

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



Estudio de los factores que determinan la motivación laboral a los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna, año 2022

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Diaz Pereyra Lady Estrler
Vilela Ordinola Elba Adriana

Docente Guía:

Dr. Velarde Molina Jehovanni Fabricio

TACNA – PERÚ

2024

Estudio de los factores que determinan la motivación laboral a los trabajadores de la Institución Educativa Estatal "María Ugarteche de Mac Lean" de la ciudad de Tacna, año 2022

ORIGINALITY REPORT

55%

SIMILARITY INDEX

54%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

26%

STUDENT PAPERS

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

¡Gracias!... Esta simple palabra tiene el poder de levantar el ánimo, hacer conexiones, construir sueños.

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que de una forma u otra nos han tendido una mano para alcanzar nuestra meta académica.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS | 4 |
| ÍNDICE | 5 |
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 9 |
| La presente investigación se compone de cinco capítulos para dar respuesta al objetivo principal el cual es determinar los factores que determinan en la motivación laboral a los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna, año 2022. | 9 |
| • Capítulo I: se muestran los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificaciones prácticas, metodológicas y teóricas, metodología de investigación, alcance y limitaciones. | 9 |
| CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 11 |
| 1.1. Título del tema. | 11 |
| 1.2. Planteamiento del problema. | 11 |
| 1.3. Formulación del problema. | 12 |
| 1.4. Objetivos de la investigación | 13 |
| 1.5. Hipótesis de la investigación | 13 |
| 1.6. Metodología. | 14 |
| 1.7. Justificación. | 15 |
| 1.8. Alcance y limitaciones. | 16 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1. Definición la variable motivación. | 17 |
| 2.2. Teorías de la Motivación | 18 |
| 2.3. Teorías de las Expectativas de Victor Vroom. | 21 |
| 2.3.1. Funcionamiento del modelo de expectativas | 23 |
| 2.3.2. Percepción de los Efectos Motivacionales. | 25 |
| 2.4. Operacionalización de las Variables. | 25 |
| 2.5. Análisis Comparativo: | 26 |
| 2.6. Análisis crítico. | 27 |
| CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA | 28 |
| 3.1. Historia de la Institución Educativa “María Ugarteche De Mac Lean”. | 28 |
| 3.2. Identidad de la Institución Educativa. | 29 |
| 3.3. Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa. | 33 |
| 3.4. Propuesta de Gestión Administrativa. | 34 |
| 3.5. Proceso de Gestión. | 37 |
| 3.5.1. Estructura Orgánica de la Institución Educativa. | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.2. Descripciones de cargo del personal directivo de la Institución Educativa. | 38 |
| 3.6. Diagnóstico de los aspectos institucionales según FODA. | 50 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 53 |
| 4.1. Marco Teórico. | 53 |
| 4.1.1. Tipo de investigación. | 53 |
| 4.1.2. Diseño de investigación. | 53 |
| 4.1.3. Técnicas de Recolección de la Información. | 53 |
| 4.1.4. Población y muestra. | 53 |
| 4.2. Análisis descriptivo de la población evaluada. | 54 |
| 4.3. Análisis descriptivo de las variables de estudio. | 57 |
| 4.4. Análisis de componentes principales variable Motivación. | 58 |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA | 65 |
| ANEXOS I | 67 |
| Cuestionario de motivación | 67 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, de tipo descriptivo no experimental, tuvo como objetivo principal dar respuesta a la interrogante “¿*Cuáles son los factores que determinan la motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna?*”

Para recopilar la información, se utilizó un cuestionario para evaluar la variable motivación, realizado por Flores, M. & García, N. (2015), el cual contiene 15 preguntas para dar respuesta a través de una Escala de Likert de 5 puntos (donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo).

El cuestionario fue aplicado en un total de 57 empleados de la institución (41 mujeres y 16 hombres), en un rango de edad entre 26 y 64 años y un servicio promedio de 15 años trabajando en la institución educativa.

Al realizar el análisis descriptivo de las dimensiones que dan explicación a la variable motivación, tenemos que tanto la instrumentalidad, como la valencia y la expectativa se encuentran en un valor medio, lo que trae consigo que la variable motivación se ubique también en un nivel medio con un puntaje de 3,2269.

En cuanto al análisis de componentes principales, que fue empleado para determinar los factores que dan explicación a la variable motivación entre los trabajadores de la *Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean”*, se obtuvo que con 03 factores se da explicación al 76,34%, destacándose los siguientes factores:

- El factor 1 se compone de elementos relacionados con el reconocimiento al esfuerzo realizado por el trabajador.
- El factor 2 se compone de elementos relacionados con el desarrollo personal.

- El factor 3 se compone de elementos relacionados con la recompensa que recibe el colaborador por su esfuerzo.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se compone de cinco capítulos para dar respuesta al objetivo principal el cual es determinar los factores que determinan en la motivación laboral a los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna, año 2022.

- **Capítulo I:** se muestran los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificaciones prácticas, metodológicas y teóricas, metodología de investigación, alcance y limitaciones.
- **Capítulo II:** revela el marco teórico, es una recopilación de estudios previos y soporte teórico que sustenta la variable de estudio. Además, muestra el funcionamiento de la variable, así como un análisis comparativo de las definiciones de diferentes autores sobre la variable Motivación.
- **Capítulo III:** denominado “Marco Teórica”, detalla toda la información relacionada con la misión, visión, valores, estructura organizacional, enfoque estratégico y análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean”.
- **Capítulo IV:** presenta los resultados de la investigación, resume principalmente los aspectos metodológicos utilizados en la investigación. El capítulo sigue con el análisis descriptivo general y las variables de la investigación, finalizando con la presentación del análisis de componentes principales variable Motivación.

- **Capítulo V:** presenta las conclusiones del estudio, seguidas de la bibliografía y documentos de apoyo que sustentan la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema.

Estudio de los factores que determinan en la motivación laboral a los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna, año 2022.

1.2. Planteamiento del problema.

La motivación laboral es uno de los dos elementos que van a permitir que el trabajador logre un buen desempeño en su labor, para alcanzar los objetivos organizacionales; el segundo sería la capacidad que éste tiene para realizar un esfuerzo y lograr así satisfacer una necesidad individual (Robbins y Coulter, 1996). Para los trabajadores del sector servicio, su objetivo organizacional está orientado a la satisfacción del cliente. El desempeño está en función de dos variables: las habilidades o destrezas del individuo para efectuar un trabajo y la motivación a emplear como una herramienta que le va a permitir obtener un buen desempeño de sus labores. Las diferencias entre el nivel de desempeño de los trabajadores que efectúan una misma labor reflejan las diferencias por la motivación que éstos tienen, considerando que sus habilidades y destrezas para llevar a cabo la actividad son similares. En cualquier momento la gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización (Vroom y Deci, 1979).

De acuerdo con la opinión de Calderón, Montes y Tobón (2004), las empresas

en la constante búsqueda de condiciones que las hagan superiores a sus competidores, desarrollan capacidades internas que les permitan aprovechar al máximo el capital del cual disponen, además de responder inteligentemente a las necesidades y requerimientos del mercado. Es importante considerar al momento de realizar planes que motiven al trabajador, que no siempre es cierto que a más dinero, más productividad, ya que además de este factor, hay una serie de valores intangibles que motivan más que el dinero (Tschohl y Franzmeier, 1991); la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y deseos, va más allá de lo económico y cuanto más motivado está un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad para lograr los objetivos (Vroom y Deci, 1979).

1.3. Formulación del problema.

a. Interrogante general: ¿Cuáles son los factores que determinan la motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna?

b. Interrogantes específicas:

- i. ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna?
- ii. ¿Cuál es el nivel de expectativa (Teoría Vroom) de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna?
- iii. ¿Cuál es el nivel de valencia (Teoría Vroom) de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna?

- iv. ¿Cuál es el nivel de instrumentalidad (Teoría Vroom) de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna?

1.4. Objetivos de la investigación

a. Objetivo general: Determinar los factores que determinan la motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.

b. Objetivos específicos:

- i. Identificar el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.
- ii. Identificar el nivel de expectativa (Teoría Vroom) de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.
- iii. Identificar el nivel de valencia (Teoría Vroom) de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.
- iv. Identificar el nivel de instrumentalidad (Teoría Vroom) de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.

1.5. Hipótesis de la investigación

a. Hipótesis general: los factores considerados en el Modelo de Vroom (valencia, expectativa e instrumentalidad), inciden directamente la

motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.

b. Hipótesis específicas:

- i. Los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna cuentan con una motivación laboral alta.
- ii. Los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna cuentan con el factor de expectativa alto, reflejándose en su buen desempeño laboral.
- iii. Los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna cuentan con el factor de valencia alto, reflejándose en el deseo de la persona en alcanzar sus objetivos.
- iv. Los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna cuentan con el factor de instrumentalidad alto, reflejándose en la relación existente entre el desempeño y la recompensa otorgada.

1.6. Metodología.

- a. **Tipo de investigación:** se realizará un estudio descriptivo, porque busca entender cómo es el fenómeno de estudio seleccionando, una serie de conceptos que se miden independientemente, para lograr determinar las características generales de lo que se investiga, en este tipo de estudio

las situaciones ocurren en condiciones naturales, para describir la distribución de variables sin considerar hipótesis (Hernández, 2001)

b. Diseño de investigación: El diseño de investigación es un estudio no experimental ya que no se pretendió manipular las variables, condiciones y sujetos, sino solo se buscó observar las situaciones presentadas (Hernández, 2001).

c. Técnicas de Recolección de la Información: Hernández (2001), señala que la técnica de recolección de datos está conformada por procedimientos y actividades que permiten obtener la información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Los objetivos planteados en la presente investigación, serán respondidos a través de los resultados obtenidos luego de la aplicación de una encuesta, conformada por un conjunto de preguntas relacionadas con el planteamiento del problema y las hipótesis de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1.7. Justificación.

a. Justificación teórica: tomando en cuenta que la variable principal de la investigación es la motivación laboral de los trabajadores de la organización, se buscará analizar las teorías relacionadas con el tema para luego proceder a contextualizar y adaptarlas a la realidad de la institución

b. Justificación práctica: a través de la presente investigación, se obtendrán una serie de comportamientos que nos permitirán conocer el grado de motivación del trabajar, y así poder plantear una serie de

acciones de mejora en pro de lograr la satisfacción del personal en su entorno laboral.

- c. Justificación metodológica:** para dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación, se aplicará una encuesta, previamente validada y de la cual se procederá a realizar el análisis de los datos a través de la aplicación del método científico.

1.8. Alcance y limitaciones.

El objeto de estudio de la presente investigación son los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean”, ubicada en la ciudad de Tacna. La principal limitación con la que nos podemos encontrar será la disposición de los trabajadores en colaborar llenando la encuesta para la recolección de los datos, ya que, motivado a la situación de emergencia debido al Coronavirus, los trabajadores se encuentran realizando sus actividades de forma remota.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Definición la variable motivación.

La motivación son los estados internos que hacen que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada, y dirija esta conducta a un determinado fin. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía, lo cual puede realizarse de manera consciente o inconsciente (Solana, 1993).

Robbins y Coulter (1999), definen motivación como los procesos responsables del deseo de realizar un nivel de esfuerzo alto hacia las metas organizacionales, condicionadas por el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, teniendo como elementos claves el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El esfuerzo hace referencia a intensidad o impulso, por lo que una persona motivada se esfuerza mucho, cosa que no se va a traducir siempre en altos niveles de desempeño por lo que también se tiene que considerar la calidad del esfuerzo. Este esfuerzo se dirige hacia los objetivos organizacionales. Otro elemento de la motivación son las necesidades como un estado interno que hace que ciertas metas o resultados parezcan atractivos o deseables para el individuo (Robbins y Coulter, 1999).

La motivación es considerada como el impulso que permite a una persona elegir y realizar una acción entre alternativas que se presentan en una determinada situación, se relaciona con el impulso que da eficacia al esfuerzo colectivo a obtener los objetivos de las empresas (Solana, 1993).

La teoría de las expectativas planteada por Vroom (1964) considera a la motivación como el “proceso encargado de regular la selección de los comportamientos que van a permitir lograr el objetivo”.

La motivación es una reacción en cadena que se origina por las necesidades percibidas siendo estas la carencia que experimenta un individuo en un momento la cual produce una meta y da lugar a tensiones, posteriormente esto provocará acciones para alcanzar la meta y satisfacer sus deseos, en esta cadena pueden influir factores como: los motivos de una persona sólo pueden inferirse, de forma similar se pueden motivar distintas conductas y varios motivos pueden generar la misma conducta, y los motivos varían de intensidad (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987) .

2.2. Teorías de la Motivación

Desde la década de los 50 los psicólogos comenzaron a investigar la relación que se presentaba entre satisfacción laboral, motivación y desempeño laboral, las formulaciones teorías que tratan de describir la relación que existe entre la conducta y los resultados en el lugar de trabajo (Gibson y otros, 1987), pueden clasificarse en cuatro categorías:

- a. Teoría Tradicional:** esta teoría surge de las investigaciones de Frederick Taylor, el cual parte del supuesto de que el trabajador tiene como principal motivador el dinero, por lo que la recompensa económica tiene una relación directa con el desempeño, si los trabajadores son eficientes la empresa producirá más (Gibson y otros, 1987).

Taylor resolvió el problema de la desigualdad de la compensación creando un sistema en el cual se compensaba al trabajador según la cantidad que producía y al darse cuenta de que era necesario crear una norma razonable de desempeño estableció de forma científica las normas de desempeño (Gibson y otros, 1987).

b. Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo, realizó una investigación para estudiar los efectos de la motivación sobre la productividad de los trabajadores, donde concluyó que los individuos son motivados no solo por incentivos económicos sino también por otros incentivos como son los sociales, psicológicos entre otros (Robbins y Coulter, 1996).

c. Teorías de los Contenidos: estas se enfocan a los factores que dentro de la persona activan, dirigen, sostienen y detienen la conducta, buscando determinar cuáles son las necesidades que motivan a la gente (Robbins y Coulter, 1996). Estas teorías son:

- i. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow: la cual se basa en que todo individuo tiene cinco necesidades básicas que están ordenadas jerárquicamente desde el nivel más bajo que lo ocupa las necesidades fisiológicas hasta el nivel más alto que lo ocupa la realización personal. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad y salvedad del peligro, de pertenencia social y amor, de estima y de realización personal (Gibson y otros, 1987).

- ii. Teoría de las Necesidades de Existencia, Relaciones y Progreso (ERG) de Alderfer: a diferencia de Maslow este autor señala que no todas las personas tienen una necesidad de la misma intensidad que otra, y las agrupa en tres categorías: existenciales, de relaciones y de progresos (Gibson y otros, 1987).
- iii. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland: esta teoría de la motivación se basa en los conceptos de aprendizaje y considera que muchas necesidades son adquiridas por la cultura, estas necesidades son: necesidad al logro, de afiliación y de poder (Gibson y otros, 1987).

d. Teorías de los Procesos: son aquellas teorías donde los objetivos responden al proceso de cómo es activada, dirigida, sostenida y detenida la conducta. Estas teorías son:

- i. Teoría de la Fijación de Meta: Locke propone que las metas consistentes y las intenciones del individuo son las determinantes primarias de su comportamiento, la meta es el objetivo y propósito que se pretende lograr, el objetivo es la finalidad de toda acción que realice el individuo (Keith, 1991).
- ii. Teoría del Reforzamiento: Skinner, introdujo la utilización de condicionamientos operantes, el reforzamiento es el principio del aprendizaje, existen varios principios del condicionamiento operante que pueden ayudar a los gerentes a influir en el comportamiento, estos son: reforzamiento positivo, negativo, castigo y extinción (Keith, 1991).

- iii. Teoría de la Equidad: Los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos, sus recompensas y las de otros que están en condiciones similares de trabajo, existe equidad cuando los empleados perciben que la relación entre sus esfuerzos y sus recompensas es equivalente (Keith, 1991).
- iv. Teoría de las Expectativas: Víctor Vroom en 1964, sugiere que los individuos son motivados en sus trabajos a elegir entre un ritmo moderado o rápido. Si la persona considera que su esfuerzo será retribuido de manera adecuada habrá un esfuerzo motivado y tomará la opción de trabajar de tal manera que pueda recibir una recompensa deseada (Vroom, 1964).

2.3. Teorías de las Expectativas de Víctor Vroom.

Víctor Vroom (1964), es uno de los líderes en el desarrollo de las teorías de la motivación, afirmando que las personas están motivadas hacer alguna cosa para alcanzar ciertos objetivos si tienen fe en el valor de ese objetivo y si se dan cuenta de lo que están haciendo, ayudará a alcanzar sus metas.

Las personas se sienten motivadas para trabajar cuando piensan que su trabajo les puede proporcionar cosas que desean, una de las premisas básicas es que la persona es racional, el modelo establece supuestos (Gibson y otros, 1987):

- Una combinación de fuerzas entre usted y el entorno determinan el comportamiento, cada persona tiene expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas.
- Cada persona decide cuál es su comportamiento en las organizaciones.

- Cada persona tiene distintas necesidades y metas.
- La persona elige entre distintas alternativas con base en su percepción de que un comportamiento específico le llevará a un resultado deseado.

La motivación depende de las situaciones que enfrenten y la forma en que sus respuestas ante la situación se adapten a sus necesidades (Gibson y otros, 1987).

El enfoque de las expectativas de Vroom señala que la motivación proviene de tres (03) factores que impulsan a las personas a alcanzar sus objetivos:

- a. Valencia: La fuerza de preferencia de una persona para recibir una recompensa, es una expresión del nivel de deseo que se tiene por alcanzar una meta, la valencia no se refiere al monto de la recompensa que se recibe, sino a lo que esto significa cuando la persona la recibe. Las personas pueden tener preferencias positivas y negativas hacia un resultado, la valencia podría ser positiva y negativa, cuando una persona prefiere no llegar a un resultado comparando con la posibilidad de llegar al mismo, la valencia es negativa, si la persona es indiferente al resultado, la valencia es cero, el rango total es de -1 a +1. Si está cercano a -1 hay fuerte evasión y si es cercano a +1 hay fuerte preferencia (Vroom, 1964).
- b. Expectativa: Es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea (desempeño); ésta se presenta en términos de probabilidades, la estimación que haga el empleado del nivel en el que el desempeño estará determinado por la cantidad de esfuerzo dedicado, su valor está entre 0 y +1, donde 0 es

una baja probabilidad de expectación y +1 es alta probabilidad. La autosuficiencia del individuo contribuye a la expectativa del esfuerzo-desempeño, esto es que el trabajador tiene la creencia de que cuenta con las cosas necesarias para realizar un trabajo, cumplir con las expectativas de ese papel o responder con éxito a una situación complicada (Vroom, 1964).

- c. Instrumentalidad: representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. El empleado realiza una evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la empresa valore el desempeño y le dé la recompensa adecuada. La instrumentalidad tiene como valores extremos el 0 y +1, representando baja y alta probabilidad de instrumentalidad. (Vroom, 1964)

2.3.1. Funcionamiento del modelo de Expectativa

La motivación está determinada por el nivel de desempeño que está asociado a distintos resultados que son deseables y a la relación entre esfuerzo y desempeño, la motivación es la fuerza que impulsa a la persona a realizar un esfuerzo, pero no basta con eso, ya que el esfuerzo lo lleva a un nivel de desempeño que desea alcanzar; la relación esfuerzo desempeño se basa en la percepción del grado de dificultad para alcanzar un comportamiento particular y la probabilidad de lograr ese comportamiento. (Gibson y otros, 1987)

Los tres factores del modelo de expectativa pueden representarse con diferentes combinaciones, la combinación multiplicadora que produce la mayor motivación es una elevada valencia positiva, alta expectativa e instrumentalidad. Cuando el deseo

de obtener una recompensa es grande, pero cualquiera de los estimados de probabilidad es bajos, entonces la motivación es moderada. Si la expectativa y la instrumentalidad son bajas la motivación es débil aun cuando la recompensa tenga valencia alta (Keith y Newstrow, 1991).

Un caso especial ocurre con la valencia negativa, algunos empleados prefieren no ser promovidos por estrés, por lo que la promoción tendría una valencia negativa el empleado trata de evitar ganársela; por lo que la fuerza para evitar algo no depende sólo de la valencia negativa sino también de la instrumentalidad y expectativa (Keith y Newstrow, 1991).

Para Vroom la motivación depende de la distribución de los tres factores, si la valencia, la instrumentalidad y la expectativa están en igual proporción quiere decir que el individuo presenta una alta motivación, por lo que a medida que aumenta cada uno de los componentes de la motivación, la motivación también aumenta (Keith y Newstrow, 1991).

Algunas combinaciones de valencia, expectativa e instrumentalidad:

Tabla 1

Combinaciones de los Factores de la Motivación

| Situación | Valencia | Expectativa | Instrumentalidad | Motivación |
|------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|---------------------|
| 1 | Alta positiva | Alta | Alta | Fuerte motivación |
| 2 | Alta positiva | Alta | Baja | Motivación moderada |
| 3 | Alta positiva | Baja | Alta | |

| | | | | |
|---|---------------|------|------|--------------------|
| 4 | Alta positiva | Baja | Baja | Motivación débil |
| 5 | Alta negativa | Baja | Baja | Evitación débil |
| 6 | Alta negativa | Alta | Baja | Evitación moderada |
| 7 | Alta negativa | Baja | Alta | |
| 8 | Alta negativa | Alta | Alta | Evitación Fuerte |

Fuente Keith y Newstrom, (1991).

2.3.2. Percepción de los Efectos Motivacionales.

La percepción de los efectos motivacionales tiene que ver, con la forma en que el trabajador percibe los impulsos que van a dirigir a mantener una conducta, entre los efectos motivacionales que puede distinguir un individuo están la tendencia de los individuos a mantener alta su imagen o valor, que se puede traducir en mantener un concepto de habilidades elevado, el valor que cada trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta deseada (Martínez y otros, 2002).

2.4. Operacionalización de las Variables.

Tabla 2

Operacionalización de la variable motivación

| Variable | Dimensión | Indicador | Pregunta | Escala |
|------------|-------------|------------|----------|--|
| Motivación | Valencia | Recompensa | 1 y 2 | Ordinal Escala de Likert. |
| | | Meta | 3 y 4 | |
| | Expectativa | Esfuerzo | 5 y 6 | En desacuerdo |
| | | Desempeño | 7, 8 y 9 | Indeciso De acuerdo. Totalmente de |

| | | | | |
|--|------------------|------------|-------------|----------|
| | Instrumental dad | Recompensa | 10, 11 y 12 | acuerdo. |
| | | Desempeño | 13, 14 y 15 | |

Fuente: Elaboraci3n propia.

2.5. An3lisis Comparativo:

Tabla 3

An3lisis comparativo de la variable motivaci3n

| Robbins y Coulter (1999) | Solana (1993) | Vroom (1964) |
|---|--|---|
| Procesos responsables del deseo de realizar un nivel de esfuerzo alto hacia las metas organizacionales, condicionadas por el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, teniendo como elementos claves el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades | El impulso que permite a una persona elegir y realizar una acci3n entre alternativas que se presentan en una determinada situaci3n, se relaciona con el impulso que da eficacia al esfuerzo colectivo a obtener los objetivos de las empresas. | Proceso encargado de regular la selecci3n de los comportamientos que van a permitir lograr el objetivo. |

Fuente: Elaboraci3n propia.

Al comparar las definiciones descritas en el cuadro anterior, podemos concluir que la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, enfatizando básicamente en los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo, el que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades, las necesidades motivan al comportamiento humano, dándole dirección y contenido.

2.6. Análisis crítico.

Producto de la situación pandemia, y los cambios en la dinámica laboral que ha traído consigo el teletrabajo, y en nuestro caso, la enseñanza virtual, muchos de los docentes de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean han visto afectada su motivación laboral, reflejándose en ausentismo laboral o bajo desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Por tal motivo, la presente investigación se propone conocer cuáles son los factores determinantes en la motivación laboral a los trabajadores de la Institución Educativa de acuerdo a los basamentos estimulados en la teoría de Vroom, y de esta forma generar las estrategias utilizando los factores que tengan mayor influencia y así afectar directamente y de la mejor manera la motivación en el equipo.

CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA

3.1. Historia de la Institución Educativa “María Ugarteche De Mac Lean”.

La Institución Educativa fue creada un 20 de julio de 1929, iniciando sus labores al servicio de la niñez el 16 de setiembre del 1929, con 72 alumnas, siendo Directora la Profesora Alicia Molina y sus colaboradoras las Profesoras Zoila Calizaza, María Bravo y Emma Cárdenas con las secciones de primer y segundo grado de Instrucción Primaria. La Misión fue trabajar por el Perú, Patria añorada.

El primer número que tuvo fue el 9924 y funcionó en la Av. Bolognesi N° 1011. En el año 1937 nuestra escuela se elevó a Segundo grado de Educación Primaria con el Número 996, funcionando en la calle Zela N° 954.

En el año 1943, el Diputado por Tacna Roberto Mac Lean y Estenos gestionó para que el Concejo Provincial colocara la Placa de Bronce en la fachada Que se lee: “Escuela Primaria Completa 996” “María Ugarteche de Mac Lean”; con el rostro de nuestra patrona.

En 1953, por gestión de la Directora Agustina Berrios Liendo se convirtió el Plantel en “Escuela Pre-Vocacional de Mujeres” N° 996, con Resolución Directora N° 9386 del 29 de septiembre del mismo año.

En el año 1993 por la necesidad de brindar un mejor servicio educativo a nuestra niñez y por gestión de la directora. Prof. Deysi Silva Góngora se crea el Nivel

Secundario y nuestra escuela pasa a ser Colegio “María Ugarteche de Mac Lean”, con Resolución Directoral Sub Regional N° 00003 de fecha 12 de enero de 1993.

En la actualidad contamos con 22 secciones en el Nivel Primario y 20 secciones en el Nivel Secundario, contando con un total de 1241 alumnas.

En el 2010 estando en la Dirección el Prof. Alberto Santos Navarro García, se vio cristalizado nuestro sueño de contar con una moderna Infraestructura, con la implementación de las 02 aulas de cómputo, laboratorio de ciencias, y la implementación de la Banda.

3.2. Identidad de la Institución Educativa.

- a. Visión:** lograr que todas las estudiantes culminen la escolaridad en la Educación Básica Regular en los niveles primaria y secundaria de menores, afiancen los aprendizajes establecidos en el Currículo Nacional y alcancen su desarrollo integral, que permita fortalecer sus competencias personales, académicas, artísticas y deportivas en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia a través de un diálogo respetuoso, reflexivo, en base a proyectos innovadores.

- b. Misión:** ser reconocidos como una I.E que contribuye a que todas nuestras estudiantes desarrollen su potencial desde la niñez, accedan al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, sepan seguir aprendiendo, se asumen como ciudadanas con derechos y

responsabilidades que contribuyan al desarrollo de Tacna y del país; combinando sus costumbres, ideales, identidad étnica e histórica y la riqueza natural con los avances científicos - tecnológicos para alcanzar el perfil de egreso del Currículo Nacional.

c. Valores: Frente a la problemática de crisis de valores en la sociedad actual se hace necesario promover en la I.E. la práctica de valores para fortalecer la formación integral de la estudiante y de toda la comunidad educativa. Acorde con los principios de la educación, se establecieron los siguientes: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, bien común, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad, innovación. Teniendo como base nuestro lema motivacional: nobleza, inteligencia y pundonor.

Tabla 4

Matriz de valores y actitudes

| VALORES Y/O PRINCIPIOS | ACTITUDES |
|-------------------------------|---|
| ÉTICA | <ul style="list-style-type: none"> ● Construye sus relaciones interpersonales demostrando respeto. ● Practica la equidad entre sus pares de un modo imparcial, manteniendo la armonía. ● Asume responsabilidades teniendo en cuenta las consecuencias de los mismos. ● Demuestra honestidad con los demás y consigo mismo, siendo coherente con lo que dice y hace. |
| EQUIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ● Todos tienen igualdad de oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad. ● Proceder con consideración y sin discriminación |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>a todos los miembros de la comunidad educativa por razones de sexo, religión, opinión, procedencia, discapacidad, origen étnico, orientación sexual, identidad de género u otra condición.</p> |
| INCLUSIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocimiento al valor inherente de cada persona y de sus derechos, por encima de cualquier diferencia. ● Disposición a enseñar ofreciéndoles a las estudiantes las condiciones y oportunidades que cada una necesita para lograr los mismos resultados. ● Disposición a depositar expectativas en una persona creyendo sinceramente en su capacidad de superación y crecimiento sobre cualquier circunstancia. |
| CALIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ● Capaces de establecer metas y objetivos claramente definidos. ● Demuestran buen nivel de autoestima y confianza en sí mismo. ● Capaces de aunar esfuerzos y voluntades ● Sensibles y empáticos a las necesidades de los demás. ● Capacidad de organización y sistematización. ● Creativas y con alto grado de iniciativa. ● Capaces de tratar a los demás como estos esperan ser tratados. |
| DEMOCRACIA | <ul style="list-style-type: none"> ● Participan en la toma de decisiones de manera participativa y horizontal ● Tienen el deber de participar en el sufragio libre y secreto, eligiendo a sus representantes por un periodo determinado. ● Practica el diálogo para la solución de los problemas y la participación. ● Buscan caminos y herramientas en la que los estudiantes se han electoras y ciudadanas activas ● Mantienen relaciones respetuosas y toma decisiones responsables. ● Conoce sus derechos básicos como la libertad |

| | |
|-----------------------------|---|
| | <p>de expresión, religión, derecho a la protección a la ley en un plano de igualdad y la oportunidad de realizarse y participar plenamente en la vida política y social de la comunidad</p> |
| BIEN COMÚN | <ul style="list-style-type: none"> ● Los estudiantes comparten siempre los bienes disponibles para ellos en los espacios educativos (recursos, materiales, instalaciones, tiempo, actividades y conocimientos) con sentido de equidad y justicia. ● Los estudiantes demuestran solidaridad con sus compañeros, en toda situación en la que padecen dificultades, que rebasan sus posibilidades de afrontarlas. ● Docente: Identifica, valora y destaca continuamente los actos espontáneos de las estudiantes en beneficio de otras, dirigidos a procurar o restaurar su bienestar en situaciones que lo requieran. ● Los docentes promueven oportunidades para que los estudiantes asuman responsabilidades diversas y las estudiantes aprovechan tomando en cuenta su propio bienestar y el de la colectividad. |
| INTERCULTURALIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ● Fomento de una interacción equitativa entre diversas culturas, mediante el diálogo y el respeto mutuo. ● Reconocimiento al valor de las diversas identidades culturales y relaciones de pertenencia de los estudiantes. ● Disposición a actuar de manera justa, respetando el derecho de todos, exigiendo sus propios derechos y reconociendo derechos a quienes les corresponde. |
| CONCIENCIA AMBIENTAL | <ul style="list-style-type: none"> ● Disposición para colaborar con el bienestar y calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, así como con la naturaleza asumiendo el cuidado del planeta. ● Disposición a evaluar los impactos y costos ambientales de las acciones y actividades cotidianas y actuar en beneficio de todas las |

| | |
|---------------------|---|
| | <p>personas, así como los sistemas, instituciones y medios compartidos de los que todos dependemos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aprecio, valoración y disposición para el cuidado a toda forma de vida sobre la tierra desde una mirada sistemática y globales revalorando los saberes ancestrales. |
| CREATIVIDAD | <ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta y aprovecha la curiosidad para nuevos aprendizajes. ● Ve los problemas como interesantes y aceptables. ● Enfrenta retos ● Ve los obstáculos como guías hacia mejoras y soluciones. |
| INNOVACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ● Crear dentro de la I.E. un espíritu de mejora continua. |
| INTELIGENCIA | <ul style="list-style-type: none"> ● Se adaptan al cambio. ● Conocen sus fortalezas y debilidades. ● Centran su atención en el lado positivo. ● Son curiosas por naturaleza. |
| NOBLEZA | <ul style="list-style-type: none"> ● Nos orienta y nos permite direccionar nuestras acciones para hacer lo que consideramos correcto con aporte de valor añadido a nuestra sociedad. ● Nos permite ser solidarios y ayudar a los demás en aquello necesiten. |
| PUNDONOR | <ul style="list-style-type: none"> ● Tiene confianza en sí misma ● Se respeta como persona ● Tiene pensamientos positivos ● Se acepta a sí misma |

Fuente: Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, (2021).

3.3. Objetivos Estratégicos de la Institución Educativa.

- Ofrecer a la comunidad de Tacna una institución moderna y de calidad para la educación integral de la Mujer Tacneña sustentada en una gestión de calidad, democrática y transparente.

- Otorgar un valor agregado a la común formación de la educación primaria y secundaria de educación básica regular que se imparte en el país y región de Tacna; sustentado en la preparación para la vida a través de un taller en el área de educación para el trabajo donde se preparará y acreditará en operador de computadora tal como lo señala la Ley de Educación N° 28044.
- Mejorar los aprendizajes de nuestras estudiantes sostenida en la enseñanza y aprendizaje de hábitos y técnicas de estudio; donde las estudiantes de los dos niveles tengan una educación moderna sustentada en el aprender a aprender y apoyada por las tecnologías de la información y comunicación, ocupando los procesos de la comprensión lectora y análisis de fuentes sean estas habladas, escritas o visuales.
- Comprometer a toda la comunidad educativa de la institución “María Ugarteche De Mac Lean” en la planificación, organización, ejecución y evaluación de proyectos de financiamiento para el presente proyecto de desarrollo institucional y así afrontar los gastos que el presente demande.
- Contribuir en la generación de una cultura ambiental y preventiva.

3.4. Propuesta de Gestión Administrativa.

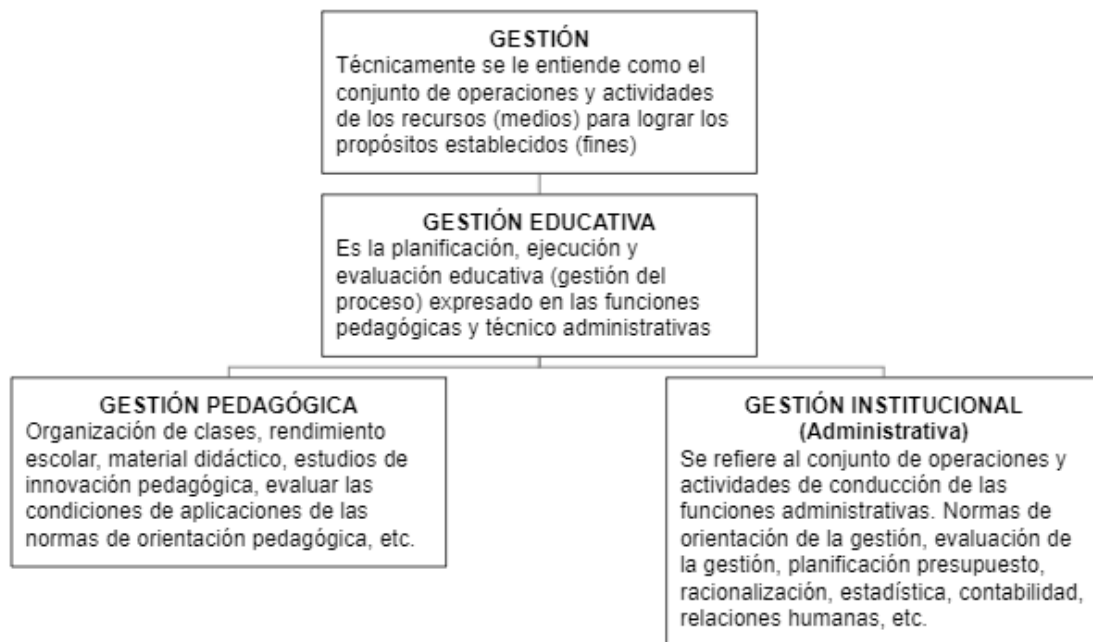
La Propuesta de Gestión en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean es democrática y participativa, por lo tanto, obedece a las aproximaciones que el Ministerio de Gestión Institucional planifica para las Institución Educativa del país, por ello es que se asume a los CONEIs y a los municipios escolares y es Espíritu Legal

de la Ley 28628 de la participación de los Padres de familia en las Institución Educativa.

Esquema de concepción de los que es gestión en la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean:

Figura 1

Esquema de concepción de gestión Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean



Fuente: Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, (2021).

Es preciso delimitar los objetivos estratégicos respecto a la Gestión Institucional:

Objetivos

- Propiciar un buen clima institucional y ambiente de trabajo agradable elevando permanentemente la imagen institucional en la comunidad local.

- Promover el autofinanciamiento de los proyectos y actividades planificadas para el período del PET y PAT anuales.
- Maximizar la eficiencia de los recursos humanos y materiales para mejorar el servicio educativo en todos los aspectos de la gestión educativa.
- Lograr la participación de la comunidad y aliados para entender las necesidades de nuestra institución.

Modelo de Gestión:

En la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean se aplica un modelo de gestión participativa y democrática considerado en el mundo como uno de los modelos que propician el involucrarse en la gestión hace viva la frase de John F. Kennedy como presidente de los Estados Unidos que señalaba: “no preguntas que hace el país por ti sino qué haces tú por el país”. Es de todos los días en escuchar críticas a la gestión de una institución, pero eso es de personas que son simples espectadoras de lo que sucede olvidando que la gestión involucra a todos, aún más compromete a todos dando todo de sí para mejorar y superar tienen las siguientes características fundamentales:

- Está basado en valores como la ética profesional y el respeto a la persona humana como fin supremo de la sociedad.
- La toma de decisiones basada en la ejecución evaluación del entorno, considerando los aportes de los agentes involucrados.
- Se busca la participación colectiva basada en la disciplina, la solidaridad y el bienestar común.

- Se busca un clima institucional armonioso basado en el respeto a las funciones y responsabilidades de cada integrante de la comunidad educativa.

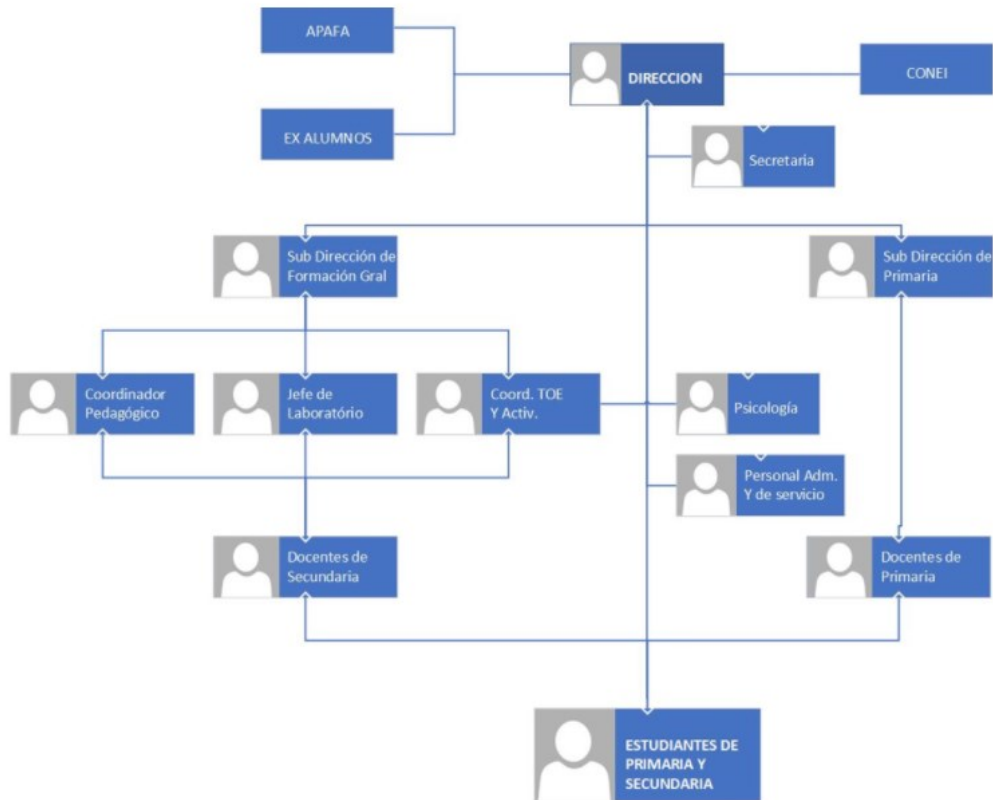
3.5. Proceso de Gestión.

Todo proceso de Gestión está marcado en la funcionalidad de nuestra organización expresado en nuestro organismo estructural y los enlaces que unen cada unidad de acción y autoridad.

3.5.1. Estructura Orgánica de la Institución Educativa.

Figura 2.

Organigrama de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean.



Fuente: Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, (2021).

3.5.2. Descripciones de cargo del personal directivo de la Institución Educativa.

a) Director:

- i) El director de la Institución Educativa es la primera autoridad y lo representa legalmente.
- ii) Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Trabajo (PAT) con participación del personal docente y colaboración de la APAFA y CONEI.
- iii) Optimizar la calidad del proceso de aprendizaje desarrollando estrategias de estimulación de talentos y promoviendo permanentemente la innovación pedagógica.

- iv) Promulgar y dar cumplimiento a los documentos normativos que orientan las actividades de la I. E. de acuerdo con lo dispuesto en las normas oficiales.
- v) Monitorear, acompañar, asesorar y evaluar el servicio educativo en coordinación con las Subdirectoras de cada nivel, el personal jerárquico y miembros de los consejos Académicos de los dos niveles.
- vi) Autorizar y promover visitas de estudios, excursiones y demás actividades pedagógicas de acuerdo a norma.
- vii) Suscribir convenios y/o contratos con otras instituciones en coordinación previa con el CONEI como infraestructura y recursos de la Institución Educativa.
- viii) Estimular y organizar la participación de las estudiantes de la I.E. en actividades culturales y deportivas, convocadas por el Ministerio de Educación y otras instituciones.
- ix) Planificar, organizar y administrar los recursos y servicios prestados por la Institución Educativa siguiendo las orientaciones del PEI y las normas oficiales, atendiendo equitativamente las necesidades de los diversos niveles existentes en la Institución Educativa.
- x) Formular el presupuesto de la Institución Educativa y gestionar responsablemente los recursos, incluyendo los recursos propios e informar oportunamente a la dirección de la UGEL TACNA.

- xi) Publicar trimestralmente de manera transparente, a la comunidad educativa el informe del manejo de los recursos económicos y financieros de la Institución Educativa.
- xii) Aprobar la programación curricular, el sistema de evaluación de los estudiantes, hacer cumplir el calendario cívico y el reglamento interno.
- xiii) Coordinar con la Asociación de Padres de Familia en el uso de los fondos que ella recaude, teniendo en cuenta los requerimientos del Plan Anual de Trabajo.
- xiv) Planificar, acompañar, monitorear y evaluar las actividades administrativas en coordinación con el resto del personal directivo y jerárquico de la Institución Educativa.
- xv) Organizar el proceso de matrícula, autorizar los traslados, expedir certificados de estudio, aprobar las nóminas y actas, exonerar a las estudiantes del estudio del área de religión y educación física, y autorizar convalidaciones, pruebas de revalidación y ubicación.
- xvi) Participa en la contratación del personal docente y administrativo que reúna los requisitos legales, según proceso de evaluación, en función de las plazas que correspondan a la Institución, teniendo en cuenta la propuesta de la comisión especial de evaluación de cada nivel, especificando la justificación del requerimiento y duración del contrato.

- xvii) Evaluar, incentivar y reconocer el esfuerzo y mérito individual y colectivo del personal, a través de un reconocimiento. En caso de una evaluación negativa, adoptar medidas pertinentes según lo dispuesto por las normas vigentes.
- xviii) Proponer al órgano intermedio las licencias, de acuerdo con las normas vigentes, comunicando a la UGEL Tacna para las acciones correspondientes.
- xix) Autorizar el uso eventual y alquiler de ambientes de la Institución Educativa de acuerdo con las normas oficiales, asegurando la conservación del medio ambiente, de las instalaciones y equipos; en actividades que no distorsionen los fines educativos de la Institución.
- xx) Coordinar con la Asociación de Padres de Familia y el órgano intermedio del Ministerio de Educación asuntos de interés común.
- xxi) Prevenir y mediar en situaciones de conflicto y crear las condiciones que favorezcan las relaciones humanas positivas al interior de la comunidad educativa; favoreciendo la convivencia, el respeto mutuo, tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes en la Institución Educativa.
- xxii) Establecer estrategias para la difusión de los protocolos de atención oportuna de situaciones de violencia de la comunidad educativa.

- xxiii) Disponer de oficio la matrícula de la menor en calidad de abandono o en riesgo de abandono.
- xxiv) Garantizar la convivencia integral de la comunidad educativa y delegar funciones a las subdirectoras y a otros miembros de la comunidad educativa.
- xxv) Informar a las instancias respectivas los casos o situaciones de maltrato físico, psicológico o abuso sexual y otros de naturaleza especial (alcoholismo, drogas, pandillaje, etc.) que perjudiquen a las estudiantes.
- xxvi) Informar a las subdirecciones del nivel y a las partes involucradas de cualquier incidente suscitado entre el docente, estudiantes, padres de familia, administrativos u otros.
- xxvii) El director de la Institución Educativa es responsable de velar por la dosificación de las “tareas” asignadas a los estudiantes por los docentes, para que sean cortas y significativas, teniendo en cuenta el espacio que necesita el estudiante para la convivencia familiar.
- xxviii) Cumplir con la jornada laboral de 40 horas cronológicas: El ingreso de los días lunes, miércoles y viernes es 7:30 a.m. a 4:30 pm y el ingreso de los días martes y jueves es 7:30 a.m. a 11:30 a.m. y en la tarde de 2:30p.m. a 6:30 p.m.
- xxix) Funciones en relación a tutoría:

- Promover y gestionar la implementación y seguimiento de las acciones de tutoría y orientación educativa con la colaboración de sus directivos.
- Asegurar la incorporación de las actividades del Plan de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar en el Plan Anual de Trabajo y otros documentos de gestión.
- Identificar las necesidades de formación de los tutores y docentes en el marco de la tutoría y orientación educativa y gestionar las capacitaciones necesarias con la UGEL, organizaciones de la sociedad civil u otros.
- Asegurar el acompañamiento y monitoreo de la implementación de las acciones de la tutoría y orientación educativa.
- Dirigir la elaboración del Plan de Tutoría de la institución educativa y velar por su ejecución y evaluación a lo largo del año escolar.
- Promover y articular acciones con instituciones o servicios de la comunidad para su apoyo y/o participación en la implementación de acciones de la tutoría y orientación educativa.
- Promover con el ejemplo un comportamiento ético, dentro y fuera de la Institución Educativa, así como de aquellos aprendizajes en tutoría y orientación educativa que se espera desarrollar en los estudiantes.

- o Fomentar y mantener relaciones de respeto, colaboración, responsabilidad social y buen trato.
- o Coadyuvar en la atención oportuna de situaciones que vulneren los derechos de los estudiantes de acuerdo a la normativa vigente.

b) Subdirectora de Secundaria:

- i) Participar en la formulación de los instrumentos de gestión de la Institución Educativa.
- ii) Presentar y exponer su plan de trabajo antes de iniciar el año escolar.
- iii) Representa al Director de la Institución Educativa y/o reemplaza en caso de ausencia del Director.
- iv) Planificar, organizar, acompañar, monitorear y evaluar las actividades técnico-pedagógicas en coordinación con la Dirección y el coordinador pedagógico.
- v) Decepcionar, procesar, administrar la documentación técnico-pedagógica de su nivel.
- vi) Mantener actualizada la documentación pedagógica y administrativa de su responsabilidad.
- vii) Elaborar y ejecutar el plan de monitoreo y acompañamiento del nivel.
- viii) Informar periódicamente en coordinación con los docentes de aula o tutores a los padres de familia sobre el avance del aprendizaje de sus hijas.

- ix) Planificar, organizar y ejecutar jornadas de actualización docente en coordinación con la Dirección.
- x) Asesorar y coordinar con los docentes en la elaboración de las unidades de aprendizaje por área y especialidad.
- xi) Formular, ejecutar y evaluar el cuadro de horas de clase en coordinación con la comisión respectiva.
- xii) Propiciar y mantener las buenas relaciones con el personal docente y los diferentes estamentos y viceversa.
- xiii) Informar a la dirección sobre el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo al nivel.
- xiv) Planificar, organizar, acompañar y monitorear las actividades de recuperación de las alumnas durante el año escolar y período vacacional.
- xv) Programar los exámenes de aplazados y de subsanación; publicar los avisos y el rol de exámenes en un lugar visible.
- xvi) Orientar y controlar la elaboración de las actas oficiales de fin de año y de recuperación.
- xvii) Asesorar a la Comisión de elaboración del cuadro de mérito de rendimiento de las diez primeras alumnas de la promoción saliente.
- xviii) Tener al día el inventario de bienes físicos a su cargo y uso.
- xix) Iniciar las labores educativas el primer día útil de clase Planes curriculares, unidades y sesiones de área y horario debidamente organizados.

- xx) Establecer cuadros estadísticos trimestrales sobre rendimiento escolar.
- xxi) Fomentar la creación de grupos de estudio con los profesores de la especialidad.
- xxii) Evaluar y visar prácticas, exámenes, pruebas, separatas, guías elaboradas por el profesor u otro material educativo que vaya en beneficio del estudiante en coordinación con la Dirección.
- xxiii) Controlar la asistencia y puntualidad del personal a su cargo e informar a la Dirección.
- xxiv) Monitorea el cumplimiento de las actividades cívico-patrióticas a cargo de los tutores para fortalecer la conciencia de soberanía y seguridad nacional con el comité cívico patriótico.
- xxv) Orienta el desarrollo de actividades culturales, cívico patriótico, enfoque ambiental, artísticas, recreativas, deportivas y religiosas.
- xxvi) Cumplir con la jornada laboral de 40 horas cronológicas el ingreso de 10:00 a.m. a 7:00 pm

c) Coordinador De TOE:

- i) Orientar, planificar, supervisar, monitorear y evaluar las actividades de los tutores en el marco del Plan de Tutoría, Orientación Educativa y Convivencia Escolar.

- ii) Dinamizar el trabajo del Comité de tutoría y orientación educativa o la que haga de sus veces.
- iii) Promover espacios de reflexión, capacitación, apoyo mutuo a través de las reuniones de trabajo colegiado.
- iv) Coordinar e involucrar agentes sociales o aliados de la comunidad que contribuyan a la implementación de acciones de la tutoría y orientación educativa.
- v) Realizar acompañamiento al tutor o tutora sobre el trabajo de tutoría y orientación educativa, para lo que se requiere organizar las horas de libre disponibilidad durante la semana para tal fin.
- vi) Detectar señales de alerta de situaciones de vulneración de los derechos de los estudiantes y coadyuvar en la atención de casos de acuerdo a la normativa vigente.
- vii) Realizar las acciones de monitoreo y acompañamiento a los tutores en coordinación con el equipo directivo.
- viii) Mantiene comunicación permanente con los padres de familia, para informarle sobre el comportamiento; posibles causas de bajo rendimiento de su hijas y aplicación de medidas correctivas.
- ix) Realiza reuniones con los tutores y/ o Auxiliares de Educación para coordinar acciones y optimizar el servicio de Tutoría.
- x) Programa la organización de los comités de aula de Padres de Familia.

- xi) Elaborar y coordinar con el Comité de Tutoría de Primaria el plan de tutoría anual.
- xii) Implementar acciones destinadas a la prevención, conservación y mejoramiento de la salud en reuniones de padres de familia y en la tutoría grupal desde las aulas.
- xiii) Organizar, implementar y monitorear las acciones y tareas que deben cumplir las auxiliares de educación.
- xiv) Apoya en el desarrollo de actividades culturales, enfoque ambiental, artísticas, recreativas, deportivas y religiosas.
- xv) Cumple con una jornada de 40 horas pedagógicas semanales, distribuidos en: 12 horas destinadas al desarrollo de enseñanza y aprendizaje de su especialidad, las demás horas para realizar monitoreo y acompañamiento tutorial, revisión de documentos, actividades de atención tutorial a estudiantes y padres de familia, fortalecimiento del trabajo colegiado y reuniones de trabajo con el equipo directivo (R.S.G. 073-2017), cuyo horario de trabajo en la institución educativa es de 12:30 p.m. a 7:00 p.m.

d) Coordinador pedagógico:

- i) Planifica, orienta, coordina y evalúa la labor pedagógica de los docentes a su cargo.

- ii) Planifica y coordina el desarrollo de Grupos de Interaprendizaje y reuniones de trabajo entre los docentes de las especialidades a su cargo.
- iii) Dirige las reuniones de la coordinación con la periodicidad establecida para coordinar y mejorar los logros de aprendizaje de las estudiantes.
- iv) Revisa y verifica la correcta presentación de los registros de evaluación de los docentes a su cargo elevando el informe correspondiente.
- v) Informa trimestralmente al Subdirector de Formación General del avance curricular, necesidades, dificultades y otros de su competencia.
- vi) Participa en las actividades programadas por la institución educativa, UGEL, DRSET y MINEDU, cuando le corresponde.
- vii) Respecto a actividades y proyectos ejecutados se informarán al término de los mismos, con un plazo de 5 días hábiles.
- viii) Vigila la correcta dosificación de las tareas que los docentes asignan a las estudiantes.
- ix) Convoca y dirige reuniones técnico-pedagógicas con los docentes a su cargo.
- x) Coordina permanentemente con la Coordinación de TOE el desarrollo de las actividades culturales, enfoque ambiental, artísticas, recreativas, deportivas, religiosas para fortalecer

la conciencia de soberanía y seguridad nacional con el comité cívico patriótico planificadas, cuando corresponde.

- xi) Cumple el horario establecido según el turno y permanencia.
- xii) Promueve y apoya el desarrollo de actividades de promoción educativa: culturales, artísticas, recreativas, deportivas y religiosas.
- xiii) Otras funciones inherentes al cargo y las que determine el Director según las normas educativas vigentes.
- xiv) El Coordinador tiene una jornada laboral de 40 horas pedagógicas, con 12 horas de dictado de clase en su especialidad, también planifica, implementa y evalúa el acompañamiento pedagógico a los profesores a su cargo y promover estrategias formativas diversas para garantizar la mejora de los procesos de aprendizaje, fortaleciendo el trabajo colegiado y reuniones de trabajo con el equipo directivo (R.S.G. 073-2017), cuyo horario de trabajo en la institución educativa es de 12:30 p.m. a 7:00 p.m.

3.6. Diagnóstico de los aspectos institucionales según FODA.

Tabla 5

Matriz FODA de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean

| ASPECTO | FORTALEZAS | DEBILIDADES | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|----------------|--------------|-------------|-------------|---------------|
| Administración | Los miembros | Algunos | La falta de | Nuevos modos |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|---|
| | de la comunidad educativa María Ugarteche desde una visión innovadora y democrática deseando continuar siendo el alma mater de la educación de la mujer tacneña. | integrantes no están identificados con el verdadero rol del docente del siglo XXI y con la visión y misión de nuestra Institución. | apoyo de los agentes educativos Problemas Económicos en los profesores que no permiten su adecuada actualización. | y estilos de administración de las Instituciones Educativas. |
| Dirección | El deseo de colaborar con el mejoramiento de la calidad educativa en los procesos de gestión y pedagógicos de la Directora. | El pasivo institucional es una carga que solucionar y que necesita el apoyo de todos; que es escaso. | La UGEL y DRET nos señalan plazos que muchas veces son cortos ante las otras responsabilidades es cotidianas. | Apoyo de la APAFA y de un equipo de Docentes. |
| Personal Administrativo y de servicio | Se tiene el personal mínimo para laborar en esta institución. | Algunos servicios no se atienden por carencia de personal insuficiente capacitación del personal. | Adelanto de la tecnología y nuevos procesos que exigen la modernización del equipamiento y de las capacidades laborales. | Existen en el ámbito diversas capacitaciones que pueden ser usadas para auto capacitarse. |
| Recursos | Tenemos el interés de la comunidad educativa para desarrollar actividades que financian los proyectos del PEI y de innovación que redunden en la calidad educativa de sus hijas. | Ausencia de recursos humanos permanentes para fortalecer proyectos. | Los recursos demandan costos y tiempo que algunas personas no están dispuestas a realizar por razones personales. | Las municipalidades y el gobierno regional a través del presupuesto participativo pueden ayudar a nuestra IE. |
| Infraestructura | Está ubicada en una zona céntrica y | El área que posee limita su crecimiento. | El terreno aledaño abandonado es | Convenios con juntas vecinales que permitan |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|---|
| | estratégica. | | un peligro permanente para la seguridad de las instalaciones de la IE y de las alumnas. | utilizar instalaciones aledañas. |
| Relaciones interpersonales | Es siempre preocupación de toda IE aún más si se trata de dos turnos en el cual no se es difícil reunir a todos. | Falta de diálogo y tolerancia entre el personal de la IE. | | Las normas educativas con la conformación del CEI y el Consejo académico permiten y canalizan la participación de la comunidad educativa. |
| Organizaciones de los estudiantes | Existe el Municipio Escolar que permite la planificación; organización; opinión y participación de las estudiantes de nuestra institución durante todo el año. | Muchas veces no se toma en cuenta la importancia de la participación de las estudiantes. | Algunos padres de familia no apoyan la participación de sus hijas. | Actualmente los medios de comunicación cubren con facilidad la participación de los estudiantes de las diversas IE. |
| APAFA | Se tiene una APAFA renovada y consciente de su rol. | Existe una idea equivocada de los que son los aportes de los padres de familia con respecto a los diferentes gastos que supone la gestión de la IE. | Difusión de comunicaciones que atenten contra la buena marcha de nuestra institución. | Normas Educativas que reglamentan la participación de los padres de familia en las IE Ley 28628. |

Fuente: Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean, (2021).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Marco Teórico.

4.1.1. Tipo de investigación.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo con el propósito de entender los factores que determinan la motivación laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna durante el año 2022.

4.1.2. Diseño de investigación.

La investigación realizada es de tipo no experimental, puesto que los datos empleados para el análisis no fueron manipulados, además que fueron recogidos en un único momento.

4.1.3. Técnicas de Recolección de la Información.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, se procedió a aplicar una encuesta de Flores y García (2015) *Modelo de las expectativas de Vroom y su incidencia en la motivación laboral de la Constructora Galilea SAC*, la cual se compone de quince (15) preguntas, las primeras cuatro (04) pertenecen a la dimensión valencia, las siguientes cinco (05) pertenecen a la dimensión de expectativa y las seis (06) pertenecen a la dimensión instrumentalidad.

4.1.4. Población y muestra.

Para la población, se tomó a todos los empleados de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.

En cuanto a la muestra, se ha considerado el 20% de la población total de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.

Y por último, para la unidad de análisis se han seleccionado los empleados que formen parte del departamento académico, entre profesores y personal directivo.

4.2. Análisis descriptivo de la población evaluada.

La muestra se conforma de 57 empleados de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna. De la muestra total, el 71,9% son mujeres y el 28,1% es hombre.

Tabla 6

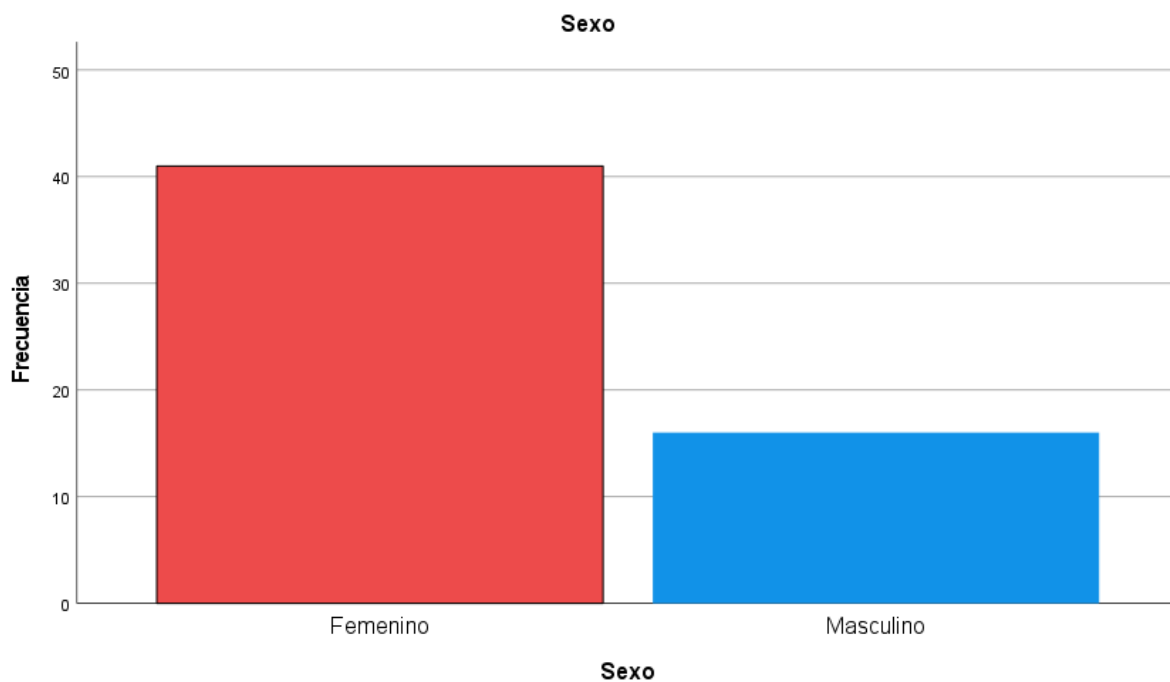
Distribución por sexo de los trabajadores de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna.

| | | Sexo | | | |
|--------|-----------|-------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Femenino | 41 | 71,9 | 71,9 | 71,9 |
| | Masculino | 16 | 28,1 | 28,1 | 100,0 |
| | Total | 57 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 3.

Distribución por sexo de los trabajadores de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna.



Fuente: Elaboración propia (2022)

En cuanto a la edad de los trabajadores de la institución, en promedio cuentan con 51 años, donde la edad mínima es de 26 y la edad máxima es de 64 años.

Tabla 7

Estadísticos descriptivos de la edad de los empleados de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna.

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|----------------------------------|----|--------|--------|---------|---------------------|
| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
| Edad | 57 | 26,00 | 64,00 | 51,1930 | 9,38737 |
| N válido (por lista) | 57 | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Al analizar los años de servicios de la muestra, estamos frente a empleados que tiene trabajando para la institución 15 años en promedio, donde la mínima los docentes contratados recientemente con 2 meses de servicio, y el empleado más antiguo cuenta con 37 años de servicio.

Tabla 8

Estadísticos descriptivos de la antigüedad de los empleados de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna.

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|--|----|--------|--------|---------|---------------------|
| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
| Años de servicio en la institución educativa | 57 | ,20 | 37,00 | 15,9404 | 11,82213 |
| N válido (por lista) | 57 | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.3. Análisis descriptivo de las variables de estudio.

En la Tabla 9 se muestran los estadísticos descriptivos de la variable motivación de los empleados de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna, dando como resultado una motivación promedio de 3,2269, ubicando a la variable entre los niveles *Indeciso* y *De acuerdo*.

Tabla 9

Estadísticos descriptivos de la variable motivación de los empleados de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna.

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|----------------------------------|----|--------|--------|--------|---------------------|
| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
| Motivación | 57 | 1,13 | 5,00 | 3,2269 | ,89866 |
| N válido (por lista) | 57 | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

En la siguiente tabla se muestran los valores promedios obtenidos en las dimensiones valencia, expectativa e instrumentalidad. Las tres dimensiones se ubican entre los niveles *Indeciso* a *De acuerdo* (valencia 3,1360, expectativa 3,1684 e instrumentalidad 3,3363)

Tabla 10

Estadísticos descriptivos de las dimensiones valencia, expectativa e instrumentalidad de los empleados de la Institución Educativa María Ugarteche de Mac Lean de la ciudad de Tacna.

| Estadísticos descriptivos | | | | | |
|----------------------------------|----|--------|--------|--------|---------------------|
| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
| Valencia | 57 | 1,25 | 5,00 | 3,1360 | ,87381 |
| Expectativa | 57 | 1,00 | 5,00 | 3,1684 | ,96198 |
| Instrumentalidad | 57 | 1,17 | 5,00 | 3,3363 | 1,02667 |
| N válido (por lista) | 57 | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2022)

4.4. Análisis de componentes principales variable Motivación.

En la tabla número 11, se presentan los componentes que mejor explican en un 76,34% la variable motivación, arrojando tres (03) factores principales.

Tabla 11

Varianza total explicada de la variable motivación.

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción | | | Sumas de cargas al cuadrado de la rotación | | |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
| | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado | Total | % de varianza | % acumulado |
| 1 | 9,138 | 60,923 | 60,923 | 9,138 | 60,923 | 60,923 | 4,536 | 30,239 | 30,239 |
| 2 | 1,248 | 8,318 | 69,241 | 1,248 | 8,318 | 69,241 | 4,008 | 26,721 | 56,960 |
| 3 | 1,066 | 7,103 | 76,344 | 1,066 | 7,103 | 76,344 | 2,908 | 19,384 | 76,344 |
| 4 | ,697 | 4,649 | 80,992 | | | | | | |
| 5 | ,587 | 3,913 | 84,906 | | | | | | |
| 6 | ,544 | 3,629 | 88,535 | | | | | | |
| 7 | ,365 | 2,435 | 90,970 | | | | | | |
| 8 | ,303 | 2,019 | 92,989 | | | | | | |
| 9 | ,235 | 1,568 | 94,557 | | | | | | |
| 10 | ,224 | 1,495 | 96,051 | | | | | | |
| 11 | ,182 | 1,213 | 97,264 | | | | | | |
| 12 | ,161 | 1,076 | 98,340 | | | | | | |
| 13 | ,136 | ,908 | 99,248 | | | | | | |
| 14 | ,069 | ,462 | 99,709 | | | | | | |
| 15 | ,044 | ,291 | 100,000 | | | | | | |

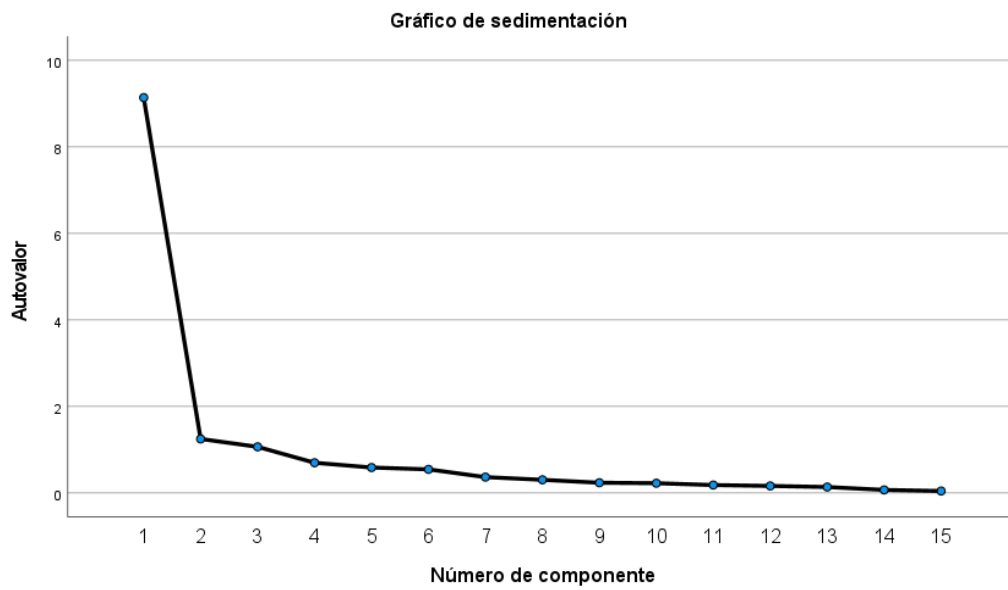
Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Mirando el gráfico de sedimento resultante, se puede ver claramente cómo se produce la intersección de la curva en el tercer factor, lo que muestra claramente el número óptimo de componentes para explicar la variable motivación.

Figura 4.

Gráfico de sedimentación variable motivación.



Fuente: Elaboración propia (2022)

La matriz de componentes principales nos muestra los elementos que componen cada factor:

Tabla 12

Varianza total explicada de la variable motivación.

Matriz de componente rotado^a

| | Componente | | |
|---|------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones y/o aportaciones al trabajo que realizo. | ,863 | ,382 | ,199 |
| La institución educativa valora mis experiencias profesionales, trayectoria y habilidades que he obtenido a lo largo de mi carrera profesional. | ,819 | ,374 | ,221 |
| Gozo de reconocimiento al interior de la institución educativa; por parte de mis superiores y compañeros de trabajo | ,795 | ,408 | ,190 |
| Con frecuencia recibo las comisiones que espero. | ,783 | ,218 | ,358 |
| La institución educativa entrega las comisiones de pago puntualmente. | ,689 | ,178 | ,367 |
| Me siento recompensado por mi rendimiento en el trabajo | ,626 | ,581 | ,304 |
| La institución educativa me permite alcanzar mi realización personal y/o profesional. | ,306 | ,801 | ,172 |
| Mi puesto de trabajo actual permite que desarrolle mis capacidades | ,351 | ,797 | ,283 |
| He logrado una meta importante en la vida. | ,239 | ,778 | ,094 |
| La institución educativa brinda herramientas para mejorar mi rendimiento laboral. | ,450 | ,687 | ,306 |
| Actualmente siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo. | ,541 | ,566 | ,272 |
| Por lo general me es fácil llegar a la cuota de ventas. | ,257 | ,235 | ,821 |
| Mi rendimiento mensual se refleja en las comisiones recibidas. | ,319 | ,310 | ,762 |
| Considero que la remuneración está por encima de la media en mi entorno social. | ,229 | ,054 | ,728 |
| La recompensa que ofrece la institución educativa cubre mis intereses personales. | ,139 | ,557 | ,597 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia (2022)

De la matriz anterior podemos concluir que los siguientes factores explican más de la mitad de las variables de motivación:

a) Factor 1: los elementos con los factores más altos son:

- i) Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones y/o aportaciones al trabajo que realizo.
- ii) La institución educativa valora mis experiencias profesionales, trayectoria y habilidades que he obtenido a lo largo de mi carrera profesional.
- iii) Gozo de reconocimiento al interior de la institución educativa; por parte de mis superiores y compañeros de trabajo
- iv) Con frecuencia recibo las comisiones que espero.
- v) La institución educativa entrega las comisiones de pago puntualmente.
- vi) Me siento recompensado por mi rendimiento en el trabajo

b) Factor 2: los elementos con los factores más altos son:

- i) La institución educativa me permite alcanzar mi realización personal y/o profesional.
- ii) Mi puesto de trabajo actual permite que desarrollo mis capacidades
- iii) He logrado una meta importante en la vida.
- iv) La institución educativa brinda herramientas para mejorar mi rendimiento laboral.
- v) Actualmente siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo.

c) Factor 3: los elementos con los factores más altos son:

- i) Por lo general me es fácil llegar a la cuota de ventas.
- ii) Mi rendimiento mensual se refleja en las comisiones recibidas.
- iii) Considero que la remuneración está por encima de la media en mi entorno social.
- iv) La recompensa que ofrece la institución educativa cubre mis intereses personales.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Tal como se ha señalado en capítulos anteriores, entre los objetivos específicos a los que se busca dar respuesta en la presente investigación, tenemos conocer los niveles de motivación, expectativa, valencia e instrumentalidad de los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” de la ciudad de Tacna.

En cuanto a la motivación, evaluada dentro de una escala del 1 al 5 (donde el número 5 representa un muy alto nivel de motivación) la población evaluada se ubica en un nivel de motivación media, con un puntaje de 3,2269.

Al igual que la variable motivación, las dimensiones expectativas, valencia e instrumentalidad se ubican en un nivel medio, con valores entre 3,1360 y 3,3363. Esto supone que para los trabajadores de la Institución Educativa Estatal “María Ugarteche de Mac Lean” es totalmente indiferente el nivel de desempeño que está asociado a las distintas recompensas que pueda obtener por parte de la empresa.

Ahora bien, al realizar un análisis de los componentes principales de la variable motivación, nos muestra que con solo 3 elementos se explica el 78,344% de la variable. Los tres factores son los siguientes:

- El factor 1 se compone de elementos relacionados con el reconocimiento al esfuerzo realizado por el trabajador.
- El factor 2 se compone de elementos relacionados con el desarrollo personal.
- El factor 3 se compone de elementos relacionados con la recompensa que recibe el colaborador por su esfuerzo.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderón Hernández, G., Montes Sáenz, A., y Tobón Mesa, M. (2012). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. Recuperado a partir de:
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/861>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1987). Organizaciones: conducta, estructuras y procesos. México: Editorial Iberoamericana
- Hernández, R. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw-Hill Educación.
- Keith D. (1991). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.
- Keith D. y Newstrom J. (1991). El comportamiento organizacional. México: McGraw Hill.
- Martínez y otros (2002) Relación entre la orientación motivacional disposicional, el clima motivacional percibido en competición y el estado de implicación en competición de jugadoras de voleibol de alto nivel. Recuperado a partir de:
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?db=1&t=motivacion+percepcion&td=todo>
- Robbins (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1999). Administración. México: Pearson Hall.

- Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
- Tschohl, J. y Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V. y Deci, E. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trilla.

ANEXOS I

Cuestionario de motivación

De la siguiente lista de oraciones, elija la opción que mejor describa la situación. No hay respuestas correctas o incorrectas.

Escala:

- 1: Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso
- 4: De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

| Items | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. La recompensa que ofrece la institución educativa cubre mis intereses personales. | | | | | |
| 2. Considero que la remuneración está por encima de la media en mi entorno social. | | | | | |
| 3. La institución educativa me permite alcanzar mi realización personal y/o profesional. | | | | | |
| 4. He logrado una meta importante en la vida. | | | | | |
| 5. Mi puesto de trabajo actual permite que desarrollo mis capacidades | | | | | |
| 6. Por lo general me es fácil llegar a la cuota de ventas. | | | | | |
| 7. Me siento recompensado por mi rendimiento en el trabajo | | | | | |
| 8. Mi rendimiento mensual se refleja en las comisiones recibidas. | | | | | |
| 9. La institución educativa brinda herramientas para mejorar mi rendimiento laboral. | | | | | |
| 10. La institución educativa entrega las comisiones de pago puntualmente. | | | | | |
| 11. Con frecuencia recibo las comisiones que espero. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 12. Gozo de reconocimiento al interior de la institución educativa; por parte de mis superiores y compañeros de trabajo | | | | | |
| 13. Actualmente siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo. | | | | | |
| 14. Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones y/o aportaciones al trabajo que realizo. | | | | | |
| 15. La institución educativa valora mis experiencia profesional, trayectoria y habilidades que he obtenido a lo largo de mi carrera profesional. | | | | | |

Autores:

Flores, M. & García, N. (2015). *Modelo de las expectativas de Vroom y su incidencia en la motivación laboral de la Constructora Galilea SAC., sucursal Trujillo 2015* (tesis de grado). Universidad Privada del Norte. Perú.