



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

El impacto de la motivación en docentes del Nivel Inicial

Alumna:	Gisela Borrillo
Sede:	Central
Fecha:	3 de marzo del 2023

Resumen

Esta investigación tiene como propósito indagar sobre cuáles son los factores que influyen en la motivación de los docentes del nivel inicial en una institución de zona sur; en el mismo se intenta reflexionar sobre como inciden diversos factores en las prácticas y labor de los mismos; que rol cumplen los eslabones con mayor jerarquía, es decir el equipo de conducción y si generan o brindan diversos estímulos para que los docentes trabajen bajo un clima de cordialidad, ameno, de respeto, promoviendo la superación y el compromiso de todos ellos.

En este trabajo se realizará una aproximación al concepto de motivación, las diversas teorías y enfoques que fueron complejizando este término a lo largo de los años; haciendo hincapié en la motivación intrínseca y extrínseca; también se abordará como influye la motivación en el clima organizacional de la institución y que repercusión tiene al momento de que los docentes lleven a cabo las diversas propuestas dentro del aula.

Cabe destacar que esta investigación se realizará desde un enfoque cualitativo, permitiendo analizar las diversas opiniones y perspectivas de las personas que fueron entrevistadas y encuestadas, tanto de los docentes como del equipo de conducción.

Para que se genere una educación de calidad se necesita tener docentes motivados, con ímpetu y ganas de seguir perfeccionándose, para que día a día su práctica y la forma de transmitir su mensaje llegue de una manera clara y a la mayor cantidad de niños posibles, los docentes, son uno de los primeros eslabones que forman a los ciudadanos del día de mañana, cuanto más gratificante y reconocida sea su labor, mayor es el compromiso que la sociedad va a generar para con la educación.

Palabras clave: Motivación- Clima organizacional- Docentes- Equipo de conducción- Nivel Inicial.

Índice de contenidos

1. ANTECEDENTES	8
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. “Aproximación conceptual”	12
2.2. “La gestión y la motivación docente”	13
2.2.1. “Clima organizacional”	13
2.3. “Teorías de la motivación”	16
2.4. “Factores que influyen en la motivación: Intrínseca y extrínseca”	19
3. ENCUADRE METODOLÓGICO	22
4. ANÁLISIS DE DATOS	24
5. CONCLUSIONES	36
Referencias bibliográficas	38
Anexo A. Entrevista semiestructurada realizada al equipo de conducción....	42
Anexo B. Cuestionario a docentes del nivel inicial.	43
Anexo C. Matriz de datos.....	51

INTRODUCCIÓN

Descripción del problema:

Para analizar la motivación en los docentes, luego de todos los cambios abruptos que se vivieron en los últimos años de pandemia, puede resultar interesante conocer en que instancia, o en qué estado emocional se encuentran los profesionales. Comprender los diferentes aspectos/ factores que afectan a las instituciones y que generan cierto desgaste en los docentes; ya que muchos trabajan en varios turnos, con diversos cursos a cargo en donde deben enfrentarse a ciertas presiones/ conflictos que se generan día a día; algunos de esos factores que influyen en este desgaste, además de los ya mencionados son: Sentimiento de fracaso, salarios retrasados, rotación de personal constante, incremento de las funciones y responsabilidades, entre otros. A estos problemas se asocian y suman, la exigencia y falta de empatía, factores individuales- sociológicos.

La motivación puede resultar de importancia para generar un sentimiento de eficacia y bienestar en las personas que forman parte de una organización. De esta manera, aquellos docentes que se perciben con baja autoeficacia evitan ciertos trabajos, se esfuerzan y rinden en menor nivel, mientras que aquellos que se sienten como profesionales eficaces, participan activamente en su labor y potencian su formación y desarrollo tanto individual como social (Sureda, 2002). Para Maslow (1954) “la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo” (p. 8-9). Por lo que se puede decir que es muy importante motivar a los docentes, brindarles la posibilidad de que se capaciten y contenerlos en el día a día; generando un clima armónico y de compromiso entre todos los agentes institucionales, esto favorecerá a la integración, un aumento del sentido de pertenencia y a que permanezca en la institución más tiempo.

Una de las primeras concepciones sobre la motivación que los psicólogos consiguieron identificar fue el de la utilización de los instintos, tal como expresa

Feldman (2002) en donde la define como "patrones innatos de comportamiento determinados biológicamente en lugar de ser aprendidos" (p. 346); por esta razón analizar la motivación desde su importancia y el efecto significativo que se genera en el proceso de enseñanza aprendizaje en el alumno y que pasa con el docente que transmite esos contenidos curriculares para que el niño pueda llegar a tal fin entusiasmado, cuanta motivación posee o se le genera al docente como para lograr una transmisión asertiva. Los enfoques cognitivos por ejemplo nos manifiestan que la motivación "es una búsqueda activa de significado, sentido, y satisfacción respecto a lo que se hace" (Díaz Barriga y Hernández 2010) exponiendo que los individuos están guiados por las propias metas que establecen; por otro lado, Escaño y Gil (2008) afirman lo siguiente:

La motivación y el esfuerzo están íntimamente relacionados. La motivación hace que se produzca el esfuerzo y el esfuerzo efectivo consigue buenos resultados, los cuales, a su vez, alimentan la motivación. Es por ello por lo que en la realización del trabajo escolar debemos considerar estos aspectos ya que el uno influye notablemente en el otro. (p. 27)

A raíz de ello se puede observar que, para mantenerse motivado, en cualquier área escolar, desde el aspecto de estos autores se requiere realizar un esfuerzo para conseguirlo, ya que no bastan solo los estímulos externos, sino que también hay que poner de cada uno para lograr un trabajo efectivo.

Por otro lado, la retroalimentación también juega un papel esencial en la motivación, de hecho, puede llegar a considerarse como el más motivador. Una definición de retroalimentación que Hackman y Oldham (1976) mencionan es "el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo, aporta al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución" (p. 80). La retroalimentación puede ser un gran motivador debido a que el docente puede ser receptor de la devolución en donde puede observar si está cumpliendo con ciertas expectativas que se pretenden de él/ ella y mantenerse en ese camino, o bien brindar un mayor esfuerzo para mejorar y lograr de este modo alcanzar la motivación necesaria en los docentes, para lograr una mejora en la calidad educativa.

Por esta razón resulta importante saber hasta qué punto la falta de motivación, sumado a todos los factores externos e internos, generan esa rotación docente dentro de la institución a analizar; Llevar a cabo este análisis puede ayudar a generar nuevas situaciones o medidas a tomar para “conservar” a los docentes motivados y ejerciendo su rol bajo un clima armónico de trabajo. Esto puede llegar a evidenciar que un docente que está motivado puede generar y transmitir un mayor interés en sus alumnos, creando niños que sientan un mayor confort al momento de adquirir diversos conocimientos.

Como se expresó anteriormente, este trabajo está orientado a conocer cuál es la percepción y la implicancia de la motivación en los docentes de las instituciones educativas en este caso en particular del Nivel inicial, avanzado el trabajo, permitiría a los equipos de conducción, al personal administrativo y docentes tomar algunas medidas, decisiones, para lograr una mejora continua, paulatina y progresiva en los establecimientos, tenemos que ser los principales partícipes en intentar contribuir a mejorar el ambiente laboral y también perfeccionar el desempeño laboral de los integrantes de las instituciones, lo que indudablemente se reflejaría en la mejora del servicio que se ofrece.

Existen muchas investigaciones sobre la motivación, tanto para estudiantes en clase, como en docentes, pero no hay una investigación previa en el instituto de Nivel inicial, de un jardín de Lanús. En mención a esta investigación es la primera que se realiza en este establecimiento, para identificar si hay diversos factores que provoquen un impacto en los docentes que reciben o no, motivación del equipo de conducción.

Surge así la pregunta: ¿Cómo se promueve la motivación del docente dentro de un instituto privado de Nivel Inicial en la zona sur del Gran Buenos Aires y cuál es el impacto que tiene en los mismos?

Se plantea como objetivo general:

- Describir cómo se promueve la motivación en el equipo docente del nivel inicial de una institución situada en el sur del Gran Buenos Aires y que impacto tiene sobre estos agentes educadores.

Como objetivos específicos:

- Indagar qué tipo de estrategias/recursos utiliza el equipo de conducción para motivar a sus docentes.
- Describir el impacto de la motivación en la labor docente dentro de la institución.

1. ANTECEDENTES

Se ha abordado en diversas oportunidades la motivación, la mayoría de los trabajos tienen un enfoque desde la necesidad de la motivación por parte de los alumnos y algunas investigaciones también abordan la motivación de los docentes y cuáles son las implicancias en ellos. En este caso se tomarán como referencias trabajos del 2010 hasta el año en curso 2022, los mismos son de habla hispana. Este trabajo se realizará con docentes del Nivel inicial de una institución privada, del sur de la provincia de Buenos Aires.

En el trabajo de investigación realizado por Juan Urcino Treviño, en Monterrey, Nuevo León, en Junio (2011) se plantea identificar cuáles son los diversos factores que motivan a los docentes de la educación superior y establecer una relación con el desempeño de los profesores.; esta investigación es mixta, ya que realiza una descripción de los diversos términos a analizar y del proceso que se realiza, pero también se observa la utilización de diversos gráficos, que representan los porcentajes de (antigüedad docente, grado académico, edad, etc.). La muestra se realizó sobre 30 docentes que trabajaban doble jornada o dan clase en el área de posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

En el estudio titulado: “El papel de la motivación en el desempeño docente” Tijerina, México (2011). El estudio pertenece al área de la psicología organizacional e intenta identificar cuáles son los principales motivadores de los profesores y de esta manera establecer alguna relación entre la motivación y el desempeño docente. La muestra tuvo como participantes a 30 docentes de la Facultad de Ciencias Políticas de UANL. Este análisis es de carácter descriptivo y se tomaron como instrumento de recolección de datos la Evaluación de la Docencia (de la Universidad Anáhuac) y un instrumento que identifica los factores de motivación primordiales para el docente.

Como conclusión se arroja que las dimensiones de motivación más elegidas fueron la de proceso y logro en un 18%, mientras que la dimensión menos elegida

fue la de entorno en un 14%. También un 19 % de los docentes expresaron que lo que más les gusta de su trabajo es cumplir con las expectativas planteadas y disfrutar lo que hacen, mientras que solo un 12 % eligió la recompensa que reciben; el 20 % de los docentes expresa que los estresa realizar un trabajo que no disfruta, por otro lado, un 19 % manifiesta que los estresa cometer errores. El antecedente resulta interesante de abordar, ya que posee diversos aportes teóricos y conceptuales, tomando de referencia, la pirámide de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, entre otras.

En la tesis doctoral realizada sobre “La motivación y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios de ciencias de la salud” de Ana Navea Martín en Madrid (2015) se tomó una muestra en 511 estudiantes; este análisis es de carácter cuantitativo y descriptivo, ya que explica variados conceptos que enriquecen los diferentes términos y le dan un contexto a lo que se va a analizar, utilizando como instrumento de recolección de datos, un cuestionario (MSLQ) y la escala de estrategias motivacionales del aprendizaje, en la conclusión se expresa la importancia que dan los estudiantes en los primeros cursos de los estudios de ciencias de la salud, a las estrategias de gestión de los recursos, por encima de la estrategia metacognitivas y a su vez se manifiesta que las estrategias de automotivación son bastante utilizadas por los estudiantes, con puntuaciones que van desde 3.69 (valor más alto) hasta 2.77 (valor más bajo).

En la investigación con título “Identificación de los factores motivacionales influyentes en la elección de la carrera de educación en los y las estudiantes del primer año de la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura”, de Pariahuache (2015) tuvo como principal objetivo el de identificar cuáles son los factores que motivan a diversos estudiantes a elegir la carrera de educación. En este caso se utilizó como muestra a 22 estudiantes y como instrumento de recolección de datos un cuestionario, que median los distintos factores de motivación. En la conclusión se puede notar que la motivación extrínseca tuvo una puntuación de 2,8, la intrínseca 3,4 y la trascendente 3,48. Esto quiere expresar de alguna manera que la elección de dicha carrera es en base a generar algún tipo de cambio en el entorno. El antecedente es útil para la presente tesis porque, como ya se mencionó

anteriormente, se miden los factores motivacionales que presentan futuros docentes (intrínseco, extrínseco y trascendente), además de los aportes teóricos y conceptuales de interés para el presente estudio.

La investigación realizada por Alejandro López Callirgos (2017), sobre la motivación laboral en docentes de la I.E 2 de mayo de Villa Paccha (Perú), se realiza sobre toda la población (todos los docentes del nivel secundario, 24 profesores) es decir que la muestra se determinó por muestreo no probabilístico; como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario con 25 preguntas. La investigación, que es de carácter cuantitativo y descriptivo, arroja una conclusión que expresa que para trabajar en conformidad y buscar el bien común, la motivación debe ser atendida.

En relación al trabajo final de Master de profesorado en orientación educativa, realizado por Sara Astrain Ezcurra (2018) en la Universidad de Navarra, se aborda como temática “la motivación del docente como elemento clave”. Este trabajo resulta interesante, ya que trata de confeccionar algunas estrategias de actuación para fomentar y mantener la motivación en los docentes. Este trabajo es de carácter cualitativo y descriptivo. Dentro de sus conclusiones se puede observar que existe una íntima relación entre la calidad y la educación, que a su vez depende de la motivación de los profesores como uno de los elementos claves para generar esa calidad educativa; determinando que es uno de los factores que influyen en el proceso de aprendizaje y en la mejora continua, manifiesta que debe haber un equilibrio entre la motivación y el desarrollo de competencias profesionales.

En el trabajo realizado por López Arellano sobre “La influencia de la motivación docente en el proceso de aprendizaje” (Colombia) se puede mencionar que la misma es de carácter cuantitativo, descriptivo, ya que aporta varias teorías para desarrollar diferentes conceptos, tomando como muestra a 500 docentes aproximadamente y 50 rectores, utilizando como instrumento de recolección una encuesta; abarcando de esta manera a 26 colegios de la zona. Los docentes entrevistados tienen una experiencia laboral de 17 años aproximadamente y un promedio de edad de 43 años y se puede observar que en su conclusión hay una

correlación, ante una mayor satisfacción de las necesidades, hay un mayor bienestar del individuo. Esta investigación resulta de interés por el poder abarcativo de la misma, ya que el tipo de muestra es bastante amplio, por ende, resulta enriquecedor conocer la conclusión a la que se ha llegado.

En la investigación llevada a cabo en una institución de San Ramón (Cajamarca año 2019) tiene como objetivo “determinar la relación directa entre felicidad y motivación laboral del profesional docente de la Institución Educativa”. En el desarrollo de la investigación se aplicó un diseño de tipo no experimental; como instrumento de recolección se utilizó un cuestionario, tomando como muestra a 95 docentes de la institución, con el propósito de recabar información de la primera variable Felicidad con sus dimensiones (Sentido positivo de la vida, satisfacción con la vida, realización personal y alegría de vivir); contando con 27 preguntas; y le la segunda variable Motivación Laboral, con sus dimensiones (motivación intrínseca, extrínseca y trascendente); realizando 18 preguntas. Una de las conclusiones que manifiesta este trabajo es la confirmación de la hipótesis de investigación en la que se comprobó una directa correlación entre la felicidad y la motivación laboral del personal docente de la Institución Educativa; afirmando que cuanto más feliz y motivado este el docente, mayor eficacia y logros se adquieren, en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Cabe destacar que las descripciones que se realizaron anteriormente de las investigaciones relevadas, se basan en el estudio de la motivación pero desde distintas perspectivas o con la mirada de distintos agentes educativos, como por ejemplo: la motivación en educación superior, estudiantes universitarios, docentes en general y también como influye la misma en el aprendizaje de los alumnos; sin embargo la investigación que se está realizando que es de carácter descriptivo cualitativo, resulta interesante de abordar ya que realiza una discriminación entre las dimensiones de motivación y está orientado a docentes de un nivel en particular, en el nivel inicial, de la zona sur de la provincia de Buenos Aires.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. “Aproximación conceptual”

La palabra motivación en cuanto a su definición, se puede decir que proviene del latín “*motus*” que significa movido y “*motio*” que se entiende como movimiento; por ende la motivación es un estado interno del ser humano, que de alguna manera dirige, activa y mantiene la conducta del individuo, para de esta manera, lograr alcanzar ciertas metas y cumplir con algunos objetivos planteados, es aquello que impulsa a la persona a llevar a cabo diversas acciones, ser constante y perseverante para culminarlas; la motivación es un constructo hipotético, que se deduce a partir de las diversas manifestaciones de la conducta; la misma ha generado un gran interés no solo en investigadores, sino también en diversos autores, quienes se han preocupado por descubrir cuáles son los motivos que generan los diferentes comportamientos en la conducta, lograr identificar cuáles son los principales factores que incentivan al ser humano a luchar por alcanzar aquellas metas establecidas.

El primer acercamiento al concepto de motivación surgió por las investigaciones de diversos psicólogos que lograron identificar cuál es la utilización de los instintos; algunas de esas definiciones pueden describirse como “patrones innatos de comportamiento determinados biológicamente en lugar de ser aprendidos” (Feldman, 2002 p. 346); por otro lado Solana (1993), considera “la motivación como una combinación de departamentos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.75). En palabras de Quispe (2008), existen diversos factores “que incluyen elementos fundamentalmente relacionados al trabajo como la realización, el reconocimiento, el trabajo estimulante, la responsabilidad y la promoción; que son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento” (p. 38). Esto implica que el docente para que pueda lograr implementar de forma correcta las diversas metodologías que, a su vez colaboren y fomenten la motivación, es necesario que el entorno educativo en el que se está inmerso, sea también estimulante, ya que esto favorecerá a que el profesional, pueda desarrollar sus capacidades de una manera más segura, aumentando su confianza para lograr desafiarse a sí mismo y mejorar su perfil educativo día a día.

2.2. “La gestión y la motivación docente”

2.2.1. “Clima organizacional”

Dentro de las diversas entidades, el clima organizacional es un tema de gran interés e importancia para los diversos agentes que habitan esos espacios, tal como expresa Brunet (1987) “El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”. (p.12), por lo que es interesante desarrollar cuales son las diversas concepciones que se tienen sobre este tema puntualmente, ya que dentro de este clima organizacional se involucran diferentes disciplinas y es primordial observar cómo se desarrolla el mismo en las distintas organizaciones y comprender cuales son los factores que influyen en él. Katz y Khan (1999) citado en el libro de Chiavenato manifiestan que:

Cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, usos y costumbres. La cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal, así como sucede con las disputas internas y externas de las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimiento y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros (p. 419).

Estos autores que se mencionaron anteriormente, realizaron una transformación del concepto clima organizacional, ya que lo asociaron con la satisfacción, la motivación, el desempeño, la moral laboral y plantean analizar también, con qué dinámica se vinculan o entrelazan las mismas dentro de una organización, sin dejar de lado el contexto que los rodea y que tipo de comportamientos se generan entre los individuos que forman parte en este caso, de la institución. Katz y Khan también mencionan que el clima organizacional puede ser un factor clave en la productividad, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, el apoyo mutuo, la cooperación y el respeto, pueden fomentar el bienestar y la motivación de los empleados, lo que genera como se mencionó anteriormente una mayor productividad y calidad de trabajo.

Sin embargo, Katz y Khan también señalan que el clima organizacional puede verse afectado por factores externos, como la competencia en el mercado, las diversas políticas gubernamentales y la situación económica, como así también por factores internos como la cultura organizacional propia de cada empresa o institución, el tipo de liderazgo y la comunicación interna.

En otras palabras, Chiavenato (2009) expresa que:

Del concepto de moral se deriva el de clima organizacional. El clima es el ambiente psicológico y social de una organización y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable (p, 104)

Dentro de los diversos autores que abordan esta temática se encuentra Anzola, Olga (2003) la cual se refiere a que la conducta de los individuos está delimitada por las diversas percepciones e interpretaciones que cada trabajador tiene de su organización; también expresa que esta concepción influye en la conducta, comportamiento y cómo desarrollan sus tareas dentro de cada institución, esto las diferencia y las hace únicas; dentro del clima organizacional se pueden tener en cuenta diversas características, que generan ciertas dinámicas u actitudes en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad; de manera similar Seisdedos (1996) manifiesta que el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, es el reflejo de la interacción entre ambos. Por otro lado, Campbell (1976) expresa que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento, a su vez Campbell argumenta que, para evaluar de manera precisa el clima organizacional, es necesario controlar las variables que pueden influir en él.

Según Bruner (2004) dentro del concepto de clima organizacional se encuentran dos escuelas de pensamiento, por un lado se encuentra la escuela Gestalt que contempla la percepción que tienen los empleados en el ambiente laboral; es decir que cada individuo actúa en consecuencia de lo que observa en su entorno; por el otro lado se encuentra la escuela funcionalista que preserva las características de cada individuo, siendo ellos

eslabones principales y partícipes activos de cómo se genera ese clima organizacional dentro de la institución.

Otro de los autores que describen el clima organizacional es Goncalves (1997) que expresa “El clima organizacional es la expresión personal de la percepción, que los trabajadores y directivos, forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (p. 63); es decir que el clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y en la motivación, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de esta organización.

2.3. “Teorías de la motivación”

Desde el enfoque del instinto asegurar que la supervivencia es una acción/ conducta que llevan a cabo, tanto el hombre como los animales, disparó una problemática que se originó a partir de este enfoque, el cual es que no se pudo definir cuáles son los instintos primarios; entre los diferentes autores que intentaron brindar una respuesta a esta inquietud, se encuentran McDougall (1908) y Bernard (1924); aunque no se logró explicar el origen de los patrones específicos del comportamiento humano y tampoco se hacía referencia alguna a los comportamientos que se adquieren en la interacción con el medio (Feldman, 2002).

Una vez que la teoría de los instintos fue rechazada, criticada por no tener en cuenta el papel de la experiencia, del aprendizaje en la motivación humana, ya que se ha demostrado que muchos comportamientos que se creían en un comienzo instintivos, están influenciados por factores culturales, sociales, ambientales; además esta teoría tampoco logró explicar la complejidad del comportamiento del ser humano, como por ejemplo la toma de diversas decisiones, la creatividad, el autocontrol, etc.

Los psicólogos continuaron con sus investigaciones para encontrar una razón, un porqué de las motivaciones, dando lugar al enfoque de la motivación por reducción de pulsiones; este enfoque menciona que cuando alguna necesidad básica, biológica fundamental no es satisfecha, surge una pulsión por satisfacerla, tal es el caso del tener hambre y consumir algún alimento o bebida (Feldman, 2002). Cuando los investigadores de la motivación profundizaron en el enfoque relativo a la reducción de pulsiones, lograron dar explicación acerca de cómo aquellas pulsiones primarias motivan el comportamiento, sin embargo, no fueron capaces de explicar conductas dirigidas a mantener o aumentar el nivel de excitación, tal como sucede con la curiosidad y las emociones. Por estas causas surge la explicación de la homeostasis, esto significa que cuando se produce un desequilibrio, se despierta un mecanismo regulador para lograr recuperar el equilibrio perdido, este desequilibrio interno es el que crea la necesidad, es el que origina el impulso que activa al organismo o a la psiquis para satisfacerse.

Por otro lado, la perspectiva humanista, que tenía como exponentes a Maslow y Rogers la cual se desarrolló en la década de 1940, estaba en desacuerdo con las teorías o perspectivas conductuales y la psicoanalítica de Sigmund Freud, ya que pensaban que estas

teorías no llegaban a explicar de una manera acertada, porque las personas se comportan de tal o cual manera. Las interpretaciones humanistas explican a la motivación como, la necesidad que tiene el individuo de “autorrealizarse” Maslow (1970); el cual expresa que ésta es la más elevada en la jerarquía y se refiere a la realización de uno mismo, la búsqueda del significado y la satisfacción en la vida; o así mismo, la necesidad de “autodeterminación” Rogers y Freiberg (1994).

En contraposición con la perspectiva recién mencionada (humanista), los planteamientos cognoscitivos para la motivación afirman que la conducta se determina por nuestros pensamientos, no solo si se recibe una recompensa o castigo por nuestra conducta (Schunk 1991), desde esta teoría también se manifiesta que las personas no responden a agentes externos o necesidades físicas, sino a su propia interpretación de lo que acontece, esto se denomina convencionalmente como motivación intrínseca; al individuo, se lo considera un agente activo, curioso, que recopila información de su entorno para dar solución a su problemáticas. Estos psicólogos también defienden el carácter propositivo de la conducta humana. Tolman (1932) señaló que los determinantes críticos del aprendizaje es la organización cognitiva de las estructuras.

Las teorías conductistas tienen su origen en la investigación animal, por ende, es de carácter más bien asociativo y respecto a la actividad académica, se sitúa en lo que se denomina motivación extrínseca. En una primera instancia esta teoría defendía a la necesidad biológica como la explicación de la dinámica de la motivación; pero más adelante se consideró al objeto de meta buscado para reducir la necesidad. A más atractiva la meta, mayor es la probabilidad de que la conducta o hábito se produzca. Para Skinner (1938) sólo las condiciones externas al organismo, observables, refuerzan o extinguen la conducta del ser humano, es decir que esta conducta está determinada en algunas ocasiones por el refuerzo; según B.F. Skinner, cuando un comportamiento es seguido de una consecuencia positiva (un reforzador), se vuelve más probable que el comportamiento se repita en el futuro. Por otro lado, cuando un comportamiento es seguido de una consecuencia negativa (un castigo), es menos probable que el comportamiento se repita. Por lo mencionado anteriormente, según este autor la motivación humana se basa en el refuerzo positivo y negativo.

El enfoque cognitivo pone en consideración que aquello que un individuo piensa que va a ocurrir, es lo que de alguna manera determina lo que va a acontecer; de esta forma las percepciones de los diferentes acontecimientos, influyen sobre las emociones y la conducta de los diferentes agentes que componen la institución. Si la persona cree que le irá mal y fracasará es muy probable que esto suceda, pero por el otro lado si piensa que tendrá éxito probablemente lo logre y alcance su objetivo; a propósito de esto Cabanach (1996) expresa que “Se puede afirmar que el aprendizaje se caracteriza como un proceso cognitivo y motivacional a la vez”, (p. 9) es decir que, para mejorar el rendimiento, ya sea académico, laboral, se deben tener en cuenta diversos aspectos tanto cognitivos como motivacionales.

Existen distintas definiciones de la motivación, pero todas ellas convergen en que es un proceso que tiene cierta fuerza y dirección, las cuales sirven como motor para que las personas puedan realizar sus actividades y como se expresó anteriormente, alcanzar sus metas. La motivación cuenta de tres elementos esenciales: la intensidad que implica cuanto se esfuerza la persona, la dirección que se refiere hacia dónde irán dirigidos los esfuerzos, cuáles serán las metas de la organización y la persistencia, es decir cuánto tiempo se mantiene ese esfuerzo (Stephen 2004).

2.4. “Factores que influyen en la motivación: Intrínseca y extrínseca”

La motivación extrínseca se refiere a los refuerzos de los que hablaba Skinner (1938), que proviene de factores externos a la propia persona, como el dinero, la aprobación social, entre otros; esta surge cuando hacemos algo para obtener recompensas, evitar castigos, complacer o no a quienes nos rodean; es el deseo de realizar una actividad o lograr un objetivo porque se espera cierto “premio”. En este caso para Bruner (1966) la motivación extrínseca es necesaria para comenzar las actividades de aprendizaje, pero una vez iniciado este proceso se debe mantener mediante la motivación intrínseca.

La motivación intrínseca nació como respuesta al psicoanálisis y su idea de una energía psíquica interior e incontrolable; esta motivación intrínseca es para Berlyne la curiosidad intelectual o curiosidad epistémica, es decir que la curiosidad se genera cuando el individuo esta ante una situación en donde las respuestas son varias, generando un impulso hacia la búsqueda de la información que sea pertinente y suficiente para resolver la problemática que se genere; la misma distingue la curiosidad perceptual de la epistémica, la primera dirige su atención a un estímulo novedoso en el contexto que a uno lo rodea y de ella se genera una actividad visual, motora, auditiva, etc. La motivación intrínseca, puede tener efectos positivos a largo plazo para las personas que tienden a mantener su interés y compromiso, inclusive cuando no hay recompensas externas.

En cambio, la epistémica tiene lugar en el pensamiento cuando se presenta un conflicto conceptual y que, de alguna manera permite que el individuo resuelva su problemática. La motivación proviene de parte del deseo de controlar nuestro entorno, este deseo se lo puede identificar como dominio, competencia; es el medio para hallar la satisfacción dentro de uno mismo; está relacionada con el pensamiento crítico, ya que implica hacer preguntas, buscar respuestas y evaluar la información de manera objetiva; también se muestra cierto interés en comprender los detalles, matices de una problemática o situación y esta dispuesta a buscar información e inclusive cuestionarse ciertas ideas preconcebidas; según Ryan y Deci (2002) la definen como “aquellas cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencia o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella” (p.10).

Bruner, identificó tres formas de motivación intrínseca:

- De curiosidad (aspecto novedoso de la situación) que satisface el deseo de la novedad.
- De competencia (motiva al sujeto a controlar el ambiente y a desarrollar habilidades personales).
- De necesidad (adoptar estándares de conducta acordes con la demanda de la situación)

Por otro lado, Maslow (2008) citado por Mendoza (2014) da definición a las categorías de necesidades, asociadas a la motivación intrínseca, las cuales se mencionarán a continuación:

- Necesidades fisiológicas: las cuales son cubrir aquellas necesidades básicas de una persona (comer, dormir, alimentarse, asearse, etc.)
- Necesidades de seguridad: es decir poseer estabilidad, seguridad del entorno.
- Necesidades de pertenecer al grupo y de amor: estas implican una interrelación entre individuos, que implican diversos sentimientos como el amor, el cariño, el respeto, etc. los cuales permiten cierta identificación con el resto.
- Necesidades de estimación: estas se refieren a las necesidades personales, como por ejemplo la autoestima, el respeto, prestigio, etc.
- Necesidades de autorrealización: Esta se refiere a una realización de índole personal, es decir cumplir con las propias expectativas.
- Maslow además de las necesidades mencionadas identificó otras tres categorías que son: las estéticas, las cognitivas y las de autotrascendencia.
- Necesidades estéticas: La misma es impulsada por la necesidad de cumplir con ciertos estándares de belleza externos, que generan cierta satisfacción en los individuos.
- Necesidades cognitivas: Las mismas se asocian con el deseo de adquirir conocimiento, se involucran aquí, la curiosidad, el misterio, la investigación, etc.
- Necesidades de autotrascendencia: Aquí se hace referencia como objetivo a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar más allá del yo; se pueden involucrar en esta necesidad la búsqueda de la fe (religión), búsqueda de la ciencia, de la justicia, etc.

Cabe destacar que cubrir estas necesidades y tener en cuenta otros factores que pueden colaborar a que un individuo se sienta motivado, puede generar un mayor compromiso del docente para con la institución, buscando la forma de desarrollarse profesionalmente y de tomar el valor necesario, para enfrentar los diversos desafíos que implica ser un agente educador en esta sociedad que está en constante cambio.

La verdadera motivación para algunos autores es aquella que se genera en el individuo para lograr, generar un cambio o progresar en cómo lleva adelante su conducta y comportamiento. (Ambrose; Kulik, 1999). Es decir que estar motivado intrínsecamente es hacerse cargo de un problema y asumirlo como un desafío, como un reto personal; es tratar de resolverlo sin esperar que haya una recompensa externa por lograrlo (Jiménez, 2007).

Por otro lado, Deci y Ryan (2010) expresan que:

Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos [...] La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. (p. 130)

Otro de los autores que abordan este tema es De Catanzaro (2001) el cual manifiesta que “Los premios intrínsecos pueden ser solo descubiertos después de que los factores extrínsecos ponen a funcionar la conducta, como cuando los padres animan a comer brócoli con el premio extrínseco del postre y el hijo después decide que le gusta el brócoli”. (p. 275) es decir que se considera una diferenciación importante entre el control intrínseco de los factores inmediatos y naturales que avalan la conducta y por otro lado el control extrínseco de los factores que son impuestos; por lo que estos factores que convergen pueden jugar a favor o en contra en cada individuo.

Páez et al. (2004), señala en cuanto al rendimiento de los individuos que. “Se ha confirmado que la motivación intrínseca y la extrínseca internalizada están asociadas a mayor autodeterminación y competencia, predicen la perseverancia en los estudios...” (p. 410).

3. ENCUADRE METODOLÓGICO

El objetivo de esta investigación, es el de abordar el impacto que tiene la motivación en los docentes de una institución privada de Nivel Inicial, situada en la zona sur del Gran Buenos Aires y analizar cómo impacta ésta dentro de la organización educativa. El docente es uno de los actores más importantes en el proceso de enseñanza aprendizaje; por eso considerar como eje la motivación, permitirá determinar cómo actúa el docente en los diferentes espacios/ ámbitos en los que se desempeña.

El trabajo es de carácter cualitativo. “Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri 2010 p. 7). En forma inicial se desarrolla con una estructura metodológica, que busca esclarecer el interrogante de este trabajo: ¿Cómo se promueve la motivación del docente dentro de un instituto privado de Nivel Inicial en la zona sur del Gran Buenos Aires y que impacto tiene en los docentes? Para brindar respuesta a las inquietudes, se seleccionó una variable importante que es el motivo de la investigación: El impacto de la motivación en los docentes.

Se toma una base teórica a través de diversos pensadores y escuelas que luego de varios años de investigación dan cuenta de la motivación como objeto de estudio. A su vez, se desarrollará dentro del marco teórico, un sistema de factores, intrínsecos y extrínsecos que serán evaluados a través de entrevistas semi- estructuradas o cuestionarios que serán llevados a cabo tanto a docentes como al equipo de conducción de la institución seleccionada. Se realizará un abordaje de la situación problema, el marco teórico, el trabajo de campo y el análisis de la información con un tratamiento descriptivo que permita llegar a conclusiones parciales.

En cuanto al trabajo de campo, se realizará una muestra no probabilística, ya que la selección de los elementos se basa en criterios subjetivos o por conveniencia; se plantea confeccionar un esquema de entrevista que se denominará: “Motivación en agentes educativos” la cual será de elaboración propia, indagando a los docentes y el equipo de conducción de diferentes antigüedades en la institución seleccionada; brindando garantía de confidencialidad, respeto a su integridad general y la posibilidad de anonimato si así lo

desean. A través de los diversos instrumentos se indagará sobre las concepciones y percepciones de los docentes sobre su trabajo, problemas y desafíos a los que se enfrentan en torno a su tarea y relacionados con la motivación que reciben o no dentro de su ejercicio, buscando captar los sentidos que construyen en torno a su rol en general y en particular. A partir de los diferentes datos que se obtengan en las entrevistas se realizará un análisis descriptivo a fin de reconstruir de forma descriptiva e interpretativa sus experiencias y, a partir de allí, arribar a conclusiones en relación a las misma.

El corte temporal será transversal, ya que las diversas variables se medirán en un momento determinado. Corbetta P (2003 p.87) expresa que: “La unidad de análisis, es una definición abstracta, que denomina el tipo de objeto social al que se refieren las propiedades. Esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio definiendo la población de referencia de la investigación”. En esta oportunidad la unidad de análisis será realizada sobre docentes y directivos del nivel inicial con más de 3 años de experiencia.

4. ANÁLISIS DE DATOS

La motivación y el comportamiento individual

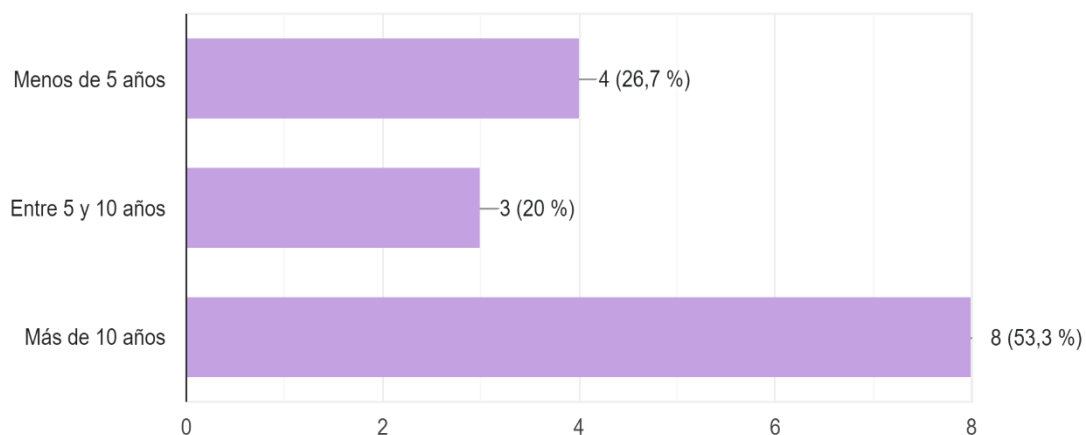
El siguiente análisis se confecciona en base a la recopilación de datos extraídos de un cuestionario realizado a 15 docentes y 2 entrevistas individuales, semiestructuradas a directivos del Nivel Inicial de una institución privada ubicada en zona sur (Lanús); todas son del sexo femenino; este análisis surge de la necesidad de dar respuesta a las interrogantes ¿Cómo se promueve la motivación en el nivel? y ¿Qué impacto tiene el mismo sobre los docentes? Los agentes que formaron parte de esta muestra poseen la siguiente antigüedad dentro del establecimiento:

Gráfico 1

Años de permanencia en la institución.

Cantidad de años que trabajas en la institución

15 respuestas



Nota: El gráfico muestra la antigüedad de cada docente en la institución (2022) Fuente de datos aportados de los cuestionarios realizados

Es decir que un 27% de los docentes hace menos de 5 años que están en la institución, el profesional más joven encuestado, cuenta con 3 años de antigüedad en la institución, el

20% tienen entre 5 y 10 años de permanencia en este establecimiento y el 53% restante tiene más de 10 años en el mismo.

Luego de analizar la información recabada, se puede mencionar que la mayoría de los docentes encuestados escogieron esta profesión por vocación, muchos de los participantes manifestaron sentir satisfacción al inculcarle ciertos valores y conocimiento a los niños, colaborar con generar algún cambio positivo en la sociedad; en segundo lugar se encuentran aquellos docentes que la eligieron como opción laboral por diversos motivos, algunos de ellos expresaban: *“Es una carrera corta y con salida laboral”*; *“mi mamá es maestra también y me inculco esta profesión desde chica”*.

Tabla 1

Motivos por los cuales eligieron la profesión docente

Motivos por los que eligieron esta profesión		Cantidad de respuestas registradas
Por Vocación		9
Por oportunidad laboral		3
Por reconocimiento social		1
Por reconocimiento económico		-
Otros		2

Nota: Fuente de elaboración propia según los datos recolectados en las encuestas realizadas.

Motivación y la gestión del equipo de conducción

Cabe destacar que también se indagó sobre si los diversos profesionales encuestados consideraban que su profesión es bien reconocida dentro de la institución, ya que el ser valorado dentro de la misma, les brinda un mayor sentido de pertenencia al lugar y un mayor compromiso para con sus pares; esta pregunta arrojó como respuestas el siguiente gráfico.

Gráfico 2

Apreciación sobre si su labor es reconocida dentro de la institución



Nota: Esta figura muestra la cantidad de docentes que consideran que su labor es reconocida. (2022) Fuente de elaboración propia

Esto quiere decir que menos de la mitad de los encuestados, es decir 7 personas (47%), expresan que sí, es reconocida, 7 docentes (47%) manifiestan que no lo saben con certeza y 1 (6%) que siente que no es reconocida su labor dentro de la institución; este resulta ser un dato llamativo, ya que hay docentes con mucha antigüedad que han respondido que no saben si su labor es valorada dentro de la institución.

Por otro lado, varias de las docentes al consultarles si desde el equipo de conducción se les brinda alguna sugerencia o crítica constructiva sobre su desempeño tanto dentro como

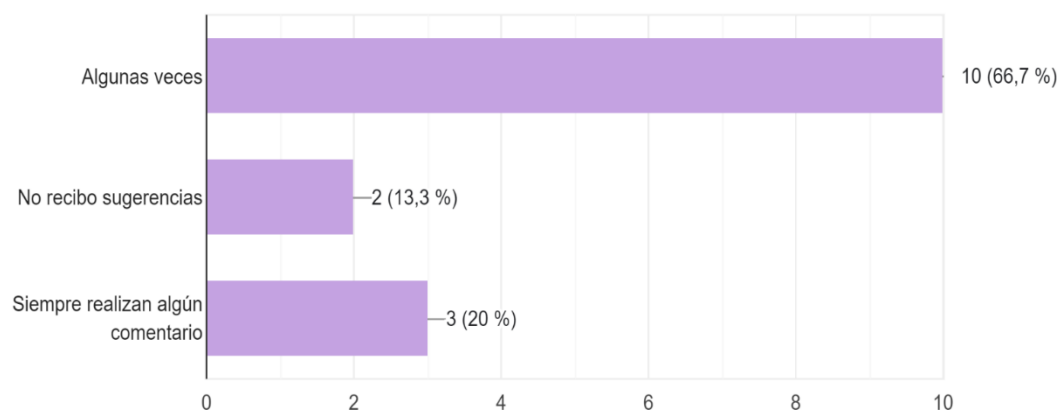
fuera del aula, solo 3 personas manifestaron que siempre reciben sugerencias, es decir que tan solo un 20% de las encuestadas respondieron afirmativamente, esto se contrasta con lo enunciado en las entrevistas realizadas a los directivos, ya que una de ellas comentó: *“Realizamos un seguimiento pedagógico de todas las docentes y las asesoramos cuando vemos que es necesario, intentamos revisar las carpetas con frecuencia, pero a veces en la dinámica diaria se complica, pero ellas saben que se pueden acercar en cualquier momento”*; un 13,3% de las docentes, es decir 2 (dos), expresaron que no reciben ninguna sugerencia y el resto de las encuestadas que forman parte del 66,6% de las docentes consultadas, comentaron que solo algunas veces reciben sugerencias. Este interrogante arrojó el siguiente gráfico como resultado.

Gráfico 3

Sugerencias sobre prácticas docentes

¿Recibís sugerencias o críticas constructivas sobre tu trabajo para mejorar tus prácticas y rol?

15 respuestas



Nota: Este gráfico muestra si los docentes reciben o no sugerencias sobre su trabajo. Fuente de elaboración personal

Cabe destacar que, al momento de realizar los cuestionarios, se observó que esta instancia de poco feedback, genera cierta disconformidad en el grupo de docentes, ya que se les exige en varios aspectos dentro de la jornada laboral, pero poca reciprocidad o

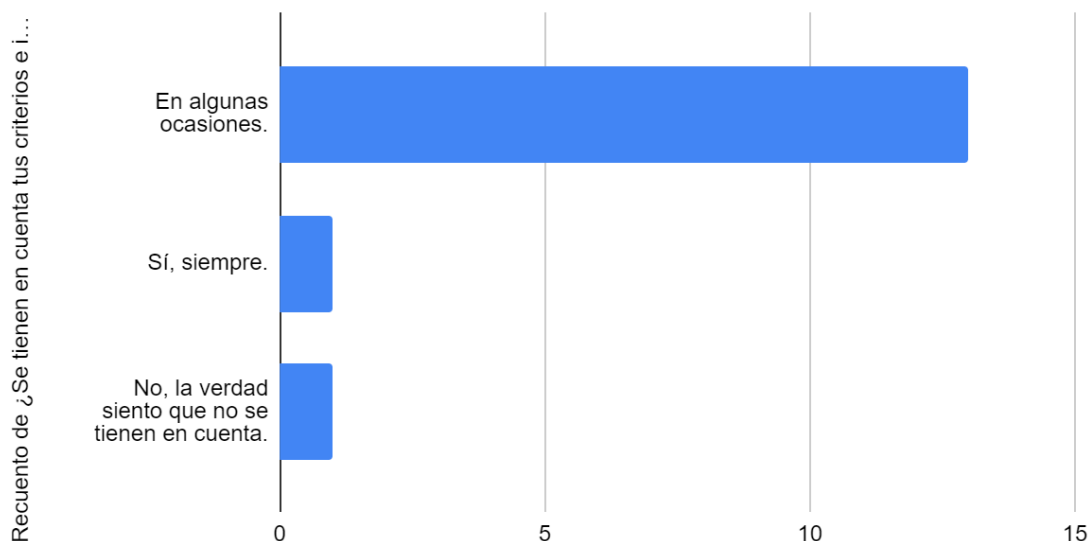
devolución se observa de su labor; aquí se puede afirmar que no se genera ese grado de retroalimentación necesaria como la que mencionan Hackman y Oldhman (1976) cuando expresan que “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo aporta al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución”, por lo que se puede deducir que se generan momentos de incertidumbre al tener que tomar ciertas decisiones por parte del plantel docente, ya que muchas veces no se conoce el punto de vista del equipo de conducción.

Otro dato, que resulta interesante de analizar es que al momento de consultar si se tienen en cuenta sus propuestas, intereses y criterios, solo 1 persona (6,6%) contestó que SI, 1 docente (6,6%) que NO y las 13 personas restantes (86,7%) que en algunas ocasiones se los tiene en consideración, por lo que se denota que muchos docentes sienten cierto malestar al momento de generar propuestas distintas, ya que en variadas ocasiones se hace lo que el directivo desea desarrollar; sin embargo esta visión no es compartida por el equipo de conducción, ya que al momento de consultar si se le brinda el espacio a las docentes para que generen propuestas nuevas ellas afirmaban de esta manera: *“Sí, siempre se les consulta que quieren trabajar, es más a comienzo de año realizamos una plenaria para que entre todas podamos debatir qué Proyecto Educativo vamos a abordar ese año y se elige entre todas las propuestas”*, pero al conversar sobre esto con diferentes docentes mencionaron que esos espacios se brindan, pero que la decisión final y lo que se suele elegir es lo que el directivo propuso originalmente.

Gráfico 4

Consideraciones sobre intereses de los docentes.

Recuento de ¿Se tienen en cuenta tus criterios e intereses al momento de ejercer tu rol?



Nota: Este gráfico muestra si se tienen en consideración los diversos intereses y criterios de los docentes.

Por otra parte, se les consultó a los directivos cuales eran las propuestas que se generaban desde el equipo de conducción para que sus docentes se mantengan motivados, entre las respuestas mencionadas se destacan frases como:

- *“Tienen la posibilidad de realizar capacitaciones, es más hay algunas que son obligatorias para todo el plantel de la institución”*
- *“Contamos con un edificio que tiene todas las comodidades”*

Al realizar esta misma consulta a los docentes, 9 de ellos, es decir un 60% respondieron que en algunas ocasiones se les brinda esa posibilidad, 5 docentes (33,3%) expresaron que siempre se lo sugieren y sólo 1 persona menciona que no le brindan la posibilidad de capacitarse. “Los líderes escolares deben invertir en las condiciones de trabajo de los profesores, ya que la satisfacción laboral y la motivación de estos profesionales están estrechamente ligadas” (Viseu et al., 2016, p. 45); aquí se puede mencionar que el equipo

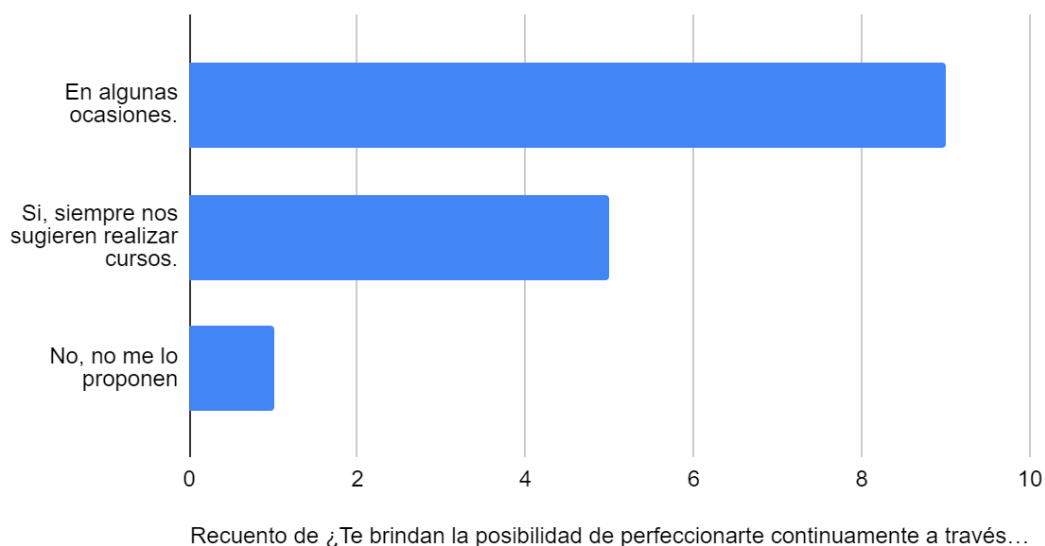
de conducción debe ser el que estimule a sus docentes a perfeccionarse y plantearles nuevos desafíos para que los mismos puedan desarrollar diversas competencias y habilidades para generar una optimización en el sistema educativo dentro de la institución.

Motivación extrínseca

Gráfico 5

Crecimiento profesional

Recuento de ¿Te brindan la posibilidad de perfeccionarte continuamente a través de capacitaciones?



Nota: Este gráfico representa la posibilidad que le brindan a los docentes para realizar capacitaciones y perfeccionarse profesionalmente. Fuente de elaboración propia.

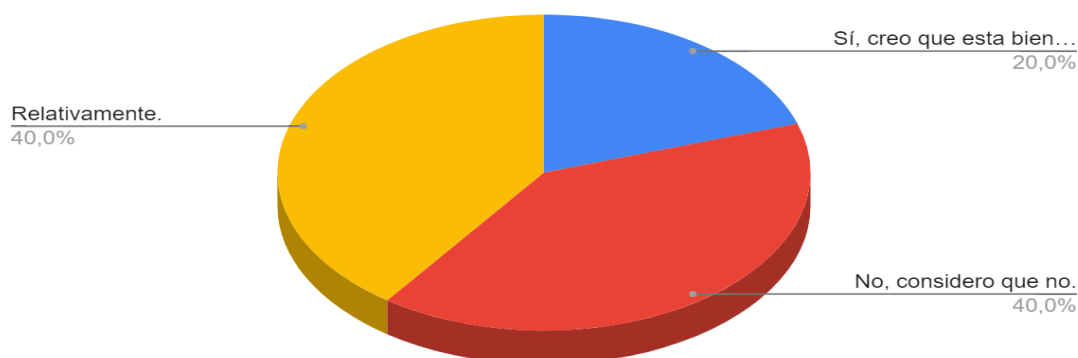
Cabe destacar que al consultar tanto a los docentes en el cuestionario como en la entrevista a los directivos, si consideran que esta profesión está bien remunerada, la recolección de datos demostró que un 40% (6 personas) consideraban que el sueldo era menor a la actividad que ellos realizaban; aquí coincidían con el equipo de conducción cuando expresaban que todos los docentes y directivos trabajan muchas horas extras fuera

de las que están en la institución y que esas horas no se tienen en contemplación al momento de liquidar los sueldos; el otro 40% manifestó que relativamente, aquí se puede observar que los que realizaron esas respuestas son en general las docentes más jóvenes, ya que los que tienen mayor antigüedad no sienten que tengan tanta diferencia en el sueldo con un profesional que está ejerciendo hace pocos años; por otro lado solo un 20% (3 personas) de todos los encuestados dijo que si está bien remunerado; en este caso se trataba de docentes que están fuera de la planta funcional y que cobran como empleadas de comercio.

Gráfico 6

Remuneración económica

Recuento de ¿Tu remuneración económica es acorde a tu desempeño o trabajo que realizas?



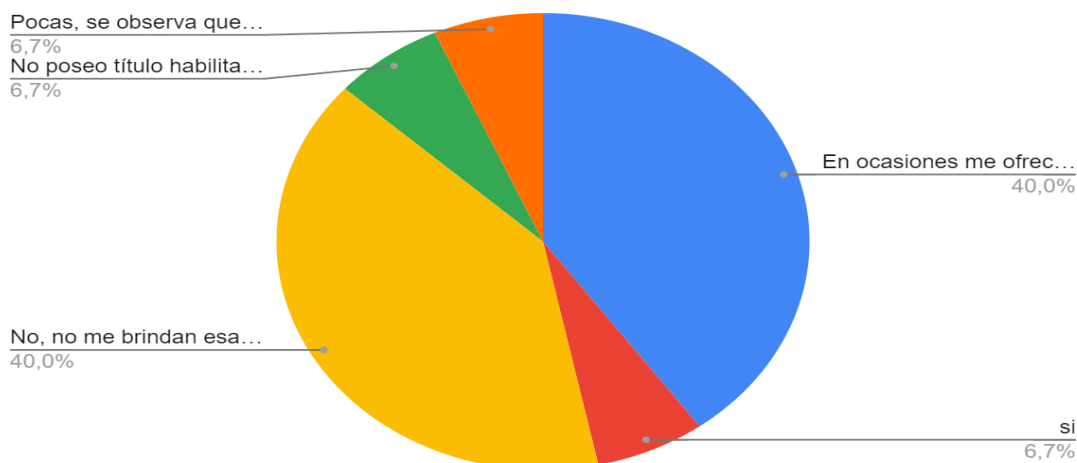
Nota: La figura muestra la consideración con respecto al salario docente.

Otro de los factores que resulta interesante analizar es si los docentes de la institución consideran que tienen posibilidades de crecimiento dentro del nivel, ya que esto puede influir en la motivación de los mismos, el 40% de los encuestados expreso que no se le brinda esa posibilidad, el otro 40% que en ocasiones le han ofrecido ocupar diversos puestos y el 20% restante manifestaron que pocas veces, ya que buscan un perfil determinado y que puntualmente una de las docentes aún no posee el título habilitante.

Gráfico 7

Crecimiento profesional dentro de la institución

Recuento de ¿Tenes posibilidades de crecimiento en tu trabajo?



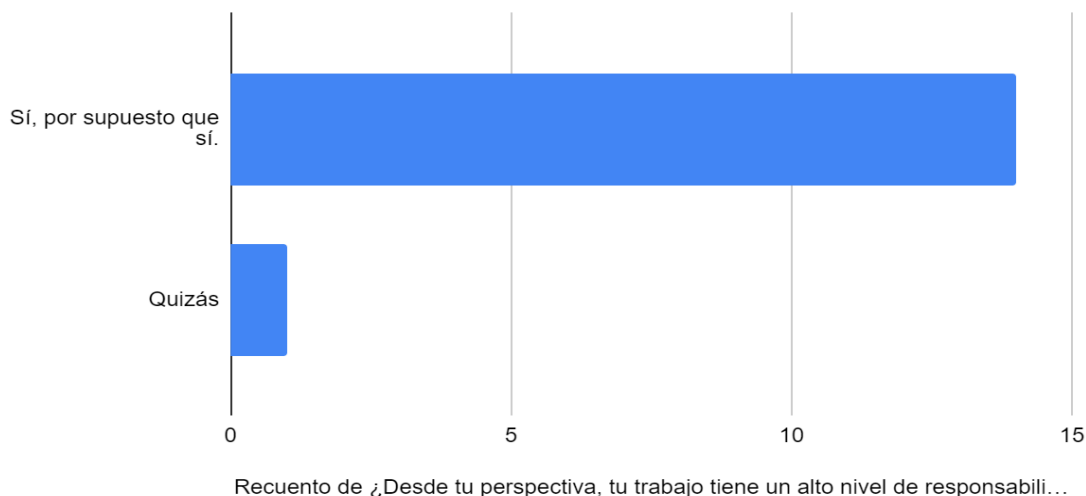
Nota: La imagen muestra si se les brindan a los docentes la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la institución.

La investigación realizada por Alejandro López Callirgos (2017), sobre la motivación laboral en docentes de la I.E 2 de mayo de Villa Paccha (Perú) arroja como resultado que para que los docentes trabajen en conformidad y buscar el bien común la motivación debe ser atendida, por lo que se puede observar que a pesar de que hay maestras que hace varios años que están en la institución, varias de ellas han mencionado que el compromiso es mucho y que las posibilidades de crecer dentro de la institución son muy pocas, ya que buscan perfiles, como se mencionó anteriormente muy determinados.

Gráfico 8

Consideraciones del nivel de responsabilidad de la profesión

Recuento de ¿Desde tu perspectiva, tu trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad?



Nota: La imagen muestra la consideración de responsabilidad de la profesión dentro de la institución.

Resulta interesante analizar que la mayoría de los docentes, salvo 1 mencionó que el grado de responsabilidad que se maneja para con la profesión, ya sea estando frente al grupo de alumnos, planificando, transmitiendo conocimiento, las familias, etc. es muy alto. Por lo que esto implica un compromiso muy fuerte entre los docentes y el nivel de educación que la institución pretende generar como perfil de alumno.

Por otro lado, se considera que permanecer en un buen clima laboral, como menciona Anzola (2003) influyen en el comportamiento y en cómo se van a desarrollar las tareas dentro de cada institución, este ambiente tan particular que se genera en cada aula, escuela es lo que las hace únicas, por eso de las 15 docentes entrevistadas 14 (93,3%) mencionaron que un clima armónico dentro de la institución influyen en su desempeño, tanto dentro como fuera del aula, solo 1 docente (6,7%) manifestó que el clima organizacional no influye en su labor como docente; por otro lado se puede afirmar que todas tienen una buena o muy buena relación, tanto con sus pares como con el equipo de conducción, esto

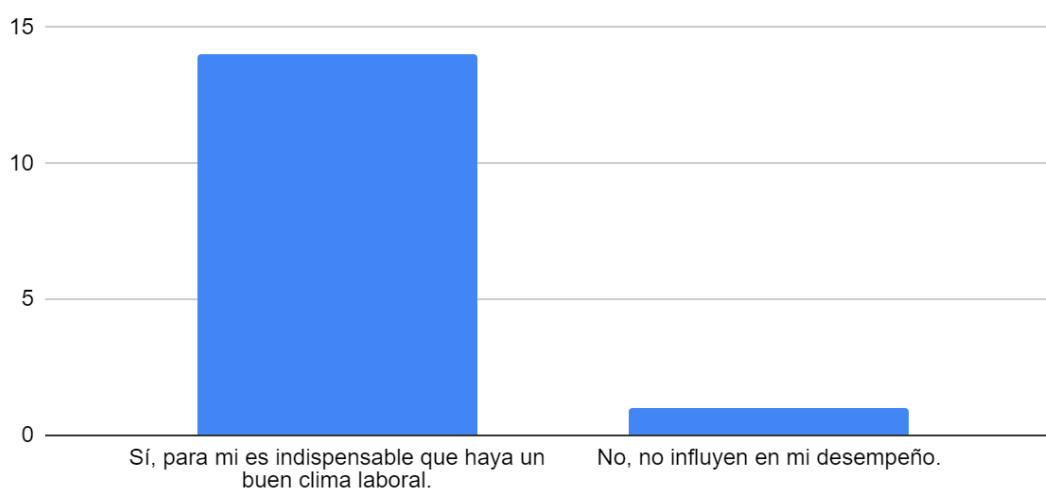
colabora a que la mayoría del tiempo se genere un clima de respeto y cordialidad entre pares.

Motivación y clima organizacional de la institución

Gráfico 9

Consideraciones de si influye el clima organizacional en el desempeño docente.

Recuento de ¿Consideras que un clima armónico influye en el desempeño dentro del aula?



Recuento de ¿Consideras que un clima armónico influye en el desempeño dentro del aula?

Nota: Esta imagen demuestra que nivel de importancia le brindan al clima organizacional para llevar a cabo su rol como docente.

Cabe mencionar que la institución analizada cuenta con varios espacios en donde los niños se pueden dispersar y jugar, el establecimiento cuenta con innovación tecnológica, ascensor, Smart Tv en todas las salas, lo que genera un ambiente ameno para docentes y alumnos, disfrutando de la utilización de diversas herramientas y recursos con los que cuenta el jardín; esto también genera en los docentes cierta tranquilidad y se cumple con cubrir las necesidades básicas.

Todas las docentes afirman que estar motivadas es esencial para su labor dentro y fuera del aula, que de esa manera se puede transmitir mejor y obrando desde el ejemplo lo que se

desea comunicar, ya que un docente motivado es un profesional que asume los retos, los enfrenta, posee mayor autodeterminación y satisfacción personal, porque se siente realizado y valorado en su grupo de pertenencia.

Para lograr un equilibrio dentro de la institución, es necesario contar con una adecuada y acorde administración de los recursos humano, ya que la para lograr una buena calidad educativa, la calidad de la gente que colabora con la formación de los alumnos, también debe ser buena y tenida en cuenta, fomentando espacios de intercambio y retroalimentación cada vez que sea necesario.

Las principales ideas recolectadas de este análisis son:

Que los docentes se sienten a gusto con la estructura edilicia y cuentan con diversos materiales y herramientas que favorecen el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje dentro de la institución. Se puede observar que en algunas ocasiones se tienen en cuenta sus consideraciones, intereses y preferencias, pero debido a que es una institución privada, hay cuestiones que se exceden de la toma de decisiones del equipo de conducción; en diversas entrevistas se menciona que se brinda la posibilidad de perfeccionamiento, pero no en la magnitud en la que los docentes demandan.

En cuanto al clima organizacional se puede considerar que es ameno y cordial, aunque en ocasiones se generan ciertos conflictos que no siempre se pueden resolver de manera inmediata por la gran demanda familiar con la que se enfrenta la institución. Por otro lado, se puede dilucidar que poseen entre todos los eslabones del nivel una buena relación, lo que favorece al clima organizacional dentro de la institución. Por último, se puede mencionar que la motivación impartida desde el equipo de conducción recae en factores externos al mismo, ya que desde el equipo no se generan o al menos no se mencionaron propuestas propias para motivar a sus docentes. esto se evidencia en el comentario de uno de los integrantes del equipo de conducción al mencionar: “Creo que una de las cosas que pueden motivar es que tenemos, como te dije antes un muy buen edificio y si bien tenemos en algunos momentos ciertas diferencias, el clima de trabajo es bueno”, aquí se muestra que este factor externo como la estructura edilicia, si bien es importante para la motivación, no forman parte de un estímulo o intervención propia que generan los directivos para que sus docentes se vean motivados con propuestas variadas y enriquecedoras.

5. CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis de los datos recolectados, se puede mencionar que la mayoría de los docentes indican que la motivación es central para ejercer su rol; a continuación, destacaré otros aspectos que resultan relevantes mencionar:

Todos los docentes están a gusto con el clima organizacional que tiene la institución, pero se observa que no se plantean propuestas que logren estimular o motivar a los mismos, más que la tarea en sí, ya que a muchos de ellos les resulta gratificante poder enseñar y transmitir sus conocimientos a niños; por otro lado, se puede decir que todos los docentes entrevistados están conformes con la estructura edilicia y las comodidades que el mismo posee, razón por la cual se genera cierta satisfacción al momento de cubrir esas necesidades básicas, con esto me refiero a que todos los pisos poseen baños, aires acondicionados, teléfonos para comunicaciones internas entre las aulas, Smart TV, conexión a internet, etc.

Otro aspecto interesante, al momento de entrevistar al equipo de conducción se puede notar que, desde su lugar no hay una impronta en cuanto a motivar a sus docentes de manera interna, solo se generan un estímulo externo, el cual es el presentismo, del que la institución se hace cargo, varios de los docentes manifestaron en el cuestionario que desde su perspectiva esa suma era ínfima.

La relación entre docentes y directivos es buena, en ocasiones se generan ciertos enfrentamientos, como en toda institución, pero se observa que hay un objetivo muy claro y específico, que es realizar diversos cambios para que los niños puedan tener una buena experiencia educativa.

Por otro lado, resulta interesante mencionar que hay varios docentes que consideran que su profesión no está bien reconocida, ni económica ni socialmente. Sin duda alguna y más en los últimos años, recordando el tiempo de pandemia, desempeñar esta profesión ha sido un gran desafío para muchos educadores, pero sin duda alguna para los docentes implica una adecuación y revisión de sus tareas en un corto plazo, generando malestares, frustraciones y demás. Muchas veces la motivación debe venir de nosotros mismos, es difícil que el entorno se comprometa a generar ciertos espacios en donde se puedan debatir diferentes necesidades y coordinar como cubrirlas, considero que es importante que el

docente encuentre en su profesión no solo una satisfacción personal, por el hecho de que le gusta ser un “agente que ramifica valores, ideas, etc.” sino que también sea una profesión que les permita seguir avanzando, sorteando obstáculos, para adquirir nuevas competencias y de esta manera acercarnos aún más a una educación de calidad, con docentes motivados, felices, alegres con ganas de más.

Con respecto a la dinámica y evolución de este trabajo, se realizó sin mayores contratiempos, solo se demoraron unos días más de lo pensado las entrevistas al equipo de conducción por razones obvias de demanda de la comunidad educativa y por la atura del año en el que esta investigación se desarrolló, ya que se comienzan a cerrar proyectos, realizar muestras y demás.

Considero que como futuras líneas de investigación se puede trabajar sobre como repercute en los docentes esta motivación o falta de la misma en la transmisión de diversos conocimientos hacia los niños o como fortalecer y brindarles nuevas herramientas a los equipos de conducción para que puedan generar propuestas que sean enriquecedoras y que motiven tanto a alumnos, docentes y familias.

Referencias bibliográficas

- Angulo, E. (2008). Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el rendimiento de los estudiantes de la Facultad de Educación de la UNMSM. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. 4
- Beltrán, J. (1998). Claves psicológicas para la motivación y el rendimiento académico. En M. Acosta (Coord.), *Creatividad, motivación y rendimiento académico* (pp.39-54). Málaga: Aljibe.
- Bermúdez, D. (2010). Análisis de la motivación laboral en los docentes del Instituto de Investigación de la Facultad de Arquitectura de la Universidad del Zulia. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Zulia, Venezuela.
- Bruner (2011) "El aprendizaje por descubrimiento"
- Brunet L (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato, I (1990) *Administración de recursos humanos*. Bogotá McGraw Hill.
- Díaz Barriga y Hernández (2010) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo* Mc Graw-Hill Interamericana de España.
- Escribano Hervis, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*.
- Herzberg, F., (1962) »Basic Needs and Satisfactions of Individuals«, *Industrial Relations Monograph*, número 21, Industrial Relations Counselors, Inc., Nueva York,
- Frigerio et al.: *Las instituciones educativas. Cara y ceca* Bs.As., 1992, Troquel Ed.
- García López, J. (2006). Aportaciones de la teoría de las atribuciones causales a la comprensión de la motivación para el rendimiento escolar. *Ensayos*, (21), 217-232.

- Gómez, A. (2013). Revista de Investigación en Educación. Obtenido de Satisfacción de las necesidades psicológicas básicas en relación con la diversión y la desmotivación en las clases de educación.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- González, R. et. al. (1996). El aprendizaje como proceso cognitivo y motivacional. Congreso Nacional sobre Motivación e Instrucción. Actas, pp. 9-26
- Herzberg, Hackman y Oldham. (2009). Modelo de las Características importantes sobre la motivación en el trabajo. España Madrid. Editorial Santos
- Katz, D y Kahn, R (1999) Psicología social de las organizaciones. México, Trillas.
- Laínez, J. (2019). Influencia del clima organizacional en el desempeño docente de una Unidad Educativa, Santa Elena, Ecuador. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo, Perú.
- López, J. (2005): Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Gestión en el tercer milenio. Vol. 8, nº15. Lima
- Maslow, A. (2001). Motivación y personalidad. México: Mc Graw-Hill.
- Maslow, A. (2010). El hombre autorrealizado. 15ª ed. Barcelona: ediciones sagitario.
- Naranjo, P. (2009): Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo.
- Pariahuache, M. (2015). Identificación de los factores motivacionales influyentes en la elección de la carrera de educación en los y las estudiantes del primer año de la Facultad de Ciencias de la Educación en la Universidad de Piura. Piura: Tesis Magistral. Universidad de Piura.
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales (Tesis de grado). Universidad Pontificia Comillas ICAI- ICADE, España.

- Pérez, F. (2014). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES - Dirección Provincial Pichincha (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador
- Ponte O. y Suárez, J. (2012). Motivación intrínseca y hábitos de estudio en los alumnos del primer ciclo de Administración Hotelera y Turismo, Alta Cocina y Gastronomía del Instituto Superior Tecnológico EXPRO, Lima, 2010. Universidad César Vallejo, Lima.
- Robert H. Doctor y Marvin D. Loper (1988): "Relaciones interpersonales". En Enciclopedia del Management, Ed. Océano: Barcelona.
- Ryan y Deci (2009) motivación intrínseca y extrínseca. Definiciones clásicas y nuevas direcciones. Educación psicológica contemporánea.
- Sánchez, E. (2016). Dos caras de la carrera docente: satisfacción y desmotivación. Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social,
- Schunk (1997) Teorías del aprendizaje. México Pearson Educación 2º Edición.
- Soria, I. (2012): Impacto de la crisis en la motivación laboral y el compromiso de los empleados españoles. Inspiring Benefits. Global Workforce Study
- Sureda, I. (2002). Estrategias psicopedagógicas orientadas a la motivación docente: Revisión de un problema. Revista Española de Pedagogía, (221), 83–98.
- Torres, E. & Espino, A. (2020). Percepción del clima organizacional de los trabajadores docentes en el Perú: una revisión teórica. (Trabajo de grado). Universidad Peruana Unión, Perú
- Uriga, Saenz, T. La Motivación del escolar: Un enfoque Humanista. Ediciones LAEC-LAYETANA. N°17. 180 pp. Barcelona – España
- Valenzuela, J., Muñoz, C., Silva-Peña, I., Gómez, V. y Precht, A. (2015). Motivación escolar: claves para la formación motivacional de futuros docentes. Estudios Pedagógicos, 41(1), 351–361.
- Valle Arias, Antonio; González Cabanach, Ramón; Rodríguez Martínez, Susana Reflexiones sobre la motivación y el aprendizaje a partir de la Ley Orgánica de

Educación (L.O.E.): "del dicho al hecho" Papeles del Psicólogo, vol. 27, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España

Vélez, J. (1996): Motivos y motivación en la empresa. Díaz de Santos. Madrid.

Anexo A. Entrevista semiestructurada realizada a 2 agentes del equipo de conducción.

Preguntas

- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿Qué cargo ocupas actualmente?
- ¿Por qué elegiste esta profesión?
- ¿Te gustaría realizar una breve descripción de tu rol dentro de la institución?
- ¿Cuánto hace que trabajas en esta institución?
- ¿Cómo fueron tus comienzos aquí? ¿Con que cargo comenzaste a desempeñarte?
- ¿Qué valor consideras que se le da al rol del docente a nivel social, económico, etc.?
- Desde tu opinión ¿Qué aspectos favorables observas en esta institución?
- ¿Notas algún aspecto que se pueda mejorar?
- ¿Desde la institución se ofrecen oportunidades de formación continua para mejorar el desempeño docente?
- Desde tu punto de vista ¿Cómo describirías el clima organizacional de la institución?
- ¿Cuáles aspectos consideras que son indispensables para que se logre un clima armónico, entre todas las personas que habitan la institución?
- ¿Cómo definirías la relación entre equipo de conducción y docentes?
- ¿Qué aspectos mencionarías como fundamentales para lograr un buen desempeño de los docentes?
- ¿Consideras que es importante la motivación en los diversos roles que se ejercen en la institución? ¿Por qué?
- ¿Crees que mantener a los docentes motivados influye en su desempeño?
- Desde tu opinión ¿Observas que se motiva a los docentes desde la institución? ¿En qué aspectos lo observas?
- Mantener a los agentes institucionales motivados ¿Consideras que genera algún impacto en la educación?
- ¿Cómo consideras que es tu trabajo en esta institución en relación con otras?
- ¿En qué medida sentís que esas diferencias se atribuyen a la motivación que se genera desde la institución?
- ¿Sobre qué aspectos de tu práctica consideras que influye la motivación?

Anexo B Cuestionario realizado a 15 docentes del nivel inicial.

La motivación en los docentes.

Te invito a completar este formulario para conocer tu opinión con respecto a algunos temas relacionados con la motivación.

***Obligatorio**

1. Nombre: *

2. Cantidad de años que trabajas en la institución *

Selecciona todos los que correspondan.

☐

Menos de 5 años

☐

Entre 5 y 10 años

☐

Más de 10 años

3. ¿Cuál es tu rol dentro del establecimiento? *

4. ¿Recibís sugerencias o críticas constructivas sobre tu trabajo para mejorar tus prácticas y rol? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Algunas veces
- ☐ No recibo sugerencias
- ☐ Siempre realizan algún comentario

5. ¿Te sentís a gusto o conforme con el rol que desempeñas dentro de la institución?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Algunas veces

6. ¿Consideras que se te plantean nuevos desafíos en tu desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí, Constantemente.
- ☐ En algunas ocasiones.
- ☐ No se me presentan nuevos desafíos.

7. ¿Se tienen en cuenta tus criterios e intereses al momento de ejercer *
tu rol?

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, la verdad siento que no se tienen en cuenta.
- ☐ En algunas ocasiones.
- ☐

Sí, siempre.

8. ¿Cómo consideras tu relación con el equipo de conducción? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mala
- ☐ Regular
- ☐ Buena
- ☐ Muy buena.

9. ¿Qué tan cómoda/o estas a nivel edilicio en la institución? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Para nada cómoda/o.
- ☐ Cómoda.
- ☐ Muy cómoda, contamos con muchos espacios.

10. ¿Te brindan la posibilidad de perfeccionarte continuamente a través
* de capacitaciones?

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, no me lo proponen
- ☐ En algunas ocasiones.
- ☐ Si, siempre nos sugieren realizar cursos.

11. ¿Contas con variados recursos y herramientas para realizar tus propuestas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, no cuento con ellos.
- ☐ Esporádicamente.
- ☐ Sí, contamos con variadas herramientas.

12. ¿Tu remuneración económica es acorde a tu desempeño o trabajo que realizas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, considero que no.
- ☐ Relativamente.
- ☐ Sí, creo que está bien remunerado.

13. ¿Estas conforme con los incentivos docentes? (en el caso de que lo recibas)

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, me parece ínfimo.
- ☐ Sí, estoy conforme.
- ☐ No lo se.

14. ¿Las condiciones edilicias en cuanto a higiene, limpieza, son suficientes desde tu perspectiva? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, contamos con poco personal.
- ☐ Sí, me parece suficiente.
- ☐ En algunos aspectos sí, pero en otros no

15. ¿Tenes buena relación con tus pares? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, me mantengo al margen.
- ☐ Con algunos si, con otros no tanto.
- ☐ Sí, me llevo muy bien con todos.

16. ¿Tenes posibilidades de crecimiento en tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, no me brindan esa posibilidad.
- ☐ En ocasiones me ofrecieron ocupar otros cargos.
- ☐ Sí, me tienen en cuenta para cubrir cargos dentro del equipo de conducción.

Otro:

17. ¿Tu labor es bien reconocida dentro de la institución? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, siento que no.
- ☐
- ☐

No lo se

Sí, es reconocida.

18. ¿Tu desempeño genera cambios significativos en tus alumnos? *

Marca solo un óvalo.

☐

No, lamentablemente.

☐

No lo sé con certeza.

☐

Sí, claramente.

19. ¿Desde tu perspectiva, tu trabajo tiene un alto nivel de *
responsabilidad? *Marca solo un óvalo.*

☐

No

☐

Quizás

☐

Sí, por supuesto que sí.

20. ¿Consideras que un clima armónico influye en el desempeño dentro
* del aula?

Marca solo un óvalo.

☐

No, no influyen en mi desempeño.

☐

En algunas ocasiones influye.

☐

Sí, para mi es indispensable que haya un buen clima laboral.

21. ¿Consideras que te brindan el espacio para participar de diversas propuestas a nivel institucional?

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, no me brindan el espacio.
- ☐ En algunas ocasiones.
- ☐ Si, siempre puedo participar de diversas propuestas.

22. ¿Es importante para vos mantener la motivación en tu rol? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ No, creo que no es indispensable.
- ☐ En algunas ocasiones.
- ☐ Sí, es de gran importancia mantenernos motivados.

23. ¿Cuáles aspectos consideras que son importantes para mantenerte
* en esta institución?

24. Por último ¿Cuál es tu apreciación con respecto a la motivación y *
cómo consideras que influye en tu labor?

25. ¡Muchas Gracias por tu tiempo!



Anexo C Matriz de datos.

CATEGORÍAS	DATOS	INTERPRETACIÓN
Opinión sobre cuáles fueron sus motivaciones individuales para decidirse por esta profesión.	Entrevistado A: “Una de las cosas que me estimularon a ser docente es mi familia, desde chica siempre me inculcaron eso de ser maestra enseñar y transmitir para poder generar algún cambio; después cuando sos adulto te das cuenta que esas cosas no son tan así”. Entrevistada B: “Yo comencé mi recorrido como profesora de música, hace varios años ya... pero después de mucho tiempo de estar en la institución me ofrecieron el puesto de directivo y bueno, acá estoy... Yo creo que inicie como docente porque es algo que me gusta, para mi estar con nenes de jardín me alegran el día”	Se puede observar que según lo comentado por las entrevistadas en el primer caso hubo una influencia externa, es decir su familia, que colaboro a que tomara la decisión de ser docente; por el otro lado la entrevistada B tenía mayor interés por enseñar música, pero luego de varios años de permanecer en el establecimiento le ofrecieron el puesto de directivo.

Consideraciones sobre la remuneración económica de los docentes y del equipo de conducción.	Entrevistada A: “No considero que nuestro sueldo este acorde al trabajo o esfuerzo que hacemos, la verdad es que es mucho el compromiso y la responsabilidad que tenemos y nos pagan muy poco por todo lo que se hace; esto lo digo a nivel general, no por la institución en sí” Entrevistada B: “La verdad es que la sociedad no reconoce el esfuerzo que implica ser un educador en estos tiempos, tenemos muchos desafíos, le dedicamos muchas horas al trabajo y si bien dan aumentos y demás comparadas con otras profesiones estamos muy mal pagos económicamente hablando”	Aquí se puede observar que las dos entrevistadas coinciden en que no es bien remunerado el trabajo que se realiza, no por la institución en sí, sino en general.
Consideraciones sobre cómo cree que se observa esta profesión en la sociedad.	Entrevistada A: “Yo creo que es reconocida más que nada por las familias de la institución y nosotras mismas, porque después, la verdad es que todavía creo que muchos piensan que en inicial lo único que hacemos es jugar” ... “Decime, como entendes que un futbolista y más ahora que viene el	Se puede notar que en la primer entrevistada menciona que hay cierto reconocimiento que siente por parte de las familias de la institución, destacando que hay muchas otras profesiones que también están desprestigiadas; en cambio la segunda afirma

	mundial, sea tan importante y tenga tanto reconocimiento social y nosotras que nos ocupamos de la educación acá estamos, en una lucha constante, igual esto no nos pasa solo a nosotras, a los médicos también, entre otros no...” Entrevistada B: “Me parece que después de la pandemia muchas cuestiones o la visión del docente cambiaron, ahora hay un poco más de valor por lo que hacemos, pero igual me parece que falta un montón, realmente el trabajo que hacemos y en particular el de los docentes es titánico”.	que luego de la pandemia la visión del docente se está modificando, pero que aún hay mucho por recorrer, ya que el reconocimiento no es medible con lo que se hace.
Opinión sobre cuestiones edilicias del establecimiento.	Entrevistada A: “El jardín sinceramente tiene todas las comodidades, tenemos ascensor, Smart Tv en cada sala con las maquinas conectadas, los teléfonos en las aulas para poder comunicarnos entre nosotras, en ese sentido hay mucho espacio y comodidad” ... “Tenemos baños en todos los pisos, la terraza, el parque, la verdad está muy lindo el jardín”	En este caso se puede observar que las entrevistadas coinciden en que las instalaciones son muy cómodas, que cuentan con diversas herramientas y materiales que facilitan la tarea diaria de todos los eslabones de la institución.

	Entrevistada B: “Tenemos todas las comodidades y más me parece, el edificio es bastante nuevo, creo que tiene 5 años más o menos, así que tenemos bastante tecnología implementada en cada sala, para que las docentes la puedan usar cuando lo crean pertinente, como apoyo para trabajar con las unidades y demás” ... “También las chicas de maestría lo mantienen impecable, así que esta bueno contar con un edificio que te brinde cierta tranquilidad”.	
Percepciones sobre las relaciones entre los agentes educativos de la institución	Entrevistada A: " “Sinceramente a veces se hace difícil estar todas de acuerdo, somos mucha, pero en mi caso soy bastante conciliadora, así que intento brindar esos espacios para que podamos intercambiar ideas, aunque a veces no soy la que tiene la última palabra.” “A veces trato de mediar cuando noto que hay algo que se puede solucionar fácilmente, pero hay que también ser empática de cómo se siente la otra persona o que le está pasando, ya te digo, somos muchas y es	Se puede notar que las entrevistadas tienen en cuenta que en el día a día se pueden generar ciertas diferencias entre los agentes educativos, pero que por lo general se suele brindar espacios de escucha para resolver las diversas situaciones que ameritan la atención del equipo. Por otro lado, resulta interesante destacar que una de ellas menciona que el jardín tiene una demanda intensa de familias, por lo que en ocasiones se dificulta poder atender todas las vicisitudes al momento.

	difícil seguir el hilo de lo que le pasa a cada una” Entrevistada B: “Yo pienso que tenemos una buena comunicación y relación entre todos, pero bueno, podemos tener nuestras diferencias, ¿pero me parece que eso también puede ser enriquecedor... no? “ “Este jardín tiene muchos proyectos institucionales y un nivel de exigencia bastante mayor a otros, aparte de que tiene una gran demanda por parte de las familias, por eso a veces se hace complicada la dinámica en la institución... igual todas las docentes son muy profesionales, así que por ese lado estamos tranquilas”.	
Consideraciones sobre las herramientas o recursos que utilizan para motivar a sus docentes	Entrevistada A: “Creo que una de las cosas que pueden motivar es que tenemos como te dije antes un muy buen edificio y si bien tenemos en algunos momentos ciertas diferencias, el clima de trabajo es bueno, las chicas se llevan bien entre ellas, hay muchas que hace varios años que están acá y eso es importante para nosotras”	Aquí se puede observar que las entrevistadas mencionan diversos aspectos que para ellas influyen en que se mantenga la motivación en sus docentes. Cabe destacar que mencionan solo factores externos y no cuestiones que sean propias del equipo de conducción.

	Entrevistada B: “Esta institución, es una institución muy reconocida en la zona, somos en conjunto con primaria y secundaria un colegio que ofrece un buen programa para los chicos, inglés, natación, deportes y otras cosas más, creo que trabajar en una institución tan grande como la nuestra te brinda herramientas para defenderte, a parte tienen la posibilidad de realizar capacitaciones, es más hay algunas que son obligatorias para todo el plantel de la institución” ... “También se les paga un presentismo, que quizás no es mucho pero el colegio no tiene la obligación de pagarlo.”	
Consideraciones sobre como es el seguimiento pedagógico de los docentes.	Entrevistada A: “Realizamos un seguimiento pedagógico de todas las docentes y las asesoramos cuando vemos que es necesario, intentamos revisar las carpetas con frecuencia, pero a veces en la dinámica diaria se complica.” Entrevistada B:	Aquí prevalece la idea de que se intenta brindar un seguimiento a las propuestas pedagógicas de las docentes, pero se denota, que no siempre pueden cumplir con los plazos de observación de las mismas; por otro lado, se menciona en la entrevista que generalmente a comienzo de año se reúnen con todo el plantel docente para conversar sobre cuál será el PEI que se trabajará

	“Nos dividimos la tarea de supervisión entre el equipo, porque son muchas salas por sección y no damos abasto con todo, a veces nos atrasamos con las correcciones, pero si las docentes tienen alguna duda en particular con respecto a alguna planificación u algo, se pueden acercar y nosotras las ayudamos”. “Siempre se les consulta que quieren trabajar, es más a comienzo de año realizamos una plenaria para que entre todas podamos debatir que Proyecto Educativo vamos a abordar ese año y se elige entre todas las propuestas”	en el año en curso y cuál será la metodología de trabajo.
Opinión sobre si se consideran los intereses y preferencias de los docentes.	Entrevistada A: “Mira si te tengo que ser sincera no tanto como a mí me gustaría... Hace 2 años más o menos propuse que se le consultara que cargos o salas querían tener las docentes, porque si bien a veces hay rotación, algunas quedan más o menos siempre en las mismas edades, por su carácter y demás , pero la verdad es que hasta el momento eso no se realizó”... “Espero que pronto eso se modifique, no te digo que siempre se va a	En esta oportunidad se puede observar que en pocas ocasiones son tenidas en cuenta las preferencias de los docentes, ya que los cargos lo determinan por su carácter, forma de ser, etc.

	poder darle al docente la sala que quiere, pero sí de vez en cuando se le puede brindar esa experiencia, para mi mucho mejor, que más que tener un docente en el lugar que quiere y en la edad que desea, más allá de que todas tienen que tener experiencia en todas las salas” Entrevistada B: “Si, se las tiene en consideración, a veces se puede hacer otras no, pero no siempre depende de nosotras, no te olvides que esto no deja de ser una institución privada y hay ciertas cuestiones que se exceden de lo que nosotras podamos elegir”	
Consideraciones sobre cómo influye la motivación en el rol docente.	Entrevistada A: “Me parece que un docente que está motivado puede rendir más, a parte seguramente transmita sus conocimientos de otra manera y eso les llega a los chicos también” Entrevistada B: “Yo creo que un docente motivado esta más predispuesto, busca mayores	Como parte de la interpretación se puede mencionar que las dos entrevistadas consideran importante tener a los docentes motivados, ya que es favorable tanto para el equipo, como para el grupo de alumnos. Cabe destacar que una de ellas menciona que la motivación también la tienen que generar uno mismo.

	desafíos, creo que si Tenes motivación podés afrontar diferentes cuestiones, ojo que a veces la motivación también la tiene que generar uno mismo, no queda otra”	
--	--	--