



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Análisis de la Motivación Laboral en los Docentes de
una Institución Educativa Privada, Chaclacayo – Lima
2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Alvarado Cisneros, Luisa Clotilde (ORCID: 0000-0001-6424-7705)

ASESOR:

Dr. Flores Limo, Fernando Antonio (ORCID: 0000-0002-5494-9794)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi padre, quien me ayudó con sus sabios consejos y palabras de ánimos a no rendirme y seguir creciendo profesionalmente. Además de llegar a ser un modelo de vida, no solo en lo profesional sino en la vida personal. A dios por darme la capacidad de entender y afrontar las situaciones que se presentan cada día como obstáculos, y finalmente a superarlos.

Agradecimiento

A la universidad Cesar Vallejo por brindarme las facilidades mediante sus docentes, quienes me apoyaron y comprendieron en los momentos difíciles de salud, y tiempo de pandemia. A mis compañeros de maestría por compartirme y enseñarme a valorar cada esfuerzo., en el momento adecuado. Dándome permanente aliento, escucha adecuada y tiempo de calidad, hasta hoy.

Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Categoría, Subcategorías y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	17
3.4. Participantes	17
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.6. Procedimiento	18
3.7. Rigor científico	19
3.8. Método de análisis de datos	20
3.9. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
V. RECOMENDACIONES	24
REFERENCIAS	27
ANEXOS	27

Índice de tablas

Tabla 1. Categorización de la motivación laboral	17
Tabla 2. Características de los participantes	18

Índice de figuras

Figura 1. Categorización de la motivación laboral	21
Figura 2. Nube de palabras de las entrevistas	22
Figura 3. Red de la subcategoría motivación negativa	23
Figura 4. Red de la subcategoría motivación extrínseca	25
Figura 5. Red de la categoría motivación intrínseca	27
Figura 6. Red de la categoría motivación laboral	30

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo general, analizar la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada en Chaclacayo, 2021, abordándola desde 3 subcategorías: Motivación negativa, extrínseca e intrínseca. Se empleó un enfoque cualitativo, un diseño no experimental y los métodos de estudio de casos e inductivo. Esta investigación de tipo básica, empleó la técnica de la entrevista. Los participantes fueron 2 docentes y un director, a quienes se les diseñó un guía de entrevista de acuerdo a su cargo. Los hallazgos evidencian que la motivación negativa no es aplicada sobre los docentes en la institución educativa. Existe un clima de respeto y buena comunicación entre la institución y los docentes. En la motivación extrínseca, el salario es considerado insuficiente, además, los incentivos y reconocimientos son escasos. En la motivación intrínseca, se ven fortalezas como la curiosidad y el interés enfocado en el bienestar de los alumnos, existe una fuerte vocación por la pedagogía. La satisfacción laboral es óptima, y la institución tiene un papel pobre sobre la autorrealización de los docentes. Finalmente, se concluye que la motivación laboral proviene principalmente de factores intrínsecos, ligados a la vocación de servicio como pedagogos, al interés sobre los niños y a la satisfacción laboral. La motivación negativa tiene ninguna o poca intervención sobre los docentes y la motivación extrínseca es débil, a excepción del clima organizacional.

Palabras clave: Motivación negativa, motivación intrínseca, motivación extrínseca.

Abstract

The general objective of this research was to analyze work motivation in teachers of a private educational institution in Chaclacayo, 2021, addressing it from 3 subcategories: Negative, extrinsic and intrinsic motivation. A qualitative approach, a non-experimental design, and inductive and case study methods were used. This basic research used the interview technique. The participants were 2 teachers and a director, who were designed an interview guide according to their position. The findings show that negative motivation is not applied to teachers in the educational institution. There is a climate of respect and good communication between the institution and the teachers. In extrinsic motivation, the salary is considered insufficient, in addition, the incentives and recognition are scarce. In intrinsic motivation, strengths such as curiosity and interest focused on the well-being of students are seen, there is a strong vocation for pedagogy. Job satisfaction is optimal, and the institution has a poor role on the self-realization of teachers. Finally, it is concluded that work motivation comes mainly from intrinsic factors, linked to the vocation of service as pedagogues, interest in children and job satisfaction. Negative motivation has little or no intervention on teachers and extrinsic motivation is weak, except for the organizational climate.

Keywords: Negative motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

I. INTRODUCCIÓN

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura se planteó para el 2030 varios objetivos; uno de ellos es propiciar las condiciones para que todas las personas puedan acceder a una educación de calidad. Para ello se requiere contar con docentes motivados, adecuadamente remunerados y altamente calificados. Sin embargo, en un informe se detectó una disminución de la motivación laboral docente como tendencia global en los últimos años, creando como consecuencia una escasez de profesorado. De esta manera, se entiende el importante papel de la motivación para revertir esta tendencia y mantener una calidad educativa en el mundo. Se requerirán mejores incentivos, condiciones de trabajo adecuadas, mejorar los salarios y una mejor formación docente. Por ende, si se desean alcanzar los objetivos trazados para el desarrollo sostenible a nivel mundial, debe ponerse un énfasis en el estado motivacional de los docentes, así como en las condiciones de trabajo brindadas (UNESCO, 2017).

En otro informe publicado por el Banco Mundial, se sugiere que, para lograr una educación de calidad, los países deben prestar mayor atención a las habilidades y a la motivación de los profesores. Muchos sistemas educativos descuidan las condiciones laborales de trabajo brindadas a los docentes, que, en algunos casos, no son seleccionados correctamente en función de sus méritos, trayendo como consecuencia un debilitamiento de la calidad educativa en algunos países. En las zonas rurales, los docentes contaban con peores condiciones de trabajo que en las ciudades, debido a esto algunas escuelas tienen una alta tasa de rotación y absentismo de docentes. Se hace necesario proporcionar las condiciones adecuadas para mejorar la motivación y las competencias de los profesores. Se mostró que, en los países con escasas políticas orientadas a mejorar la motivación del profesorado, el salario se encontraba por debajo de otras profesiones que requieren un nivel de cualificación similar (Banco Mundial, 2017).

El organismo internacional de trabajo emitió un reporte sobre el panorama laboral en el 2019, se mostró que un gran porcentaje de trabajadores a nivel mundial continúa percibiendo su trabajo únicamente como una vía para el sustento de sus necesidades básicas, dejando de lado aspectos sobre la creatividad, la motivación y la autorrealización. De esta manera, se expone que muchas

instituciones y empresas no utilizan estrategias para elevar la motivación y la satisfacción laboral, peor aún, muchas organizaciones desconocen en qué estado motivacional se encuentran sus colaboradores. Esta situación, obstaculiza el logro de objetivos institucionales a nivel público y privado, debido a que los colaboradores experimentan una baja valoración de su trabajo, como consecuencia de la falta de incentivos motivacionales (OIT, 2019).

Ahora bien, en el Perú se realizó una encuesta a nivel nacional a profesores de instituciones educativas privadas y públicas, encontrando como resultados principales que un 16.5% de profesores encuestados no volvería a elegir su profesión, entre las causas, se halló que el 43% considera su pago como muy bajo, el 32% considera que es una carrera muy sacrificada y un 16% que las condiciones son inadecuadas. Por otro lado, el 58.3% de profesores manifestó que se requiere una mayor atención e intervención por parte del estado para mejorar las condiciones de trabajo. Aproximadamente la mitad de encuestados manifestó tener problemas de garganta o voz, además de estrés laboral. El 74% de encuestados expresó no contar con material educativo suficiente y adecuado. En cuanto a la motivación para la buena práctica, el 57% indicó que solo se realiza cuando se trata de resolver un problema en el aula. Por lo expuesto, se infiere que la motivación laboral en docentes peruanos puede verse negativamente afectada por las condiciones de trabajo, entre otras causas (Ministerio de Educación, 2018).

En una investigación realizada en la provincia de Cañete, en Lima, se estudió la motivación laboral en docentes de tres instituciones educativas, logrando encuestar a 77 profesores. Entre los hallazgos, se resalta que el 81% de docentes encuestados considera las condiciones de trabajo como regulares. Además, el 66% indicó que se encontraba moderadamente satisfecho y un 23% indicó estar satisfecho laboralmente. En cuanto al reconocimiento recibido, el 49% indicó estar insatisfecho, en tanto que el 41%, se mostró indeciso. Con relación al tipo de supervisión percibida, el 27% se consideró moderadamente conforme. Por último, sobre las relaciones interpersonales entre compañeros docentes, solo el 7% la consideró como mala (Nonones, 2018). En este último quinquenio, se realizaron diversas huelgas y marchas en el Perú como respuesta de los docentes ante las condiciones laborales brindadas por parte del estado. En el 2019, por ejemplo,

aproximadamente 140 mil profesores realizaron un paro laboral como medio de protesta, extendiéndose a lo largo de muchas regiones en el país. Entre los principales reclamos planteados por los docentes, se encuentra la solicitud de garantizar una mejor infraestructura, un mejor salario, capacitaciones y equidad; tanto para maestros como para auxiliares de educación. Además, se solicitó un nuevo modelo para el nombramiento de profesores, así como actualizaciones que permitan una mejor cualificación pedagógica y profesional. Incluso, algunos docentes que llevaban trabajando más de 35 años manifestaron que de jubilarse en su situación actual recibirían tan solo 495 soles de pensión. También, existen centros educativos en zonas lejanas que no cuentan con la tecnología necesaria, y en otros pocos casos, sin agua ni luz (Diario El comercio, 2019).

Por otro lado, a nivel institucional se observaron problemas con referencia a la dirección en la institución educativa. Se observó un trato poco equitativo al momento de aprobar ascensos para los docentes. Se percibe un favoritismo por parte de la dirección sobre un grupo menor de profesores. Existen comentarios entre docentes sobre lo poco efectivo que es demostrar mayores habilidades y conocimiento para ascender. Las relaciones interpersonales entre profesores no son las óptimas, debido a que existen grupos y divisiones, obstaculizando el buen diálogo entre profesores. No existen facilidades comunicativas para hacer llegar a la dirección comentarios de mejoras y aportes en el proceso educativo. El ambiente de trabajo es percibido como inadecuado, debido al reducido espacio de la sala de estudio para docentes, y el limitado número de computadoras, llegando a ser solo tres PCs para 40 profesores. No se dan incentivos ni reconocimientos, incluso cuando hubo un buen desempeño. En la institución no se realizan reuniones para elevar la motivación, incluso, solo se mide una vez al año. Por último, se percibe que la institución no está orientada a cuidar y elevar la motivación de los docentes.

Por lo expuesto, se subraya la importancia de cuidar y vigilar la motivación laboral, generando un interés por analizar la situación motivacional. **Problema general** ¿Cómo es la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021? **Problemas específicos** ¿Cómo es la motivación negativa en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021? ¿Cómo es la motivación extrínseca en los docentes de una

institución educativa privada, Chaclacayo 2021 ¿Cómo es la motivación intrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021?

Como justificación práctica, esta investigación se realiza con la finalidad de analizar la motivación laboral de los docentes para generar información de calidad que sirva para la toma de decisiones a nivel directoral. Asimismo, contribuirá en la solución del problema motivacional del docente, y de esa manera mejorar el bienestar del personal que lo conlleva a una mejor predisposición laboral. Como justificación metodológica, la presente tesis empleó el enfoque cualitativo para poder alcanzar el objetivo de analizar la motivación. Bajo este enfoque se buscó examinar las ideas, sentimientos y percepciones de los docentes con relación a su situación motivacional; este enfoque permitió el uso de la técnica de la entrevista, así como del uso de su instrumento, la guía de entrevista, de esta manera se plantearon preguntas abiertas que facilitaron la obtención de mayor información a nivel subjetivo para valorar sus opiniones. En la justificación teórica, este estudio se sustenta en la teoría Bifactorial de Herzberg, dado que permite comprender que existen dos factores (extrínsecos e intrínsecos) que afectan y originan o influyen sobre la motivación y satisfacción laboral, asimismo este trabajo también se apoya en la teoría científica de las necesidades humanas propuesta por Maslow, debido a que esta nos brinda una explicación sobre el origen de la motivación humana desde un punto de vista de las necesidades. Se explica que los docentes podrían asumir, abandonar un determinado comportamiento con la intención de satisfacer una necesidad. Por último, este trabajo se sustenta en la teoría x - y de Macgregor, dado que se explica que existen dos tipos de trabajadores; en tanto que, bajo la teoría x los trabajadores son independientes, creativos y trabajan por placer, en cambio bajo la teoría y los trabajadores son dependientes, rehúyen del trabajo. Esto muestra que existen diferentes formas de motivar a los colaboradores.

Objetivo General Analizar la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021 **Objetivos específicos** Analizar la motivación negativa en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021. Analizar la motivación extrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021 Analizar la motivación intrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes internacionales, López, Vélez y Franco (2017) abordaron una investigación titulada “Percepciones de directores de escuelas secundarias sobre la motivación docente en el Área Metropolitana de Medellín”, como objetivo general, se propusieron medir las percepciones que tienen los directores de escuelas secundarias sobre la motivación de los docentes. Se utilizó un enfoque cuantitativo, y se recolectó información mediante la encuesta. Se logró aplicar un cuestionario a cada director en 51 colegios. Se concluyó que los principales factores de motivación en los profesores provienen de los aspectos intrínsecos, particularmente de la vocación docente. Asimismo, los docentes sienten agrado y satisfacción por la función docente; no obstante, los encuestados también consideran como no equitativo el hecho de encontrar diferencias sobre el salario en el sector privado y público. De manera similar, Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017) en su estudio titulado “Síndrome de Burnout en profesores”, plantearon como objetivo de investigación, identificar las manifestaciones más importantes del síndrome de burnout (o desmotivación) en maestros mexicanos de nivel secundario. Se apoyaron en el paradigma interpretativo, de esta manera se empleó un enfoque cualitativo, además de la entrevista y la ficha de observación, como técnicas de recolección de datos. Como resultado, se registró que los docentes están afectados por el estrés y la desmotivación. Las actividades asignadas sobrepasan la capacidad y el tiempo de labor docente. Se realizan actividades dentro y fuera de la institución, excediendo el horario de trabajo, afectando el descanso y el ocio. Los factores que más afectaron la motivación fueron, un clima laboral conflictivo, los procesos burocráticos en la institución educativa y la falta de reconocimiento. Las principales manifestaciones fueron: una baja autoestima, irritabilidad, depresión, fatiga, frustración, y actitudes frías. Davoglio, Spagnolo y Santos (2017) plantearon una investigación bajo el enfoque cualitativo, donde el objetivo fue identificar los principales factores que motivan a los profesores hacia la permanencia laboral. Se recolectaron los datos de 26 profesores entrevistados, quienes manifestaron que aspectos son percibidos como esenciales para una correcta motivación. Los resultados de esta investigación, demostraron que los factores intrínsecos en los docentes generan una mayor motivación y permanencia sobre su profesión,

entendidos como la vocación, autorrealización e interés. Estas razones generaron en los docentes un sentimiento de pertenencia hacia la institución y los estudiantes, resultando fundamental para desarrollar una buena práctica y bienestar en la profesión. La motivación extrínseca, sin embargo, generó mejores experiencias en la institución educativa, debido a que los docentes perciben un mejor entorno de trabajo, en este sentido, las condiciones laborales brindadas por la institución fueron fundamentales para elevar la motivación laboral.

Appov y Arbaugh (2017) realizaron la tesis “Teachers motivation to learn: implications for supporting professional growth”, con la finalidad de investigar la motivación en los profesores y su papel en el crecimiento profesional. Mediante una metodología cualitativa, se logró entrevista a 36 profesores de una escuela secundaria. Como resultado, los docentes afirmaron que, auto percibirse como mejores profesores, los motivaba a continuar con su desarrollo profesional. Sin embargo, el bajo salario y la falta de recursos que generalmente no están disponibles para que los docentes realicen sus clases con normalidad, vienen generando una desmotivación, que resulta en un desgano de continuar con su desarrollo profesional. Además, los docentes se ven implicados laboralmente fuera de sus horarios de contrato, lo que les hizo sentir una sobre carga laboral. Los docentes perciben la necesidad de continuar capacitándose para cubrir las carencias en la educación de los estudiantes. Díaz y Torres (2018) elaboraron un estudio, con el objetivo de analizar la influencia que tiene de la motivación sobre el desempeño de los docentes, mediante los enfoques cualitativo y cuantitativo. La muestra seleccionada fue de 24 docentes a quienes se aplicó cuestionarios y entrevistas. Como resultado cualitativo, se halló que los docentes tienen en cuenta que el éxito de la institución educativa está supeditada por el grado de motivación y las competencias profesionales al momento de enseñar. Además, consideran que aplicar una capacitación permanente sobre el profesorado generaría un incremento de la motivación, competencias y como consecuencia lograr una mejora del proceso de enseñanza. Por último, se observó que el nivel de empoderamiento en los profesores no es el ideal, produciendo como repercusión apatía en el cargo laboral y una falta de motivación.

Antecedentes nacionales De acuerdo con, Moncada (2019) en su investigación, tuvo como objetivo principal, conocer cómo se manifiesta la motivación laboral y el desempeño docente en una institución educativa. Por consiguiente, se llevó a cabo una investigación cualitativa, con diseño fenomenológico. Sus unidades informantes fueron conformadas por 16 docentes, a quienes se les realizó una entrevista. Ahora bien, en los resultados recopilados se halló, que los docentes indicaron no lograr sentirse totalmente satisfechos con la motivación extrínseca por parte de la institución educativa. Siendo estos, el clima organizacional uno de los mayores inconvenientes, que, por parte de los docentes, no está del todo favorable. Para concluir, la motivación laboral en docentes está anexada con el reconocimiento económico y el clima laboral que no es el adecuado. De un modo similar, Castillejo y Salazar (2018) se plantearon como objetivo, identificar de qué manera se expresa la motivación y satisfacción laboral en los docentes de instituciones educativas. Con respecto a la metodología de la investigación, se efectuó un enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico, apoyándose en el software Atlas. Ti 7.5. La muestra se conformó por 21 docentes, a quienes se realizó entrevistas a profundidad, obteniendo como resultado que, la satisfacción está asociada con el buen desempeño y la motivación intrínseca. Además, la satisfacción laboral está unida con la competencia profesional. Así mismo, la motivación por parte de docentes se ve fortalecida con el logro académico de los estudiantes, el docente se hallará complacido por como vea reflejado su esfuerzo en los frutos de su labor.

En la opinión de, Geraldo, Soria, Rosello y Buendía (2021) en su trabajo se puso como objetivo analizar el grado de motivación y desempeño del docente para plantear un modelo de predicción. La metodología empleada tuvo como paradigma al positivismo, mediante el enfoque cuantitativo, de carácter predictivo. Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario sobre motivación dirigido a los docentes. La muestra estuvo compuesta por 59 docentes. Como conclusiones, se logró establecer dos modelos predictores. La motivación influye positivamente sobre el desempeño docente, además predice ciertos resultados sobre el esfuerzo. Se confirmó que la motivación tiene un papel fundamental para el adecuado funcionamiento de la institución educativa. Asimismo, se comprobó que la motivación está estrechamente relacionada con lo que sucede dentro del salón de

clases así como con la respuesta del alumno. Como expresa, Fernández (2018) en su investigación, se planteó como objetivo, proponer un programa de motivación para la mejora del desempeño docente. Con ese fin, se valió del enfoque mixto, aplicando entrevistas y encuestas. Asimismo, se aplicaron 30 cuestionarios y 3 guías de entrevista. Como hallazgos relevantes, se logró diagnosticar que la motivación laboral en los docentes es deficiente dado que ellos perciben que no se les reconoce adecuadamente. No obstante, el clima laboral fue percibido como bueno. El salario es considerado como bajo, por no estar acorde al precio promedio del mercado laboral. Finalmente, se propuso una estrategia motivacional para elevar el nivel de motivación en los docentes, conformado por un programa de incentivos y actividades recreativas. En la investigación de Chávez-Vassallo, Cabrera-Cabrera y Chávarry-Ysla (2020) se estableció como objetivo general, plantear una estrategia motivacional que permita mejorar el desempeño docente. Como ese fin, se valieron del enfoque mixto, empleando la observación y encuestas. El diseño fue no experimental, y la población de estudio fue de 20 docentes del nivel secundario de la ciudad de Chiclayo. Como hallazgos importantes, el 40% de los docentes nunca se ha sentido suficientemente motivado para mostrar un compromiso ideal con la institución educativa. Solo el 55% se ha sentido laboralmente satisfecho. Se logró plantear una estrategia práctica que permita abordar los problemas diagnosticados, de esa forma, mejorar la situación motivacional del docente. El programa como respuesta de solución incluye actividades, como reuniones fraternas, fortalecimiento del liderazgo, mejorar la capacitación en Tics y elevar los reconocimientos laborales.

Bases teóricas El presente estudio se apoya en la teoría científica de las necesidades propuesta por Abraham Maslow, quien afirma que el comportamiento humano se origina desde una carencia o tendencia natural que nos conduce a tomar acciones en busca de satisfacerlos. Esta condición se organiza jerárquicamente como respuesta a la importancia del bienestar que nos generan las actividades realizadas. Si las acciones están orientadas a cubrir determinadas necesidades, entonces el interés de cada individuo estará orientado hacia aquellas actividades que puedan generar satisfacción, por el contrario, se evitarán todas aquellas actividades que obstaculicen el alcance de estos estados (Chiavenato, 2015). Al ordenar visualmente las necesidades en una pirámide, se logra

comprender la jerarquía en cada nivel. En la parte baja, se hallan las necesidades más básicas, por ejemplo, las fisiológicas, de alimento o sed. Posteriormente, al ir subiendo, se hallan las necesidades más complejas, por ejemplo, la seguridad y afecto. Por último, como necesidad más compleja y sofisticada, se encuentra la resolución de problemas, moral y autorrealización (Cosacov, 2005). Las personas irán cubriendo primero las necesidades más básicas, luego cuando estas sean satisfechas, podrán pasar a un nivel superior, progresivamente. Las necesidades más sofisticadas, irían apareciendo y tornándose, un tras de otra, más compleja cuando hayan sido satisfechas primero las necesidades básicas. Ahora bien, en la parte alta de la pirámide se ubican las necesidades superiores relacionadas a la autorrealización, el liderazgo y la creatividad (Palomo, 2008). La teoría de las necesidades, brinda una explicación y sustento sobre el origen de la motivación humana, en este caso, se estudia la motivación en los docentes, desde una perspectiva de las necesidades.

Además, esta investigación se apoya en la teoría científica de los dos factores de higiene y motivación propuesta por Frederick Herzberg, donde se explica que existen dos factores capaces de influenciar sobre la satisfacción y motivación. Los factores higiénicos son responsables de la insatisfacción, en tanto que los factores motivacionales son responsables de una óptima satisfacción (Chiavenato, 2000). Ahora bien, aunque se logre elevar la satisfacción (gracias a los factores motivacionales), no significará directamente que los factores higiénicos (responsables de la insatisfacción) estén bien atendidos. Deberá entenderse a la satisfacción e insatisfacción, según Herzberg como dos conceptos totalmente distintos e independientes (Acosta, 2008). En este sentido, los factores motivacionales (que generan satisfacción) están compuestos por el desarrollo y crecimiento personal, el reconocimiento, la autorrealización, mayores responsabilidades; en conjunto dependerán de las actividades realizadas. Los factores higiénicos (que evitan la insatisfacción) están compuestos por la seguridad laboral, el salario, las políticas empresariales y las relaciones entre compañeros (Robbins y Coulter, 2014).

También, este estudio se sustenta en la teoría x-y, planteada por McGregor, quien explica que las personas pueden mostrar dos tipos de actitudes frente a la motivación laboral y el comportamiento humano dentro de una organización

(Chiavenato, 2000). En la teoría x, se tiene una perspectiva tradicional acerca del trabajador, quien es considerado como flojo y poco interesado en el trabajo. Rehúye a las responsabilidades, debe ser obligado a trabajar, debe ser constantemente controlado y se requieren de amenazas para motivarlo a realizar esfuerzos en la organización. Están interesados en el sueldo, porque les brinda seguridad, debido a eso acatan las normas y condiciones, esta es, una dualidad de recompensa y penalización. En la teoría y, se considera a los trabajadores desde una perspectiva contraria. Se entiende que las personas perciben su trabajo como una fuente de satisfacción y motivación diaria. Trabajar es considerada una actividad normal, incluso se puede lograr el placer mediante la realización de metas, se requiere poca supervisión, y los empleados se sienten parte importante de la organización. El trabajador no es estimulado mediante amenazas, más bien, siente el deseo de crecer profesionalmente y se encuentra comprometido por alcanzar los logros organizacionales (Acosta, 2008). En síntesis, se pueden encontrar estos dos tipos de trabajadores, por ende, abordarlos bajo ambas teorías, según se requiera, en algunos casos mejorar los incentivos y la supervisión, y en otros, trabajar sobre aspectos motivacionales y de desarrollo personal (Griffin, 2005).

Asimismo, este estudio se apoya en la teoría de las necesidades adquiridas propuestas por McClelland en 1961, para explicar los colaboradores poseen 3 tipos de necesidades: logro, afiliación y poder. En la necesidad del logro el colaborador se estimula a través de la obtención de éxitos y cumplimiento de metas, en este caso el trabajador desea sobresalir del resto. En la necesidad de poder, el colaborador establece un control hacia los demás, por último, la necesidad de afiliación donde el trabajador siente el deseo de pertenecer a un grupo de trabajo, aquí se resalta el compañerismo y las relaciones laborales (Araya - Castillo, 2013).

Motivación. El término motivación es definido como aquel impulso o energía que empuja a las personas a emprender, sostener o incluso abandonar una conducta. Cuando la motivación desaparece o disminuye, se afecta la actividad que era sostenida por esta, llegando a reducirse o eliminarse. En el campo de la administración humana, se procura motivar a los colaboradores de una organización, dado que es muy difícil alcanzar objetivos institucionales sin la motivación adecuada (Robbins y Coulter, 2014). La motivación les permite a las personas, crear hábitos, iniciar nuevos retos, mantener un esfuerzo en cierta tarea

e incluso a cambiar costumbres. Aunque la motivación sucede en la mente de las personas, puede verse originada y afectada por factores extrínsecos (interés, satisfacción, curiosidad), además de factores intrínsecos (salario, clima laboral, incentivos); ambos factores convergen influyendo sobre la conducta. Sin embargo, en algunos casos el colaborador inicia una acción para evitar un castigo o consecuencia negativa sobre su persona (Chiavenato, 2000). **Motivación extrínseca.** La motivación extrínseca hace referencia al interés motivacional generado desde factores externos a la persona. En este caso, la motivación se obtiene a través de incentivos, salario, clima, ascensos, condiciones de trabajo, prevención de accidentes, supervisión adecuada y relaciones personales. Se trata de una forma de motivación que no resultará beneficiosa en un largo plazo, debido a que suele producir una reducción en el desempeño de quienes dependan de ella (Rodríguez, 2005). De un modo similar, se puede explicar la motivación extrínseca como el impulso que se origina por las consecuencias que se desea alcanzar, como ejemplo, el incremento salarial o un mejor cargo en la organización, en estos casos la motivación no proviene de la actividad en sí, sino, de la recompensa buscada (García, 2005).

La motivación intrínseca hace referencia al interés motivacional generado por la realización de acciones, es decir, se produce satisfacción al realizar las tareas, sin la necesidad de ningún incentivo externo, adicional. En este caso, un sentimiento de responsabilidad por alcanzar un objetivo organizacional puede provocar un mayor esfuerzo y desempeño en el trabajador, de lo que usualmente lo harían los estímulos externos, como el salario e incentivos (García, 2005). Este tipo de motivación está fundamentalmente relacionada con el contenido del cargo o la naturaleza de la tarea, es ideal para motivar a los trabajadores y conducirlos a adoptar nuevos retos y vencerlos, en función de sus competencias e interés personales y profesionales (Rodríguez, 2005). **Motivación negativa** La motivación negativa es aquella donde el trabajador asume o abandona una conducta esperando evitar ser castigado y sancionado. En la mayoría de casos, se genera un temor a un estímulo desagradable del que se tiene previa información, como amenaza. En este contexto, el colaborador no inicia una actividad pensando en obtener bienestar, por el contrario, se busca evitar una consecuencia negativa (Vélaz, 1996). Aunque algunos autores aconsejan disminuir las fuerzas

motivacionales negativas que se ejercen sobre un colaborador, otros autores, recomiendan su uso moderado, sobre todo cuando se tiene que lidiar con trabajadores desordenados y apáticos. El objetivo en una situación así, será lograr que el empleado lleve a cabo determinadas tareas, como medio de prevención para no recibir un castigo. Su uso excesivo implica un desgaste de la calidad del trato y las relaciones interpersonales (Urcola, 2011).

Para alcanzar los objetivos y metas, las instituciones tienen un sistema de recompensas y castigos que emplean para limitar o potenciar el comportamiento de sus empleados. En cuanto a los castigos, en la actualidad están más relacionados con las sanciones utilizadas para impedir comportamientos dañinos o destructivos. En cambio, desde una perspectiva Tayloriana, el castigo era utilizado para motivar o estimular a un empleado en los inicios de la administración humana, como disciplina científica (Urcola, 2011). Aunque la comunicación es utilizada en las organizaciones para generar confianza, efectividad de equipos y buenas relaciones interpersonales, en otros casos puede ser mal utilizada. Cuando se señalan los defectos, debilidades o fallas de un colaborador, debe procurarse que este comentario está basado en una observación objetiva, dejando los prejuicios y puntos de vista personales. El fin perseguido debe ser la mejora continua y el logro de objetivos. Por otro lado, existen gerentes que en lugar de fomentar críticas constructivas generan comentarios destructivos, lo que crea un ambiente laboral viciado y con malas disposiciones. Este tipo de jefes resalta el más mínimo error de los colaboradores, creando un ambiente de inestabilidad y hostilidad (Rojo y Cervera, 2005).

Las amenazas verbales suelen provenir de jefes, supervisores o gerentes, quienes con sus palabras dan a entender a los colaboradores que algo malo o perjudicial puede llegar a sucederles de no actuar como se le indica. Además, son consideradas un tipo de lenguaje ofensivo y hostil. Las amenazas verbales son perjudiciales para las relaciones y el clima laboral, debido a que buscan intimidar a un subordinado, de esta manera, se produce un daño emocional en el colaborador, así como una ruptura de las buenas relaciones laborales (Urcola, 2011).

Agresividad En campo laboral, la agresividad se puede manifestar, a través del acoso, maltrato físico, maltrato psicológico, como burlas o sarcasmo. En el caso del

victimario, podría mostrarse agresivo o mostrar discriminación hacia el empleado, basándose en sus rasgos físicos, cultura, género y religión. Este es un comportamiento nocivo, y suele ocurrir en relaciones negativas entre superiores e inferiores jerárquicos en una organización o institución, a causa del cual el afectado (o víctima) es sometido a acoso y tratos agresivos durante un determinado tiempo. Además, también pueden abarcar otro tipo de comportamientos como la restricción de las posibilidades de expresión de un trabajador: ignorarlo cuando habla, interrumpirle continuamente, o bien, no atender sus comunicaciones escritas (Rojo y Cervera, 2005).

Las organizaciones realizan pagos o remuneraciones a sus colaboradores a cambio de mantener una fuerza laboral como facultad competitiva para alcanzar los objetivos trazados. Es definido como aquel pago o retribución que una entidad pública o privada otorga a un empleado, como parte de un acuerdo contractual, entre un empleado y un empleador. Son consideradas como parte esencial de las condiciones laborales ofrecidas por la organización, dado que inciden sobre la motivación y la productividad (Ibáñez, 2011).

El clima laboral hace referencia a todas las características del ambiente de trabajo, que son percibidas por todos los integrantes de una institución, que además influirán de manera directa sobre el desempeño y la conducta de sus miembros. El tipo de clima organizacional influye de manera positiva o perjudicial sobre la motivación del personal, y consecuencia afectar duramente a la organización. El clima estará compuesto por las relaciones interpersonales, el tipo de supervisión recibida, las condiciones físicas de trabajo, el espacio de trabajo, el trato y la comunicación, la cultura, la presión ejercida, el salario y las actitudes de todos los integrantes (Chiavenato, 2015).

Las organizaciones utilizan incentivos, con la finalidad de beneficiar de sobre manera a sus colaboradores. Un incentivo laboral es comprendido como aquel sobre salario o extra recibido fuera del contrato salarial, es decir, son los bonos por logros, premiaciones, vacaciones fuera de ley, vales de consumo, viajes y descuentos en servicios. Son considerados incentivos laborales dado que buscan elevar la motivar e impulsar iniciativas en el personal, de esa manera ser eficaces. Generalmente los incentivos son de tipo monetario, no obstante, muchas

empresas recientemente se han interesado en emplear incentivos de tipo no monetario, lo que incluye reforzar actividades que aumentan la consciencia y la responsabilidad del empleado para incrementar su fuerza de trabajo en equipo, generando compromiso y empoderamiento (Blanch, 2003).

Los reconocimientos laborales consisten en reconocer el desempeño o logros alcanzados por parte de los colaboradores en una organización. Desde la administración, se emplea para manifestar apoyo, reforzar y motivar el funcionamiento de los recursos humanos. El reconocimiento que un colaborador recibe, puede ser informal, tratándose de aplausos, felicitaciones, o dedicación de palabras, así como puede haber reconocimientos formales, empleando diplomas, certificados, recomendaciones o cartas de felicitaciones a nombre de la empresa. El reconocimiento laboral mejora considerablemente la motivación y la satisfacción en las personas (Chiavenato, 2007).

Curiosidad La curiosidad es definida como aquel deseo de aumentar el conocimiento sobre algún objeto o fenómeno de interés. La curiosidad puede elevar la motivación y en consecuencia optimizar nuestro comportamiento. Si para trabajador, saber más acerca de su puesto o tareas no es un objetivo apetecible, entonces no tendrá motivación en ejecutarla. En este sentido, la administración considera la curiosidad en el campo laboral como una fortaleza, que las empresas deben saber aprovechar, logrando que sus trabajadores tengan capacidad para explorar, descubrir y encontrar, de esa manera mejorar el éxito de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

Satisfacción La satisfacción laboral es el grado de placer obtenido a través de las actividades realizadas como parte de un trabajo. Para Herzberg los factores motivacionales son los principales responsables de elevar la satisfacción de los trabajadores. Si a los empleados les gusta su trabajo, entonces estarán interesados en cumplir con las metas, estarán óptimamente motivados y comprometidos con la organización. Como resultado, es lógico y esperado que las instituciones prefieran contar con más empleados satisfechos. La satisfacción es la contra parte del ausentismo y la rotación, como resultado de una gestión enfocada en motivar a los colaboradores (Robbins y Coulter, 2014).

Los intereses profesionales son aquellas actividades laborales para las que se tiene una mayor predisposición según las preferencias o circunstancias

personales. Cuando un trabajador mantiene interés por cierta tarea o labor, disfruta de realizarlas, siente un gusto y se mantiene motivado durante o después de ejecutarlas. Más allá de estas consideraciones, el interés humano, en general puede definirse como el comportamiento motivado y dirigido hacia una meta apetecible. Si un trabajador siente interés por su cargo, se sentirá impulsado a querer saber más (Robbins y Coulter, 2014).

Autorrealización El desarrollo personal, o también llamado crecimiento personal es el grado de realización alcanzado frente a la actitud que tenemos sobre la vida, nuestro entorno profesional y aspiraciones personales. Dicho de otro modo, es un proceso continuo en el que las personas se esfuerzan cada día por mejorar sus conocimientos, habilidades o desarrollar otros nuevos. En el campo laboral, una persona sentirá mayor motivación si encuentra interés y oportunidad para desarrollarse personal y profesionalmente (Robbins y Coulter, 2014)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio fue de tipo básico, dado que no tiene como propósito su aplicación inmediata a un problema, sino que busca ahondar y aumentar los conocimientos científicos con relación a la motivación laboral en docentes de una institución privada. En este sentido, las investigaciones de tipo básico, también denominadas teóricas o dogmáticas, se caracterizan por originarse en un marco teórico y permanecer dentro del mismo (Carrasco, 2006). Además, contó con un diseño no experimental, debido a que no se manipuló la categoría de estudio, sino más bien, se observó y registró la motivación laboral como fenómeno de estudio, respetando el contexto natural donde ocurrió. Además, este tipo de diseño admite un corte transversal, dado que se recolectan datos de los docentes en un único momento del tiempo (Hernández et al., 2014).

Ahora bien, esta investigación empleó un enfoque cualitativo debido a que permitió comprender fenómenos relacionados con la conducta humana, examinándolos desde una perspectiva interpretativa. En este enfoque no se utilizó la estadística inferencial ni descriptiva, por ende, se evita el uso de una prueba estadística para la comprobación de una hipótesis (Mira, Pérez-Jover, Lorenzo, Aranaz y Vitaller, 2004). La investigación cualitativa asume la existencia de una realidad subjetiva y dinámica, donde la información obtenida puede cambiar de acuerdo a la manera en que se la observa. Esto comprende el manejo de entrevistas, revisiones de textos, experiencias personales y estudio de casos (Hernández et al., 2014).

De un modo similar, esta investigación se apoyó en el método inductivo. Este tipo de razonamiento permite pasar de pensamientos particulares sobre un caso, a conclusiones generales (Cegarra, 2012). También, se apoyó en el método de estudio de casos, que consta de indagar sobre un caso a profundidad, buscando detalles y características sobre la conducta de una persona dando énfasis en su interacción con el entorno (Jiménez y Comet, 2016).

3.2. Categoría, Subcategorías y matriz de categorización

Tabla 1

Categorización de la motivación laboral

Categoría	Sub categorías	Indicadores
Motivación laboral	Motivación negativa	Castigo
		Crítica
		Amenaza
		Agresividad
		Salario
	Motivación extrínseca	Clima laboral
		Incentivos
		Reconocimiento
		Curiosidad
		Satisfacción
Motivación intrínseca	Interés	
	Autorrealización	

3.3. Escenario de estudio La institución educativa privada está ubicada en la calle Las Mercedes N° 370, en el distrito de Chaclacayo, sin embargo, debido a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19, el Perú dispuso mediante ley, la enseñanza remota. Para realizar las entrevistas, no se utilizó un espacio físico, sin embargo, la estructura organizacional de la institución educativa continúa funcionando, por ende, se abordó a los docentes de manera virtual. El director tiene como función planificar, coordinar y dirigir el proceso educativo en la institución mediante los docentes. Toda comunicación entre docentes y director se realiza de manera remota. Los entrevistados fueron abordados en su horario de break con previa coordinación.

3.4. Participantes Como informantes, se escogió al director y a dos docentes de la institución educativa privada. Se consideró pertinente seleccionar a los docentes

con mayores años de antigüedad en la institución, dado que conocen mejor muchos de los procesos, falencias sobre motivación, al personal en general y a la institución. También se consideró la experiencia laboral y su grado de instrucción, dado que estas condiciones les permitió plantear mejores respuestas sobre la motivación en un lenguaje técnico y preciso. La condición de género fue indistinta, así como las posturas religiosas, políticas o de otra índole.

Tabla 2

Características de los informantes

Participante	Género	Edad	Antigüedad	Estudios	Contrato
Director	Masculino	48 años	3 años	Licenciatura	Temporal
Docente 1	Femenino	47 años	7 años	Maestría	Indefinido
Docente 2	Masculino	35 años	6 años	Licenciatura	Indefinido

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos La técnica para recolectar datos que se empleó, fue la entrevista, que es definida como aquella interacción entre dos o varias personas con el objetivo de recabar información sobre un asunto de interés. Quien plantea las preguntas, es llamado, entrevistador, y quien ofrece las respuestas, es denominado, entrevistado (Taylor y Bogdán, 2012). El uso de este tipo de técnica ayudó a obtener datos sobre los pensamientos, sentimientos, percepciones e ideas de los docentes, con el objetivo de analizarlas de una manera profunda, desde una perspectiva de análisis cualitativo. En esta línea, se empleó como herramienta de recolección de información a la guía de entrevista, definida como aquel documento o material empleado como medio físico y digital para extraer directamente información. La guía de entrevista también sirve para direccionar el proceso de entrevista (Taylor y Bogdán, 2012). La aplicación de este instrumento, ayudó a plantear preguntas abiertas en un orden, de acuerdo a los indicadores y subcategorías.

3.6. Procedimiento Como primer paso, se elaboró la guía de entrevista de acuerdo a la categorización e indicadores establecidos en el presente estudio. Este instrumento fue revisado por el asesor metodológico a cargo para poder verificar su

pertinencia y coherencia. Luego, se rellenó un formulario emitido por la Universidad César Vallejo para solicitar los permisos correspondientes al director de la institución educativa privada, y de esa manera contar con la autorización para poder aplicar las entrevistas a los docentes. Se realizaron las entrevistas mediante video llamada los docentes, y se registraron en una ficha de entrevista. Posteriormente, los archivos fueron ingresados al software Atlas. Ti para su procesamiento. Por último, se codificaron y triangularon los datos de las entrevistas para obtener las figuras y redes de acuerdo a los objetivos planteados.

3.7. Rigor científico El rigor científico es aquella propiedad del estudio capaz de brindar precisión o exactitud durante el análisis de información recopilada en una investigación. Es decir, se aplica un rigor intelectual al control de calidad de la producción científica (Noreña, Alcaraz, Rojas y Rebolledo, 2012). Esto suele ser entendido a través de la validez y confiabilidad, sin embargo, en una investigación cualitativa hace referencia a las situaciones donde una investigación pueda ser reconocida como creíble, presentando argumentos fiables, demostrando pruebas de los resultados del estudio y coherencia entre las partes (Arias y Giraldo, 2011).

Transferibilidad Para cumplir con el criterio de transferibilidad se debe considerar que el fenómeno estudiado es la motivación laboral en docentes, además, está íntimamente relacionado con el contexto de una institución educativa pública, en tiempos de educación remota por la crisis sanitaria. También, se debe considerar, que este estudio cualitativo, busca analizar las ideas y sentimientos de los profesores con relación a la motivación en la institución. En esta línea, la transferibilidad o aplicabilidad, es entendida como aquella posibilidad para ampliar los hallazgos de este estudio hacia otros grupos o contextos (Rojas y Osorio, 2017). Se debe recordar, que son los lectores quienes determinan si se puede, o no, transferir los hallazgos a un contexto distinto. Por lo tanto, se requiere una descripción completa del entorno, circunstancias y de las características de los participantes del estudio. De esta manera, el grado de transferibilidad estará en función de la similitud entre los contextos (Castillo y Vásquez, 2003).

Credibilidad La credibilidad de una investigación se logra mediante las conversaciones u observaciones sostenidas con los entrevistados. Los resultados obtenidos son reconocidos por los participantes como una certera aproximación hacia lo que ellos sienten y piensan. Es el grado en que los hallazgos del estudio reflejarán una clara y representativa imagen de una realidad estudiada (Salgado, 2007). Para cumplir con el criterio de la credibilidad en una investigación, se puede hacer uso de transcripciones textuales, insertándolas como anexos en una investigación para respaldar los significados e interpretaciones. Además, se hará uso de la triangulación de datos para determinar la congruencia entre las entrevistas. Por último, generar discusión con los resultados de otros autores (Castillo y Vásquez, 2003).

3.8. Método de análisis de datos Para analizar la información recolectada, se empleó la triangulación, que consta de combinar distintos datos, fuentes, métodos y teorías con relación a un tema de interés, de esta forma, se logra un mejor resultado (Okuda y Gómez-Restrepo 2005). Ahora bien, en esta investigación se triangularon los comentarios de los dos docentes y el director de la institución educativa, cruzando y contrastando sus perspectivas para un óptimo análisis de la motivación. Asimismo, para facilitar este análisis, se usó el programa Atlas. Ti versión 9, dado que permite codificar y relacionar la información recabada, de esa manera, obtener redes y figuras.

3.9. Aspectos éticos La presente tesis se elaboró respetando los parámetros establecidos por la American Psychological Association (edición 7). Por lo tanto, se consideraron las referencias de las citas de paráfrasis de acuerdo a los autores de las e ideas y conceptos. Además, se mantuvo en confidencialidad los datos personales de los entrevistados de acuerdo a sus solicitudes; de esta manera, los informantes se sintieron en la libertad de expresar sus puntos de vistas de acuerdo a las preguntas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Como resultados cualitativos del análisis de la motivación laboral de los docentes en una institución educativa privada, se obtuvieron una red de categorización y una nube de palabras, además de 4 redes correspondientes a los 4 objetivos de investigación, mediante el procesamiento de información en el programa Atlas. Ti .

En primer lugar, se generó una red inicial para facilitar la comprensión visual de la categorización de la motivación laboral, como se observa en la figura 1, que consiste en la subdivisión de la categoría en subcategorías, e indicadores, todos propuestos a priori tras una revisión del marco teórico. Además, se observa que no se generó ninguna categoría o subcategoría emergente. Todas las redes de análisis para alcanzar los objetivos de investigación corresponden en conjunto a las respuestas de los tres entrevistados.

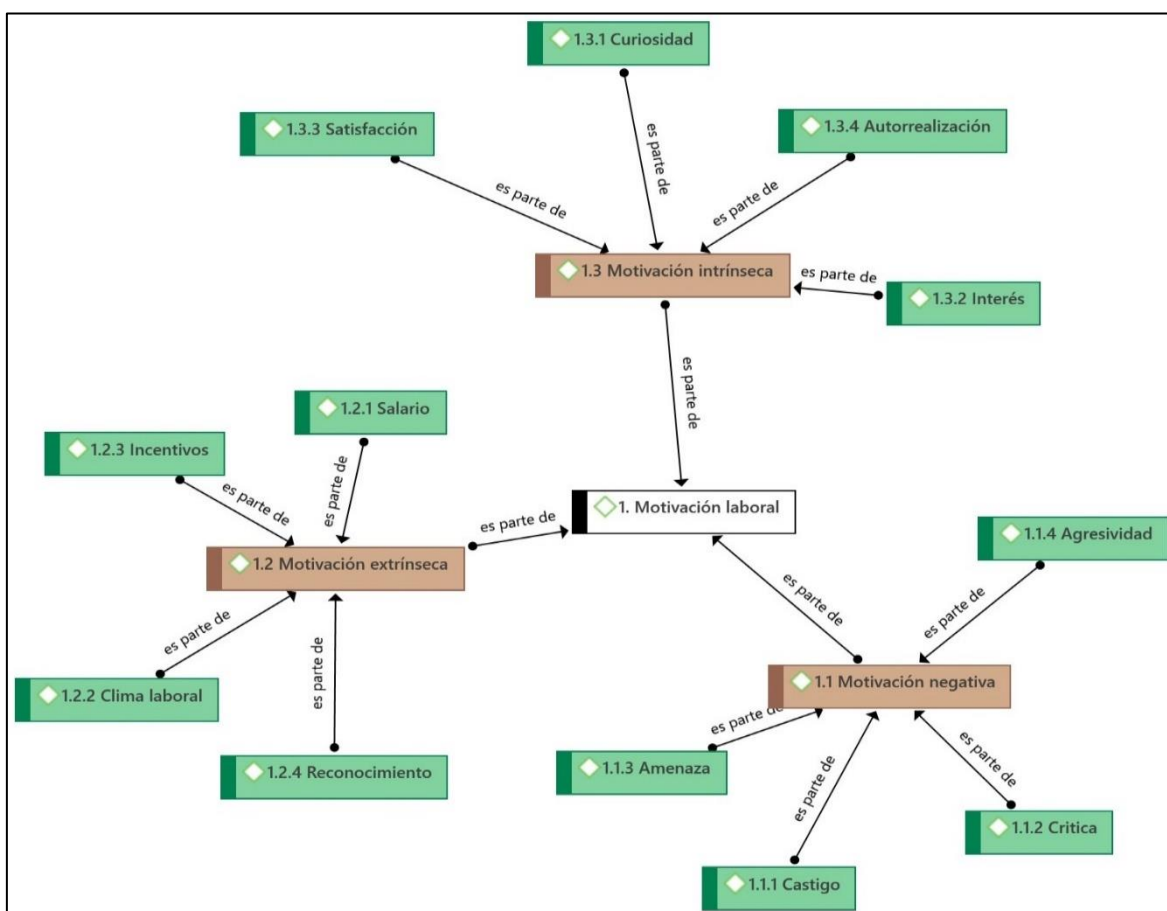


Figura 1. Categorización de la motivación laboral



Figura 2. Nube de palabras de las entrevistas

En segundo lugar, se generó una nube de palabras provenientes de los comentarios de los tres entrevistados, para facilitar la comprensión de las palabras más frecuentes. Como se visualiza en la figura 2, los términos: docente, institución, reconocimientos, curiosidad, crítica, estabilidad, clima, interés, motivación, son las expresiones con mayor concurrencia, dando a entender la relevancia que tiene para los docentes y el director. También, se observan otras expresiones con menor uso, como tranquilidad, reglamento, estudiantes, satisfacción, beneficios y sueldo.

Por último, como información general, cabe señalar que, en los cuadros de citas, el texto 1 corresponde a las palabras del director, en tanto que el texto 2 y 3 a la conversación con el primer y segundo docente, correspondientemente.

Análisis de la motivación negativa en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

En la figura tres, se observa con relación a la subcategoría motivación negativa, el análisis de un primer indicador, agresividad, que cuenta con un mayor número de citas, exponiendo de esa manera su importancia para los entrevistados. El director de la institución educativa privada mencionó, acerca de ese indicador, que en su

noción no cree que un trato agresivo pueda funcionar sobre los docentes, por el contrario, expresó que siempre se mantiene un buen diálogo cuando surgen diversas situaciones. En uno de sus comentarios mencionó que, en la institución educativa, nunca se ha tratado con agresividad a los docentes. A su vez, el docente 1 y 2 expresaron que dentro de la institución educativa se desplegaba una cultura de respeto mutuo y que en sus situaciones nunca han experimentado un trato agresivo por parte de la institución educativa.

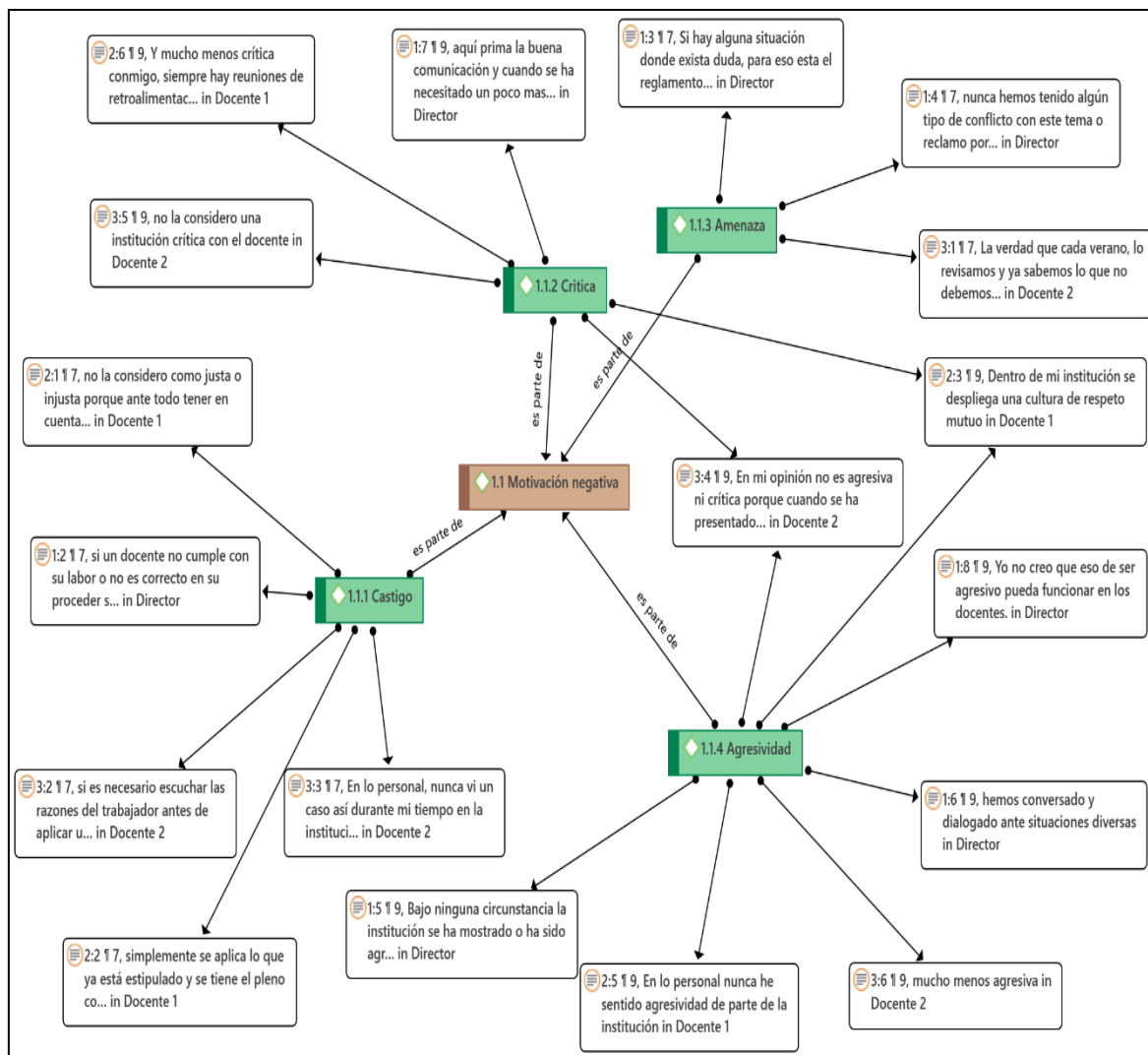


Figura 3. Red de la subcategoría motivación negativa

Ahora bien, para el indicador Castigo, el director de la institución manifestó que, si un docente llega a incumplir el reglamento o no es correcto en su comportamiento, le corresponde una sanción de acuerdo a su falta. A su vez, el docente 1 considera que los castigos en la institución educativa no son ni justos, ni

tampoco injustos, sino que todo se encuentra en un reglamento institucional y de acuerdo a eso se procede cuando se tiene que sancionar a alguien. El docente 2 expresó que nunca vio una situación donde se le castigara a un colaborador, durante el tiempo que llevaba en esa institución, y que de presentarse una situación así, sería necesario que también se escuche las razones del trabajador antes de aplicarse una sanción. Con relación al indicador Amenaza, el director manifestó que nunca se ha tenido ningún tipo de conflicto o reclamo sobre amenazas de la institución hacia los docentes, y que de ocurrir alguna situación similar o donde exista dudas de cómo proceder, se debe recurrir al reglamento de la institución. El docente 2, mencionó que cada verano se revisan las reglas y directrices de la institución, por lo tanto, todos los trabajadores tienen presente sus deberes como docentes. Por último, en el indicador Crítica, el director aclaró que en la institución educativa prima la buena comunicación; cuando se ha necesitado corregir algo o ejercer mayor presión sobre los docentes no se lo hizo mediante la agresividad o las críticas. El docente 1 y 2 mencionan que la institución nunca ha realizado críticas a los docentes, y que existen reuniones de retroalimentación regularmente.

Análisis de la motivación extrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

En la figura cuatro, se observa con relación a la subcategoría de motivación extrínseca, los comentarios y citas acerca del indicador Salario; a este respecto, el director de la institución educativa mencionó que los docentes merecen un mejor sueldo de acuerdo a la economía que atraviesa la institución. En el caso del docente 1, manifestó que le gustaría que se mejore el salario en la institución educativa, sin embargo, también expresa su comprensión, dado que muchas personas perdieron sus trabajos y otras vieron una reducción de su sueldo debido a la crisis sanitaria de la covid-19. También consideró que los sueldos en el sector público son mejores que en el privado. Para el docente 2, la situación sobre el salario es peor en otros colegios donde están cerrando por falta de pagos. Como opinión general, se considera que los docentes están inconformes con el salario recibido, no obstante, frente a las circunstancias vividas por la crisis sanitaria consideran importante y primordial mantener su puesto de trabajo.

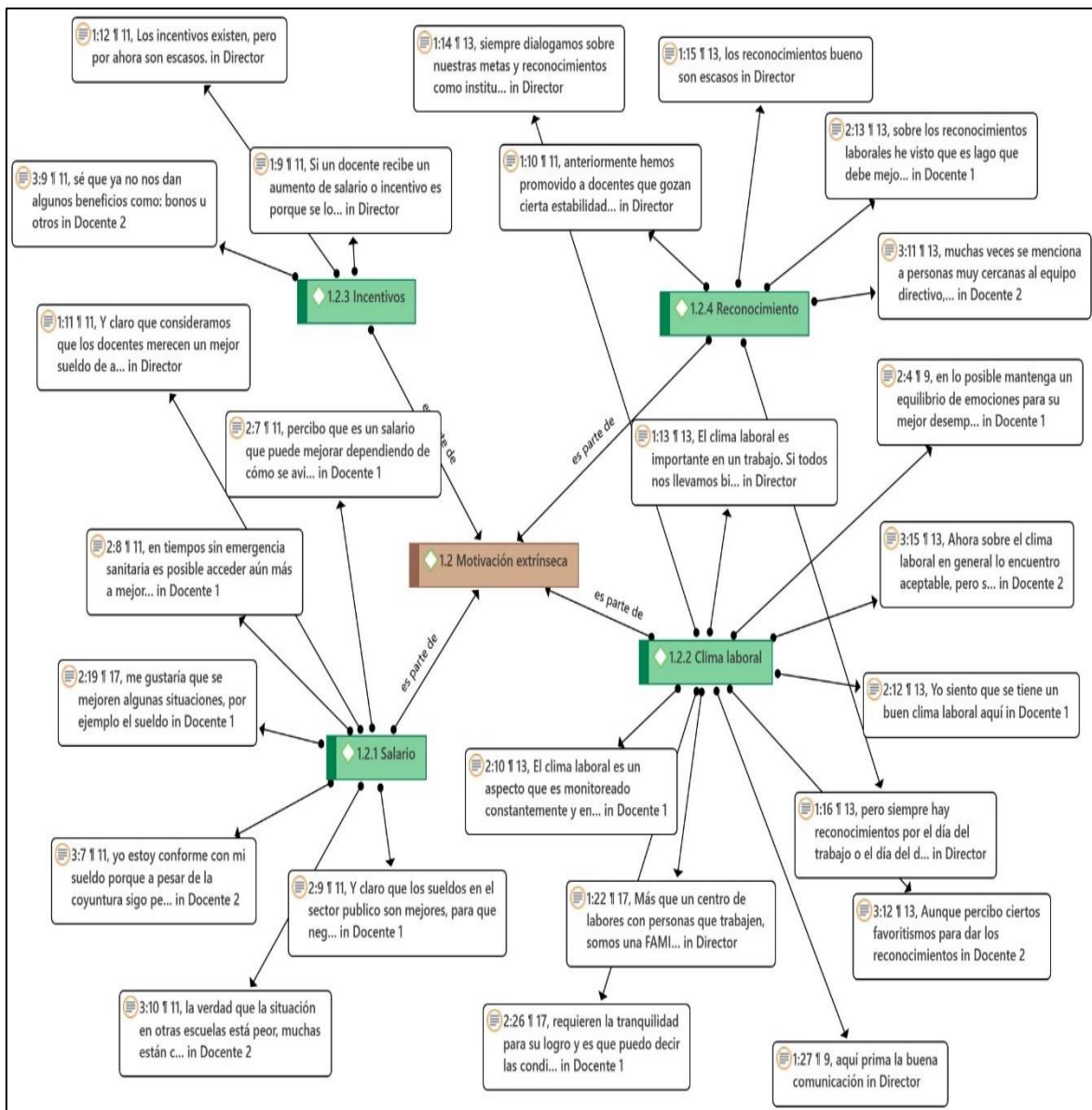


Figura 4. Red de la subcategoría motivación extrínseca

En el indicador de Clima laboral, se observa que el director considera como importante mantener un buen clima entre los docentes y la institución, además, manifiesta que se mantiene una buena comunicación entre sus miembros, e incluso estima a que se lleguen a mirar cómo una familia y no solamente como un centro de labores. El docente 1 percibe que en la institución educativa se goza de un buen clima laboral, además, considera que es importante mantener un equilibrio emocional en el trabajo, dado que son aspectos importantes y necesarios para el logro de las metas fijadas. También menciona que el clima laboral es monitoreado constantemente y que en lo posible se busca fomentar un buen ambiente de

trabajo. Para el docente 2, el clima laboral es considerado como aceptable, no obstante, aun cree que pueda ser mejor. Entre los motivos, el docente manifiesta que percibe algunos favoritismos en los reconocimientos brindados a los profesores. En el caso del indicador, Incentivos, es del que menos análisis se obtuvo dado que contó con menor cantidad de comentarios y citas. El director mencionó que los incentivos aún son ofrecidos, sin embargo, también reconoce que actualmente son escasos. Por ejemplo, indicó que en el caso que un docente reciba un aumento de salario como medio de incentivo, es debido a su desempeño.

En el indicador Reconocimiento, se observan los comentarios del director, quien manifiesta que son escasos en la actualidad, sin embargo, con anterioridad se logró promover a docentes que tenían cierta medida de estabilidad laboral, además, se continúan realizando reconocimientos por días festivos, como el del docente y el día del trabajo. En el caso del docente 1, menciona que los reconocimientos deben mejorarse dado que los docentes siempre necesitan motivación para poder ofrecer un buen servicio educativo. Ahora bien, para el docente 2, los reconocimientos son imparciales, debido a que en muchas ocasiones solamente se menciona o reconoce a docentes cercanos al director.

Análisis la motivación intrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

En la figura cinco, se observa con relación a la subcategoría motivación intrínseca, los comentarios acerca del indicador Curiosidad. El director de la institución educativa privada manifestó que los docentes sienten curiosidad por conocer qué les depara el día en las aulas, dado que cada estudiante es considerado como un caso único, con nuevas situaciones y experiencias que a veces terminan sorprendiendo a los propios docentes. Según el docente 1, cada día de labor es una sorpresa nueva, siempre se mantiene curiosidad y buenas expectativas. En el caso del docente 2, su trabajo siempre le produjo curiosidad, porque las clases son dinámicas e innovadoras, nunca se cae en la monotonía, afirmó.

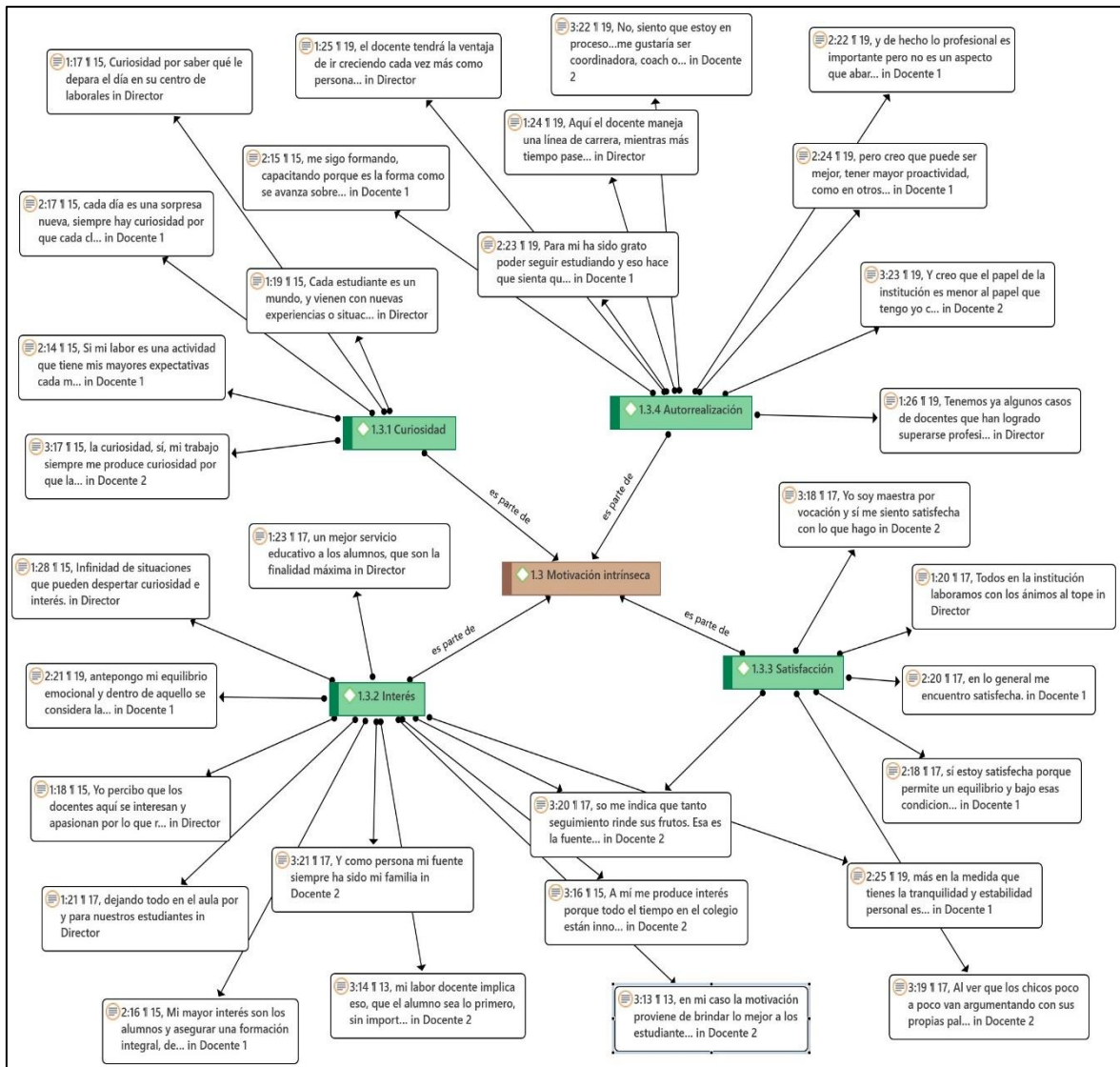


Figura 5. Red de la categoría motivación intrínseca

Así también, para el análisis del indicador Interés, el director percibe que los docentes sienten mucho interés y pasión por su labor como pedagogos, procurando dar el mejor servicio enfocando su interés en los estudiantes, que son considerados como la finalidad máxima del sistema educativo. El docente 1, expresó que tiene mucho interés en mantener un equilibrio emocional dado que en esa medida podrá obtener tranquilidad y estabilidad, además, su mayor interés siempre es el de asegurar una formación integral para sus alumnos. El docente 2 afirmó que su interés como persona siempre ha sido su familia y que su labor como docente siempre implica que el alumno sea siempre lo primero sin importar las falencias que tenga la escuela. Su motivación proviene de brindar lo mejor a los estudiantes y como consecuencia que esto rinda fruto en ellos. Para el indicador, Satisfacción, el

director percibió que todos los docentes en la institución trabajan con los ánimos elevados y satisfechos. En el caso del docente 1, confesó encontrarse satisfecho, resaltando nuevamente la importancia de mantener un equilibrio emocional. Para el docente 2, la satisfacción proviene de observar los frutos de su enseñanza, al ver cómo sus alumnos argumentan con sus propias palabras durante las clases.

Por último, en el indicador Autorrealización, se observan comentarios positivos por parte del director, quien afirma que en la escuela ya existen algunos casos de docentes que lograron superarse profesionalmente con ayuda de la institución, y que la cantidad de tiempo en el cargo y el nivel de conocimiento son factores importantes para ascender o ser promovido. En el caso del docente 1, afirmó que considera muy importante continuar capacitándose, tal como lo viene haciendo, sin importar el papel que la institución tenga en su crecimiento profesional. Aunque en la actualidad sus colegas trabajan y estudian simultáneamente, él considera que es necesario mantener un equilibrio tomando en cuenta a la familia. También, percibe que el colegio puede hacer más por los docentes, tener mayor proactividad, como en otros lugares donde se les ayuda a los docentes a pagar un post grado brindándoles descuentos o facilidades en el horario. Según el docente 2, el desarrollo profesional está más relacionado con su persona, que, con la institución. Siente que es su deber llegar a sentirse auto realizado; en este sentido, solo se considera en proceso de autorrealización, dado que sus metas de llegar a ser coach o coordinador aun no están realizadas.

Análisis de la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

Como se observa en la figura seis, la motivación negativa tiene poco efecto sobre los docentes, e incluso puede ser considerada como escasa o nula. Se considera que un trato agresivo no funcionaría sobre los docentes, por lo tanto, no se registran casos de agresividad. Se despliega una cultura de respeto y buena comunicación. Los castigos son percibidos como la consecuencia del incumplimiento del reglamento institucional. No se registraron comentarios sobre la existencia de amenazas hacia los docentes. Como consenso, se encontró que, cuando se ha

necesitado corregir y ejercer mayor presión laboral, nunca se hizo a través de las críticas o amenazas, sino mediante una buena comunicación y retroalimentación.

Acerca de la motivación extrínseca, el salario es considerado como un aspecto que debería mejorarse. Se consideró que los profesores merecen un mejor salario, sin embargo, los docentes manifestaron su comprensión frente a la crisis sanitaria que se vive actualmente, dado que muchos perdieron sus trabajos o se les redujo el sueldo. Consideran que el sueldo de docentes en el sector público es mejor. En la institución se goza de un clima laboral óptimo, no obstante, se agregó que en ocasiones se perciben favoritismos. Los incentivos y reconocimientos son escasos, sin embargo, en los días festivos del maestro o del trabajo, se hacen reconocimientos en general a los docentes. Se precisó que esto debe mejorarse, dado que un maestro siempre necesita estar motivado para dar un buen servicio.

Sobre la motivación intrínseca, los docentes sienten mucha curiosidad día a día, por unanimidad entre los entrevistados, la labor de un maestro entraña situaciones nuevas de sorpresa, dado que cada alumno es único y dinámico. Por concordancia entre los entrevistados, el interés de los docentes proviene de su pasión como pedagogos, por vocación, y está enfocado en los estudiantes.

La motivación proviene de brindar lo mejor y ver los frutos de su labor docente. También se destaca la importancia de la familia y mantener un equilibrio en la vida. La satisfacción laboral en la institución educativa es óptima. La institución educativa juega un papel pobre sobre la autorrealización de los docentes, muchos docentes estudian y trabajan simultáneamente por convicción propia; su autorrealización está en proceso. Los docentes afirman que la institución podría hacer más por ellos.

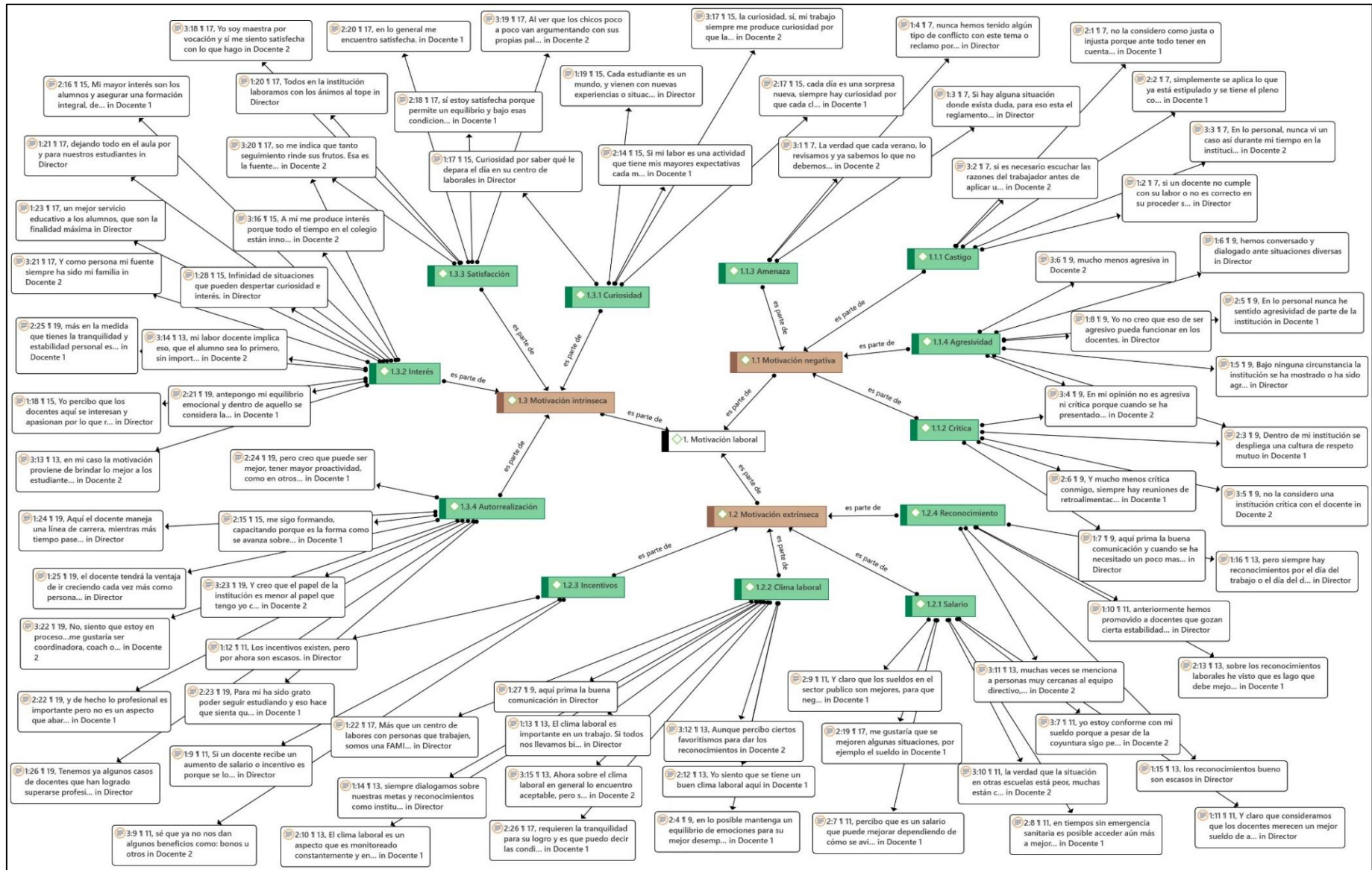


Figura 6. Red de la categoría motivación laboral

4.2 Discusión

De acuerdo al objetivo general de analizar la motivación laboral en los docentes, se halló que la motivación proviene principalmente de factores intrínsecos, ligados a la vocación de servicio como pedagogos, con un gran interés en que los niños aprendan. En este sentido se concuerda con **López, Vélez y Franco (2017)**, quienes concluyeron que los principales factores de motivación en los profesores provienen de los aspectos intrínsecos, particularmente de la vocación docente. Asimismo, los profesores sienten agrado y satisfacción por la función de enseñar; no obstante, los encuestados también consideran como no equitativo el hecho de encontrar diferencias sobre el salario en el sector privado y público. También, se coincide con **Davoglio, Spagnolo y Santos (2017)**, en que los factores intrínsecos en los docentes generan una mayor motivación y permanencia sobre su profesión, entendidos como la vocación, autorrealización e interés sobre los estudiantes. Estas razones generaron en los docentes un sentimiento de pertenencia hacia la institución y los estudiantes. Asimismo, se concuerda con **Geraldo, Soria, Rosello y Buendía (2021)** donde se confirmó que la motivación está estrechamente relacionada con el interés sobre los estudiantes, así como con la calidad de respuesta del alumno. Estos hallazgos están en armonía **con la teoría Bifactorial de Herzberg**, donde se expone que existen dos factores (extrínsecos e intrínsecos) que originan o influyen sobre la motivación laboral, en este caso, se evidencia que los docentes están conformes con los aspectos intrínsecos, por el contrario, los factores externos son deficientes.

Así mismo para el objetivo específico de analizar la motivación extrínseca se logró determinar que el salario es considerado insuficiente, aunque el contexto actual (crisis sanitaria) genera comprensión en los docentes. El clima organizacional es considerado bueno, sin embargo, los incentivos y reconocimientos son escasos. En este marco, se concuerda con **Rodríguez, Guevara y Viramontes (2017)**, donde se registró que los docentes están afectados por factores extrínsecos, en particular, la falta de reconocimiento e incentivos laborales por parte de la institución educativa. De modo similar, se armoniza con **Fernández (2018)** en que la motivación extrínseca es deficiente dado que los docentes perciben que no se les reconoce adecuadamente. No obstante, el clima

laboral fue percibido como bueno. El salario es considerado como insuficiente. También se concuerda con **Moncada (2019)** en que los docentes no logran sentirse totalmente satisfechos con la motivación extrínseca por parte de la institución educativa. Siendo el reconocimiento económico y el salario inadecuados. Estos hallazgos armonizan con **la teoría de las necesidades humanas de Maslow**, donde se expone que la motivación humana se origina desde las carencias en sus diferentes niveles. En este caso, los docentes se ven inconformes con un nivel básico de necesidades, como el salario y el reconocimiento, por ende, las necesidades más sofisticadas están siendo claramente descuidadas.

En el objetivo específico de analizar la motivación intrínseca se concluyó que la labor del docente implica mucha curiosidad día a día, pues las clases son dinámicas y cada alumno es único. El interés está enfocado en el bienestar de los alumnos, existe una fuerte vocación por la pedagogía, también se considera a la familia. La satisfacción laboral es óptima, y la institución tiene un papel pobre sobre la autorrealización de los docentes. En este sentido se concuerda con **Appov y Arbaugh (2017)**, en que los docentes están motivados intrínsecamente a continuar con su desarrollo profesional. Los docentes perciben la necesidad de continuar capacitándose para cubrir las carencias en la educación de los estudiantes. Además, se coincide con **Díaz y Torres (2018)**, en que los docentes consideran que el éxito de la institución depende del nivel de motivación y capacidad competitiva del talento humano. Consideran que una capacitación constante logra una estabilidad laboral y emocional, que desemboque en una enseñanza correcta. El nivel de empoderamiento de los docentes en sus funciones, no es adecuado a su actividad académica ordinaria, generando apatía en su puesto laboral por la falta de una correcta motivación. También se concuerda con **Castillejo y Salazar (2018)** donde la satisfacción está asociada con la motivación intrínseca. Además, la satisfacción laboral está unida con la competencia profesional. Así mismo, la motivación por parte de los docentes se ve fortalecida con el logro académico de los estudiantes, el docente se hallará complacido por como vea reflejado su esfuerzo en los frutos de su labor. Estos hallazgos armonizan **con la teoría X - Y de Macgregor**, donde se expone que existen dos tipos de trabajadores, en este caso, los docentes demuestran ser como en la teoría "X" donde los trabajadores son independientes, creativos y buscan un desarrollo profesional.

V. CONCLUSIONES

- Primera** : Como análisis de la motivación negativa, se concluye que no es aplicada sobre los docentes en la institución educativa, no se registran comentarios que indiquen la existencia de agresividad, amenazas o críticas de parte de la institución educativa hacia los docentes. Se indica que existe un clima de respeto y buena comunicación entre la institución y los profesores.
- Segunda** : Como análisis de la motivación extrínseca, se concluye que el salario es considerado insuficiente, aunque el contexto actual (crisis sanitaria) genera comprensión. El clima organizacional es considerado bueno, sin embargo, los incentivos y reconocimientos son escasos, a este respecto, existen inconformidades por algunos favoritismos.
- Tercera** : Como análisis de la motivación intrínseca, se concluye que la labor del docente implica mucha curiosidad día a día, pues las clases son dinámicas y cada alumno es único. El interés está enfocado en el bienestar de los alumnos, existe una fuerte vocación por la pedagogía, también se considera a la familia y mantener un equilibrio saludable. La satisfacción laboral es óptima, y la institución tiene un papel pobre sobre la autorrealización de los docentes, debe mejorarse.
- Cuarta** : Como conclusión final, la motivación laboral de los docentes en una institución privada de Chaclacayo proviene principalmente de factores intrínsecos, ligados a la vocación de servicio como pedagogos, al interés de que los niños aprendan y a la satisfacción laboral. La motivación negativa tiene ninguna o poca intervención sobre los docentes y la motivación extrínseca es débil, a excepción del componente del clima organizacional.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera** : Aunque no se registra un problema grave o visible sobre agresividad, amenazas o críticas en la institución tras analizar los comentarios del director y los docentes, se considera interesante sugerir a los lectores e investigadores realizar una investigación sobre el indicador de amenaza, dado que se obtuvo poca información de ella, de parte de los docentes, colocándolo en un riesgo de sesgo por parte del director.
- Segunda** : A la administración de la institución educativa, se sugiere fortalecer los factores extrínsecos de la motivación laboral en los docentes, particularmente mejorar el salario, los incentivos y los reconocimientos laborales a través de una propuesta de solución, identificando las verdaderas causas. También, se sugiere estudiar a mayor profundidad la inconformidad que sienten algunos docentes sobre los favoritismos.
- Tercera** : Al gerente general y al director, se sugiere poner mayor énfasis sobre el desarrollo profesional de los docentes, conversando particularmente con cada uno de ellos, para brindar facilidades o descuentos a través de convenios institucionales. La institución educativa debe valorar con mayor seriedad el esfuerzo que hacen los docentes al seguir capacitándose como profesionales.
- Cuarta** : A la institución educativa, se sugiere reforzar los estímulos externos de la motivación laboral a través de estrategias de incentivos, reconocimientos y un mejor salario, para un mejor bienestar y servicio educativo. A los investigadores o lectores, se sugiere realizar un estudio bajo el enfoque mixto, para una mejor comprensión, profundidad y diagnóstico, planteando una propuesta de solución para mejorar la motivación laboral en los docentes de la institución educativa pública en Chaclacayo.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2008). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Madrid: ESIC.
- Appova, A., & Arbaugh, F. (2017). Teachers' motivation to learn: implications for supporting professional growth. *Desarrollo profesional en educación*, 44(1), 5-21. doi:10.1080/19415257.2017.1280524
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DE CONTENIDO: UNA APLICACIÓN AL MERCADO. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 44 - 61. doi:10.15517/rcs.v0i142.14301
- Arias, M., & Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Investigación y Educación en Enfermería*, 29(3), 500-514.
- Báez, J., & Pérez, T. (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Banco Mundial. (2017). *Teacher skills and motivation both matter (though many education systems act like they don't)*. Washington D. C.: world Bank Group. Obtenido de https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-1-4648-1096-1_ch6
- Bateman, S. (2009). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación 3era edición*. Colombia: Pearson educación.
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castillejo, D., & Salazar, A. (2018). *Motivación y satisfacción laboral en docentes de colegios nacionales en la zona centro norte de Lima Metropolitana*. (Para obtener título profesional): Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

- Castillo, E., & Vásquez, M. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. *Colombia Médica*, 34(1), 164-167.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Chávez-Vassallo, P., Cabrera-Cabrera, X., & Chávarry-Ysla, P. (2020). Motivational strategy and job performance for teachers at the secondary level of a public institution. *PAIDEIA XXI*, 10(2), 275-287. doi:10.31381/paideia%20xxi.v10i2.3224
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Cosacov, E. (2005). *Introducción a la Psicología*. Argentina: Brujas. Obtenido de https://kupdf.net/download/introduccion-a-la-psicologia-6ta-edicion-eduardo-cosacov-freelibrosorg_5a427463e2b6f5485d9c047f_pdf
- Davoglio, T., Spagnolo, C., & Santos, B. (2017). Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(2), 175-182. doi:10.1590/2175-3539201702121099
- Diario El comercio. (2019). *Huelga de maestros: este es el pliego de reclamos de los docentes que protestaron frente a la sede del Minedu*. Lima. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/huelga-de-maestros-este-es-el-pliego-de-reclamos-de-los-docentes-noticia/>
- Díaz, N., & Torres, C. (2018). *Motivación en el desempeño laboral del personal docente*. (Tesis para título profesional). Ecuador: Universidad de Guayquil.
- Fernández, A. (2018). *Estrategias para mejorar la motivación laboral en un instituto técnico superior, Lima - 2018*. (Tesis para obtener título profesional): Universidad Norbert Wiener. Lima.
- García, F. (2005). *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora*. España: OMAGRAF S.L.

- Gerald, L., Soria, J., Rosello, M., & Buendia, K. (2021). Modelo factorial en la motivación laboral y desempeño docente. Caso: Institución Educativa Emblemática Isabel la Católica, Lima – Perú. *Apuntes Universitarios*, 11(1), 157 - 170. doi:10.17162/au.v11i1.561
- Gomez, M. (2014). Introducción a la metodología de la investigación científicas. Argentina: Brujas.
- Griffin, R. (2005). *Negocios*. (7a ed.): Prentice Hall.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibáñez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Jiménez, V., & Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico . *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 89-95.
- López, A., Vélez, M., & Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 1-23. doi:10.15359/ree.21-2.5
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ministerio de Educación. (2018). *Encuesta Nacional a Docentes*. Lima. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/politicas/docencia/pdf/endo-2018-resultados-regionales.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *Red de observatorios socio económicos laborales*. Lima: Dirección de investigación socio económico laboral. Obtenido de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/373884/Bolet_n_Laboral_N%C3%BC%C3%AF_02-2019.pdf

- Mira, J., Pérez-Jover, V., Lorenzo, S., Aranaz, J., & Vitaller, J. (2004). La investigación cualitativa: una alternativa también válida. *Atención primaria*, 34(4), 161-165. doi:10.1016/S0212-6567(04)78902-7
- Moncada, P. (2019). *Motivación laboral y desempeño laboral en docentes universitarios de una institución educativa privada de Lima*. (Tesis para grado de bachiller): Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Nonones, E. (2018). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral en docentes de institutos de educación superior tecnológicos públicos de la provincia de Cañete, 2017*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Noreña, A., Alcaraz, N., Rojas, J., & Rebolledo, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *rev.colomb.psiqiatr.*, 34(1), 118-124. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Panorama Laboral 2019*. Ginebra. Obtenido de https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_732198/lang-es/index.htm
- Palomo, T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. España: Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson educación.

- Rodríguez, J. (2005). *El Factor Humano de la Empresa*. España: Ediciones Deusto planeta.
- Rodríguez, J., Guevara, A., & Viramontes, E. (2017). Síndrome de burnout en docentes. *Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 8(14), 45-67. doi:10.33010/ie_rie_rediech.v8i14.39
- Rojas, X., & Osorio, B. (2017). Criterios de Calidad y Rigor en la metodología Cualitativa. *Gaceta de pedagogía*, 1(36), 62-72.
- Rojo, J., & Cervera, A. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Madrid: Tébar.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2012). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- UNESCO. (2017). *Teacher support and motivation framework for Africa: emerging patterns*. París: UNESDOC Biblioteca Digital. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259935>
- Urcola, J. (2011). *La motivación empieza en uno mismo*. Madrid. (3a ed.): ESIC.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Análisis de la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

Autor: Luisa Alvarado

PROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORÍA	
<p>Problema General ¿Cómo es la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021 ?</p>	<p>Objetivo General Analizar la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021</p>	<p>Motivación laboral Para Chiavenato (2015) la motivación laboral es el impulso o energía que conduce a los colaboradores a llevar a cabo una actividad. Esta energía impulsora, bien puede ser originada por factores internos (interés, satisfacción, curiosidad), así como por factores externos (salario, clima laboral, incentivos). En algunos casos, el colaborador inicia una acción para evitar un castigo o consecuencia negativa.</p>	
<p>Problema Específico 1 ¿Cómo es la motivación negativa en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021 ?</p>	<p>Objetivo Específico 1 Analizar la motivación negativa en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021</p>	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES
<p>Problema Específico 2 ¿Cómo es la motivación extrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021</p>	<p>Objetivo Específico 2 Analizar la motivación extrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021</p>	Motivación negativa	Castigo
<p>Problema Específico 3 ¿Cómo es la motivación</p>	<p>Objetivo Específico 3 Analizar la motivación</p>		Critica
			Amenaza
			Agresividad
		Motivación extrínseca	Salario
Clima laboral			
Incentivos			
Reconocimiento			
Motivación intrínseca	Curiosidad		
	Satisfacción		
	Interés		
	Autorrealización		

intrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021	intrínseca en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021		
DISEÑO, ENFOQUE Y MÉTODOS	UNIDADES DE ESTUDIO	TÉCNICA E INSTRUMENTO	ANÁLISIS DE DATOS
<p>Se empleará un diseño No experimental, porque solo se pretende registrar la motivación en su contexto natural, sin manipularla.</p> <p>Se empleará un enfoque cualitativo, porque se busca analizar las ideas y perspectivas de los docentes.</p> <p>Se aplicarán los métodos de estudio de casos e inductivo.</p>	<p>Se seleccionará al director y a tres docentes de la institución educativa publica bajo el siguiente criterio de características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son docentes con una antigüedad mayor a 2 años. - Tienen el grado académico de maestría. - Disponibilidad de tiempo (20minutos). 	<p>Se empleará la técnica de recolección de la entrevista, para poder plantear preguntas abiertas y extraer las ideas y perspectivas de los docentes.</p> <p>Su instrumento, la guía de entrevista, permitirá direccionar y plantear las preguntas a lo largo de la entrevista.</p>	<p>Una vez obtenido los datos de las entrevistas, se analizarán mediante la técnica de triangulación de datos.</p> <p>Para ello, se hará uso del software Atlas.ti en su versión de prueba, gratuita.</p>

Anexo 4: Guías de entrevista

Guía de entrevista para docentes

Nº Ficha:

Cargo en la institución:

Fecha:

- 1. ¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.**
- 2. ¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.**
- 3. ¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?**
- 4. ¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?**
- 5. ¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.**
- 6. ¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?**
- 7. Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?**

Guía de entrevista para el director

Nº Ficha:

Cargo en la institución:

Fecha:

1. ¿Considera que las sanciones laborales aplicadas a los docentes fueron siempre justas? Sustente su respuesta.

2. ¿Considera que en algún momento la institución fue agresiva o crítica con los docentes? Explique.

3. ¿Cuál es su percepción sobre el salario e incentivos brindados a los docentes?

4. ¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados a los docentes?

5. ¿Los docentes sientan curiosidad e interés por su trabajo? Explique por qué.

6. ¿Los docentes se encuentran laboralmente satisfechos? Sustente su respuesta.

7. Explique, ¿de qué manera la institución ha contribuido con el desarrollo profesional de los docentes?

Anexo 5: Evidencia del procesamiento de información

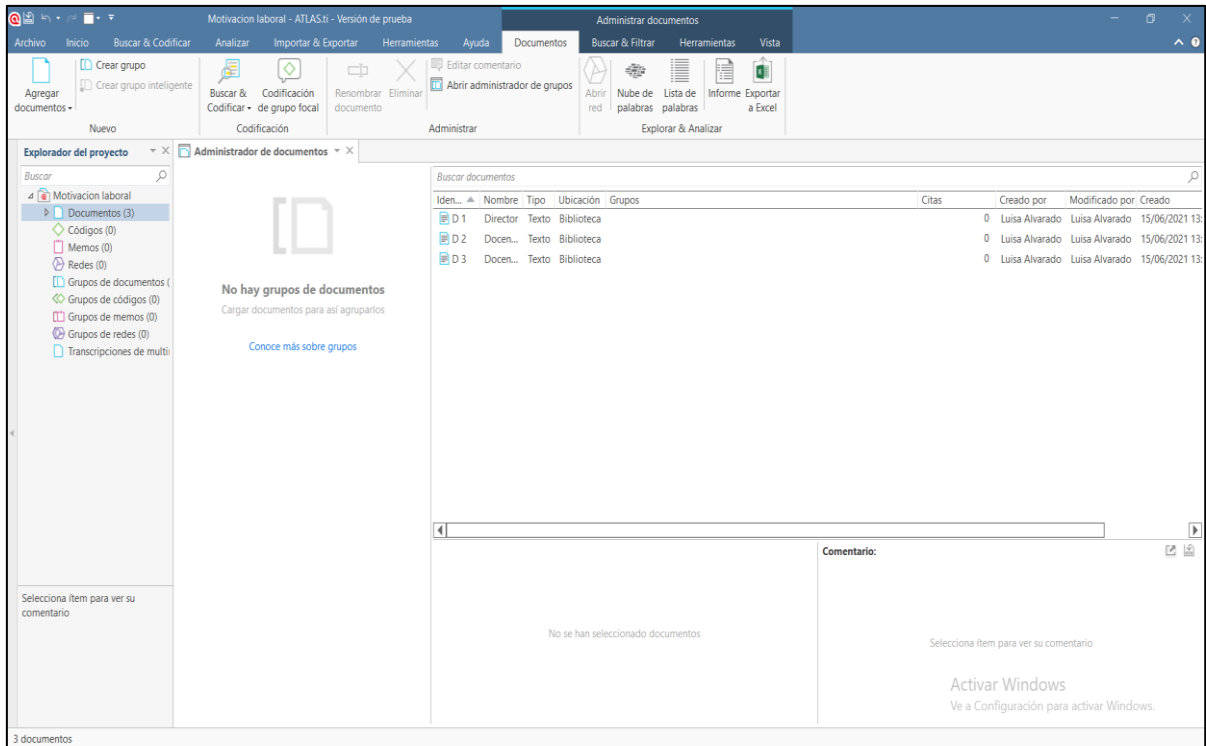
Administrador de documentos

Iden...	Nombre	Tipo	Ubicación	Grupos	Citas	Creado por	Modificado por	Creado
D 1	Director	Texto	Biblioteca		0	Luisa Alvarado	Luisa Alvarado	15/06/2021 13:
D 2	Docen...	Texto	Biblioteca		0	Luisa Alvarado	Luisa Alvarado	15/06/2021 13:
D 3	Docen...	Texto	Biblioteca		0	Luisa Alvarado	Luisa Alvarado	15/06/2021 13:

Comentarios:

No se han seleccionado documentos

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.



Anexo 6: Entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA

Nº Ficha: 3

Cargo en la institución: director

Fecha: 01/06/21

1. ¿Considera que las sanciones laborales aplicadas a los docentes fueron siempre justas? Sustente su respuesta.

Yo considero que sí, puesto que si un docente no cumple con su labor o no es correcto en su proceder se le debe aplicar la sanción respectiva, sin titubeos ni vacilaciones. Si hay alguna situación donde exista duda, para eso está el reglamento institucional y los docentes ya conocen sus deberes y las consecuencias de pasar por alto. Después, nunca hemos tenido algún tipo de conflicto con este tema o reclamo porque ya todos conocen el reglamento.

2. ¿Considera que en algún momento la institución fue agresiva o crítica con los docentes? Explique.

Bajo ninguna circunstancia la institución se ha mostrado o ha sido agresiva y mucho menos crítica con los docentes. Siempre hemos conversado y dialogado ante situaciones diversas que se pueden presentar. Ellos saben que aquí prima la buena comunicación y cuando se ha necesitado un poco más de esfuerzo o participación nunca se ha recurrido a la crítica o agresividad. Yo no creo que eso de ser agresivo pueda funcionar en los docentes.

3. ¿Cuál es su percepción sobre el salario e incentivos brindados a los docentes?

Mi percepción es la más clara posible. Si un docente recibe un aumento de salario o incentivo es porque se lo ha ganado. Actualmente por la coyuntura no se aplica ello, sin embargo, anteriormente hemos promovido a docentes que gozan cierta estabilidad económica. Y claro que consideramos que los docentes merecen un mejor sueldo de acuerdo a su desempeño. Al menos en el ámbito privado esa es la idea. Los incentivos existen, pero por ahora son escasos.

4. ¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados a los docentes?

El clima laboral es importante en un trabajo. Si todos nos llevamos bien y somos un gran equipo, todo va siempre bien en ese sentido. Es por ello que siempre dialogamos sobre nuestras metas y reconocimientos como institución. El clima laboral es bueno, al menos eso percibo yo. Y los reconocimientos bueno son escasos porque ya todos tienen sus funciones establecidas y lo que se les solicita ya está esclarecido, pero siempre hay reconocimientos por el día del trabajo o el día del docente.

5. ¿Los docentes sienten curiosidad e interés por su trabajo? Explique por qué.

Claro que sí. Curiosidad por saber qué le depara el día en su centro de laborales, qué actividad será la adecuada para trabajar en clase, la metodología que aplicará será la necesaria para llegar al objetivo, etc. Yo percibo que los docentes aquí se interesan y apasionan por lo que realizan como maestros. Cada estudiante es un mundo, y vienen con nuevas experiencias o situaciones que a veces sorprenden al docente. Infinidad de situaciones que pueden despertar curiosidad e interés.

6. ¿Los docentes se encuentran laboralmente satisfechos? Sustente su respuesta.

A mí parecer, considero que sí. Todos en la institución laboramos con los ánimos al tope, dejando todo en el aula por y para nuestros estudiantes. Más que un centro de labores con personas que trabajen, somos una FAMILIA. Esto es lo que siempre busca la dirección, que los docentes se encuentren satisfechos porque eso hará que brinden un mejor servicio educativo a los alumnos, que son la finalidad máxima.

7. Explique, ¿de qué manera la institución ha contribuido con el desarrollo profesional de los docentes?

Ha contribuido de muchas maneras. Aquí el docente maneja una línea de carrera, mientras más tiempo pase y adquiera más conocimientos podrá ascender o ser promovido. Además, al contar con diversos convenios con distintas instituciones, el docente tendrá la ventaja de ir creciendo cada vez más como persona y como profesional en su ámbito y/o rubro. Tenemos ya algunos casos de docentes que han logrado superarse profesionalmente, y muchos de ellos continúan estudiando simultáneamente.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nº Ficha: 1

Cargo en la institución: docente

Fecha: 01/06/21

1. ¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.

Las sanciones que se puedan considerar como tal no la considero como justa o injusta porque ante todo tener en cuenta que al iniciar el año el personal es orientado acerca de lo que el reglamento considera lo necesario ante esta situación simplemente se aplica lo que ya está estipulado y se tiene el pleno conocimiento de lo que corresponde.

2. ¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.

Dentro de mi institución se despliega una cultura de respeto mutuo, constantemente es una preocupación constante que el colaborador en lo posible mantenga un equilibrio de emociones para su mejor desempeño con ello se aplica una encuesta de clima en la cual se considera aspectos que direccionan a equilibrar el buen trato. En lo personal nunca he sentido agresividad de parte de la institución. Y mucho menos crítica conmigo, siempre hay reuniones de retroalimentación, nunca se llega a la crítica sin sentido.

3. ¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?

Considerando el contexto actual que se vive percibo que es un salario que puede mejorar dependiendo de cómo se avizore la economía de los padres de familia y la empresa no vea afectado su continuidad en el mercado porque en tiempos sin emergencia sanitaria es posible acceder aún más a mejoras económicas, en estos tiempos la institución asume con todos los compromisos con sus colaboradores. Y claro que los sueldos en el sector público son mejores, para que negarlo.

4. ¿Cómo percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?

El clima laboral es un aspecto que es monitoreado constantemente y en lo posible busca las mejoras para fomentar la tranquilidad y estabilidad emocional muy al margen de que puede darse en ciertas situaciones diferencias, pero se trata de superar porque contribuye a tener un clima favorable y tener mejor productividad. Yo siento que se tiene un buen clima laboral aquí, y sobre los reconocimientos laborales he visto que es algo que debe mejorarse, porque el docente siempre necesita motivación para ofrecer una buena educación.

5. ¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.

Si mi labor es una actividad que tiene mis mayores expectativas cada momento es plena la expectativa de dar lo mejor y para ello me sigo formando, capacitando porque es la forma como se avanza sobre todo porque es mi persona quien asume el compromiso de ser cada día mejor y para ello hay que seguir dando lo mejor. Mi mayor interés son los alumnos y asegurar una formación integral, de esa manera mejorar nuestro futuro como sociedad. Y cada día es una sorpresa nueva, siempre hay curiosidad por que cada clase es única.

6. ¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?

Es una situación en la cual cada uno evalúa poniendo muchos aspectos de por medio incluido lo familiar y ante esta situación sí estoy satisfecha porque permite un equilibrio y bajo esas condiciones me permite avanzar en otros proyectos que requieren la tranquilidad para su logro y es que puedo decir las condiciones contribuyen a seguir mejorando. Aun así, debo decir que me gustaría que se mejoren algunas situaciones, por ejemplo, el sueldo yo creo que debe ser un poco más alto según el desempeño de cada docente, pero en lo general me encuentro satisfecha.

7. Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?

Al margen de lo que implica las aspiraciones antepongo mi equilibrio emocional y dentro de aquello se considera la familia como una prioridad y de hecho lo profesional es importante pero no es un aspecto que abarque totalmente mi preocupación, pero eso no indica que se deje de lado al contrario avanza más en la medida que tienes la tranquilidad y estabilidad personal es mi caso. Para mi ha sido grato poder seguir estudiando y eso hace que sienta que continúo alcanzando mis aspiraciones profesionales. Siento que la institución de alguna forma apoya, pero creo que puede ser mejor, tener mayor proactividad, como en otros lugares donde se les ayuda a pagar le post grado o se les brinda descuentos o facilidades en el horario.

GUÍA DE ENTREVISTA

Nº Ficha: 2

Cargo en la institución: Docente

Fecha: 01/06/21

1. **¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.**
La verdad que cada verano, lo revisamos y ya sabemos lo que no debemos hacer. Sin embargo, si es necesario escuchar las razones del trabajador antes de aplicar una sanción. Pienso que de darse un caso así, también se debe considerar los argumentos del docente si es que él llega a reclamar una sanción considerada como injusta. En lo personal, nunca vi un caso así durante mi tiempo en la institución educativa.
2. **¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.**
En mi opinión no es agresiva ni crítica porque cuando se ha presentado situaciones difíciles siempre me han preguntado mi versión y de acuerdo a ello han tomado decisiones pertinentes. Por ese motivo no la considero una institución crítica con el docente y mucho menos agresiva.
3. **¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?**
La verdad yo estoy conforme con mi sueldo porque a pesar de la coyuntura sigo percibiendo mi sueldo completo, sé que ya no nos dan algunos beneficios como: bonos u otros. Pero la verdad que la situación en otras escuelas está peor, muchas están cerrando por falta de pago de pensiones por los padres, debido a la crisis sanitaria y economía que se vive en nuestro país y todo el mundo.
4. **¿Cómo percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?**
La verdad que muchas veces se menciona a personas muy cercanas al equipo directivo, pero yo sigo trabajando, eso no me desmotiva, igual doy el 200% de mí. Aunque percibo ciertos favoritismos para dar los reconocimientos, en mi caso la motivación proviene de brindar lo mejor a los estudiantes. Creo que mi labor docente implica eso, que el alumno sea lo primero, sin importar los problemas o defectos que tenga la escuela. Ahora sobre el clima laboral en general lo encuentro aceptable, pero siempre yo creo que puede mejorarse.
5. **¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.**
A mí me produce interés porque todo el tiempo en el colegio están innovando, reinventándose, exigiendo más, a mí me gusta eso, pero siempre pido paciencia porque hay que adaptarse a ese cambio. Luego fluyo como pez en el agua, por así decirlo. Y cada docente tiene un ritmo diferente de adaptación. Sobre la curiosidad, sí, mi trabajo siempre me produce curiosidad por que las clases son dinámicas e innovadoras, nunca se cae en la monotonía.
6. **¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?**
Yo soy maestra por vocación y sí me siento satisfecha con lo que hago. Al ver que los chicos poco a poco van argumentando con sus propias palabras, mencionando fuentes o citando una fuente para dar una respuesta...eso me indica que tanto seguimiento rinde sus frutos. Esa es la fuente de mi motivación y de mi satisfacción como profesional. Y como persona mi fuente siempre ha sido mi familia, y creo que ambos perfiles van de la mano, la forma de ser de cada persona se refleja en su desempeño profesional.
7. **Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?**
No, siento que estoy en proceso...me gustaría ser coordinadora, coach o especialista eso está en mis metas de mediano y largo plazo. Todo se construye con paciencia y trabajo duro así que a seguir adelante. Y creo que el papel de la institución es menor al papel que tengo yo como decisora final.

Anexo 7: Carta de presentación



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 28 de junio del 2021

Carta de Presentación N° 032 – 2021 – UCV – VA – EPG – F05L03/J

Señor(a):

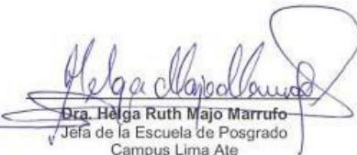
JUAN CARLOS NUÉ LA MATTA
DIRECTOR
Institución Educativa innova School - Chaclacayo

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ALVARADO CISNEROS LUISA CLOTILDE** identificado con **DNI N° 10173990** y código de matrícula **N° 7002510826**, estudiante del programa de la Maestría en Administración de la Educación, quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis):

Análisis de la motivación laboral en los docentes de una institución educativa privada, Chaclacayo 2021

En ese sentido, solicito a su persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente investigación serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma. Atentamente.



Dra. Helga Ruth Majo Marrufo
Jefa de la Escuela de Posgrado
Campus Lima Ate

Anexo 8: Certificado de validez por juicio de experto

N°	Preguntas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.	X		X		X		
2	¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.	X		X		X		
3	¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?	X		X		X		
4	¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?	X		X		X		
5	¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.	X		X		X		
6	¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?	X		X		X		
7	Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento atiende al tema planteado y se relacionan posteriormente.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Menacho Rivera, Alejandro DNI: 32403439

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

27 de mayo del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....
Firma del experto Informante

N°	Preguntas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.	X		X		X		
2	¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.		X	X		X		
3	¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?	X		X		X		
4	¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?	X		X		X		
5	¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.	X		X		X		
6	¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?		X	X			X	
7	Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es recomendable colocar al principio, aquellas preguntas que requieran más reflexión por parte del entrevistado y ya en el final aquellas que aborden temas complejos.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [x] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Mg.: Vidal Farfán, Gina Escarlet DNI: 40751194

Especialidad del validador: Mg. En Docencia y Gestión Educativa.

25 de mayo del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....
Firma del experto Informante

N°	Preguntas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.	X		X		X		
2	¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.	X		X		X		
3	¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?	X		X		X		
4	¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?	X		X		X		
5	¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.	X		X		X		
6	¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?	X		X		X		
7	Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es recomendable colocar al principio, aquellas preguntas que requieran más reflexión por parte del entrevistado y ya en el final aquellas que aborden temas complejos.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Flores Limo, Fernando Antonio

DNI: 09256713

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

27 de mayo del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....
Firma del experto Informante

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo Alejandro Menacho Rivera, con DNI N.º 32403439 A través del presente documento certifico que realice el juicio de expertos al presente instrumento diseñado por la graduanda Luisa Clotilde Alvarado Cisneros, para obtener el grado de **Maestra en Administración de la Educación**, en la Universidad Privada Cesar Vallejo, para la investigación titulada “Análisis de la motivación laboral en docentes de una institución privada, Chacacayo 2021”, requisito fundamental para optar el grado de **Maestra en Administración de la Educación**.

Nº	Preguntas	Pertinencia:		Relevancia:		Claridad:		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.	X		X		X		
2	¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.	X		X		X		
3	¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?	X		X		X		
4	¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?	X		X		X		
5	¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.	X		X		X		
6	¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?	X		X		X		
7	Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento atiende al tema planteado y se relacionan posteriormente.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Menacho Rivera, Alejandro DNI: 32403439

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

27 de mayo del 2021

SECRETARÍA
DE INVESTIGACIONES
Y PROYECTOS
DE INVESTIGACIÓN

Firma del experto informante

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

N°	Preguntas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.	X		X		X		
2	¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.	X		X		X		
3	¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?	X		X		X		
4	¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?	X		X		X		
5	¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.	X		X		X		
6	¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?	X		X		X		
7	Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento atiende al tema planteado y se relacionan posteriormente.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [S.] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Menacho Rivera, Alejandro DNI: 32403439

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

27 de mayo del 2021



SECRETARÍA GENERAL DE EVALUACIÓN EDUCATIVA
 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
 REPÚBLICA DOMINICANA

.....
 Firma del experto informante



CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Yo **Fernando Antonio Flores Limo**, con DNI N.º 09256713 A través del presente documento certifico que realice el juicio de expertos al presente instrumento diseñado por la graduanda **Luisa Clotilde Alvarado Cisneros**, para obtener el grado de **Maestra en Administración de la Educación**, en la Universidad Privada Cesar Vallejo, para la investigación titulada **“Análisis de la motivación laboral en los docentes de una institución privada, Chacacayo 2021”**, requisito fundamental para optar el grado de **Maestra en Administración de la Educación**

Lima, 27 de mayo del 2021

Atentamente,

Firma:

N°	Preguntas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Son justas las sanciones laborales en la institución? Sustente su respuesta.	X		X		X		
2	¿Considera que la institución es agresiva o crítica con usted? Explique.	X		X		X		
3	¿Cuál es su percepción sobre el salario y los incentivos brindados por la institución?	X		X		X		
4	¿Como percibe el clima laboral y los reconocimientos brindados por la institución?	X		X		X		
5	¿Su trabajo le produce curiosidad e interés? Explique por qué.	X		X		X		
6	¿Se siente laboralmente satisfecho? ¿De qué manera?	X		X		X		
7	Actualmente, ¿siente que alcanzó sus aspiraciones profesionales dentro de la institución? ¿Por qué?	X		X		X		

Observaciones (prestar si hay suficiencia): Es recomendable colocar al principio, aquellas preguntas que requieran más reflexión por parte del entrevistado y ya en el final aquellas que aborden temas complejos.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr.: Flores Limo, Fernando Antonio

DNI: 09256713

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

27 de mayo del 2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

.....
Firma del experto informante