia, biblioteca virtual de la Universidad Pedagógica, Google Chrome. Así mismo se hará búsqueda en la página de FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social), Banco Mundial, MINEDUCYT (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología), así como trabajos de investigación previos, lo que permitirá construir el análisis de los resultados.

Además de esto se realizó una entrevista a un docente, para evaluar su percepción del clima organizacional y como este influye en la motivación de los docentes de su Centro Educativo.

Se eligió un docente al azar de un Centro Educativo de Educación Básica Nacional, dentro de la entrevista no se consideró al director; ya que, la finalidad era conocer la percepción de un miembro de la organización educativa, y se consideró que la opinión del director respecto del clima organizacional de la institución no sería imparcial; debido a que, él es el responsable de desarrollar un clima organizacional positivo.

Además de ello, se eligió un Centro Educativo de la zona rural, debido a que muchas veces en estas instituciones no se cuenta con los recursos completos y necesarios para el desarrollo de las actividades educativas. Lo que propicia que los docentes busquen otras alternativas viables para cumplir con sus funciones.

3.4 Estrategia de análisis de datos.

El proceso utilizado de organización, preparación y revisión de la información y/o datos recolectados para la realización del análisis se realizará de la siguiente manera. (Equipo editorial Etecé, 2018).

- Arqueo de fuentes. Selección gruesa del material que podría ser útil para la investigación y composición del archivo, a partir del tema central del que se ocupa.
- Revisión. Descarte del material poco útil o referente a los objetivos específicos de la investigación.
- Cotejo. Comparación y organización del material disponible para obtener las citas textuales y las referencias para sustentar las interpretaciones o teorías del investigador.
- Interpretación. Análisis del material cotejado y elaboración de una propuesta de lectura crítica, opinión, interpretación o deducción del investigador.
- Conclusiones. Cierre general en torno al tema, que recoge los puntos demostrados mediante los pasos anteriores y su marco de posibles causas y consecuencias o significados.
- Con base al análisis y la interpretación de resultados se hará una propuesta de mejora sustentado con el análisis crítico y la investigación realizada.

Una vez seleccionadas las fuentes bibliográficas según los criterios de elección se llevará a cabo una revisión de la literatura, donde se tomarán las ideas más importantes acordes al tema estudiado.

Para clasificar la información, se habrá de considerar conceptos previos de distintos autores expertos en el tema, el ámbito educativo a nivel internacional y nivel nacional para una posterior comparación. Con la información clasificada se llevará a cabo el procesamiento de ésta para su análisis e interpretaciones de la realidad y de los datos recolectados; cabe mencionar que no sólo trata de describir los hechos sino de comprenderlos para culminar en un proceso de construcción de una propuesta de mejora para orientar a las instituciones educativas en un camino de mejoramiento continuo en cuanto al clima organizacional y la motivación docente.

Además, se realizará la observación de la entrevista a través del análisis narrativo que consistirá en comprender, el entorno y el contexto social - educativo del sujeto de la investigación, lo que permitirá hacerse una mejor idea de la percepción de un docente en base al clima organizacional y como este influye en su motivación y posterior a ello en el desempeño de sus actividades de enseñanza-aprendizaje.

CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El enfoque de este estudio ha sido planteado a través de búsquedas de información de acuerdo con conceptos, definiciones, investigaciones previas y miradas de distintos autores en diferentes áreas sociales y psicológicas; por lo tanto, son datos reales. En el presente capítulo se realiza un análisis de la información de los capítulos previos, identificando la relación entre las variables del clima organizacional y la motivación docente en la realidad educativa salvadoreña actual. El papel que desempeñan los docentes es uno de los más importantes en el desarrollo y crecimiento de las generaciones presentes y futuras, pero dentro de sociedades tan complejas la tarea de enseñar se vuelve difícil y poco motivante. Los docentes son un ente dinamizador e impulsador de la educación efectiva, del comportamiento de los alumnos y por ende del futuro de los países. La docencia en América Latina se ha caracterizado por bajos niveles de conocimiento, prácticas pedagógicas poco efectivas y serios problemas de motivación y gestión. Sin una solución a estas dificultades será imposible mejorar la calidad educativa. Para lograr la excelencia docente, debe pasarse de una semi-profesión a una profesión

prestigiada y con estándares de desempeño reconocidos. Sin embargo, un número creciente de países en América Latina han comenzado a reformar sus políticas docentes buscando crear las condiciones para que florezca la excelencia. Sus experiencias, y las de países en otras regiones del mundo que han seguido el mismo curso, sugieren que no existe una receta única para implementar políticas docentes: todas estas políticas pueden implementarse de diversas maneras. (Todos, 2016).

El clima organizacional dentro de los centros de estudio es el factor más importante relacionado con la motivación de los docentes. Es por ello que en este capítulo en la descripción e interpretación de resultados se realiza un análisis de las teorías mencionadas en el marco teórico, así como de los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la motivación de los docentes en los Centros Educativos de educación básica a nivel nacional.

4.1 Descripción e interpretación de resultados.

La descripción e interpretación de resultados se realizó a través de una observación de correlación de causa -efecto entre las dos variables descritas anteriormente: clima organizacional y motivación docente. Tomando en cuenta las teorías de los distintos autores, contenidas en el marco teórico, así como las investigaciones previas descritas. Permitiendo realizar un análisis de carácter descriptivo.

Ilustración 4. Relación de Clima Organizacional y motivación docente.

CLIMA ORGANIZACIONA	MOTIVACION DOCENTE	DESCRIPCION	ANALISIS
Características de Clima Organizacional	Teoría de las necesidades (McClelland)	Se basa en la influencia del entorno, infraestructura, reglamentos, influencia de relaciones interpersonales.	Las personas, cosas y situaciones que rodean a los docentes provocan un efecto moldeador en cuanto a las actitudes, comportamientos y opiniones.
Teoría del Clima Organizacional de Likert	Teoría de la Jerarquía de las necesidades de A. Maslow	Se mezcla el liderazgo del director en el proceso educativo, el desarrollo personal, interacción y relaciones interpersonales.	El líder es vital en el logro de los resultados, pues que es quien motiva, inspira y dirige todas las actividades para ayudar a su equipo a lograr las metas, desempeñando su puesto de trabajo de forma íntegra y siendo un ejemplo a seguir.
Relaciones interpersonales en las instituciones educativas	Teoría de los dos factores de motivación (Herzberg)	Influenciado por factores intrínsecos y extrínsecos. Las relaciones e interacciones interpersonales entre los actores del proceso educativo; el reconocimiento y las oportunidades de participación.	El ambiente físico y las relaciones interpersonales influyen en el clima laboral, por lo cual es importante la mejora continua en el ambiente de trabajo, porque es necesario recordar, que el trabajador se encuentre incentivado es fundamental para su rendimiento.
Teoría X e Y (McGregor)		El liderazgo es el factor decisivo, expone el liderazgo tradicional y otra más humanista	Se requiere de un liderazgo efectivo para lograr el desempeño eficiente, influyendo en factores como la comunicación, trabajo en equipo, y competencias, dicho resultado se verá reflejado en un buen clima laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables descritas.

El objetivo de esta investigación es conocer la relación entre el clima organizacional y la motivación docente en los Centros Educativos, a partir de la indagación realizada se evidencia que los factores que influyen son tantos elementos internos como, desarrollo personal, confianza, amor propio, motivación, etc., y elementos externos como las relaciones interpersonales, reconocimientos personales y profesionales, el liderazgo del director, los recursos materiales, recompensas no necesariamente económicas, instalaciones educativas, incluso el sistema educativo mismo.

A continuación, se describen los distintos factores que influyen en el clima organizacional y la motivación de los docentes de los centros educativos salvadoreños.

4.2 Factores Extrínsecos que influyen en el clima organizacional y la motivación docente.

Tomando de referencia la teoría de Frederick Herzberg, se determina que influyen los denominados factores de higiene; que son extrínsecos al trabajo y producen insatisfacción si no están, pero una vez cubiertos no tienen efecto en la satisfacción a largo plazo, estos incluyen: factores económicos, condiciones laborales, un entorno físico seguro, factores sociales y el sistema mismo, a continuación, se hace un análisis de cada uno de ellos.

4.2.1 Sistema de Educación

Tomando en consideración que el clima organizacional y la motivación de los docentes son factores imprescindibles para una educación efectiva el MINEDUCYT no muestra datos, memorias de labores u otros documentos de investigaciones referentes a estos temas. Tomando en cuenta que la finalidad este ministerio es guiar, apoyar y dar seguimiento a las acciones desarrolladas por directores, docentes, alumnos e incluso la relación con los padres de familia, así como buscar el mejoramiento constante en todos los ámbitos, donde el bienestar de los docentes debería de ser un objetivo fundamental. A pesar de los cambios en la actualidad, la mejora en la motivación de los docentes no ha sido uno de ellos; según la investigación realizada se ha identificado que la falta de reconocimiento en los logros y el trabajo realizado de los profesores es un factor de decline en la motivación.

Según palabras de los propios docentes (entrevista realizada), el reconocimiento no debe ser necesariamente un incentivo económico; sino, algo tan sencillo como una

felicitación verbal puede acrecentar la mejora en el desempeño de los docentes. Por ello, es preciso que exista un plan de estímulos que reconozca el desempeño de los docentes, tanto dentro del aula como fuera de ella; con la finalidad, de impulsar el desarrollo y crecimiento constante profesional y personal. Si bien no son cambios que puedan realizarse a corto plazo, es imperativo que se inicie por una transformación gradual en la formulación y ejecución de las políticas públicas que son factores claves para garantizar las condiciones laborales necesarias para una docencia de excelencia.

Entre el plan de estímulos se pueden incluir los siguientes:

- Incentivos laborales no económicos. Por ejemplo, la posibilidad de recibir el desayuno gratis en el comedor escolar.
- Reconocimiento de logros en formaciones generales y carteleras informativas.
- Felicitaciones por cumpleaños de parte del director y compañeros docentes.
- El plan de estímulos puede incluir el acto de agradecer a cada empleado por sus esfuerzos de manera regular, no solo cuando logran algo importante.
- Establecer rutinas de retroalimentación, para que cada docente tenga la oportunidad de proponer ideas de mejora.

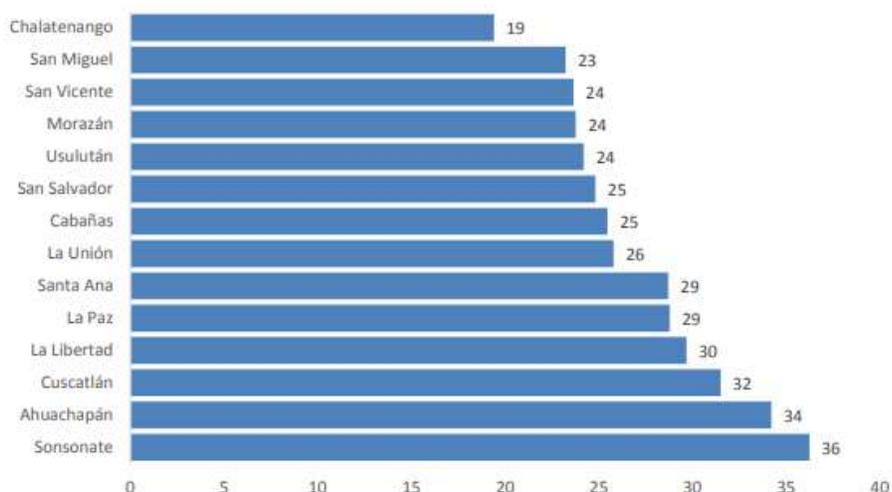
El objetivo de estos tipos de incentivos laborales es aumentar la motivación, fortalecer el compromiso con los resultados y mejorar la calidad de vida del profesional.

Así también en El Salvador como en muchos países la falta de plazas de docentes es un factor desmotivante, esto conlleva a una sobrepoblación estudiantil, que trae consigo incomodidad en las aulas de clases, pocos recursos materiales, e incluso se ve reflejado en la disminución de la productividad en cuanto a la labor docente, lo que se traduce en fallas en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que el maestro debe multiplicar sus esfuerzos para trabajar en un aula numerosa. Según el censo realizado en el 2018 por el MINEDUCYT se presentó el promedio de estudiantes por docentes en educación primaria.

Ilustración 5. Promedio de estudiantes por docente, según MINEDUCYT año 2018



Número de estudiantes por docentes en cada uno de los departamentos (Educación Primaria)



Fuente: Boletín estadístico N°25 – Promedio de estudiantes por docente en educación primaria, año 2018 (Ministerio de Educación de El Salvador, 2018).

Otro factor clave que involucra al sistema educativo es la falta de oportunidades de crecimiento para avanzar profesionalmente; muchas veces los roles dentro de las escuelas ya se encuentran establecidos en los comités respectivos y la inclusión de nuevos miembros se vuelve incomodo, es por ello de la importancia de un buen liderazgo y que el director conozca las habilidades, fortalezas, deficiencias y puntos de mejora de cada uno de los docentes, y conformar los grupos de trabajo en base a la experiencia y conocimientos, donde todos aprendan de todos.

4.2.2 Relaciones interpersonales entre actores del proceso educativo.

El ser humano es un ser social por naturaleza, y necesita de otros seres humanos para sobrevivir y completar su desarrollo.

Para que dentro de las escuelas haya un buen clima organizacional, es necesario tener como base fundamental las relaciones interpersonales, lo que se ve reflejado en la comunicación, la motivación, la capacidad de comprensión en las distintas situaciones y el ambiente laboral en el que se desempeña. Sin embargo, hay que hacer una observación muy importante relaciones interpersonales en los centros educativos dependen y se ven afectadas por el tipo de liderazgo que ejerce el director.

Aquí es donde se puede hacer una comparación con la teoría de McClelland, que involucra 3 necesidades: logro, afiliación, poder-influencia.

Necesidades de McClelland	Comparación – Docentes.
<p>Necesidad de afiliación</p> <p>Las personas con una elevada motivación de afiliación tienen fuertes deseos de pertenecer a grupos sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando existe motivación dentro de las escuelas los docentes trabajan en equipo, lo que se traduce en el logro de objetivos. • Los docentes motivados crean ambientes laborales agradables. • A los docentes con una motivación alta prefieren trabajar en equipo que individualmente. • Cuando existe un ambiente agradable las relaciones interpersonales escalan al ámbito personal y surgen buenas amistades. • Cuando existe un clima laboral motivador la comunicación entre los actores del proceso de enseñanza – aprendizaje fluye de manera positiva.
<p>Necesidad de logro</p> <p>Quienes puntúan alto en necesidad de logro sienten impulsos intensos de alcanzar metas que comportan un elevado nivel de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional motivador fomenta la responsabilidad de los docentes en sus actividades. • Buscan retroalimentación de procesos por parte del director y expertos del tema. • Asumen riesgos a la hora de desarrollar sus labores e intentan nuevas acciones para la mejora.

<p>desafío, y no se oponen a tomar riesgos por tal de conseguirlo, siempre que sea de forma calculada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes motivados también buscan trazar objetivos ambiciosos y no se conforman con resultados deficientes. • Cuando el clima laboral dentro de las escuelas es positivo, se vuelve más fácil sobrellevar el estrés del trabajo y de los problemas diarios.
<p>Necesidad de poder Quienes tienen necesidad de poder elevado valoran mucho el reconocimiento social y buscan influir en otras personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes con estas características ayudan a los demás sin que se los soliciten, son empáticos con los problemas de los demás. • Suelen ser siempre muy abiertos, expresan de manera natural lo que piensan e ideas de mejora. • Estos docentes se vuelven motivadores, es decir influyen sobre los demás alentándolos a lograr los objetivos. Saben comprender y apoyar. • Son muy activos en las actividades de la escuela, normalmente participan en más de un comité.

Fuente: Elaboración propia a partir de las variables descritas.

La escuela es un subsistema el cual es parte de un sistema más grande, por ello lo que sucede en su entorno influye tanto de manera positiva como negativamente, por lo que cabe destacar que las relaciones interpersonales en las instituciones educativas no incluyen únicamente al director y al personal docente, sino que el personal administrativo, los estudiantes y los padres/madres de familia juegan un papel crucial y decisivo en la convivencia de la escuela. El manejo de una buena comunicación es la base para fortalecer las relaciones dentro de la escuela y lograr transformaciones favorecedoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro del sistema educativo.

Además, dentro de un Centro Escolar donde la convivencia y las relaciones interpersonales sean cordiales proporciona un ambiente positivo y motivador, en una institución donde los maestros pueden desenvolverse profesional y personalmente tiende a existir eficiencia y eficacia en el desarrollo de las

actividades, así mismo la identidad y los objetivos del grupo se convierten en la finalidad individual de cada uno de los docentes. La forma de comportarse de las personas dentro de la organización no depende únicamente de la personalidad de cada uno sino también de las características del entorno en el que se desenvuelven.

Hacer una fiesta o una cita fuera de la oficina, donde los empleados tengan la oportunidad de interactuar fuera del contexto laboral, es una excelente manera de fortalecer los lazos y fomentar el buen clima organizacional.

4.2.3 El director como líder en la escuela.

La capacidad de liderazgo del director se mide por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo de docentes en las escuelas. Según la teoría de Likert, La interacción de las variables descritas en su teoría trae como consecuencia la determinación de cuatro sistemas gerenciales, y para el ámbito educativo el que debería de utilizarse es el Sistema 4 - Gerencia participativa.

Teoría de Likert	Comparativo - Docentes
Sistema 1 – Autoritario Explotador	En este tipo de sistema los directores son autoritarios, confían muy poco en el trabajo y las decisiones de los docentes, este tipo de directores consideran que el temor promueve la motivación.
Sistema 2 – Autoritario pero Paternal	Los directores son condescendientes con los docentes, existe un poco de empatía por parte de estos. Y aunque hay recompensas por los logros alcanzados, siempre promueven el temor como método de retroalimentación.
Sistema 3 – Consultivo – Toma la última decisión.	Así existen también muchos centros educativos donde los directores tienen cierta confianza en los docentes; sin embargo, al momento de tomar decisiones son los que tienen la última palabra.

<p>Sistema 4 - Gerencia participativa</p>	<p>Este es el tipo de sistema ideal que todos los centros escolares deberían de poner en práctica, es donde el director otorga reconocimiento al trabajo desempeñado y hace uso total de la participación grupal y la involucración en el establecimiento y mejoramiento de procesos y métodos de trabajo, lo que motiva al buen desempeño. Lo ideal es que la comunicación fluya en todas direcciones</p>
---	--

Al hacer el análisis de la teoría de Likert en esta investigación se concluye que el director debe ejercer el liderazgo que mejor se adapte a las características de la escuela y conocer las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo, únicamente de esta manera podrá convertir los problemas en algo positivo.

El respeto hacia los demás es un factor importante, se debe buscar siempre que el trato entre compañeros sea el más cordial posible donde haya libertad de expresión de ideas y opiniones, así como tolerancia y respeto. Lo que se busca es que todos trabajen por un objetivo común de buscando una unidad.

Es trabajo del líder conocer las destrezas y aptitudes de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, de manera que las actividades sean asignadas de acuerdo a las experiencias, habilidades y conocimientos que estos posean; con la finalidad que las tareas sean realizadas de la manera mas eficiente, en menor tiempo si así se requiere y en equipo. Es innegable que cuando dentro de la organización se logra trabajar bajo los mismo ideales y objetivos se obtiene un resultado efectivo.

Tradicionalmente, el director escolar en El Salvador ha representado a un administrador del centro educativo; a un despachador de horarios, cargas académicas y planificaciones. Hoy en día, en una era de rápido cambio y de surgimiento de nuevas responsabilidades, una concepción diferente es cada vez más notable, particularmente en lo que se espera del director de educación media. Ya no se puede funcionar solo como administrador, sino, más bien, se debe ser líder

en todos los aspectos. El director debe poseer una serie de características; debe tener una actitud positiva hacia la enseñanza; debe tener pautas de comportamiento en el aula; un desarrollo profesional y humano que le permita manejar sus actuaciones profesionales. Debe ser responsable del proceso de enseñanza-aprendizaje y de todo lo que se deriva de dicho proceso. (Campos-Morán., Junio).

4.2.4 Infraestructura Escolar.

La infraestructura se compone de distintos elementos que son necesarios para el desarrollo de las tareas. Los lugares de trabajo repercuten de manera positiva y negativa en las personas. Y existe desmotivación muchas veces cuando las escuelas no poseen las condiciones suficientes en materiales, medios, recursos o espacios, por lo que se vuelven factores de malestar docente.

Al mencionar el espacio físico es necesario hacer referencia a los servicios básicos que son esenciales para el buen funcionamiento de la comunidad entera.

4.2.4.1 Servicios básicos en las escuelas.

Servicio de agua potable.

Según el Censo Escolar del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) para el 2018 al referirse al servicio de agua potable se contabilizaron las escuelas que contaban con cañería interna al centro educativo, y para el sector público era del 79.8% a nivel nacional y para el sector privado el 96.3%. Ver anexo 1. Además, existen otros centros educativos que según el censo realizado en 2018 tienen otras formas de abastecimiento de agua potable.

La necesidad de agua para mantener la higiene personal y ambiental, la reducción de la deshidratación se ha asociado con mejores habilidades cognitivas.

Servicio de energía eléctrica.

La energía eléctrica es uno de los recursos más necesarios para el desarrollo de las actividades educativas. Según el censo educativo realizado por el MINEDUCYT en el año 2018, de un total de 5,143 C.E Públicos, 87 declararon no contar con instalaciones de energía eléctrica, mientras que 90 cuentan con instalaciones eléctricas, pero no funcionan. (Un C.E. puede tener uno más fuentes de abastecimiento de energía.). Ver anexo 2.

Es impensable que en pleno siglo XXI aun existan centros escolares donde no exista el servicio de energía eléctrica, esto dificulta que las actividades de los docentes se puedan desempeñar, lo que repercute de gran manera en la motivación de los docentes y estudiantes.

Acceso a internet.

Según el censo escolar realizado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) en el año 2018 el porcentaje de docentes con acceso a internet a nivel nacional era de únicamente el 60.4%, ver anexo 3. Sin embargo, luego de la reciente pandemia de COVID-19 el uso del internet se volvió algo obligatorio para seguir comunicándose y aprendiendo; las clases pasaron de ser presenciales en un aula de clases a ser virtuales, ya que en ese momento por motivos de seguridad de todos y todas era necesario que las cosas se realizaran de esa manera; es por ello que, probablemente el porcentaje de docentes con acceso a internet haya aumentado

Ilustración 6. Tipo de abastecimiento de agua en CE segun MINEDUCYT en el año 2018, por sectores.

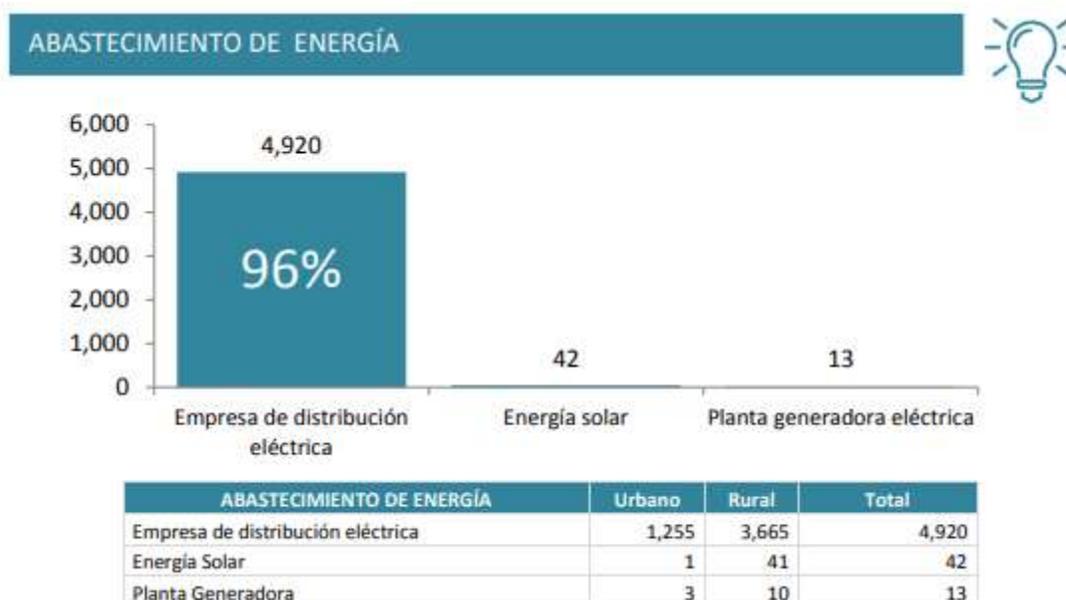
ABASTECIMIENTO DE AGUA						
TIPO	C.E	%	Urbana	%	Rural	%
Cañería interna al centro educativo	4,105	80%	1,214	96%	2,891	75%
Acarreo (río, lago, nacimiento de agua)	338	7%	10	1%	328	8%
Aguas lluvias (cisterna o tanque)	488	9%	29	2 %	459	12%
Pila pública	46	1%	8	1%	38	1%
Pozo	726	14%	81	6%	645	17%
Pipa	141	3%	25	2%	116	3%

Nota: Un C.E. puede tener una o más fuentes de abastecimiento.

Porcentajes calculados en base a 5,143 C.E. del sector público; 1,271 ubicados en la zona urbana y 3,872 de la zona rural.

Fuente: Boletín estadístico N°19 - Servicios básicos en los centros educativos públicos, año 2018. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2018)

Ilustración 7. Tipo de abastecimiento de energía eléctrica en C.E segun MINEDUCYT en el año 2018, por sectores.



Fuente: Boletín estadístico N°19 - Servicios básicos en los centros educativos públicos, año 2018. (Ministerio de Educación de El Salvador, 2018).

4.2.4.2 infraestructura adecuada.

Tener instalaciones adecuadas en las escuelas influyen en la motivación de los docentes. Y este apartado no se refiere únicamente a aulas de clases ventiladas y apropiadas; sino también a, acceso a servicios sanitarios en buen estado y limpios, servicios de accesibilidad como pasamanos y rampas para docentes y alumnos con discapacidad, etc.

Según el Censo 2018 presentado por el MINED, se obtuvieron datos respecto de algunos aspectos de la infraestructura en los Centros Educativos. Ver anexo 4. Por ejemplo, para dicho año en los centros escolares únicamente el 22% estaban conectados a sistemas de alcantarillados.

Según estudios en Bangladesh, Ecuador, India, Indonesia, Perú y Uganda indica que los docentes en escuelas con buena infraestructura tienen en promedio 10% menos ausentismo que docentes en escuelas con infraestructura deficiente. De hecho, el estudio encontró que la infraestructura tenía un mayor efecto en disminuir el ausentismo que los niveles salariales de los docentes o el efecto de la tolerancia administrativa ante las ausencias. (Banco de Desarrollo de America Latina, 2016)

Actualmente según información de la página web del MINEDUCYT se ha puesto en marcha un proyecto, en el marco del Plan de Infraestructura, el Ministerio de Educación (MINED) inició intervenciones en infraestructura en 12 de los 766 centros educativos a atender, en esta primera etapa de ejecución. Con lo que se pretende gradualmente llegar a reparar y a dignificar todas las escuelas del territorio nacional, con el propósito de dignificar los ambientes escolares para que los estudiantes tengan condiciones óptimas para aprender y que los maestros tengan adecuados espacios para enseñar. (Ministerio de Educacion Ciencia y Tecnologia MINEDUCYT, 2022).

4.3 Factores Intrínsecos que influyen en el clima organizacional y la motivación docente.

Son aquellos factores que nacen del interior de cada uno y es independiente a cualquier tipo de estímulo externo. Trabajar en los factores intrínsecos es aún más complejo que satisfacer los factores externos. Porque por ejemplo tener un aula de clases más grande es sencillo en comparación a trabajar en el ser interno de cada docente de la escuela.

En este apartado se relacionan las necesidades de reconocimiento y auto realización que menciona Maslow en su pirámide.

PIRAMIDE DE MASLOW	
Necesidad de Reconocimiento	Los docentes motivados son aquellos a los que se les reconoce logros, se aceptan ideas y respetan las diferencias de pensamientos. El reconocimiento de logros es importante el trabajo sea compartido con el resto de la organización, ya sea algo pequeño como un buen canal de comunicación o un proyecto grande como implementar un nuevo método de enseñanza.
Necesidad de Autorrealización	La autorrealización se refiere al logro satisfactorio de las aspiraciones personales logradas por méritos propios. Un docente autorrealizado se encuentra en constante crecimiento y desarrollo continuo profesional y personal. Sabe solucionar conflictos y sobrellevar el estrés laboral.

Entre los elementos internos es importante tomar en cuenta que existen también factores desmotivantes y obstáculos que dificultan la autorrealización. La monotonía y la falta de participación son algunos de ellos, debido a que es muy común encontrar personas que llevan años realizando la misma tarea sin que se les asigne nada nuevo que hacer, o sin que se confíe en ellos para llevar a cabo otras

posiciones o colaborar con otros equipos, también cuando los jefes no escuchan o valoran las ideas de sus empleados se crea un clima de inseguridad, y el empleado no se siente cómodo aportando su opinión.

Otro punto importante es la evaluación del trabajo del docente, muchas veces puede resultar poco agradable cuando dichas evaluaciones no son objetivas ni se ajustan a la realidad del centro educativo. La evaluación se convierte en un recurso educativo interesante si es utilizado para desarrollar las capacidades de los docentes y no como un sistema de control sancionador lo que supone un riesgo para la autoestima del maestro.

Los siguientes resultados son de una investigación realizada con docentes de primer ciclo de educación básica del país. Se aprecian los factores motivadores y desmotivadores en forma resumida y ubicados según orden de recurrencia.

Ilustración 8. Factores que motivan o desmotivan a los docentes salvadoreños.

Motivadores	Desmotivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje del alumnado. • Realización profesional. • Vocación. • Influencia del clima en la función docente. • Desempeño del director. • Trabajo en equipo. • Relación de afecto docente-alumnado. • Participación en la educación de sus hijos. • Reconocimiento del alumnado a la función docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración. • Aprendizaje y motivación del alumnado. • Manejo de las políticas por el MINED. • Participación de la familia en la educación de los hijos. • Condiciones socioeconómicas de la familia del alumno. • Mecanismos para la asignación de turno y grado. • Influencia del clima en la labor docente. • Desempeño del director. • Currículo saturado y poco tiempo para desarrollarlo. • Atención a la salud.

Fuente: Estudios Centroamericanos ECA – Volumen 65 Número 723 (Cruz, 2019).

4.4 Análisis de resultados entrevista.

La entrevista realizada fue de respuestas abiertas a un docente de educación básica de un centro educativo nacional de la zona rural. El propósito de esta entrevista fue la de recolectar información sobre el clima organizacional y la motivación desde la perspectiva docente. Ver Anexo 5.

Definitivamente la motivación es un concepto que difiere de una persona a otra, posiblemente los elementos motivadores de una persona no son iguales a los de otros, independientemente si se mueven en el mismo entorno o no. Si bien es importante conocer los factores motivacionales y desmotivacionales, es necesario de igual manera conocer cada uno de los comportamientos, deseos, necesidades, expectativas, actitudes y valores que son diferentes en cada individuo o persona.

En la entrevista se identificó un factor en particular que el docente consideraba era importante para su motivación y se refiere al reconocimiento por parte de la comunidad educativa por los esfuerzos y logros alcanzados académica y formativamente; de igual manera, la sana convivencia con los compañeros de trabajo se identificó como un factor necesario para un buen clima organizacional.

Al tocar el tema de los elementos que limitarían o destruirían su motivación, se refirió nuevamente al reconocimiento de su trabajo como algo fundamental, algo importante de mencionar es que no necesariamente el reconocimiento se refiere a algo económico sino simplemente a una felicitación verbal. Otro de los factores que mencionó que influían en su desmotivación era la poca participación y colaboración de los actores del proceso educativo, como padres de familia y alumnos.

Al referirse al clima organizacional mencionó, que, si bien existían conflictos como en todas las organizaciones, siempre se buscaba que al solucionar los problemas se beneficiara a todas las partes involucradas.

Así como lo hemos visto a lo largo del desarrollo de esta investigación los factores extrínsecos juegan un papel fundamental en el clima organizacional y la motivación de los docentes, sin embargo, los factores intrínsecos son aún más importantes, ya que según la entrevista realizada mantener una actitud positiva ayuda a realizar de mejor manera las actividades educativas, la motivación interna que es la que depende de cada una de las personas es primordial para el logro de los objetivos.

Según la entrevista realizada (Ver anexo) se puede concluir que existen docentes de una edad mayor se ven envueltos en un clima de estrés laboral y una autoestima baja, debido a que se angustian por tener que incorporar nuevas tecnologías al proceso de enseñanza, y quizá no se sienten seguros utilizando estos nuevos métodos. Por ello, se necesita un acompañamiento más de cerca donde se les inste y haga saber que solo es cuestión de actitud, tiempo, paciencia y voluntad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Conclusiones.

En esta sección se discuten las conclusiones del estudio realizado, tomando como base la información recopilada a través de la investigación documental y dando respuesta al objetivo general, describir los factores que influyen en el clima organizacional en los Centros Educativos de Educación básica a nivel nacional y cómo inciden en la motivación laboral del docente en su desempeño profesional.

A lo largo del trabajo de investigación se realizó una descripción de los distintos elementos que influían en el clima organizacional tanto los factores internos como los externos, ambos determinan las actitudes de los seres humanos. Según las teorías planteadas, el clima organizacional es el conjunto de factores que determinan el ambiente de una organización, en este caso de un centro educativo y, que influirán en el comportamiento de los individuos de la organización, es decir los docentes. Un clima organizacional positivo permitirá que los miembros de la organización desempeñen sus actividades de una manera más eficiente, procurando cumplir de la mejor manera los objetivos propuestos. En el ámbito educativo el clima organizacional que se desarrolle en la escuela definirá el grado de motivación de los docentes, como un elemento que contribuirá al buen desempeño sus funciones, dentro y fuera de las aulas de clases, el trabajo en equipo y las relaciones con los padres de familia, transformándose en un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo. De igual forma un clima organizacional negativo afectara los objetivos y el logro de las metas.

- En cuanto al objetivo específico de diferenciar los factores internos y externos que influyen en el clima organizacional, se identificaron los factores que refieren tanto al sistema educativo, el liderazgo del director, las relaciones interpersonales con el resto de los actores del proceso educativo y la infraestructura de las escuelas, donde se incluyen los servicios básicos y demás recursos necesarios en el proceso de enseñanza. Así mismo se identificaron los factores internos que son las condiciones intrínsecas de cada individuo que influyen en su motivación, como las necesidades de estima, logro y autorrealización. Los docentes para llevar a cabo sus actividades de enseñanza-aprendizaje deben estar satisfechos con su entorno y consigo mismos. La motivación es la que impulsa la actitud positiva ante cualquier circunstancia que pueda presentarse. La motivación intrínseca y la motivación extrínseca no están del todo separadas una de la otra, Se podría decir que los factores externos influyen en los factores internos.
- Determinar la incidencia del clima organizacional en la motivación de los docentes. El clima organizacional influye de manera directa en la motivación de los docentes, ya sea de forma positiva o negativa. Es importante identificar qué tipo de clima organizacional existe dentro del centro escolar, ya que dependiendo de esto se pueden identificar las necesidades, establecer estrategias y realizar acciones que permitan cumplir los objetivos; el logro de las metas dependerá del ambiente de trabajo, debido a que las personas se sienten más comprometidas en ambientes positivos.

El clima organizacional hoy en día es de gran importancia para todas las organizaciones incluyendo en el ámbito educativo, los cuales buscan un mejoramiento continuo, para lograr equipos de trabajo con altos niveles de desempeño, donde se proyecte seguridad, motivación, y positividad. Es necesario reforzar continuamente la comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, la empatía, etc. Detrás de un clima organizacional motivacional, existen directores que

conocen y saben aprovechar el potencial de sus docentes, ya que el desarrollo de las organizaciones se basa en el desarrollo de sus participantes.

La motivación es diferente de una persona a otra, lo que significa que mientras que una persona puede responder mejor a los factores intrínsecos, otra puede responder mejor a los factores extrínsecos. La clave radica en tener en cuenta las necesidades de tu equipo y lo que es mejor para su bienestar.

En El Salvador existe información escasa sobre el clima organizacional en los centros educativos y el impacto de este en la motivación de los docentes, en cuanto al Ministerio de Educación no hay información detallada del tema antes mencionado, es decir que no se ha abordado este tema como objeto de estudio. Se concluye que, el clima organizacional sí influye de manera directa en la motivación de los docentes; sin embargo, el clima organizacional no lo generan únicamente los docentes, sino que se ve influenciado por el liderazgo del director, la motivación de los alumnos por aprender, la colaboración de padres y madres de familia en el proceso educativo, así como los recursos materiales que se necesitan para desarrollar una clase y las distintas políticas del sistema de educación nacional.

Cuánto existe armonía en lo mencionado anteriormente, los docentes desempeñan su rol eficientemente en todos los momentos del quehacer educativo. Un docente motivado, contribuye mediante su formación a construir alumnos motivados, y es aquí donde radica el éxito de las escuelas. Por ello que se debe estimular la implementación de estrategias, que incentiven a los docentes de los centros educativos a desempeñar su trabajo de la manera más eficiente. Un cambio gradual en los paradigmas, donde el docente era únicamente como un empleado más del estado, y comience a verse como un formador y forjador de individuos y sociedades. Existen muy pocos estudios sobre la motivación docente. Esto también se debe en buena parte a la gran cantidad de instrumentos que existen para medir la motivación académica de los alumnos y a los pocos o casi inexistentes y válidos para medir la motivación en los profesores.

5.2 Propuesta de implementación.

PROGRAMA EDUCATIVO

“Fortaleciendo la convivencia”.



Índice – Propuesta de implementación

Introducción.....	70
Objetivos	71
Justificación.....	71
Plan de acción	72

Introducción

La motivación ha sido objeto de diversos estudios a través del tiempo, llegando a afirmar que es la palanca que mueve toda conducta, lo que permite provocar cambios en la vida. La motivación no es un proceso unitario, sino que abarca componentes muy diversos, de ahí que uno de los mayores retos de la presente investigación es tratar de precisar y clarificar qué elementos o constructos se engloban dentro de este amplio y complejo proceso de la motivación.

En el contexto escolar las actitudes, percepciones, expectativas, representaciones que tenga el docente de sí mismo y de las metas que pretende alcanzar constituyen factores que guían y dirigen la conducta de este.

En la actualidad las escuelas se enfrentan a una sociedad modernizada donde si algo no funciona, hay que hacer cambios, es por ello que es necesario fomentar la cultura de la mejora continua, lo que implica que exista un cambio en los comportamientos de las personas que integran las organizaciones y en los procesos.

Luego de la investigación realizada y para dar seguimiento al objetivo desarrollar estrategias que influyan positivamente el clima organizacional dentro de las instituciones educativas. Se realizó una propuesta de mejora, que permita resolver algunas problemáticas relacionadas con el clima organizacional y la motivación docente de un centro educativo, convirtiéndose en una herramienta útil que incentive estas modificaciones, a través de la optimización de recursos para alcanzar los objetivos y promover la continua evolución.

Si bien la motivación depende de nosotros y no del entorno; sin embargo, en el caso de los profesores, aun cuando la motivación no es responsabilidad de las instituciones educativas, ni del salario o de los alumnos, es evidente que los factores que los rodean influyen directamente en ellos. Es por ello que a través del plan de implementación que se desarrollará se busca involucrar a todo el equipo de trabajo para trabajar aspectos como, la comunicación entre los actores del proceso educativo, la mejora del clima organizacional, aumento en los niveles de motivación de docentes, seguimiento y desarrollo de estrategias, etc.

Nombre: Programa educativo piloto. “Fortaleciendo la convivencia”.

Duración: Un año lectivo escolar

Objetivo: Establecer herramientas que mejoren el clima organizacional del centro educativo, influyendo en la motivación de los docentes.

Objetivos específicos:

- Desarrollar herramientas de comunicación para que los docentes puedan conocerse unos a otros, expresando experiencias e ideas.
- Fomentar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

Justificación:

Se optó por un taller piloto el cual está basado en la comunicación siendo esta un área importante del clima laboral puesto que dicha habilidad es fundamental en todos los ámbitos. Una comunicación efectiva posibilita y simplifica a los recursos humanos la realización de las tareas asignadas adecuadamente, el cumplimiento de objetivos, el trabajo en equipo, y por ende afecta positivamente a la motivación.

El profundizar en el conocimiento de cada uno de quienes conforman los centros escolares es importante, especialmente conocer la manera en la que piensan respecto de su trabajo y su participación en la organización.

Para lograr un clima organizacional efectivo es importante la participación de todos los miembros; personal directivo, docentes, administrativos de modo que los objetivos correspondan a los intereses de todas las partes involucradas y las estrategias sean compartidas.

Plan de acción		
Actividades y líneas de acción a realizadas	Indicadores de que se impactarían	Resultados esperados
Se trabajó y se realizó un taller a lo largo del año lectivo escolar.	Comunicación	Realizar una comunicación efectiva donde todos los participantes de proceso educativo; se conozcan unos a otros; cualidades, expectativas, ideas, experiencias, etc. y hacer conciencia que todos son importantes en el proceso. Generando un clima organizacional efectivo.
	Seguimiento de actividades Reconocimiento de logros	Que los docentes posean una excelente capacidad de desarrollo y seguimiento de estrategias priorizando la consecución de los objetivos. Así como el reconocimiento de los logros alcanzados por cada uno.
	Retroalimentación	Es importante conocer si lo puesto en marcha tuvo un efecto positivo en la motivación de los docentes, de qué manera influyo, que objetivos se lograron y que es lo que se debe mejorar o cambiar.

Líneas estratégicas:

- Favorecer el conocimiento y cohesión grupal.
- Reconocer las cualidades con las que puede contribuir en el grupo.
- Posibilidad de expresar a los demás las capacidades, para que el grupo reconozca sus fortalezas.
- Reconocimientos de logros frente a todos los demás compañeros.

- Celebración de cumpleaños a lo largo del año.
- Hacer grupos de estudio si los docentes lo requieren, especialmente en el ámbito nuevo de las TIC.
- Reuniones periódicas con padres de familia.
- Dar autonomía a los colaboradores.
- Crear programas de aprendizaje y desarrollo.

Recursos

Humanos: Docentes, personal administrativo, expertos en los temas a tratar y padres de familia

Materiales: papelería, salón equipado para los talleres, refrigerios.

Económicos: Dependerá de las actividades que se realicen.

Descripción:

Este taller se realizará con el propósito de mejorar los climas organizacionales educativos, de modo que contribuyan a una motivación docente efectiva y por ende mejorar la calidad de la educación. Específicamente se propone realizarlo en un centro escolar como plan piloto, con una duración de un año lectivo escolar para evaluar resultados.

El desarrollo del taller se realizará en tres etapas, cada etapa contendrá actividades a realizar:

Etapas 1. Primer taller de personal docente y administrativo ¿Quién soy yo?

Esta primera etapa se realizará al inicio del año escolar con la finalidad que los docentes puedan interactuar, aprendan a conocerse, conozcan sus emociones y las diferentes alternativas para mantenerse motivados en un ambiente agradable.

Actividad 1: Auto cuidado

Duración: 5 horas

Actividades a realizar:

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:00am - 8:00am	Desayuno de traje.	Todo el personal	*Alimentos	Cada integrante debe presentar algún alimento a compartir
8:00am-9:00am	Automasaje y Relajación	Docente de Educación física, psicóloga, algún docente con experiencia en el tema.	*Toalla *Audio: https://www.youtube.com/watch?v=c_HFXybLO_s *Crema	Cada integrante debe realizarse un automasaje de relajación.
9:00am-9:20am	RECESO			
9:20am - 10:00am	Ponencia sobre los diferentes tipos de autocuidado	Psicóloga institucional o invitado (gestionar un psicólogo puede ser comunal o padre de familia).	Cañón o pizarra. Material que utilizara la psicóloga: lápiz papel etc.	Desarrollo del tema: Tipos de autocuidado 
10:00am - 11:00am	Actividad física; estiramiento y baile.	Docente de Educación Física y otra persona con experiencia previa.	*Audio.	Se solicitará llegar con ropa cómoda y tenis.
11:00am - 11:20am	Receso y refrigerio	Director/a	*Café o jugo, galleta ...	Según posibilidad del director.
11:20am - 12:00md	Realizar FODA	Psicólogo.	*Impresiones.	Cada participante realizara un FODA personal

Actividad 2: Pausas activas

Duración: 4 horas 30 minutos

Actividades a realizar:

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:30am-8:00am	Saludo e integración	*Director		
8:00am-9:00am	Ponencia sobre pausas activas	Psicóloga institucional o invitado (gestionar un psicólogo puede ser comunal o padre de familia).	Cañón o pizarra. Material que utilizara la psicóloga: lápiz papel etc.	El responsable realizará la ponencia sobre el tema
9:00am-9:20am	RECESO			
9:20am - 10:20am	Ejercicios de pausas activas	Docente de Educación física, psicóloga, algún docente con experiencia en el tema.	Cañón o pizarra. Material que utilizara la psicóloga: lápiz papel etc.	Ejemplos de pausas activas para realizar en el aula de clases.
10:20am 11:00am	Refrigerio y conversatorio en grupos	*Director/a *Docente apoyo. *Psicólogo/a.	Café o jugo, galleta, etc	Compartir experiencias.

Se realizarán grupos de 6 docentes integrados por diferentes niveles, con el objetivo de interactuar, expresar y tener un momento de reconocimiento.

Se interactuarán las siguientes preguntas.

1. ¿Porque motivo soy docente?
2. ¿Cómo docente cual es mi prioridad?
3. ¿Cómo logro sobre llevar la responsabilidad laboral con la vida personal?
4. ¿Cómo ser humano cual es mi prioridad?

11:00am-11:30am	RECESO			
11:00am-12:00md	Expresando mis necesidades laborales	Director/a. Docente encargado.	*Papel *Lapicero	Reunidos en grupos de 5 deberán realizar una lista de 4 prioridades o necesidades que tienen como docentes y las cuales esperan sean consideradas.

Actividad 3: Conociendo mi entorno de trabajo.

Duración: 4 horas.

Actividades a realizar:

HORA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:00am-8:00am	Desayuno	De manera individual.	Alimentos.	Presentarse con ropa cómoda. Salida de campo o dentro de la institución un espacio al aire libre
8:00am - 9:00am	Ponencia	*Director/a *psicóloga. *Algún docente con experiencia en el tema.	*Audio * Copias * Lapiceros	Se hablara sobre la importancia de los entornos de trabajo y de que manera estos influyen en el comportamiento y estados de animo

Tema: ¿Qué es el trabajo en equipo?

Juega al trivial.

Competencias que se desarrollan: Pensamiento crítico, trabajo en equipo.

Duración estimada: 1 hora.

Preparación: Inventar o conseguir preguntas interesantes, desarrollar un sistema de puntos.

El Trivial consiste que en equipos de 4 integrantes deberán responder el mayor número de preguntas sobre cultura general, historia o datos específicos del Centro Educativo y sus integrantes.

Preguntas a desarrollar luego de la actividad:

1. ¿Cuál fue la manera de organización que utilizaron?
2. ¿Del trabajo realizado que fue lo más fácil y que fue lo más difícil de realizar?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de realizar el trabajo en grupo e individual?

9:00am- 9:20am	RECESO			
9:20am - 10:00am	Dinámica de recreación	*Director *Docente de Educación Física y otro docente de apoyo	*Cañón o pizarra. *Papel y lápiz *Tesoros para las pistas.	
<p>Hacer una búsqueda del tesoro</p> <p>Competencias que se desarrollan:</p> <p>Resolución de problemas, toma de decisiones</p> <p>Preparación:</p> <p>Esconder pistas por el área asignada. Dividir el equipo en grupos pequeños y enviarlos a la búsqueda. Los diferentes miembros trabajarán juntos para resolver acertijos, preguntas y misterios, el equipo que logre resolver el acertijo primero es quien gana, luego se discutirá lo siguiente:</p> <p>¿Qué fue lo más difícil de encontrar el tesoro?</p> <p>¿Qué fue lo que hizo que encontraran las pistas más rápido?</p> <p>Reflexionar: ¿el trabajo en equipo es fácil?</p> <p>Escribir que necesito para que el trabajo en equipo fluya.</p>				
10:00am 11:00am	Actividad física; estiramiento y baile.	Docente de Educación Física y otra persona con experiencia previa.	*Audio.	Se solicitará llegar con ropa cómoda y tenis.

11:00am - 11:30am	Receso y refrigerio	Director/a	*Café o jugo, galleta ...	Según posibilidad del director.
11:30am - 12:00md	Dinámica de conocer a los compañeros	Director/a	Espacios de trabajo	
<p>La dinámica consiste en realizar grupos de 6 personas y asignarles diferentes puntos de trabajo en las cuales pueden conversar contestando las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene algún deporte o actividad que disfrutes? • ¿Qué es lo más importante tienes en tu vida? • ¿En el ambiente laboral que se debe mejorar para mantener la armonía? • Las respuestas se pondrán en común al pleno. 				

Evaluación etapa 1. Etapa 1. Primer taller de personal docente y administrativo

¿Quién soy yo?

Cada uno de los docentes deberá realizar una evaluación personal, que no compartirá con los demás, sino que será un autoexamen que permitirá conocer los puntos de mejora.

1. ¿Cómo me siento el día de hoy, después de realizada la actividad?
2. Luego de realizar el FODA puedo responder a las siguientes preguntas.

F

- ¿Se cuáles son mis fortalezas?
- ¿Cómo potenciar mis fortalezas?
- ¿Qué me gusta de mí?
- ¿Qué es lo que mejor sé hacer?

O

- ¿Se reconocer las oportunidades?
- ¿Cómo aprovechar las oportunidades de mejora y crecimiento?
- ¿Cuáles son mis metas de este año?
- ¿Hay algo nuevo que desee aprender?

D

- ¿Conozco y sé aceptar mis debilidades?
- ¿Qué es lo que me gustaría mejorar en mí?
- ¿Qué recursos usar para mejorar las áreas en las que tengo debilidades?

A

- ¿Sé reconocer mis amenazas?
- ¿De qué manera enfrento mis amenazas?
- ¿Cómo evito que los factores externos influyan en mí?

Etapa 2. Seguimiento de actividades ¿Cómo estoy?

Esta segunda etapa del taller se realizará tres meses luego de haber iniciado con alumnos el año lectivo escolar. Dirigido a todo el personal que colabora en el centro escolar. A través de esta segunda mirada se busca conocer el trabajo que se está realizando dentro de las aulas de clase, así mismo es un buen momento para que los docentes puedan expresar necesidades o dudas, incluso exteriorizar algún tipo de dificultad que estén teniendo dentro de las aulas de clases.

Las actividades permitirán detectar los problemas fundamentales que estén afectando el clima organizacional y la motivación, y de esta manera obtener respuestas claras que permitan planear estrategias y mejorar algunos aspectos dentro de la institución. Esto para crear un clima agradable para la educación, de tal forma que la seguridad y el espíritu de cooperación prevalezcan, de igual forma debe cultivar el liderazgo en otros, de tal forma que los profesores y demás adultos asuman su parte en el cumplimiento de la visión del centro escolar, para el mejoramiento continuo.

Actividad 1: Gestionando mis emociones.

Duración: 5 horas.

Actividades a realizar:

HORA	ACTIVIDAD	ENCARGADO	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:00am- 8:00am	Desayuno	De manera individual.	Alimentos.	Presentarse con ropa cómoda. Salida de campo o dentro de la institución un espacio al aire libre
8:00am - 9:00am	Ponencia "gestionando mis emociones"	*Director/a *psicólogo/a.	*Audio * Copias * Lapiceros	
<p>Tema: ¿Qué son las emociones?</p>  <p>Al ingresar tomar un Emoji con el cual más se identifica en ese momento, luego cada uno deberá expresar porque tomo ese Emoji. Luego el profesional explicara que son las emociones y como se puede aprender a gestionarlasy.</p>				
9:00-am 9:20 am	Receso			
9:20 am - 11:00 am	Película de emociones	*Director/a * Psicólogo/a.	*Cañón	
Reflexionar con guía del psicólogo de cómo actúan las emociones, como se puede gestionar las propias para guiar a los estudiantes y para tener un mejor ambiente laboral.				

11:00am- 11:20am	Receso y refrigerio	Director/a	*Café o jugo, galleta ...	Según posibilidad del director.
11:20am– 12:00md	Dinámica de conocer a los compañeros	Docente de educación Física con ayuda de otro docente.	Audio y video: https://youtu.be/i4dwATyTcCk Cañón.	
<p>Se realizará ejercicios de estiramiento y respiración guiada</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Siéntese o acuéstese y coloque una mano sobre su estómago. Coloque su otra mano sobre su corazón.</p> <p>*Inhale lentamente hasta que sienta que su estómago se eleva.</p> <p>*Aguante la respiración por un momento.</p> <p>*Exhale lentamente, sintiendo su estómago descender.</p>				

Actividad 2: Detectando problemas del estudiantado y cómo afrontarlos.

Duración: 5 horas.

Actividades por realizar:

HORA	ACTIVIDAD	ENCARGADO	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:00am- 8:00am	Desayuno	De manera individual.	Alimentos.	Presentarse con ropa cómoda. Salida de campo o dentro de la institución un espacio al aire libre
8:00am - 9:00am	Ponencia “ detectando problemas del estudiantado ”	*Director/a * docentes o personas expertas en el tema	*Audio * Copias * Lapiceros	

	y cómo afrontarlos.			
<p>Tema: detectando problemas del estudiantado y cómo afrontarlos.</p> <div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="flex: 1;">  </div> <div style="flex: 2;"> <p>En la ponencia se comprenderá:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es problema? 2. ¿Qué técnicas pueden utilizarse para afrontarlos como equipo de trabajo? </div> </div>				
9:00am-9:20am	Receso			
9:20am - 10:30 am	Rompecabezas, puesta en común de conflictos	Docente encargado	Rompecabezas	
<p>Realizar equipos de 5 a cada uno se le brindara un rompecabezas grande y tendrán un tiempo de 10 min para armarlo.</p> <p>*Reflexionar sobre la resolución de problemas.</p> <p>*En estos mismos equipos se pondrá en común las siguientes interrogantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipos de problemas se han detectado en el salón de clases? 2. ¿Qué tipo de conflictos se detectan fuera del salón de clases? 3. ¿cómo se han resuelto estos conflictos? 4. ¿Qué medidas pueden tomarse para solucionarlos? 5. ¿De qué manera desean que la dirección colabore para prevenir este tipo de conflictos o solucionarlos? 				
10:30am-10:50am	Receso y refrigerio	Director/a	*Café o jugo, galleta ...	Según posibilidad del director.

10:50am – 12:00md	Película motivacional "El Club de los Poetas Muertos"	Docente de informática	*Audio y video: *Cañon.	
-------------------------	---	---------------------------	----------------------------	---

Actividad 3: Evaluación entre pares.

Duración: 1 hora clase.

Actividades a realizar:

Para esta actividad el director deberá explicar el motivo de la evaluación entre pares, y el fin que es fortalecer el que hacer docente.

HORA	ACTIVIDAD	ENCARGADO	MATERIALES	OBSERVACIONES	
Se programará según conveniencia del docente	Evaluar	Docentes y director	Rúbrica 	Se presenta una rúbrica a manera de ejemplo la cual puede ser modificada a conveniencia de la institución y lo que desea saber.	
Nombre del docente evaluado: _____					
Nombre del evaluador: _____					
Fecha: _____					
Indicadores			Si	No	Observaciones
La clase es dinámica y motivadora.					
Propicia la curiosidad y el deseo por aprender involucrando activamente al estudiante.					

En general hace del contenido expuesto interesante y fácil de comprender.			
Responde de manera clara y precisa a las preguntas que hacen los estudiantes.			
Brinda instrucciones de manera clara y precisa.			
Vincula los contenidos a la vida diaria.			
Promueve actividades de dialogo sobre el tema a través de debates o reflexión crítica.			
Se evidencia la creatividad en sus clases.			
Promueve actividades de manera grupal e individual.			
Sintetiza los puntos más importantes de la clase.			
Hace efectivo el tiempo dedicado al aprendizaje.			
El desarrollo de la clase esta basado en las competencias requeridas en la materia.			
Utiliza diversas estrategias para evaluar el aprendizaje de sus estudiantes.			
Motiva a sus estudiantes a un autoaprendizaje.			
Inicia y termina sus clases de manera puntual.			
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.			

La presentación personal del docente es acorde a su función.			
El espacio de trabajo del docente esta aseado y es el adecuado.			

Al finalizar la evaluación el director será el encargado de revisarla y darle seguimiento en los puntos que el docente necesite apoyo, es necesario que se comprenda que la evaluación no es una guía para buscar errores, si no un parámetro para brindar ayuda oportuna en los casos que fuesen necesario.

Evaluación de etapa 2. Seguimiento de actividades ¿Cómo estoy?

Esta evaluación permitirá al director conocer que debe cambiar para mejorarla motivación de los docentes y lograr los objetivos y metas a fin de año – esta evaluación se entregara al director y será de manera anónima para que haya una sinceridad en las respuestas.

- ¿Cómo me siento el día de hoy que realizo esta actividad?
- ¿Qué es lo que más me gusta de mi trabajo y que es lo que menos me gusta?
- ¿Considero que el clima organizacional de la escuela me motiva o me desmotiva?
- ¿Considera que el liderazgo que realiza el director es efectivo?
- ¿Qué cosas podrían mejorar en la comunicación con el director y compañeros?
- ¿Qué mejora en los espacios físicos contribuiría a mi motivación?
- ¿Qué es lo que podría mejorar que no me atrevo a decir?

Etapa 3. Finalización del año escolar - ¿Qué logré?

Actividad 1: Autoevaluación

Cuando los docentes se encuentren en las vísperas de la finalización del año escolar es importante hacer una retrospectiva y profundizar en lo realizado durante el año lectivo, Debido a que es importante reconocer lo fundamental de una retroalimentación efectiva del proceso de enseñanza y aprendizaje, y al igual que cómo se hace en el salón de clase, la evaluación de este tipo de actividades es necesaria para conocer los puntos de mejora.

Duración: 1 hora clase.

Actividades a realizar:

Docente: _____

Fecha: _____

INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIONES
La clase es dinámica y motivadora.			
Propicia la curiosidad y el deseo por aprender involucrando activamente al estudiante.			
En general hace del contenido expuesto interesante y fácil de comprender.			
Responde de manera clara y precisa a las preguntas que hacen los estudiantes.			
Brinda instrucciones de manera clara y precisa.			
Vincula los contenidos a la vida diaria.			
Promueve actividades de dialogo sobre el tema a través de debates o reflexión crítica.			
Se evidencia la creatividad en sus clases.			

Promueve actividades de manera grupal e individual.			
Sintetiza los puntos más importantes de la clase.			
Hace efectivo el tiempo dedicado al aprendizaje.			
El desarrollo de la clase está basado en las competencias requeridas en la materia.			
Utiliza diversas estrategias para evaluar el aprendizaje de sus estudiantes.			
Motiva a sus estudiantes a un autoaprendizaje.			
Inicia y termina sus clases de manera puntual.			
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.			
La presentación personal del docente es acorde a su función.			
El espacio de trabajo del docente esta aseado y es el adecuado.			
NOTA: Al finalizar la evaluación el director será el encargado de revisarla y darle seguimiento en los puntos que el docente necesite apoyo, es necesario que se comprenda que la evaluación no es una guía para buscar errores, si no un parámetro para brindar ayuda oportuna en los casos que fuesen necesario.			

Actividad 2: Retroalimentación

Duración: 5 hora clase.

Actividades a realizar:

HORA	ACTIVIDAD	ENCARGADO	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:00am-8:00am	Desayuno	De manera individual.	Alimentos.	Presentarse con ropa cómoda. Salida de campo o dentro de la institución un espacio al aire libre
8:00am-9:00am	Ponencia Retroalimentación	*Director/a *Docentes o personas expertas en el tema	*Audio * Copias * Lapiceros	
<p>Tema: Retroalimentación.</p>  <p>En la ponencia se desarrollarán: Los puntos focales en los cuales se ha descubierto que existe un vacío, se necesita ayuda o se requiere atención.</p>				
9:00am-9:20 am	Receso			
9:20am-10:30 am	Ponencia: ¿Como cuido mi salud?	Doctor/a invitado/a, Psicólogo/a	*Copias * Lapiceros *plumón *papelógrafo	
<p>Realizar equipos de 5 a cada uno se le brindara un papelógrafo y un plumón y describirán lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué técnicas he utilizado para realizar mi auto cuidado y mejorar mi salud? • ¿Qué técnicas utilizo para el manejo del estrés laboral dentro y fuera de la institución? 				
10:30am-11:00am	Receso y refrigerio	Director/a	*Café o jugo, galleta ...	Según posibilidad del director.

10:50a m				
10:50a m– 12:00m d	Película motivacional: “ En la cuerda floja ”	Docente de informática	*Audio y video: *Cañon.	
Para el cierre el psicólogo dará una reflexión.				

Actividad 3: Convivencia

Viaje de campo el cual está dirigido a la recreación docente.

Duración: 5 hora clase.

Actividades a realizar:

HORA	ACTIVIDAD	ENCARGADO	MATERIALES	OBSERVACIONES
7:00am- 8:00am	Traslado	Director	Transporte	Presentarse con ropa cómoda. Salida de campo o dentro de la institución un espacio al aire libre
8:00am - 9:00am	Desayuno	*Director/a *Docentes o personas expertas en el tema	Alimentos de manera individual	
Se realizarán grupos con la dinámica del color, al bajar del transporte se entregarán papелitos de diferentes colores, cuando ya se esté instalado se pedirá que se reúnan según el color asignado, es un momento para desayunar y compartir experiencia de su día a día.				
9:00am- 9:20am	Receso			

9:20am - 10:30 am	Dinámicas	*Psicólogo *Docente de Educación Física.		
<p>Con los grupos que ya se tenían realizados se competirá por ganar experiencias, se realizara un circuito de actividades cada 5 minutos se cambiara de estación y tiene 2 min para organizarse en la siguiente estación, las actividades propuestas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Canto: es una estación en la cual se competirá por encontrar el equipo que mejor canta. 2. Baile: es una estación en la cual se competirá por encontrar el equipo que mejor baila. 3. Gol: se colocará una meta pequeña y el equipo que ingrese más goles gana. 4. Tiro al blanco: se tirará al blanco el equipo que tenga más puntos gana. 5. Globos saltarines: el equipo que logre trasladar más globos gana 6. Armandó mi casa: se dará papel diario, tirro y 2 palillos, el equipo que haga más alta su casa gana. 7. Traslado de agua: se utilizará una gorra con un recipiente que llevará agua de un punto a otro, el equipo que llene antes su recipiente gana. 				
10:30am- 10:50am	Receso y refrigerio	Director/a	*Café o jugo, galleta ...	Según posibilidad del director.
10:50 – 12:00	Reflexión: Como se siente trabajar en equipo	Director, psicólogo.		Cada uno de los participantes debe hablar de sus experiencias respecto de las actividades.

Cronograma

Etapas/Meses	Enero- Marzo	Abril - Junio	Julio - Septiembre	Octubre - Diciembre
Etapa 1: Primer taller ¿Quién soy yo?				
Etapa 2. Seguimiento de actividades ¿Cómo estoy?				
Etapa 3. Finalización del año escolar - ¿Qué logré?				

Evaluación de la Etapa 3. Finalización del año escolar - ¿Qué logré?

Cada docente debe hacer una retrospectiva de las actividades del año escolar y responder a lo siguiente:

- ¿Qué metas logre cumplir este año?
- ¿Que aprendí este año?
- ¿De qué manera las actividades realizadas a lo largo del año influyeron en el clima organizacional y en la motivación?
- ¿El director tomo en cuenta las recomendaciones realizadas?
- ¿La comunicación entre docentes y director fue efectiva?
- ¿Cómo podría mejorar estas actividades desarrolladas?

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. *Manual de Psicología de la Educación*, 251-271.
- Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Alzina, R. B. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Wolters Kluwer Educación.
- ASANA.COM. (Mayo de 2016). *Asana Home*. Obtenido de Asana Home:
<https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>
- Banco de Desarrollo de America Latina. (04 de Octubre de 2016). *Banco de Desarrollo de America Latina*. Obtenido de La importancia de tener una buena infraestructura escolar:
<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/10/la-importancia-de-tener-una-buena-infraestructura-escolar/>
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:
<https://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview>
- Campbell, J. P. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York, EEUU: McGraw-Hill Book Company.
- Campos, E. M. (10 de Septiembre de 2014). *UNAM - Revista Digital Universitaria*. Obtenido de UNAM - Revista Digital Universitaria:
https://www.revista.unam.mx/vol.5/num8/art49/sep_art49.pdf
- Campos-Morán., S. (2019 de Junio). *Papel de los directores exitosos en centros escolares de educación Media, San Salvador*. Obtenido de Revista entorno, Universidad Tecnológica de El Salvador: <file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/7982.pdf>
- Características. (Febrero de 2018). *Características*. Obtenido de Características del Clima Organizacional: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: The McGraw-Hill.
- Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente. (2020). *Declaración sobre las Condiciones Laborales Docentes*. Obtenido de Coalición Latinoamericana para la Excelencia Docente:
<https://www.fundacionvarkey.org/media/6619/declaraci%C3%B3n-sobre-las-condiciones-laborales-doc>
- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Francisco, C. (2013). *Administración de Empresas Volumen II*. Sevilla: Mad, S.L.
- Cruz, M. T. (2019). *Estudios Centroamericanos ECA*. Obtenido de Estudios Centroamericanos ECA:
<file:///C:/Users/MINEDUCYT/Downloads/agarcia,+ECA2010-65-723H.pdf>

- Cuéllar-Marchelli, H. (2015). *FUSADES*. Obtenido de El estado de las políticas públicas docentes: http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/Políticas%20públicas%20docentes%20en%20ES_PREAL.pdf
- Cuéllar-Marchelli, H. (30 de Julio de 2018). *FUSADES*. Obtenido de FUSADES: <http://fusades.org/lo-ultimo/blog/avances-y-desafios-de-las-políticas-públicas-docentes-en-el-salvador>
- El Economista. (26 de Noviembre de 2018). *El Economista.es*. Obtenido de El Economista.es: <https://www.economista.es/economia/noticias/9543388/11/18/Corea-del-Sur-donde-la-educacion-sobrepasa-los-limites.html>
- Equipo editorial Etecé. (2018 de Agosto de 2018). *Características*. Obtenido de Características: <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>
- Feixas, M. (2014). La influencia de factores personales, institucionales y contextuales en la trayectoria y el desarrollo docente de los. *Revista Educar*, 31-59.
- Figueroba, A. (2018). *Psicología y mente*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mccllelland>
- Gadow, F. (2010). La gestión del talento en tiempos de cambio. En F. Gadow, *La gestión del talento en tiempos de cambio* (pág. 52). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- García, R. V. (Junio de 2018). *Vertices Psicólogos*. Obtenido de Vertices Psicólogos: <http://www.verticespsicologos.com/sites/default/files/Diccionario-de-psicologia.pdf>
- Grupo Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <http://wbfiles.worldbank.org/documents/hdn/ed/saber/Teach/Brief/132206-WP-PUBLIC-Teach-Brief-Spanish.pdf>
- Harvard Business Review America Latina. (2003). Una vez más: ¿Como motiva a sus empleados? *Harvard Business Review America Latina*.
- Inca, A. V. (2012). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos. *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos*. Quito, Ecuador.
- Information Planet. (2019). *Information Planet*. Obtenido de Information Planet: <https://www.informationplanet.com.co/blog/educacion-en-australia/>
- Instituto de Política Familiar. (Octubre de 2016). *Instituto de Política Familiar*. Obtenido de Instituto de Política Familiar: http://www.ipfe.org/España/Noticia/Finlandia_lidera_el_informe_PISA_en_Europa_con_una_enseñanza_gratuita_que_pone_en Primaria_a_los_profesores_más_preparados
- Jares, X. R. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación - Organización de Estados Iberoamericanos*, 1-15.

- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao, España: Editoria Devito.
- Martinez, G. S. (1999). *El arte de gobernar según Peter Drucker*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez, M. A. (03 de Enero de 2023). *IEBS escuela digital*. Obtenido de IEBS escuela digital: <https://www.iebschool.com/blog/desmotivacion-laboral-relaciones-laborales/>
- Martinez, P. K. (2010). *El conflicto en las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar*. . Distrito Federal, Mexico: Universidad Pedagogica Nacional. Obtenido de El conflicto en las relaciones interpersonales dentro del colectivo escolar.
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Mimenza, O. C. (2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Ministerio de Educacion Ciencia y Tecnologia MINEDUCYT. (09 de Abril de 2022). *Ministerio de Educacion Ciencia y Tecnologia MINEDUCYT*. Obtenido de Ministerio de Educacion Ciencia y Tecnologia MINEDUCYT: <https://www.mined.gob.sv/2022/04/09/mined-interviene-centros-escolares-como-parte-del-plan-de-infraestructura-impulsado-por-el-gobierno-del-presidente-bukele/>
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2018). *Boletín estadístico N° 19 Servicios Basicos en los Centros Esucativos Publicos*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2018). *Boletín Estadístico N°15, planta docente 2018*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación de El Salvador. Obtenido de Ministerio de Educación de El Salvador.
- Ministerio de Educación de la República de El Salvador. (18 de Agosto de 2003). *Reglamento de la Ley de la Carrera Docente. Reformas: (3) D.E. N° 62, del 18 de agosto del 2003*. San Salvador, El Salvador.
- Morales, O. L. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá : Universidad Externado de Colombia.
- OECD.org. (Mayo de 2012). *OECD.org La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Economico*. Obtenido de OECD.org La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Economico: https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/pisainfocus/PISA%20in%20Focus-n%C2%B016%20ESP_Final.pdf
- Plan Cuscatlan. (2019). *Plan Cuscatlan*. El Salvador.
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, 8va Edición*. Mexico: Pretince Hall, .

- Rodriguez, A. (26 de Marzo de 2015). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México DF.: Editorial Alfaomega.
- Rodriguez, E. (Junio de 2016). *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo*. Obtenido de Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rubio, N. M. (Marzo de 2015). *Psicología y Mente*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/investigacion-documental>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico DF : Editorial Mc Graw Hill Education.
- Santander Universidades. (14 de Abril de 2021). *Santander*. Obtenido de Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html#:~:text=La%20motivaci%C3%B3n%20intr%C3%ADnseca%20es%20aquella,fuerza%20interior%2C%20confianza%2C%20etc.>
- Schneider, B. (1972). Clima Organizacional: Preferencias individuales y realidades organizacionales. *Journal of Applied Psychology*, 56 -211 -217.
- Silveira, M. (2014). *El arte de las relaciones personales*. Madrid España: Editorial Alba.
- Solis, L. D. (04 de Febrero de 2020). *Investigalia*. Obtenido de Investigalia: <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Sosa, R. (18 de Octubre de 2018). *Red de Universidades Anahuac*. Obtenido de Red de Universidades Anahuac: <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/liderazgo-reconoce-el-trabajo-de-tu-equipo-con-estos-consejos>
- Stephen, R., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate : Explorations of a concept*. Boston, EEUU: Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- TECH Universidad Tecnológica. (29 de Julio de 2022). *TECH Universidad Tecnológica*. Obtenido de TECH Universidad Tecnológica: <https://www.techtute.com/sv/ciencias-del-deporte/blog/ser-humano-como-ser-social>
- Teran, A. (2 de Marzo de 2020). *Tesis Online*. Obtenido de Tesis Online: <https://online-tesis.com/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-para-realizar-un-trabajo-de-investigacion/>
- Todos, C. p. (2016). *Construyendo una educación de calidad: Un pacto con el futuro de America Latina*. Buenos Aires, Argentina: Santillana.

- Trechera, J. L. (2005). *Psicología Online*. Obtenido de Saber motivar ¿El palo o la zanahoria?: <https://www.psicologia-online.com/tipos-de-motivacion-en-psicologia-definicion-y-ejemplos-4144.html>
- UNICEF. (Agosto de 2020). *Avances en agua potable, saneamiento e higiene en las escuelas*. Obtenido de UNICEF: <https://data.unicef.org/resources/progress-on-drinking-water-sanitation-and-hygiene-in-schools-special-focus-on-covid-19/>
- Universia. (2020). *Universia.net*. Obtenido de Universia.net: <https://www.universia.es/estudiar-extranjero/australia/sistema-educativo/estructura-sistema-educativo/43>
- Vázquez, M. S. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona : Editorial EUB.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Centros educativos que cuentan con cañería interna al centro educativo.

Servicio: Agua potable

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Nacional	80.7%	80.4%	81.8%	82.2%	82.2%
Sector					
Público	77.8%	77.4%	79.3%	81.5%	79.8%
Privado	96.6%	96.8%	96.3%	85.9%	96.3%
Zona					
Rural	72.4%	72.3%	74.0%	81.0%	75.2%
Urbana	96.6%	95.7%	96.7%	84.3%	95.8%

Anexo 2. Centros educativos que cuentan con energía eléctrica: Se contabilizan los que cuentan con instalaciones eléctricas, independiente si ésta funciona o no.

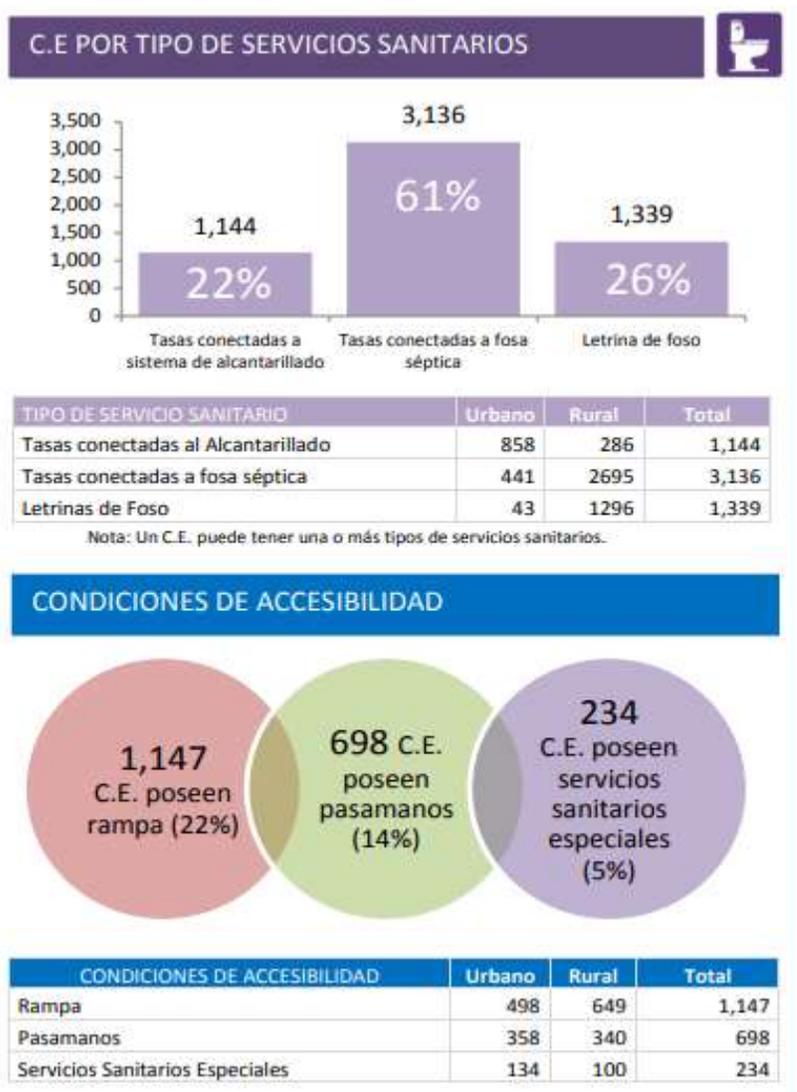
Servicio: Energía eléctrica

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Nacional	97.4%	97.9%	97.9%	98.4%	98.5%
Sector					
Público	97.0%	97.6%	97.6%	98.4%	98.3%
Privado	99.7%	99.9%	100.0%	98.5%	99.8%
Zona					
Rural	96.3%	97.1%	97.1%	98.2%	98.0%
Urbana	99.6%	99.6%	99.4%	98.7%	99.6%

Anexo 3. La proporción de docentes que cuentan con acceso a internet en el centro educativo - en relación a la cantidad total de docentes.

Sector	2014	2015	2016	2017	2018
Público	44.5%	49.0%	56.1%	62.3%	53.4%
Privado	87.6%	85.7%	83.4%	87.6%	79.6%
Nacional	55.8%	58.7%	63.7%	69.4%	60.4%

Anexo 4.



Infraestructura adaptada para estudiantes con discapacidad: Se toma en cuenta a los centros educativos que posean al menos una de las siguientes condiciones: rampa, pasamanos y servicios sanitarios adaptados.

Servicio: Infraestructura adaptada para estudiantes con discapacidad

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018
Nacional					
Al menos una infraestructura <i>(Rampa, pasamanos y servicios sanitarios especiales)</i>	21.1%	20.1%	26.3%	29.2%	31.7%
Rampa	15.8%	14.5%	19.0%	21.8%	23.9%
Pasamanos	10.6%	10.0%	13.9%	15.3%	16.7%
Servicios sanitarios especiales	3.6%	3.4%	4.4%	4.3%	5.0%
Sector: Público					
Al menos una infraestructura <i>(Rampa, pasamanos y servicios sanitarios especiales)</i>	18.3%	17.5%	23.1%	25.8%	28.3%
Rampa	14.5%	13.2%	17.6%	20.1%	22.3%
Pasamanos	8.0%	7.8%	10.9%	12.1%	13.6%
Servicios sanitarios especiales	3.3%	3.1%	3.9%	3.9%	4.5%
Sector: Privado					
Al menos una infraestructura <i>(Rampa, pasamanos y servicios sanitarios especiales)</i>	36.8%	34.6%	44.7%	49.3%	51.1%
Rampa	23.1%	21.7%	27.1%	31.2%	33.1%
Pasamanos	24.9%	22.6%	31.2%	33.8%	35.1%
Servicios sanitarios especiales	5.4%	5.1%	6.8%	6.3%	7.8%
Zona: Rural					
Al menos una infraestructura <i>(Rampa, pasamanos y servicios sanitarios especiales)</i>	14.0%	12.9%	17.8%	19.8%	22.1%
Rampa	10.9%	9.9%	13.3%	15.1%	17.0%
Pasamanos	5.9%	5.1%	7.7%	8.5%	9.3%
Servicios sanitarios especiales	2.4%	2.1%	2.5%	2.4%	2.6%
Zona: Urbana					
Al menos una infraestructura <i>(Rampa, pasamanos y servicios sanitarios especiales)</i>	34.7%	33.8%	42.5%	47.4%	50.4%
Rampa	25.2%	23.4%	30.0%	34.5%	37.2%
Pasamanos	19.6%	19.3%	25.7%	28.5%	31.1%
Servicios sanitarios especiales	5.9%	5.9%	7.9%	7.8%	9.7%

Anexo 5 Entrevista docente.

ENTREVISTA AL DOCENTE

- NOMBRE: Mercedes Lillian de Rodas
- NOMBRE DE LA INSTITUCION: Centro Escolar Caserío Santa Cruz El Tunal.
- TIEMPO DENTRO DE LA INSTITUCION: 28 años
- QUE NIVEL DE ESTUDIOS POSEE: Licenciatura en Educación Básica.

PREGUNTAS.

1. ¿Cuántos docentes laboran en la institución? 10 docentes.
2. ¿Conoce la misión y la visión del Centro Educativo? Si, pero no la recuerdo muy bien en este momento.
3. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la institución? Todo lo que implique el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos, lo que incluye la realización de un diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de dichos procesos, además del resto de las actividades educativas administrativas que demande la institución y el MINEDUCYT.
4. Describa el entorno organizacional en el Centro Educativo en el cual labora. En la escuela, así como en todas las organizaciones existen problemas, y malentendidos, con los compañeros de trabajo y demás personas que nos rodean, es por ello que siempre se busca la mejor solución para las partes involucradas. Considero, que el clima organizacional es positivo la mayoría del tiempo, pero siempre se busca cumplir con los objetivos propuestos.
5. ¿Estás asignado a participar en algún equipo de trabajo dentro de la institución? Si, existen comités dentro de la organización del personal docente, en mi caso estoy incluida en el comité social, que es el encargado

de llevar la logística de las celebraciones, certámenes y demás actividades que se llevan a cabo en la institución, con alumnos, maestros y padres de familia. Y en el comité de evaluación, que es el responsable de verificar los resultados académicos de estudiantes trimestrales y finales, elección de nuevos docentes, prueba de logros, etc., con la finalidad de buscar nuevas estrategias de retroalimentación y refuerzo de los objetivos o metas no alcanzadas.

6. Qué acciones, elementos, comportamientos o eventos en el lugar de trabajo incentivan su motivación. El reconocimiento a nivel institucional por los logros alcanzados académica y formativamente considero que es un elemento que me incentiva a la motivación; además, la entrega de estímulos es importante dentro de la institución.
7. Qué acciones, elementos, comportamientos o eventos en el lugar de trabajo limitarían o destruirían su motivación. El no reconocimiento al trabajo realizado es un factor desmotivante, no necesariamente es algo económico, sino simplemente una felicitación verbal. Además de eso, la poca colaboración por parte de los padres de familia es un problema que se da continuamente ya que estos no apoyan a sus hijos en los hogares, la indisciplina por parte de los alumnos es otro factor desmotivante, así como las faltas de respeto de alumnos y padres de familia.
8. Describa una situación laboral en la que consideró que se fomentó un buen clima organizacional. Por ejemplo, cuando al final de mes, se realiza la celebración de cumpleaños. Luego de la finalización de la jornada laboral todos los compañeros junto con el director nos tomamos un lapso de tiempo para convivir y poder pasar un rato ameno y de sano esparcimiento. Considero que en esos momentos se fomenta un buen clima organizacional que nos motiva a todos.

9. Describa una situación laboral en la que consideró que no se fomentó un buen clima organizacional. Al inicio de la implementación de las nuevas tecnologías en el desarrollo de la enseñanza muchos de los docentes no conocíamos o se nos complicaba el manejo de estas plataformas, pese a las capacitaciones se nos volvió un proceso difícil, muchos de los compañeros nuevos las manejaban de manera eficiente; sin embargo, no hubo empatía con los demás y hubo poca ayuda hacia los que no sabíamos utilizarlas, en ese momento considero que no se fomento el buen clima organizacional.
10. En su experiencia, ¿Qué motiva e influye al desempeño laboral exitoso? Como lo mencione anteriormente creo que el reconocimiento al desempeño de los docentes es un factor primordial que influye de gran manera.
11. Si desempeñara la función de director/a, ¿Cómo crearía un entorno de trabajo que los docentes encontrarán motivador? Considero que la gestión que realiza el director de nuestro Centro Educativo es muy eficiente, pero si yo desempeñara la función de directora, tendría una apertura mayor para los docentes; por ejemplo, organizando reuniones informales, como comidas de trabajo, en dónde de manera relajada se nutrieran ideas y opiniones, aportando conocimientos a través de las experiencias; además, analizar cuáles son los procedimientos que deben emplearse para mejorar los procesos.
12. ¿Cómo se asegura que su nivel personal de motivación sea alto a diario? La verdad es que yo amo mi trabajo, y considero que eso me motiva a diario, hacer lo que me gusta. Además, me gusta mantener siempre una actitud positiva, ya que me ayuda a realizar de mejor manera mis actividades, creo que la motivación depende de cada uno, si bien es cierto que hay factores externos que nos desmotivan depende de nosotros permitir que tanto nos afectan.

Yo Mercedes Lilian de Rodas con numero de DUI 00121314-3 y NIP 0601317 doy fé de la entrevista realizada y para los usos que la estimada estime conveniente en el desarrollo de su investigación, firmo la presente a los 20 días del mes de marzo de 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mercedes Lilian de Rodas', written in a cursive style.