

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA**  
**Escuela de Posgrado**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES SOBRE  
LA CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA MODESTO BASADRE DE LA CIUDAD  
DE TACNA, AÑO 2013

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

LIC. SANDRA ESTHER MAMANI VILLANUEVA

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN  
EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

TACNA - PERÚ

2016

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**


**INFLUENCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES SOBRE LA  
CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

**MODESTO BASADRE EN LA CIUDAD DE TACNA,**

**AÑO 2013**

Tesis sustentada y aprobada el 22 de abril del 2016, estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. Oscar Jorge Panty Neyra

SECRETARIO

  
.....  
Dr. Humberto Benito Vargas-Pichón

MIEMBRO

  
.....  
Dr. José Antonio Tiburcio Moreno

ASESOR

  
.....  
Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto

## DEDICATORIA

A Dios : Por darme la vida y salud. Sé que puedo contar con él en todo momento de mi existencia.

A mis padres : Por su ejemplo de vida, y porque ambos me guían y me apoyan constantemente.

## **AGRADECIMIENTO**

A la ESPG de la UNJBG : Por haber hecho de mí una persona de éxito.

A mis docentes : Un agradecimiento muy profundo, porque compartieron incondicionalmente su conocimiento.

## **CONTENIDO**

|                   |       |
|-------------------|-------|
| DEDICATORIA       | iii   |
| AGRADECIMIENTO    | iv    |
| ÍNDICE DE TABLAS  | xi    |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xvii  |
| RESUMEN           | xxi   |
| ABSTRACT          | xxiii |
| INTRODUCCIÓN      | 01    |

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.1   | Descripción del problema                 | 04 |
| 1.2   | Formulación del problema                 | 10 |
| 1.2.1 | Problema general                         | 10 |
| 1.2.2 | Problemas específicos                    | 10 |
| 1.3   | Justificación e importancia del problema | 11 |
| 1.3.1 | Justificación                            | 11 |
| 1.3.2 | Importancia                              | 13 |
| 1.4   | Objetivos                                | 14 |
| 1.4.1 | Objetivo general                         | 14 |

|       |                       |    |
|-------|-----------------------|----|
| 1.4.2 | Objetivos específicos | 14 |
| 1.5   | Hipótesis             | 15 |
| 1.5.1 | Hipótesis general     | 15 |
| 1.5.2 | Hipótesis específicas | 15 |

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 2.1   | Antecedentes del estudio                       | 16 |
| 2.1.1 | A nivel internacional                          | 16 |
| 2.1.2 | A nivel nacional                               | 20 |
| 2.1.3 | A nivel regional                               | 23 |
| 2.2   | Bases teóricas de los factores motivacionales  | 25 |
| 2.2.1 | Teoría de la motivación e higiene              | 25 |
| 2.2.2 | Modelo de poder, afiliación y realización      | 32 |
| 2.2.3 | Teoría de la jerarquía de las necesidades      | 36 |
| 2.2.4 | El incentivo según Taylor                      | 36 |
| 2.2.5 | Resumen sobre las teorías de la motivación     | 37 |
| 2.3   | Bases teóricas de la calidad de gestión        | 40 |
| 2.3.1 | Gestión de la educación                        | 40 |
| 2.3.2 | Calidad educativa                              | 42 |
| 2.3.3 | Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (MEGC) | 44 |

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 2.3.4   | Características del modelo de autoevaluación EFQM | 48 |
| 2.3.4.1 | Agentes facilitadores                             | 49 |
| 2.3.4.2 | Resultados  | 50 |
| 2.4     | Definición de términos                            | 51 |

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

|         |                                  |    |
|---------|----------------------------------|----|
| 3.1     | Tipo de investigación            | 57 |
| 3.2     | Diseño de investigación          | 57 |
| 3.3     | Ámbito de estudio                | 58 |
| 3.4     | Población y muestra              | 59 |
| 3.4.1   | Población                        | 59 |
| 3.4.2   | Muestra                          | 59 |
| 3.5     | Variables e indicadores          | 61 |
| 3.5.1   | Variable independiente           | 61 |
| 3.5.2   | Variable dependiente             | 62 |
| 3.5.3   | Caracterización de las variables | 62 |
| 3.5.3.1 | Factores motivacionales (V. I.)  | 62 |
| 3.5.3.2 | Calidad de la gestión (V. D.)    | 62 |
| 3.5.4   | Definición de las variables      | 66 |
| 3.6     | Técnicas de recolección de datos | 67 |

|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 3.7 | Técnica de análisis de datos | 68 |
|-----|------------------------------|----|

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 4.1       | Confiabilidad de instrumentos                  | 70 |
| 4.1.1     | Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach | 70 |
| 4.1.2     | Relación variable, dimensiones e ítems         | 72 |
| 4.2       | Resultados sobre los factores motivacionales   | 74 |
| 4.2.1     | Análisis por dimensión                         | 74 |
| 4.2.1.1   | Logro  | 74 |
| 4.2.1.1.1 | Actividades bien realizadas                    | 75 |
| 4.2.1.1.2 | Acepta responsabilidades                       | 77 |
| 4.2.1.1.3 | Necesita feedback                              | 78 |
| 4.2.1.1.4 | Deseo de la excelencia                         | 79 |
| 4.2.1.2   | Poder  | 81 |
| 4.2.1.2.1 | Le gusta ser considerado importante            | 82 |
| 4.2.1.2.2 | Quiere prestigio y estatus                     | 84 |
| 4.2.1.2.3 | Busca que predominen sus ideas                 | 85 |
| 4.2.1.2.4 | Suele tener mentalidad política                | 86 |
| 4.2.1.3   | Afiliación                                     | 88 |
| 4.2.1.3.1 | Le gusta ser popular                           | 89 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.2.1.3.2 | Le gusta el contacto con los demás     | 91  |
| 4.2.1.3.3 | Le gusta estar solo                    | 92  |
| 4.2.1.3.4 | Le gusta ayudar a otra gente           | 93  |
| 4.2.1.4   | Estima                                 | 95  |
| 4.2.1.4.1 | Laborar en un lugar limpio             | 96  |
| 4.2.1.4.2 | Destaca y sobresale                    | 98  |
| 4.2.1.4.3 | Pone en práctica sus ideas             | 99  |
| 4.2.1.4.4 | Interés por lo que hace                | 100 |
| 4.2.1.5   | Incentivo                              | 102 |
| 4.2.1.5.1 | Sueldo económico                       | 103 |
| 4.2.1.5.2 | Sueldo moral                           | 106 |
| 4.2.2     | Análisis global                        | 109 |
| 4.3       | Resultados sobre la calidad de gestión | 111 |
| 4.3.1     | Análisis por dimensión                 | 111 |
| 4.3.1.1   | Agentes facilitadores                  | 111 |
| 4.3.1.1.1 | Liderazgo                              | 113 |
| 4.3.1.1.2 | Política y estrategias                 | 116 |
| 4.3.1.1.3 | Gestión de personas                    | 119 |
| 4.3.1.1.4 | Gestión de recursos y alianzas         | 121 |
| 4.3.1.1.5 | Gestión de los procesos                | 124 |
| 4.3.1.2   | Resultados                             | 127 |
| 4.3.1.2.1 | Relativos a los clientes               | 129 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 4.3.1.2.2 | Relativos al personal                           | 131 |
| 4.3.1.2.3 | Relativos a la sociedad                         | 134 |
| 4.3.1.2.4 | Logros de la organización                       | 137 |
| 4.3.1.2.5 | Consecuencias directas e indirectas             | 139 |
| 4.3.2     | Análisis global                                 | 142 |
| 4.4       | Contraste de hipótesis                          | 144 |
| 4.4.1     | Verificación de las hipótesis específicas       | 144 |
| 4.4.1.1   | Verificación de la primera hipótesis específica | 144 |
| 4.4.1.2   | Verificación de la segunda hipótesis específica | 147 |
| 4.4.1.3   | Verificación de la tercera hipótesis específica | 149 |
| 4.4.2     | Verificación de la hipótesis general            | 150 |

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| DISCUSIÓN                  | 154 |
| CONCLUSIONES               | 158 |
| RECOMENDACIONES            | 160 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 162 |
| ANEXOS                     | 168 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Teoría de los factores   | 26 |
| Tabla 2  | Motivaciones   | 35 |
| Tabla 3  | Distribución de la población y la muestra  | 60 |
| Tabla 4  | Variable: factores motivacionales  | 61 |
| Tabla 5  | Variable: calidad de la gestión  | 62 |
| Tabla 6  | Operacionalización de las variables  | 66 |
| Tabla 7  | Escala de Alpha de Cronbach  | 70 |
| Tabla 8  | Alpha de Cronbach: factores motivacionales   | 71 |
| Tabla 9  | Alpha de Cronbach: calidad de la gestión   | 71 |
| Tabla 10 | Variable independiente: relación dimensión – ítems   | 72 |
| Tabla 11 | Variable dependiente: relación dimensión – ítems   | 72 |
| Tabla 12 | Escala de valoración para factores motivacionales  | 73 |
| Tabla 13 | Escala de valoración para calidad de la gestión  | 73 |
| Tabla 14 | Dimensión 1: logro   | 74 |
| Tabla 15 | Ítem 1: En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.  | 75 |
| Tabla 16 | Ítem 2: Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden. | 77 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 17 | Ítem 3: En muchas ocasiones al realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos. | 78 |
| Tabla 18 | Ítem 4: Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.                                  | 79 |
| Tabla 19 | Dimensión 2: poder  | 81 |
| Tabla 20 | Ítem 5: En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.                                 | 82 |
| Tabla 21 | Ítem 6: En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.                           | 84 |
| Tabla 22 | Ítem 7: Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.  | 85 |
| Tabla 23 | Ítem 8: Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder.                | 86 |
| Tabla 24 | Dimensión 3: afiliación   | 88 |
| Tabla 25 | Ítem 9: Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.   | 89 |
| Tabla 26 | Ítem 10: Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.   | 91 |
| Tabla 27 | Ítem 11: A veces me agrada estar solo, sobre todo   |    |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
|          | cuando tengo que recapacitar sobre algún problema.   | 92  |
| Tabla 28 | Ítem 12: Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.                  | 93  |
| Tabla 29 | Dimensión 4: afiliación  | 95  |
| Tabla 30 | Ítem 13: Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades. | 96  |
| Tabla 31 | Ítem 14: Me agrada destacar y sobresalir voluntariamente.  | 98  |
| Tabla 32 | Ítem 15: Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.                   | 99  |
| Tabla 33 | Ítem 16: Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.                                    | 100 |
| Tabla 34 | Dimensión 5: incentivo   | 102 |
| Tabla 35 | Ítem 17: Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.  | 103 |
| Tabla 36 | Ítem 18: El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.  | 105 |
| Tabla 37 | Ítem 19: He recibido felicitaciones por lo que realicé frente a los demás colaboradores de la organización.          | 106 |
| Tabla 38 | Ítem 20: Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.               | 107 |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Tabla 39 | Variable 01: factores motivacionales  | 109 |
| Tabla 40 | Dimensión 1: agentes facilitadores  | 111 |
| Tabla 41 | Ítem 1: El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.   | 113 |
| Tabla 42 | Ítem 2: Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.                 | 115 |
| Tabla 43 | Ítem 3: La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes.              | 116 |
| Tabla 44 | Ítem 4: En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.                                | 117 |
| Tabla 45 | Ítem 5: La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales. | 119 |
| Tabla 46 | Ítem 6: La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.                   | 120 |
| Tabla 47 | Ítem 7: La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.   | 121 |
| Tabla 48 | Ítem 8: La institución establece pactos de colaboración   |     |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
|          | con organizaciones externas.  | 123 |
| Tabla 49 | Ítem 9: La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.  | 124 |
| Tabla 50 | Ítem 10: La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.  | 125 |
| Tabla 51 | Dimensión 2: resultados   | 127 |
| Tabla 52 | Ítem 11: Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.  | 129 |
| Tabla 53 | Ítem 12: Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos.  | 130 |
| Tabla 54 | Ítem 13: Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.                          | 131 |
| Tabla 55 | Ítem 14: Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos. | 133 |
| Tabla 56 | Ítem 15: Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.   | 134 |
| Tabla 57 | Ítem 16: La institución logra repercutir en el medio  |     |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
|          | ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.  | 135 |
| Tabla 58 | Ítem 17: La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo.   | 137 |
| Tabla 59 | Ítem 18: Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.                            | 138 |
| Tabla 60 | Ítem 19: Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.                 | 139 |
| Tabla 61 | Ítem 20: Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución. | 141 |
| Tabla 62 | Variable 02: calidad de la gestión  | 142 |
| Tabla 63 | Cálculos de correlación   | 149 |
| Tabla 64 | Coeficiente de correlación de Karl Pearson  | 150 |
| Tabla 65 | Pruebas de chi-cuadrado   | 151 |
| Tabla 66 | Contingencia factores motivacionales * calidad de la gestión  | 152 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Figura 1 | En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.   | 76 |
| Figura 2 | Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden.  | 77 |
| Figura 3 | En muchas ocasiones al realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos. | 79 |
| Figura 4 | Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.                                  | 80 |
| Figura 5 | En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.                                 | 83 |
| Figura 6 | En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.                           | 84 |
| Figura 7 | Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.  | 86 |
| Figura 8 | Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder.                | 87 |
| Figura 9 | Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.   | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 10 Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.  | 91  |
| Figura 11 A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema.                 | 93  |
| Figura 12 Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.                  | 94  |
| Figura 13 Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades. | 97  |
| Figura 14 Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.  | 98  |
| Figura 15 Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.                   | 100 |
| Figura 16 Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.                                    | 101 |
| Figura 17 Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.  | 104 |
| Figura 18 El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.  | 105 |
| Figura 19 He recibido felicitaciones por lo que realicé frente a los demás colaboradores de la organización.          | 107 |
| Figura 20 Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.               | 108 |
| Figura 21 Distribución de frecuencias relativas porcentuales  |     |

|   |     |
|---|-----|
| según escala de valoración de la variable.  | 110 |
| Figura 22 El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.   | 114 |
| Figura 23 Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.                 | 115 |
| Figura 24 La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes.              | 117 |
| Figura 25 En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.                                | 118 |
| Figura 26 La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales. | 119 |
| Figura 27 La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.                   | 121 |
| Figura 28 La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.   | 122 |
| Figura 29 La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas.  | 123 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Figura 30 | La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.   | 125 |
| Figura 31 | La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.  | 126 |
| Figura 32 | Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.  | 129 |
| Figura 33 | Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos.  | 131 |
| Figura 34 | Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.                          | 132 |
| Figura 35 | Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos. | 133 |
| Figura 36 | Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.   | 135 |
| Figura 37 | La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.   | 136 |
| Figura 38 | La institución permanentemente tiene logros ganados  |     |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
|           | con los que se puede decir que cumple con su objetivo.   | 137 |
| Figura 39 | Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.                            | 139 |
| Figura 40 | Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.                 | 140 |
| Figura 41 | Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución. | 141 |
| Figura 42 | Distribución de frecuencias relativas porcentuales según escala de valoración de la variable.  | 143 |

## RESUMEN

El estudio realizado corresponde al tipo de Investigación básica que enmarca el diseño descriptivo-explicativo. El objetivo de la investigación fue describir el desarrollo de los factores motivacionales y su influencia en la calidad de la gestión de los docentes en la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna en el año 2013. Se encuestó a 30 docentes de la institución educativa y la información recopilada fue procesada utilizando la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados demuestran que el grado de desarrollo de los Factores Motivacionales de los docentes, es moderado; asimismo, el nivel de la Calidad de la Gestión, también es moderado. Con la prueba chi cuadrado se comprobó la influencia de los Factores Motivacionales de los docentes sobre la Calidad de la Gestión de la Institución Educativa, con un nivel de significancia del 95%.

**PALABRAS CLAVE:** Motivación, factores motivacionales, calidad educativa, calidad de gestión.

## **ABSTRACT**

The realized study corresponds to the type of basic Investigation that frames the descriptive - explanatory design. The target of the investigation was to describe the development of the factors motivacionales and his influence in the quality of the management of the teachers in the Educational Institution Modesto Basadre of the city of Tacna year 2013. There were polled 30 teachers of the educational institution, also the information was processed using the descriptive statistics and inferencial. The results demonstrate that the grade of development of the Factors Motivacionales of the teachers, it is moderate; also, the level of the Quality of the Management, also it is moderate. With the test chi square verified the influence of the Factors Motivacionales of the teachers on the Quality of the Management of the Educational Institution, at a level of significancia of 95 %.

**KEY WORDS:** Motivation, motivacionales factors, educational quality, quality of management.

## INTRODUCCIÓN

Para la presente investigación se consultaron los trabajos de Gutiérrez, V. T. (2006); Avila, M. I. (2004); Méndez, P. G. (2012); Huamaní, L. (2004); y Cortez, R. A. (2006). Dentro de las teorías directamente relacionadas con los Factores Motivacionales, están la teoría de Necesidades Motivadoras de Mc Clelland citado por Schultz (1993), la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, así como la teoría del Incentivo de Taylor (1984); y dentro de las teorías relacionadas con la Calidad de la Gestión están el modelo de autoevaluación MEGC (1999) que según Donabedian (1984) este criterio se divide en dos partes “agentes facilitadores” y “resultados”. El problema de la presente investigación es que en la Institución Educativa Modesto Basadre existen discrepancias para dar respuesta sobre los factores motivacionales y calidad de la gestión que se genera en la organización. Con la presente investigación se pretende aclarar el panorama; lo que nos permitió formular la siguiente hipótesis: “Los Factores Motivacionales de los docentes influyen en la Calidad de la Gestión de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013”. Así la presente

investigación permitió aclarar para la variable Factores Motivacionales, los términos: logro, poder, afiliación, estima e incentivo. Para la variable Calidad de la Gestión: agentes facilitadores tales como liderazgo, política y estrategias, gestión de personas, gestión de recursos y alianzas y la gestión de los procesos; así como “resultados” que comprende los relativos a los clientes, al personal, a la sociedad, así como los logros de la organización y las consecuencias directas e indirectas.

El presente informe de investigación está estructurado en cinco capítulos: En el capítulo I se plantea el problema de investigación, los objetivos, hipótesis y la importancia de estudio. En el capítulo II se exponen los antecedentes de estudio a nivel internacional, nacional y local, las bases teóricas de los factores motivacionales y la calidad de la gestión, así como la definición de términos básicos para esclarecer el reporte.

En el capítulo III se explica el marco metodológico, se precisan las variables de indagación, se describe la población y muestra, se describen los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, así como su procesamiento y análisis.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación referidos al grado de desarrollo de los factores motivacionales de los docentes, el nivel de calidad de la gestión en la institución educativa, la

relación positiva entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión, el análisis descriptivo de los indicadores de las respectivas dimensiones, así como la contrastación de hipótesis de investigación.

En el capítulo V se presenta la discusión de resultados. Al final se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La gestión educativa en la Institución de Formación Docente debe resignificar sus prácticas y procedimientos en función a sus logros educativos. Destaca como un aspecto clave la motivación de los docentes de una institución, por ser actores fundamentales en la consecución de los logros educativos dentro y fuera del aula. Se entiende que es a través del formador que los estudiantes lograrán desarrollar sus aprendizajes.

La calidad de la gestión es un factor clave en el conjunto del funcionamiento institucional y, por tanto, el conocimiento de los Factores Motivacionales permitirá establecer el perfil de las actuaciones que se esperan de él en los diversos ámbitos que definen su rol.

En la institución objeto de este estudio, permanentemente hay cambio de directores. El nuevo director selecciona los cargos jerárquicos, este es un fenómeno que de hecho afecta al desempeño de los docentes que trabajan permanentemente y afecta a los docentes contratados, pues se notan preferencias y diferencias de trato entre ellos traduciéndose en la poca motivación del personal. Si el docente, nombrado o contratado, no se siente parte de la institución y no participa de la toma de decisiones para el logro de los objetivos, es probable que muestre menor motivación hacia el trabajo y por ende su desempeño será deficiente. Pues los planteamientos y la toma de decisiones las realizan la plana directiva y jerárquica y estos son solo remitidos a los docentes para su cumplimiento o en su defecto para remitir informes a las autoridades superiores. De esta manera no se sienten identificados como docentes de la institución, no satisfacen sus expectativas y se generan frustraciones en los alumnos, indicadores negativos para un buen desempeño. Por otro lado, algunos docentes se sienten inconformes con la remuneración que reciben por su trabajo, pues no equivale al esfuerzo que realizan pero por miedo a no ser contratados nuevamente se limitan a no emitir opiniones.

La planificación institucional se lleva a cabo de manera centralizada y sin participación de los integrantes de la institución, a cargo

de casi exclusivamente de las instancias directivas, que concentran poder de decisión para aprobar o desestimar nuevos proyectos o cambios. Esta forma de actuar da lugar a que documentos y procesos que contienen información institucional importante -como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RIN)- son dados a conocer principalmente a los docentes, en menor grado a los estudiantes y no existen evidencias de que haya habido acciones dirigidas a que el personal administrativo y de servicio se apropie de la propuesta institucional y pueda compartirla. Los mecanismos utilizados son formales; por lo regular, a través de directivas o circulares y/o publicarlos en vitrinas, pero ello no garantiza la cabal comprensión y apropiación de ellos por parte de los miembros de la comunidad.

La gestión suele sustentar el liderazgo personalizado, jerárquico, vertical y centralizado en una persona en quien recae el peso y la capacidad de gestión y la toma de decisiones, sin la consulta de los demás actores educativos o con escasa participación de ellos. Este enfoque se refleja en los aspectos pedagógicos a través de la forma como se establece la relación formador-estudiante en la institución, en el tipo de demanda cognitiva (pasiva, no reflexiva, memorística) y en la demanda

conductual (aceptar la autoridad, la norma sin pensar el fondo). Este estilo de gestión unidireccional y poco dialogante que se da en la construcción de documentos de gestión, ingresa también en las aulas y es reproducido por los directivos con los demás miembros de la entidad en la toma de decisiones vinculadas a lo pedagógico y por los docentes en su modo de “conducir” las sesiones de aprendizaje, de manera autoritaria y vertical, con un poder que se basa en el “dominio” de conocimientos, que genera distancia entre docente y estudiante, reduce las oportunidades para el cuestionamiento, la crítica y genera entre los estudiantes el temor de expresar sus puntos de vista. Nada más lejos de un clima de aprendizaje formativo que promueva la autonomía de pensamiento, que acepte la divergencia y promueva la capacidad crítica que los futuros docentes requieren. (Andrade, 2007).

El director realiza acciones administrativas ligadas a las normas establecidas con escasa conciencia acerca de cómo cada decisión y acción afecta los discursos, las prácticas y sobre todo la naturaleza de la formación que se busca generar. Se prescinde de la comunicación horizontal y el conocimiento real de su personal y la realidad en la cual están circunscritas.

Una de las razones que explican la escasa participación de los docentes en estos procesos es que se realizan en un momento del año en que se cuenta solo con el personal docente estable y el personal jerárquico, cuando los alumnos están aún de vacaciones y el personal contratado, que suele ser la mayoría, aún no está definido. Vemos así cómo se burocratizan procesos importantes y se subordina lo educativo a lo administrativo con efectos negativos tanto en el compromiso que se requiere generar como, de manera indirecta, en la propia formación de los alumnos, pues de este modo se contradice el perfil del egresado que estas instituciones tienen.

Cada formador, programa y realiza sus sesiones de aprendizaje según su criterio y disposición. Esto genera la percepción de la existencia de dos tipos de docentes: el primero se siente identificado con la institución a nivel administrativo, poco con su labor pedagógica y con su comunidad, con buena disposición con los estudiantes. El segundo grupo de docentes se caracteriza porque sus sesiones de clase suelen ser dinámicas y la interacción con los alumnos permite captar su atención, no se involucran con las actividades de desarrollo institucional porque es unidireccional. El primero utiliza una metodología tradicional, evalúan a sus alumnos con exámenes de corte más memorístico que no favorecen el desarrollo de capacidades; mientras que el segundo grupo incluyen

preguntas de corte crítico, sin dejar de lado la evaluación teórica. Para que responda de manera efectiva es necesario tener en cuenta los factores motivacionales para la participación de los diversos actores porque no es algo que se pueda generar y resolver solo mediante una norma, sino que requiere concertar roles y responsabilidades, clarificar funciones y desarrollar capacidades para una nueva forma de asumir las competencias transferidas. El personal docente de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, en la actualidad realiza sus labores como una obligación que tiene que cumplir por el hecho de ocupar un puesto, mas no se siente motivado para desempeñar sus labores, lo que genera a su vez malestar y estrés en los alumnos. Esto se traduce en un deficiente desempeño docente que repercute en la productividad y el rendimiento óptimo de la institución, la cual se demuestra en la carencia de proyectos de innovación de los docentes para fortalecer el desempeño docente en la institución.

Asimismo, observamos que al parecer no hay una buena calidad en la gestión del área de personalidad, posiblemente debido a que no se desarrollan óptimamente los factores motivacionales propiamente dichos, ya que hay a veces crisis de identidad, apatía, desconcierto y desconfianza por parte de los docentes.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera los factores motivacionales influyen en la calidad de la gestión de los docentes en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013?

### **1.2.2. Problemas específicos**

a) ¿Cuál es el grado de desarrollo de los factores motivacionales en los docentes de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013?

b) ¿Cómo es la calidad de la gestión en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013?

c) ¿Qué relación existe entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. Justificación**

##### **1.3.1.1. Justificación teórica**

La investigación está enfocada desde el punto de vista de la escuela estructural funcionalista porque es un fenómeno social que forma parte del sistema social que engloba los subsistemas culturales, sociales, políticas y económicas, específicamente cultural. Asimismo, permite generar otras interrogantes de investigación significativas para el desarrollo de nuevos estudios.

La motivación es un aspecto importante para la eficaz calidad de la gestión; sin lugar a dudas, un docente motivado tiene alto rendimiento académico. La motivación contribuye a este propósito, pues fortalece el grado de compromiso de la persona, incluye factores que canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Consiste en influir en la conducta de las personas basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”.

Según Stoner, la motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre dos extremos: los actos reflejos y las costumbres adquiridas. (Stoner, 1996).

#### **1.3.1.2. Justificación práctica**

Se constituye los insumos para la implementación de estrategias, programas y/o actividades que faciliten el desarrollo y consolidación de los factores motivacionales en la calidad de la gestión en favor de la mejora de la calidad de los aprendizajes a partir de los enfoques teóricos.

#### **1.3.1.3. Justificación teórica**

La investigación realizada, permite tener una visión panorámica y a la vez objetiva de las implicancias de los Factores Motivacionales y la Calidad de la Gestión de los docentes, de esta manera se obtendrá los conocimientos teóricos y fundamentos científicos que sirven para realizar estrategias y programas estructurales para mejorar aún más la calidad en el campo educativo.

### **1.3.2. Importancia**

Los factores motivacionales del ser humano son de suma importancia, ya que se considera la clave del éxito para una organización, que desde luego mejorará la calidad de la gestión. De esta manera la institución educativa Modesto Basadre mantiene su eficiencia ayudando así a crear una mejor calidad de vida de sus miembros, dentro de la cual los administrativos, docentes y alumnos estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo. La gestión de la calidad se constituye, por tanto, en un factor básico para que la organización pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Esta investigación permite describir el desarrollo de los factores motivacionales de los docentes y su implicancia en la Calidad de la Gestión en la Institución Educativa Modesto Basadre, además el abordar esta problemática es de suma importancia por las propias necesidades de la organización para desarrollar mayores factores motivacionales en sus miembros, especialmente en los docente y por ende, mejor rendimiento en sus labores, hecho que redundará en la calidad de la gestión de la organización.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Describir el desarrollo de los factores motivacionales y su influencia en la calidad de la gestión de los docentes en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar el grado de desarrollo de los factores motivacionales de los docentes en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013.
- b) Determinar el nivel de la calidad de la gestión en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013.
- c) Determinar la relación que existe entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión en el área de personalidad de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Los factores motivacionales de los docentes influyen en la calidad de la gestión de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- a) El grado de desarrollo de los factores motivacionales de los docentes en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna en el año 2013, es moderado.
  
- b) El nivel de la calidad de la gestión en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013, es moderado.
  
- c) Existe una relación positiva entre los factores motivacionales y la calidad de la gestión en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, año 2013.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

En base a la revisión bibliográfica y también a la búsqueda de direcciones electrónicas, se encontraron algunos antecedentes similares y correlacionados a la investigación realizada:

##### **2.1.1. A nivel internacional**

En el ámbito internacional encontramos los siguientes estudios:

Gutiérrez, V. T. (2006). En la tesis Factores motivacionales que prevalecen en los y las estudiantes del primer año de magisterio secciones “b” y “e”, durante la práctica informática educativa, en el desarrollo de los diferentes cursos. Escuela normal “Ricardo Morales

Avilés”, Jinotepe, Carazo, II semestre 2006; llega a las siguientes conclusiones:

- Tienen mayor incidencia los factores motivacionales intrínsecos sobre los extrínsecos en el aprendizaje de los estudiantes tal como a continuación se sustenta.
- Los factores motivacionales intrínsecos que prevalecen en los y las estudiantes son los deseos de saber, así como la curiosidad, el interés por aprender, más que por la obtención de una nota, sobre todo, en Investigación Educativa II, Curriculum, Literatura Infantil y Psicología en el Proceso Educativo. Lo cual coincide con lo planteado por los docentes, quienes señalan que los y las estudiantes realizan la práctica informática con el fin de profundizar en los conocimientos, retroalimentar los aprendizajes. Un gran porcentaje de los y las estudiantes manifiestan experimentar emociones tales como alegría y esperanza, sobre todo, en el desarrollo de los cursos de Investigación educativa II, Literatura Infantil.
- Las orientaciones del docente, valoradas por los estudiantes como claras e interesantes, son factores motivacionales extrínsecos que influyen positivamente en la práctica informática de los estudiantes, sobre todo, en los cursos de Investigación educativa II; El Educando en el Nivel de Educación Primaria; Ética Moral y Cívica y Didáctica

General. En relación al desarrollo de los cursos de Geometría y Estadísticas, y otros.

Avila, M. I. (2004), en su tesis Diseño de un sistema de gestión de calidad en el centro Santa María mediante la aplicación de la norma ISO 9001:2000 llevado a cabo en la Universidad Javeriana, facultad de Ingeniería, departamento de Industrial Santafé de Bogotá D.C. Colombia; llega a las siguientes conclusiones:

- El sistema de Gestión de Calidad del centro Santa María fue basado en la norma ISO 9001:2000 utilizando como base el Sistema de Calidad ya existente en el Centro. Esta norma internacional plantea los requisitos empleados para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicados para así conseguir la satisfacción del cliente. Por esta razón se determinaron los requerimientos de los clientes (estudiantes, padres de familia, empleados docentes de áreas especializadas, directores de grupo, empleados de área administrativa, empleados servicios generales y directivas) en cuanto a formación académica y de infraestructura.
- Como parte del Sistema de Gestión de Calidad y de su documentación se estableció una red de procesos acompañada por un Manual de Procesos, Documentos y Registros donde se encuentran

las 4 Áreas Estratégicas de la Institución donde están contenidos los procesos y subprocesos de la misma, cada uno de estos están descritos por medio de su propósito, entradas, salidas, delimitación, responsable, recursos utilizados, documentación, registros e indicadores asociados, descripción escrita y su flujograma correspondiente. El diseño fue fundamentado en el enfoque basado en procesos planteado en la norma ISO 9001:2000. Para la realización del Manual y la Red de Procesos fue necesaria la colaboración de la comunidad Educativa y del comité de Calidad que se deben encargar de realizar las actualizaciones de estos.

- El sistema de Gestión de Calidad debe ser monitoreado continuamente, para lo cual se definieron una serie de indicadores de gestión clasificados en las diferentes áreas estratégicas identificando su nombre, descripción, escala umbral, fórmula y responsable. Estos indicadores están relacionados con los objetivos de calidad y contribuyen a la mejora continua de los procesos de la institución, para esto los indicadores fueron diseñados de una manera sencilla de tal manera que la información recolectada sea clara y útil dentro del Centro Santa María.

### **2.1.2. A nivel nacional**

Méndez, P. G. (2012), en su tesis Autoevaluación de la calidad de gestión en una institución educativa de Ventanilla – Callao, llega a las siguientes conclusiones:

- La autoevaluación a la calidad de la gestión de la institución educativa del estudio, según el personal directivo, en todos los criterios (siete) de autoevaluación tienen la situación de excelente, con porcentajes de cumplimiento de 92,50 a 98,33%.
- Según el personal de servicios y administrativos de la institución educativa que participaron en el estudio, seis criterios evaluados alcanzaron la categoría de insatisfactorio, con tasa de cumplimiento de 61,33% a 69,33%.
- Según el personal docente, existe polaridad de resultados, se encuentra un criterio de autoevaluación, con menor porcentaje alcanzado, es respecto a resultados clave de desempeño con 67,04%, encontrándose en la categoría de insatisfactorio; mientras otro criterio, gestión del personal, obtiene el de mayor porcentaje, alcanzando la categoría de satisfactorio con un 80,86 %.
- Según los estudiantes de la institución educativa, los criterios de autoevaluación, como liderazgo, gestión de los procesos e impacto a

la comunidad, alcanzaron la situación de satisfactorio, con tasa de cumplimiento de 71,88 a 80,15%, mientras que, el criterio clientes externos tiene la situación de insatisfactorio con tasa de cumplimiento de 67,59%.

Huamaní, L. (2004). Realiza su tesis titulada Influencia de los factores de motivación en el desempeño laboral. Se trata de una investigación cuantitativa, estudio descriptivo y correlacional, cuyo fin era encontrar nudos críticos como factores resaltantes de la motivación para un futuro plan de acción en el manejo del potencial humano. Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo de recursos humanos, se aprecia que existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, lo que coincidimos que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros.
- La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o crean

los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

- La evaluación del desempeño laboral busca conocer el estándar de desempeño del trabajador de acuerdo a ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma de medida del desempeño que tiene el recurso humano, en las diferentes actividades tareas que realiza sin embargo existen factores internos y externos que inciden en este desempeño que tenga dentro de la institución.
- Es conveniente que entendamos que el desempeño laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su desempeño. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.
- Los sistemas de evaluación sobre el rendimiento profesional, existen diferentes enfoques, y los especialistas han planteado una serie de formas de evaluación, las mismas que coinciden en que miden el

esfuerzo desplegado por el trabajador, teniendo aspectos importantes que tratan de medir lo que hace el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, identifican fortalezas y debilidades del trabajador. Estas evaluaciones deben ser aplicadas por personal capacitado, periódicamente y sobre todo se debe dar retroalimentación al personal evaluado para que se puedan corregir fallas.

### **2.1.3. A nivel regional**

De la investigación previa y búsqueda de información, establecemos que a nivel regional no existen estudios como el planteado con las variables específicas. Sin embargo, el que más se asemeja es:

Cortez, R. A. (2006), en su tesis titulada: Influencia del liderazgo de los directivos y jerárquicos en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la institución educativa “MANUEL A. ODRÍA” del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006. Llevada a cabo en la Facultad de Educación, Ciencias de la Comunicación y Humanidades de la Universidad Privada de Tacna, donde se afirma:

- El conocimiento del factor humano y su gestión va a constituirse en la base de la dirección de las organizaciones. Distintas áreas de

actividad han merecido el papel protagonista en la dirección de las organizaciones educativas: él área administrativa, en ocasiones el área pedagógica,...poco a poco comienza a apreciarse que, por encima de las técnicas, están las capacidades, habilidades y motivación de las personas.

- Aspectos como motivación, gestión de competencias o liderazgo son los paradigmas sobre los que comienza a asentarse la dirección de las organizaciones. Porque cada día se hace más marcado el proceso de socialización de las personas, quienes se agrupan para satisfacer intereses y lograr metas que les son de vital importancia para la subsistencia del mismo grupo.
- [...] para alcanzar sus objetivos básicos, cada grupo (empresa, asociación, club deportivo, gremio, cooperativa, junta de vecinos, Institución educativa, etc.), requiere de sistematizar las funciones (el trabajo) y asignar la coordinación de las mismas a uno de sus miembros (un líder) , quien por una serie de cualidades propias (carisma, organización, motivación, alta autoestima, comunicación asertiva), influye notoriamente en el resto del grupo, para lograr que todos se esfuercen en lograr las metas propuestas, en un ambiente de satisfacción.

## **2.2. BASES TEÓRICAS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES**

### **2.2.1. Teoría de la motivación e higiene**

Frederick Herzberg (1923-2000) propuso la teoría de motivación e higiene conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación.

Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción; la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

El profesor de la Universidad de UTAH en su texto *Teoría de los factores* (Herzberg, 1959) propone el siguiente planteamiento:

**Tabla 1.**

**Teoría de los factores**

| Factores higiénicos, ambientales o extrínsecos |  | Factores motivacionales intrínsecos |   |
|--|--|-------------------------------------|---|
| Contexto del cargo                             |  | Contenidos del cargo                |   |
| De insatisfacción                              | ¿Cómo se siente el individuo en relación con su empresa?<br><br>1. Las condiciones de trabajo<br>2. Administración y política de la empresa.<br>3. Calidad de supervisión.<br>4. Relaciones con el supervisor<br>5. Se basan en impulsos primarios | De satisfacción                     | ¿Cómo se siente el individuo?<br><br>1. El trabajo en sí.<br>2. Realización o nivel de éxito.<br>3. Reconocimiento.<br>4. Nivel de responsabilidad o progreso profesional.<br>5. Se basan en la naturaleza psicológica. |

Fuente: Herzberg, 1959.

Este esquema nos da a conocer que Herzberg identificó dos factores que influyen en la motivación en el trabajo. A estos los llamó factores: “higiénicos” y “motivacionales”. El primero se puede considerar como el ámbito o contexto del trabajo (antecedente) y el segundo, el contenido del trabajo (consecuente).

Los factores de la columna izquierda muestran los niveles mayores de insatisfacción. En cambio, los factores de la derecha pueden tener

influencia directa en el nivel de motivación experimentado por los trabajadores y son efectivos porque inclina a la persona a esforzarse y trabajar mejor.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas. Están bajo el control del individuo y abarcan el trabajo en sí, realización personal, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad. Estos factores dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. Tradicionalmente las tareas se han definido y distribuido con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y economía, sin tener en cuenta los componentes de desafío y oportunidad para la creatividad y la significación psicológica del individuo que las ejecuta. Con este enfoque mecanicista, las tareas pasaron a crear un efecto de “desmotivación” y, como resultado la apatía y el desinterés del individuo ya que no solo le ofrecen un lugar decente para trabajar.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, solo evitan la insatisfacción por eso Herzberg les llama factores de satisfacción.

Para que los factores motivacionales sean siempre estimulantes y excitantes hasta el punto de crear medios de satisfacción de las necesidades elevadas, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. Este enriquecimiento trae efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, así como la reducción del ausentismo y la rotación personal.

Los factores responsables de la satisfacción profesional son totalmente independientes y distintos de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto de la satisfacción profesional no es la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto de la insatisfacción profesional es ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción”. (Herzberg, 1959).

En ocasiones los gestores cometen el error de concentrarse única y exclusivamente en los factores higiénicos o ambientales para motivar a los trabajadores. No tienen en cuenta la naturaleza “cíclica” de los factores ambientales; por ejemplo, si introducimos mejoras en las condiciones de trabajo solo para comprobar si causamos impacto en la actitud o moral de mano de obra. Durante un cierto tiempo a los trabajadores les habrá encantado las nuevas condiciones, pero muy

pronto se habrán habituado a ello como si siempre hubieran existido y desearán más.

Los propios gestores pueden llegar a desilusionarse por este mismo efecto y acusar a sus trabajadores de ser desagradecidos y codiciosos. Lo que se debería hacer es combinar los factores ambientales con los motivadores para ilusionar eficazmente a los empleados. No obstante, nunca deberá olvidarse los factores ambientales, pues su ausencia conducirá a la insatisfacción; hay que resolver primero los factores ambientales antes de esperar tener éxito con los motivadores. El enriquecimiento humano a través del trabajo es la aplicación práctica de la teoría de los dos factores de Herzberg y se distingue por el énfasis que da a la importancia del propio trabajo, o sea, el contenido del mismo.

La “participación” y que los obreros estén “metidos de lleno”, son opciones potencialmente peligrosas para la gestión. La empresa quiere trabajadores que muestren interés en su trabajo y cooperen en el desarrollo de las empresas, pero dentro de unos límites que no pongan en peligro el control de la gestión.

Herzberg se dio cuenta de ello y esta es la razón de que el éxito se base en la técnica de motivación práctica que significa el “enriquecimiento del trabajo”. La esencia del enriquecimiento en el trabajo es elevar conscientemente los factores de motivación y convertirlos en tareas para que las personas construyan sus generadores internos. Ofrece a los trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propician la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito. El concepto del enriquecimiento del trabajo depende de que la mano de obra esté poco utilizada y sea capaz de aceptar mayor responsabilidad y autoridad. No sería válido para una mano de obra más experimentada ya que tendría exceso de trabajo y protestaría si se le diera más responsabilidades.

El enriquecimiento del trabajo no significa aumento en las tareas, sino en la mejora de la calidad de las mismas. Tampoco significa rotación del trabajo, donde el trabajador pasa de una tarea aburrida o monótona a otra.

Según Gustavo Aquino en su artículo *Patadas y enriquecimiento de tareas* señala, difundiendo la teoría de los dos factores, Herzberg publicó en 1968 el artículo que aún hoy es el más solicitado en la historia de la

Harvard Business Review: "One more time: How do you motivate employees?". En este trabajo dio rango académico al KITA (kick in the ass / puntapié en el trasero, (PAT en la versión castellana). Allí dice: "Poseo un perro Schnauser que tiene un año. Cuando era cachorro y quería que se moviera, le daba una patada y se movía. Ahora que he terminado su entrenamiento le muestro una galleta para perros cada vez que quiero que se mueva. En este caso, ¿quién es el motivado, el perro o yo? El perro desea la galleta, pero yo soy quien quiere que él se mueva. Una vez más, yo soy el motivado y el perro es el que se mueve".

De esta forma, la motivación sostenible y genuina es interna al trabajador y está en íntima relación con las tareas. Todo lo demás son "puntapiés en el trasero" más o menos sofisticados.

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que le denominó "enriquecimiento de tareas", en contraposición con la división de trabajo hasta el infinito del modelo taylorista.

A través de una prolongada experiencia realizada en la AT&T, este profesor demostró la existencia de un aumento de la productividad de los grupos a los que se les enriquecían las tareas.

El trabajo rutinario y no desafiante no solo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

### **2.2.2. Modelo de poder, afiliación y realización**

McClelland en sus investigaciones realizadas, observó que existen tres categorías básicas de las necesidades motivadoras que son el *poder*, la *afiliación* y la *realización* o *logro*. Por lo que las personas se pueden agrupar en cada una de estas categorías según cual sea la motivadora en su vida. Estas categorías no son mutuamente excluyentes, suele suceder que muchas personas se encuentran motivadas por las tres, sin embargo, de manera invariable predomina una sola.

En esta teoría, según Schultz (1993), la necesidad de **logro** se refiere al deseo de conseguir algo, logrando hacer bien las cosas siendo la motivación para destacar en cuanto emprenden. Cita a McLelland quien en 1991 menciona que en esta necesidad, busca situaciones en donde puedan tomar la responsabilidad en la solución de problemas, toma

riesgos calculados y se fija metas moderadas, asume tareas de dificultad media, busca retroalimentación sobre sus adelantos.

Tanto en la teoría de la Jerarquía de necesidades y en la Motivación e Higiene se encuentra incluida esta necesidad, Según Howell (1979) se ha encontrado en varias investigaciones al respecto que esta necesidad puede ser un factor muy importante en el tipo de tarea a iniciar, durante su realización y el grado de satisfacción que experimenta la persona cuando termina la tarea.

McClelland (1969) concluyó que las personas difieren en su necesidad de logro, pero que estos niveles están sujetos a cambios mediante el adiestramiento, como la probabilidad de éxito aprendida y la retroalimentación obtenida anteriormente, McClelland indica su importancia para el éxito organizacional, demostrando que su crecimiento económico y de la sociedad se relacionan estrechamente con la Necesidad de logro de las personas.

Asimismo, considera conveniente asignar los puestos de trabajo a los individuos dependiendo del grado de esta necesidad en forma individual.

McClelland también menciona que otra necesidad que se presenta en los individuos es la de **afiliación**, quien dice que es el deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen refieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Otro tipo de necesidad que McClelland nos habla es la de **poder** quien nos dice que es la necesidad de que otros realicen una conducta que sin su identificación no habrían observado.

Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

De acuerdo a lo que se ha mencionado, en la siguiente tabla se puede observar de manera sistemática cada una de las motivaciones de las que nos menciona McClelland en su teoría.

**Tabla 2.**

**Motivaciones**

| <b>MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>  |   |
|---|---|
| Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas. | <ul style="list-style-type: none"><li>- Actividades bien realizadas</li><li>- Acepta responsabilidades</li><li>- Necesita feedback</li><li>- Deseo de la excelencia</li></ul>                                 |
| <b>MOTIVACIÓN DE PODER</b>  |   |
| Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Le gusta ser considerado importante</li><li>- Quiere prestigio y estatus</li><li>- Busca que predominen sus ideas</li><li>- Suele tener mentalidad política</li></ul> |
| <b>MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>   |   |
| Necesidad de formar parte de un grupo y demás.  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Le gusta ser popular</li><li>- Le gusta el contacto con los demás</li><li>- Le gusta estar solo</li><li>- Le gusta ayudar a otra gente</li></ul>                      |

Fuente: Teoría de la Motivación de McClelland, 1969.

### 2.2.3. Teoría de la jerarquía de las necesidades

En primer plano, podemos decir que una de las teorías que más impacto ha tenido es la de Maslow (jerarquía de necesidades), los resultados indicaron que es diferente en México. Una de las investigaciones que realizó Arias Galicia (1964 y 1966) indicó que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, y en tener oportunidad de poner en práctica las propias ideas en el trabajo, respectivamente. Si pensamos que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha, y por lo tanto, la de más intensa motivación sería la de **estima**.

### 2.2.4. El incentivo según Taylor

El primero en realizar estudios e investigaciones en la organización fue Taylor, quien es considerado como el padre de la administración científica, el cual desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, por medio de los cuales cada uno de los empleados eran estandarizados, introduciendo **incentivo** de sueldo de manera que el trabajador recibía un

ingreso adicional por aumentar su producción. Para Taylor, el incentivo no se limitaba al dinero y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia (Taylor, 1984, p. 41).

#### **2.2.5. Resumen sobre las teorías de la motivación**

Para poder describir y jerarquizar el fenómeno de estudio de esta investigación se ha retomado la teoría de David C. McClelland quien nos habla de tres principales necesidades para el ser humano clasificándolas en necesidades de poder, necesidades de afiliación y necesidades de logro, que son obtenidos culturalmente; es decir son aprendidos dentro del contexto social donde se encuentra el individuo. Asimismo se ha integrado el factor estimación y el factor incentivo económico para corroborar en primer plano si el dinero sigue o ha dejado de ser un factor primordial y en qué lugar jerárquicamente se ubica en los trabajadores de piso específicamente. Y en segundo plano la estima para conocer si en los trabajadores de piso es importante ser querido o apreciado dentro del contexto laboral.

La afiliación juega un papel muy importante en la vida del ser humano por el simple hecho de que el individuo tiene la necesidad de socializarse y no vivir aislado. En la industria u organización las personas son el factor primordial para que esta funcione y se desarrolle plenamente. La afiliación es muy importante ya que por medio de ella el ser humano se siente o forma parte de un grupo. Al formar parte de ese grupo se siente seguro de sí mismo, confortable, contento, agradable en su contexto de trabajo. Es así, como en una de sus principales motivaciones buscan la afiliación.

En algunas personas, es de mayor prioridad el motivante poder, esto significa que el individuo lo busca por sobre todo lo demás, ya sea, que en algún momento tenga cierto control o influya en el comportamiento de otras personas. Tal es el caso de las personas que ejercen autoridad con la finalidad de obtener prestigio, notoriedad y popularidad.

Por otro lado, existen personas para quienes su motivación principal es una sensación de logro. Estas personas con alta motivación de logro rinden mejor cuando la tarea tiene algún tipo de significado personal o incentivo, siendo la motivación un impulso a destacar y desarrollarse en lo que se desea, como por ejemplo un trabajador que

desea ascender a un puesto mayor jerárquicamente realizará bien sus funciones y su desempeño será eficaz y eficiente dentro de la organización.

Otro factor muy importante para el ser humano es la estima, por el simple hecho de sentirnos apreciados, queridos y reconocidos por los demás. En nuestra cultura latinoamericana se observa el compañerismo, así procuramos tener una buena relación con los amigos, colaboradores y compañeros para sentirnos queridos o apreciados y llevar una buena relación que nos satisfaga como personas.

En el trabajo esto se refleja en la satisfacción que tiene el trabajador con el simple hecho de que el jefe, supervisor o director reconozca su trabajo, y gratifique su esfuerzo por medio de un abrazo, reconocimiento, felicitación, etc. Logrando que el trabajador se sienta orgulloso por su labor dentro de la empresa u organización. Por ello, este factor es primordial tanto dentro como fuera de la empresa u organización. Y por último el factor incentivo económico se integró porque es muy indispensable para el ser humano. Todos trabajamos o prestamos un servicio con la finalidad de obtener algo, que en este caso es un salario, pago a destajo o cualquier otro tipo de incentivo bonos,

opciones de acciones, seguro pagado por la empresa etc. Gracias a este tipo de incentivo podemos obtener o cubrir nuestras necesidades básicas como: comer, vestir, tener un hospedaje, etc. Por lo cual no se puede descartar este factor primordial.

## **2.3. BASES TEÓRICAS DE LA CALIDAD DE GESTIÓN**

### **2.3.1. Gestión de la educación**

En términos generales, gestión, se entiende como dirección o manejo estratégico, que requiere un responsable o un grupo de responsables. En ese sentido para que una gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo, en el contexto educativo, debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los estudiantes. Pero también se sabe que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone está en relación con el trabajo docente y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa, y de estos entre sí. Supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados. A ello, Aragón (2004) dice:

“La gestión escolar se asocia con la planeación escolar. Así, las interrelaciones que la escuela establemente favorece, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo” (p. 22).

En relación a este tópico, Gómez y Macedo (2011) entienden que la gestión en educación como cualquier otra organización de alto rango, debe ser la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales en las que se consideren los siguientes aspectos:

- a) Planificación**, puntualizándose acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
  
- b) Organización**, estableciéndose una estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
  
- c) Dirección**, que aliente en la toma de decisiones, delegación, funciones.

**d) Coordinación**, a través de coordinaciones en comités, comisiones y equipos de trabajo.

**e) Control**, supervisando, evaluando, verificando, orientando y retroalimentando.

### **2.3.2. Calidad educativa**

El concepto calidad educativa, como meta de toda institución de educación, asume un enfoque global de gestión de la institución hacia la consecución de metas de calidad para todos y con la colaboración de todos los implicados en la institución educativa. La calidad que se pueda lograr tiene que ver con la calidad de las metas pretendidas, concretadas en objetivos, criterios y estándares que guíen su realización y la comprobación de su consecución (Martínez & Riopérez, 2005).

La calidad en la educación se ha definido mediante un sistema de coherencias múltiples cuyas notas son funcionalidad, eficacia y eficiencia. La funcionalidad se entiende como la respuesta dada por el sistema educativo a las necesidades de formación de la sociedad. Estas necesidades son recogidas en los sistemas educativos y deben ser

atendidas en los centros educativos, a través de los proyectos educativos para el desarrollo del plan de estudios y la formación de los alumnos. Una organización será eficaz si logra las metas educativas de calidad que se había propuesto, y será eficiente si hace un uso correcto de sus recursos, tanto personales como económicos y materiales, para conseguirlas.

Farro (2007) hace referencia que la calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculada a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado. Las necesidades y los objetivos, que orientarán la elaboración de los programas, la realización de los procesos, de los productos y de los servicios deben estar especificados, para dar respuesta a dichas necesidades, si bien a veces existen necesidades que se hacen explícitas a posteriori, con lo que su satisfacción aportará valor añadido sobre lo especificado. Desarrollar la calidad dentro de la organización, supone contar con un Sistema de Gestión de Calidad y estar formado en los modelos de evaluación de programas y centros, y sus procedimientos, así como en los modelos de excelencia (Martínez & Riopérez, 2005).

Serra (2004, citado por Ruiz, 2008) en complementación a lo desarrollado, refiere que la calidad educativa es un concepto

multidimensional que depende en gran medida del marco conceptual, de un sistema determinado de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada, y que esta es tarea diseñada para la planificación monitoreada por la evaluación permanente y la gestión estratégica, lo cual implica un nivel de coordinación máximo entre todo un equipo multidisciplinario.

### **2.3.3. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (MEGC)**

Se introdujo en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones. Actualmente se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa. Trata de estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para participar en las actividades de mejoramiento enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de estos, incluidos últimamente en el sector educativo (Zardoya, Guevara, García & Marzo, 2007).

Concretamente, los criterios del Modelo MEGC de Excelencia se dividen en dos grupos: criterios facilitadores, que incluye el liderazgo; las

personas; la política y estrategia; las alianzas y recursos; los procesos; y criterios de resultados: resultados en las personas; en los clientes; en la sociedad y resultados clave. La interpretación teórica del modelo parte de que los procesos son los medios por los cuales la entidad utiliza el valor de sus empleados para producir unos resultados. Los resultados en los clientes, resultados en las personas o empleados y los resultados en la sociedad son alcanzados por medio del liderazgo que, a través de unos procesos establecidos, conduce a una política y estrategia, gestiona personas y se sirve de recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados clave de la organización o una institución educativa (EFQM, 1999; Farro, 2007).

Este modelo aporta una visión integral de una institución educativa orientada hacia la mejora de los procesos y resultados de sus principales grupos de interés. Aunque no existen dos organizaciones iguales, este modelo proporciona un marco genérico de criterios que puede aplicarse a diferentes instituciones educativas, o a parte de una institución educativa. En los últimos años se ha producido un creciente interés por el modelo, que se manifiesta en la proliferación de actividades formativas, su presencia en reuniones científicas y el número de publicaciones sobre el tema, procedentes tanto del ámbito de la atención primaria en educación

como de especializada. No obstante el número de centros que han desarrollado experiencias es todavía escaso (Arcelay, Hernández, Inclán, Bacigalupe, Letona & González, 1998; Farro, 2006).

Para fines estratégicos y aplicables en la realidad, Narbarte (2007) considera al modelo MEGC como una herramienta práctica que puede ser utilizada de formas diferentes:

- a) Como guía para realizar una autoevaluación con la que identificar áreas de mejora y así posteriormente implantar soluciones para las mismas.
- b) Como una herramienta de aprendizaje mutuo con otras organizaciones.
- c) Como método para medir la evolución de la excelencia en una organización.
- d) Como la base para utilizar un lenguaje y forma de pensar común en la organización.
- e) Como base para analizar la estructura del sistema de gestión.
- f) Como guía para presentarse a premios de calidad otorgados por MEGC u otras entidades (locales, nacionales e internacionales), o como base para la obtención de acreditaciones de excelencia.

Precisamente el mismo Narbarte (2007) agrega que este instrumento de ser utilizado en líneas generales como una herramienta de mejora es una las vías más recomendables tanto aparentes como no evidentes. En ese camino, el modelo MEGC plantea un método de autoevaluación de la gestión de cualquier organización. Existe, pues, una libertad de interpretación considerable a la hora de reflejar las estrategias adecuadas para una determinada organización, teniendo en cuenta su origen, cultura, nivel de modernización o clima existente, entre otras.

Por otra parte, tanto en la comunidad académica como en la profesional el debate sobre la idoneidad de su empleo en el ámbito académico sigue abierto. Así, Farrar (2000) insiste en que el modelo puede ser usado beneficiosamente en una organización educativa con una estructura complicada pero con claridad de visión y objetivos, identificando e implicando a los clientes, a los empleados, con una cultura de evaluación continua y una guía para la mejora continua. Gracias a ello puede convertir a una organización en algo especial (p. 693).

#### **2.3.4. Características del modelo de autoevaluación EFQM**

El Modelo de autoevaluación MEGC (1999) está compuesto por nueve criterios, y cada uno de ellos contiene un porcentaje que completa el total que implica la evaluación de la gestión, estos criterios se diferencian claramente en dos partes: el grupo formado por los llamados "Agentes Facilitadores" que se refieren a lo que la hace organización y cómo lo hace, es decir la labor ejercida por directivos principalmente, y el grupo de criterios "Resultados" que dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad), la relación a los objetivos globales y las consecuencias directas e indirectas. La premisa establecida por el modelo explica cómo los Agentes Facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados (Donabedian, 1984).

El planteamiento genérico de cada uno de los criterios se especifica mediante un conjunto de subcriterios, que detallan su contenido. De igual forma en cada subcriterio se recogen las llamadas áreas a abordar o de interés que aclaran, a modo de ejemplo de las mejores prácticas de gestión, cuál es el significado y alcance de cada criterio. En este sentido el modelo describe lo siguiente:

#### **2.3.4.1. Agentes facilitadores**

- a) Liderazgo**, se refiere a la responsabilidad ineludible de los equipos directivos de ser los promotores de conducir la organización hacia la excelencia. Los líderes deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización. Implicándose con los clientes y colaboradores y reconociendo los esfuerzos y logros de los empleados.
  
- b) Política y estrategia**, revisa en qué medida la misión, visión y valores de la organización, están fundamentadas en la información procedente de indicadores relevantes (rendimiento, investigación, creatividad y comparación con las mejores prácticas, etc.), así como en las necesidades y expectativas de clientes y otros grupos de interés. También analiza la estructura de procesos que desarrollan la política y estrategia y cómo se transmite a toda la organización.
  
- c) Gestión de personas**, considera la gestión de los recursos humanos de la organización y los planes que desarrolla para aprovechar el

potencial de los profesionales. También estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades.

- d) **Gestión de recursos y alianzas**, evalúa cómo gestiona la organización los recursos más importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), con excepción de los recursos humanos, y las colaboraciones que establece con organizaciones externas.
- e) **Gestión de los procesos**, se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis y cómo se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **2.3.4.2. Resultados**

- a) **Resultados relativos a los clientes**, se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, como a los indicadores internos que contempla la organización para comprender su rendimiento y adecuarse a las necesidades de los clientes.
- b) **Resultados relativos al personal**, se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior pero en referencia a los profesionales de la

organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, e indicadores internos de rendimiento.

**c) Resultados relativos a la sociedad**, analiza los logros y el impacto que la organización alcanza en la sociedad. Para ello considera la repercusión de la organización sobre el medio.

**d) Resultados clave**, evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado, tanto en lo que se refiere a objetivos financieros como a los relativos a los procesos, recursos, tecnología, conocimiento e información.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **Accesibilidad al puerto**

Es una cualidad que, con frecuencia, tiene que ver con la situación geográfica del puerto. El puerto debe disponer de accesos adecuados y capaces con su zona de influencia, tanto de carretera –autopista– como de ferrocarril.

### **Afiliación**

Es el deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen refieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

### **Área de personalidad**

Es un conjunto organizado de características que posee una persona que influye en forma única sobre su cognición, su motivación, y comportamiento en diferentes situaciones.

### **Calidad**

Es el más alto grado de perfección que tiene un producto y que cubre con las exigencias del cliente, también consideramos calidad a la suma de eficiencia y eficacia del resultado final de un producto.

### **Eficacia**

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

### **Eficiencia**

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo.

## **Estima**

En este nivel se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, estatus, etc. y son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: Las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, la estimación propia y a la auto evaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

## **Gestión de la calidad**

Se refiere a los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización, por mencionar algunos, tenemos gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos, gestión educativa, gestión pedagógica, gestión administrativa, los cuales se convierten en instrumentos y herramientas que responden de la mejor manera a las necesidades específicas de cada organización.

## **Gestión**

Es desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que conduzcan a niveles superiores de desempeño. Es un conjunto de operaciones y

actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines).

### **Identidad Institucional**

Son un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución Educativa de otra. Permanentemente esta colectividad se replantea el ¿qué somos?, ¿qué queremos? y ¿a dónde vamos?, en última instancia es “sentido de pertenencia”.

### **Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

### **Incentivo**

Es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física. La estimulación se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos, que despiertan en el individuo la motivación para realizar algo. Según Taylor el incentivo se traduce en el sueldo que el trabajador recibía un ingreso adicional por aumentar su producción.

## **Logro**

Se refiere al deseo de conseguir algo, logrando hacer bien las cosas siendo la motivación para destacar en cuanto emprenden. Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

## **Motivación**

Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

## **Poder**

Es la necesidad de que otros realicen una conducta que sin su identificación no habrían observado. Según Max Weber, por poder se entiende cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad.

## **Resultados**

Referido a los resultados relativos a los clientes, al personal, a la sociedad y resultados clave, éste último evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por el objeto de estudio es una investigación básica porque proporcionará los fundamentos teóricos y conceptuales sobre los Factores Motivacionales y la Calidad de Gestión en la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está enmarcada dentro del diseño de investigación:

- A. Descriptivo.** Porque comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos y describirá la Factores Motivacionales y Calidad

de la Gestión de los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre.

**B. Explicativo.** Que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos, Así responde a las causas del comportamiento de los Factores Motivacionales y Calidad de la Gestión de los docentes, su interés se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se da, o porque dos o más variables están relacionadas.

Cabe indicar que el diseño explicativo es más estructurado que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellos. Además proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

### **3.3. ÁMBITO DE ESTUDIO**

La presente investigación se planificó para llevarse a cabo en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna para describir los Factores Motivacionales. Además, se visitó cada una de las

instalaciones donde laboran los profesionales de educación con la finalidad de recabar información sobre la Calidad de la Gestión.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

La población estuvo constituida por el personal que labora en la institución educativa Modesto Basadre que están en calidad de directivos, docentes y administrativos, que en total asciende a 49 personas.

#### **3.4.2. Muestra**

La muestra de estudio estuvo constituida por 03 directivos, 15 docentes, y 12 administrativos total 30 personas, quienes fueron seleccionados en forma aleatoria (muestreo aleatorio estratificado).

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{\varepsilon^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la Población

p: proporción de éxito

q: proporción de no éxito

$\varepsilon$  : Error de estimación 5%.

Z: nivel de confianza con una probabilidad del 95% (1,96)

$$n = \frac{49 * 0,182476}{0,05^2 * (48) + 0,182476}$$

$$n = 29,56 \approx 30$$

Así, la muestra es:

En la siguiente tabla se detalla la muestra en estudio mediante el muestreo aleatorio estratificado:

**Tabla 3.**

**Distribución de la población y la muestra**

| Nivel           | Población | Muestra   |
|-----------------|-----------|-----------|
| Directivos      | 5         | 3         |
| Docentes        | 25        | 15        |
| Administrativos | 19        | 12        |
| <b>Total</b>    | <b>49</b> | <b>30</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.5. VARIABLES E INDICADORES

#### 3.5.1. Variable Independiente

**Tabla 4.**

**Variable: Factores Motivacionales**

| <b>Dimensiones</b> | <b>Indicadores</b>                  |
|--------------------|-------------------------------------|
| Logro              | Actividades bien realizadas         |
|                    | Acepta responsabilidades            |
|                    | Necesita feedback                   |
|                    | Deseo de la excelencia              |
| Poder              | Le gusta ser considerado importante |
|                    | Quiere prestigio y estatus          |
|                    | Busca que predominen sus ideas      |
|                    | Suele tener mentalidad política     |
| Afiliación         | Le gusta ser popular                |
|                    | Le gusta el contacto con los demás  |
|                    | Le gusta estar solo                 |
|                    | Le gusta ayudar a otra gente        |
| Estima             | Laborar en un lugar limpio          |
|                    | Destaca y sobresale                 |
|                    | Pone en práctica sus ideas          |
|                    | Interés por lo que hace.            |
| Incentivo          | Sueldo económico                    |
|                    | Sueldo moral                        |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.5.2. Variable Dependiente

**Tabla 5.**  
**Variable: Calidad de la Gestión**

| Dimensiones           | Indicadores                         |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Agentes facilitadores | Liderazgo                           |
|                       | Política y estrategias              |
|                       | Gestión de personas                 |
|                       | Gestión de recursos y alianzas      |
|                       | Gestión de los procesos             |
| Resultados            | Relativos a los clientes            |
|                       | Relativos al personal               |
|                       | Relativos a la sociedad             |
|                       | Logros de la organización           |
|                       | Consecuencias directas e indirectas |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.5.3. Caracterización de las variables

#### 3.5.3.1. Factores Motivacionales (V. I.)

Los factores motivacionales están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan satisfacción;

cuando son precarios, solo evitan la insatisfacción. Mc Clelland en sus investigaciones realizadas, observó que existen tres categorías básicas de las necesidades motivadoras que son el poder, la afiliación y la realización o logro. Por otro lado, Taylor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, por medio de los cuales cada uno de los empleados era estandarizado, introduciendo incentivo de sueldo de manera que el trabajador recibía un ingreso adicional por aumentar su producción. Para Taylor, el incentivo no se limitaba al dinero y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia (Taylor, 1984, 41).

**Dimensiones:**

- a. **Logro.-** Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.
- b. **Poder.-** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.

- c. **Afiliación.-** Necesidad de formar parte de un grupo y demás.
  
- d. **Estima.-** Es la motivación más intensa, consiste en laborar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, en tener ideas propias ideas.
  
- e. **Incentivo.-** No se limitaba al dinero y adopta diferentes formas: un ascenso, un sistema generoso de pago, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad laboral, menos horas laborables, mejores condiciones que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los colaboradores y la gerencia.

### **3.5.3.2. Calidad de la Gestión (V. D.)**

El Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (MEGC), se introdujo en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones, actualmente se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa. Trata de estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para participar en las actividades de mejoramiento enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al

cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de estos, incluidos últimamente en el sector educativo (Zardoya, Guevara, García & Marzo, 2007). Concretamente, los criterios del Modelo MEGC de Excelencia se dividen en dos grupos: **criterios facilitadores**, que incluye el liderazgo, las personas, la política y estrategia, las alianzas y recursos, los procesos; y **criterios de resultados**: resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave.

#### **Dimensiones:**

- a. Agentes facilitadores.-** Se refieren a lo que hace la organización y cómo lo realiza, es decir la labor ejercida por directivos principalmente. Incluye el liderazgo, las personas, la política y estrategia, las alianzas y recursos, los procesos.
  
- b. Resultados.-** Dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad), la relación a los objetivos globales (logros de la organización) y las consecuencias directas e indirectas.

### 3.5.4. Definición de las variables

**Tabla 6.**  
**Operacionalización de las variables**

| Variable                | Indicador                           | Unidad/Categoría   | Escala  |
|-------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------|
| Factores Motivacionales | Actividades bien realizadas         | 1, 2, 3, 4 y 5 (*) | Ordinal |
|                         | Acepta responsabilidades            | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Necesita feedback                   | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Deseo de la excelencia              | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Le gusta ser considerado importante | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Quiere prestigio y estatus          | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Busca que predominen sus ideas      | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Suele tener mentalidad política     | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Le gusta ser popular                | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Le gusta el contacto con los demás  | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Le gusta estar solo                 | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Le gusta ayudar a otra gente        | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Laborar en un lugar limpio          | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Destaca y sobresale                 | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Pone en práctica sus ideas          | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Interés por lo que hace.            | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Sueldo económico                    | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
| Sueldo moral            | 1, 2, 3, 4 y 5                      | Ordinal            |         |
| Calidad de la Gestión   | Liderazgo                           | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Política y estrategias              | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Gestión de personas                 | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Gestión de recursos y alianzas      | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Gestión de los procesos             | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Relativos a los clientes            | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Relativos al personal               | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Relativos a la sociedad             | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Logros de la organización           | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |
|                         | Consecuencias directas e indirectas | 1, 2, 3, 4 y 5     | Ordinal |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

(\*): 1) Completamente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) De acuerdo, y 5) Completamente de acuerdo.

### 3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener la información a fin de cumplir con los objetivos propuestos y para probar las hipótesis planteadas se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos: el cuestionario.

En la presente investigación se utilizó dos cuestionarios que permitieron recabar información directamente de la fuente, acerca de la variable independiente “Factores Motivacionales” y variable dependiente “Calidad de la Gestión”.

- **Encuesta para la variable independiente:** “Factores Motivacionales” (ver Anexo 01), se aplicó a los docentes que laboran en la Institución Educativa Modesto Basadre con la finalidad de obtener información confiable de cómo se percibe el comportamiento de la variable; esta encuesta incluyó 20 preguntas, cada pregunta tuvo 5 respuestas opcionales valorativas según la escala de Likert:

1: Completamente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4: De acuerdo

5: Completamente de acuerdo

- **Encuesta para la variable dependiente:** “Calidad de la Gestión” (ver Anexo 02), aplicada a los docentes que laboran en la Institución Educativa Modesto Basadre, con la finalidad de obtener información confiable de cómo se percibe la variable; esta encuesta incluyó 20 preguntas, cada pregunta tuvo 5 respuestas opcionales valorativas según la escala de Likert:

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Los instrumentos fueron confeccionados por el investigador; en base a la revisión del marco teórico y el apoyo del asesor; los mismos que fueron validados por el coeficiente de Alpha de Cronbach.

### **3.7. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS**

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 18,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- a) Tablas de frecuencias y figuras estadísticas

- b) Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar)
- c) Tablas de contingencia
- d) Coeficiente de correlación de Pearson
- e) Prueba de Chi Cuadrado  $X^2$
- f) Prueba de significancia de la Distribución Normal ( $Z$ )

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.8. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

##### 3.8.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

**Tabla 7.**

**Escala de Alpha de Cronbach**

| Escala      | Significado            |
|-------------|------------------------|
| -1 a 0      | No es confiable        |
| 0,01 - 0,49 | Baja confiabilidad     |
| 0,50 - 0,69 | Moderada confiabilidad |
| 0,70 - 0,89 | Fuerte confiabilidad   |
| 0,90 - 1,00 | Alta confiabilidad     |

Fuente: Valores establecidos por el Alpha de Cronbach, 1951.

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En

base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado. Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 18,0 es el siguiente:

**Tabla 8.**

**Alpha de Cronbach: Factores Motivacionales**

| Alpha de Cronbach | N de elementos |
|-------------------|----------------|
| 0,921             | 20             |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

El coeficiente contenido tuvo el valor de 0,921 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Factores Motivacionales” es de alta confiabilidad.

**Tabla 9.**

**Alpha de Cronbach: Calidad de la Gestión**

| Alpha de Cronbach | N de elementos |
|-------------------|----------------|
| 0,934             | 20             |

Fuente: Encuesta sobre Calidad de la Gestión, 2013.

El coeficiente contenido tuvo el valor de 0,934 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Calidad de la Gestión” es de alta confiabilidad.

### 3.8.2. Relación variable, dimensiones e ítems

Asimismo, es importante precisar la relación que existe entre la variable, las dimensiones y las preguntas del instrumento administrado, de tal forma que se observe la alineación de la variable con el número de ítems que incluye cada indicador.

**Tabla 10.**  
**Variable Independiente: Relación Dimensión – Ítems**

| Variable                | Dimensiones | Ítems           |
|-------------------------|-------------|-----------------|
| Factores Motivacionales | Logro       | 1, 2, 3, 4      |
|                         | Poder       | 5, 6, 7, 8      |
|                         | Afiliación  | 9, 10, 11, 12   |
|                         | Estima      | 13, 14, 15, 16  |
|                         | Incentivo   | 17, 18, 19 y 20 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 11.**  
**Variable Dependiente: Relación dimensión – ítems**

| Variable           | Dimensiones           | Ítems                                   |
|--------------------|-----------------------|---|
| Calidad de Gestión | Agentes facilitadores | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10           |
|                    | Resultados            | 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantearon escalas de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de las variables en estudio, estas contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados.

Las escalas de valoración para cada una de las variables son las siguientes:

**Tabla 12.**  
**Escala de valoración para Factores Motivacionales**

| Indicadores   | Escala   |
|---|----------|
| Alto grado de desarrollo de los Factores Motivacionales     | 74 – 100 |
| Moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales | 47 – 73  |
| Bajo grado de desarrollo de los Factores Motivacionales     | 20 – 46  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 13.**  
**Escala de valoración para Calidad de la Gestión**

| Indicadores                                | Escala   |
|--|----------|
| Alto nivel de la Calidad de la Gestión     | 74 – 100 |
| Moderado nivel de la Calidad de la Gestión | 47 – 73  |
| Bajo nivel de la Calidad de la Gestión     | 20 – 46  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 4.2. RESULTADOS SOBRE LOS FACTORES MOTIVACIONALES

### 4.2.1. Análisis por dimensión

#### 4.2.1.1. Logro

**Tabla 14.**  
**Dimensión 1: Logro**

| Dimensión                       | N  | Media | Desv. típ. |
|---------------------------------|----|-------|------------|
| Logro<br>N válido (según lista) | 30 | 3,61  | 0,737      |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 14a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión | N  | Sumatoria |
|-----------|----|-----------|
| Logro     | 30 | 14,44     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 14b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.  | 3,60  | 0,56       |
| Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden. | 3,70  | 0,80       |
| En muchas ocasiones a realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos. | 3,57  | 0,82       |
| Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.                                 | 3,57  | 0,77       |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 14c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores         | Escala  |
|---------------------|---------|
| Alto grado de logro | 13 – 20 |
| Bajo grado de logro | 4 – 12  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 14 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Logro**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 3,61 una desviación típica de 0,737 y una sumatoria de 14,44 lo que significa que se ha alcanzado un alto grado de logro de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

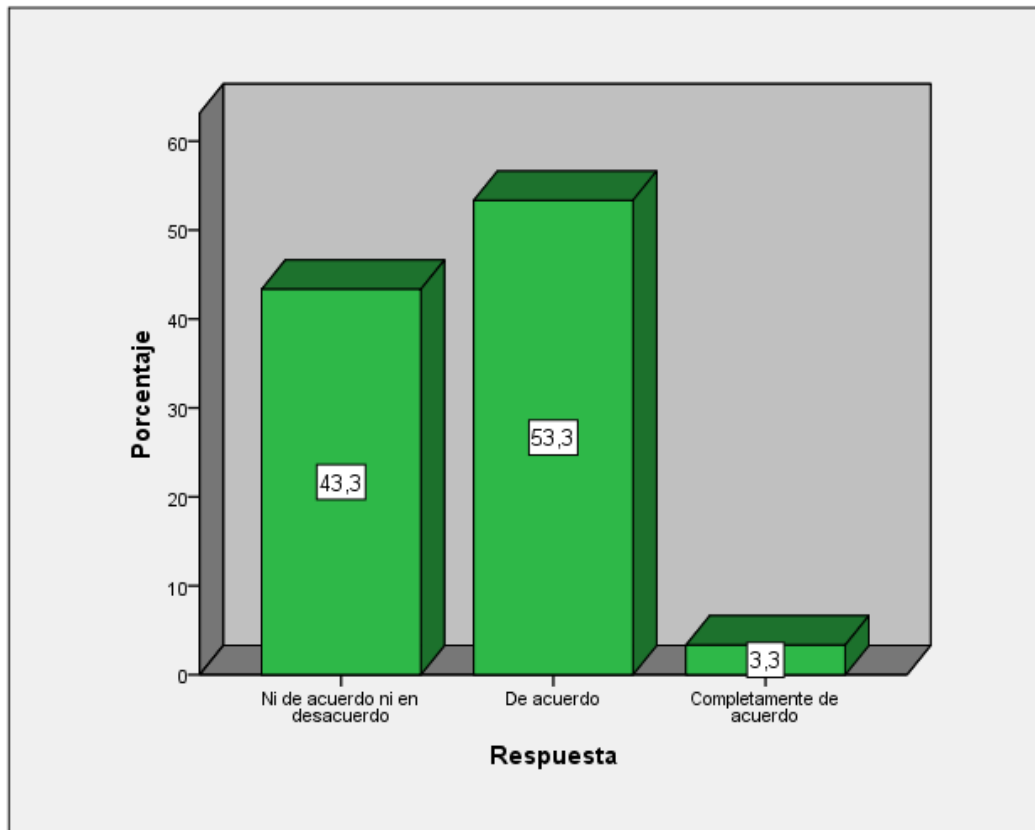
#### 4.2.1.1.1. Actividades bien realizadas

**Tabla 15.**

**Ítem 1:** En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.

| Respuesta                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 43,3       | 43,3              | 43,3                 |
| De acuerdo                             | 16         | 53,3       | 53,3              | 96,7                 |
| Completamente de acuerdo               | 1          | 3,3        | 3,3               | 100,0                |
| Total                                  | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 1.** En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.  
Fuente: Tabla 15.

La tabla 15 y figura 1, muestran las respuestas del ítem “En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien”. Del 100% de encuestados, 13 (43,3%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16 (53,3%) de acuerdo, y sólo 1 (3,3%).

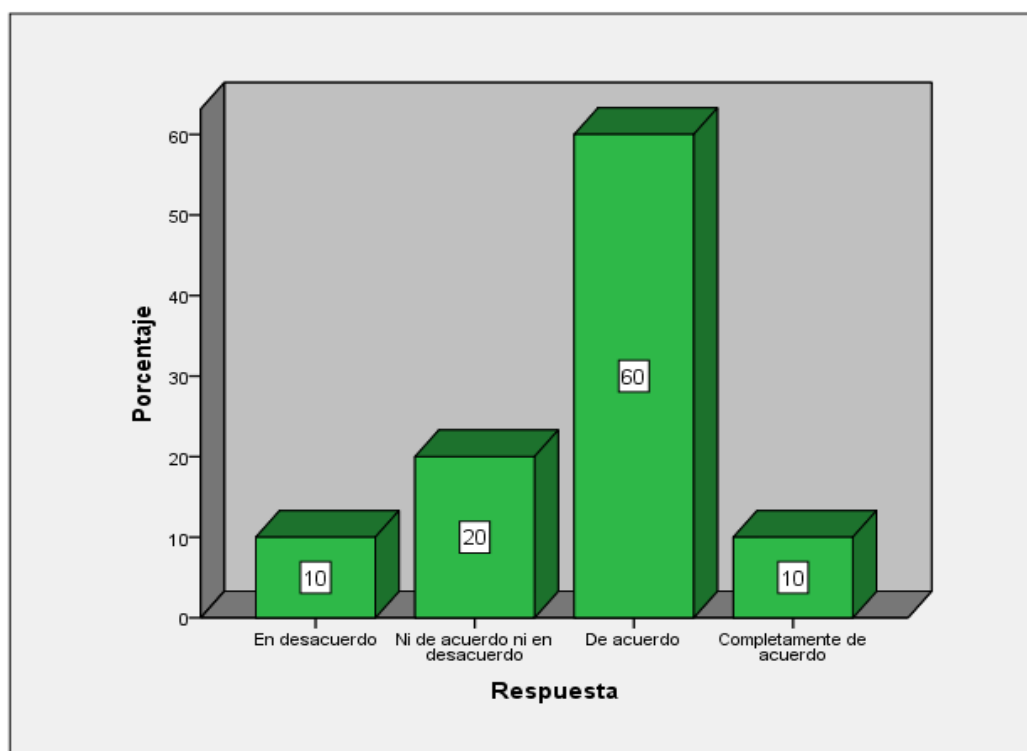
#### 4.2.1.1.2. Acepta responsabilidades

**Tabla 16.**

**Ítem 2:** Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6          | 20,0       | 20,0              | 30,0                 |
|           | De acuerdo                     | 18         | 60,0       | 60,0              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 2.** Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden.

Fuente: Tabla 16.

La tabla 16 y figura 2, muestran las respuestas del ítem “Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 6 (20,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 (60,0%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.2.1.1.3. Necesita feedback

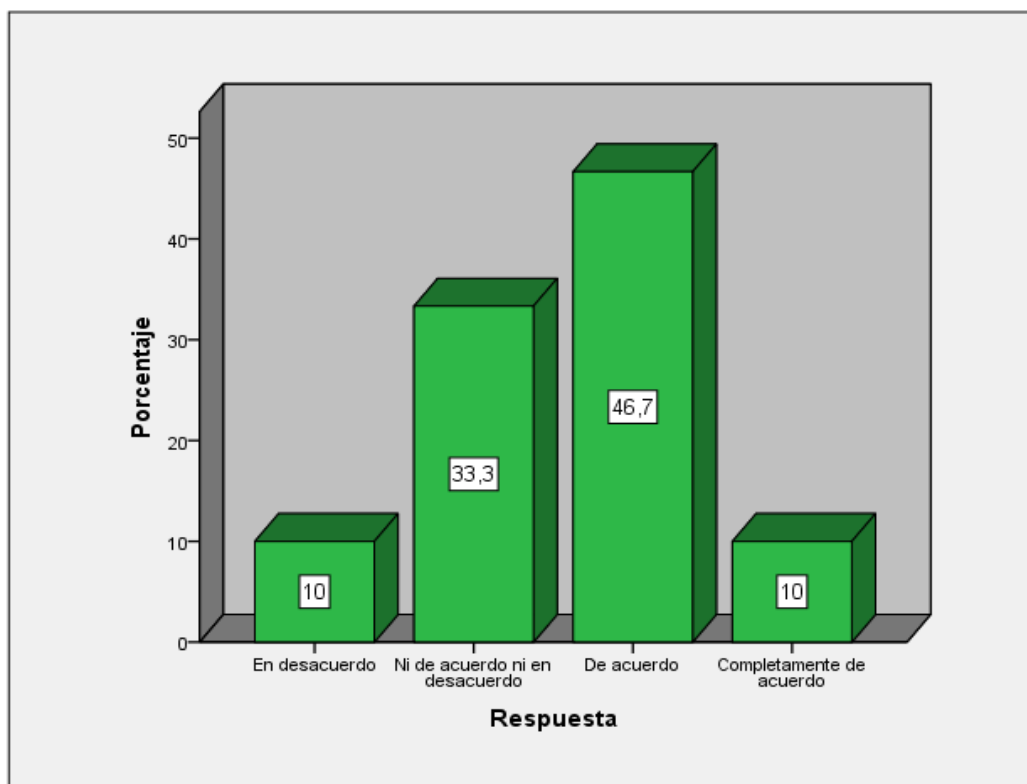
**Tabla 17.**

**Ítem 3:** En muchas ocasiones al realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10         | 33,3       | 33,3              | 43,3                 |
|         | De acuerdo                     | 14         | 46,7       | 46,7              | 90,0                 |
|         | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 17 y figura 3, muestran las respuestas del ítem “En muchas ocasiones al realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 10 (33,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14 (46,7%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondieron completamente de acuerdo.



**Figura 3.** En muchas ocasiones al realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos.

Fuente: Tabla 17.

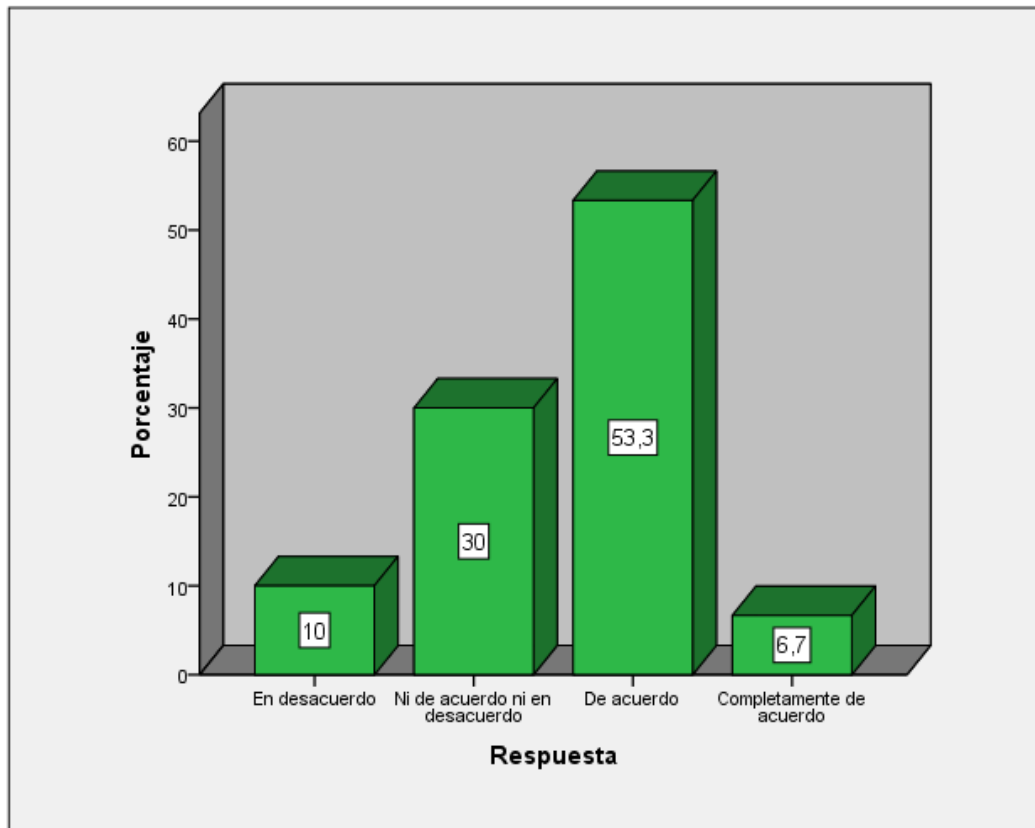
#### 4.2.1.1.4. Deseo de la excelencia

**Tabla 18.**

**Ítem 4:** Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.

| Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos En desacuerdo          | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9          | 30,0       | 30,0              | 40,0                 |
| De acuerdo                     | 16         | 53,3       | 53,3              | 93,3                 |
| Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 4.** Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.

Fuente: Tabla 14g.

La tabla 18 y figura 4, muestran las respuestas del ítem “Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 9 (30,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16 (53,3%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.2.1.2. Poder

**Tabla 19.**  
**Dimensión2: Poder**

| Dimensión                      | N  | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------|----|-------|------------|
| Poder<br>N válido (segúnlista) | 30 | 3,25  | 0,85       |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 19a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión | N  | Sumatoria |
|-----------|----|-----------|
| Poder     | 30 | 13,00     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 19b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.                  | 2,87  | 0,86       |
| En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.            | 3,43  | 0,82       |
| Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.                             | 3,17  | 0,83       |
| Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder. | 3,53  | 0,90       |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 19c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores         | Escala  |
|---------------------|---------|
| Alto grado de poder | 13 – 20 |
| Bajo grado de poder | 4 – 12  |

Fuente: elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 19 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Poder**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 3,25 una desviación típica de 0,85 y una sumatoria de 13,00 lo que significa que se ha alcanzado un alto grado de poder de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

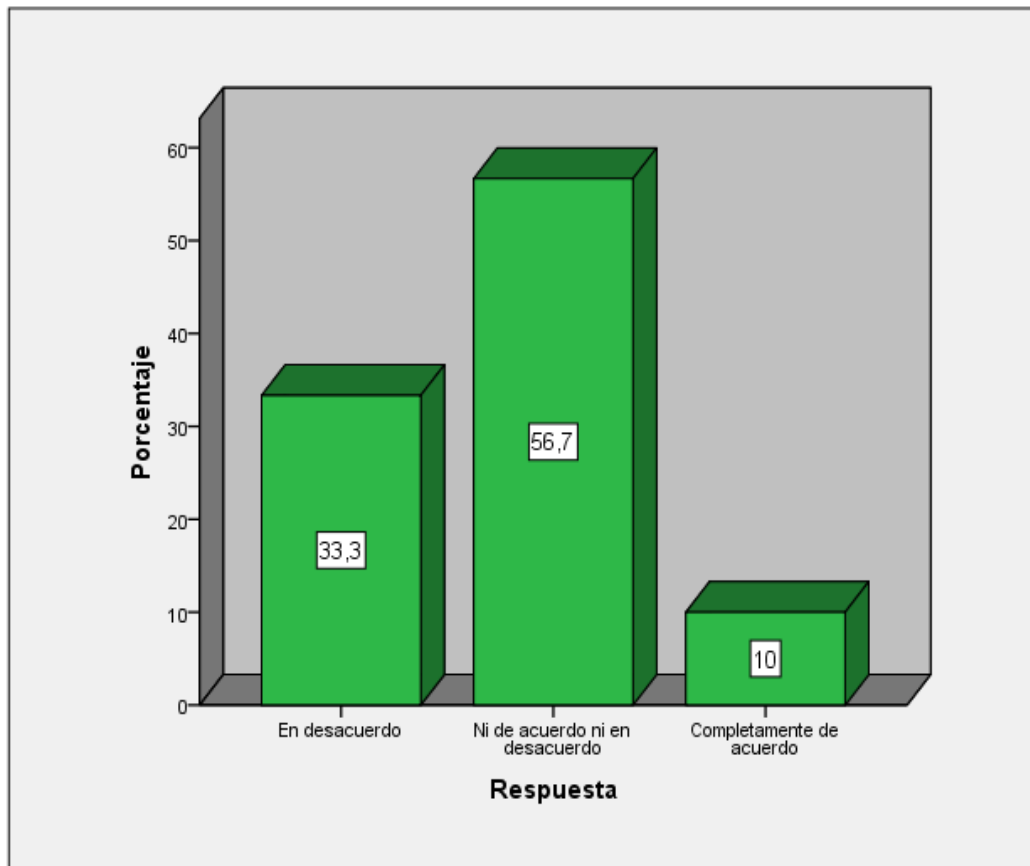
#### 4.2.1.2.1. Le gusta ser considerado importante

**Tabla 20.**

**Ítem 5:** En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.

| Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos En desacuerdo          | 10         | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 56,7       | 56,7              | 90,0                 |
| Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 5.** En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.

Fuente: Tabla 20.

La tabla 20 y figura 5, muestran las respuestas del ítem “En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco”. Del 100% de encuestados, 10 (33,3%) respondieron en desacuerdo, 17 (56,7%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 (10,0%) completamente de acuerdo.

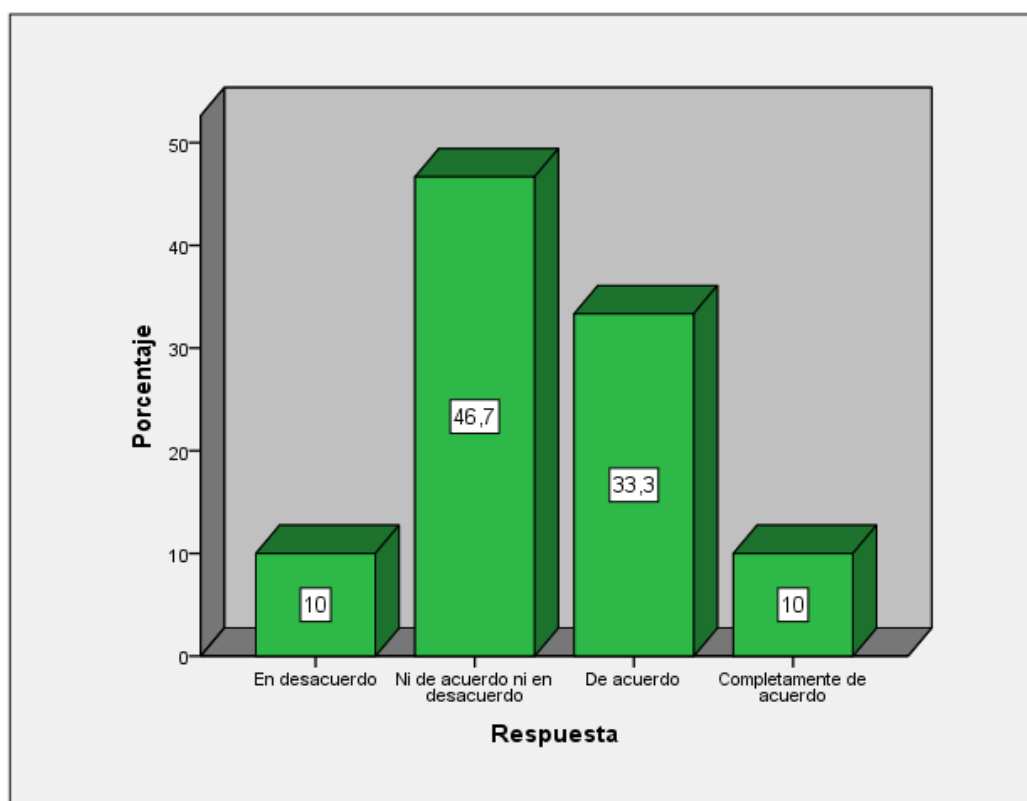
#### 4.2.1.2.2. Quiere prestigio y estatus

**Tabla 21.**

**Ítem 6:** En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 46,7       | 46,7              | 56,7                 |
|           | De acuerdo                     | 10         | 33,3       | 33,3              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 6.** En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.

Fuente: Tabla 21.

La tabla 21 y figura 6, muestran las respuestas del ítem “En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 14 (46,7%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 (33,3%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.2.1.2.3. Busca que predominen sus ideas

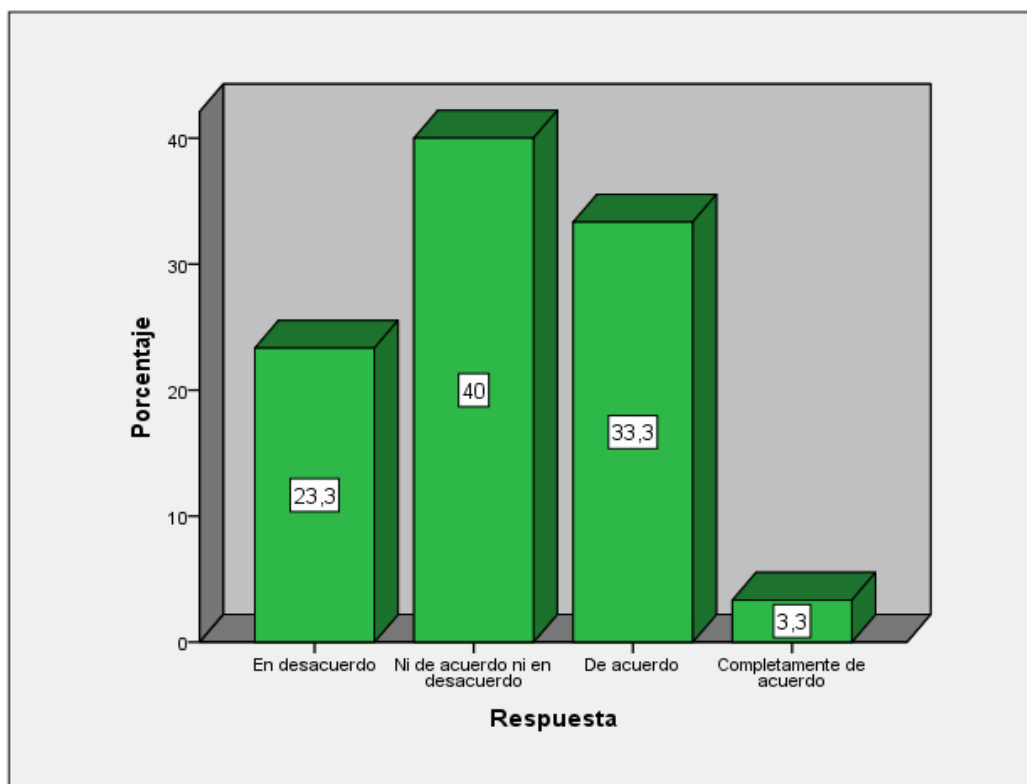
**Tabla 22.**

**Ítem 7:** Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.

| Respuesta | Frecuencia                     | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 7          | 23,3              | 23,3                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 40,0              | 63,3                 |
|           | De acuerdo                     | 10         | 33,3              | 96,7                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 1          | 3,3               | 100,0                |
| Total     | 30                             | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla22 y figura 7, muestran las respuestas del ítem “Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas”. Del 100% de encuestados, 7 (23,3%) respondieron en desacuerdo, 12 (40,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 (33,3%) de acuerdo, y 1 (3,3%) respondieron completamente de acuerdo.



**Figura 7.** Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.

Fuente: Tabla 22.

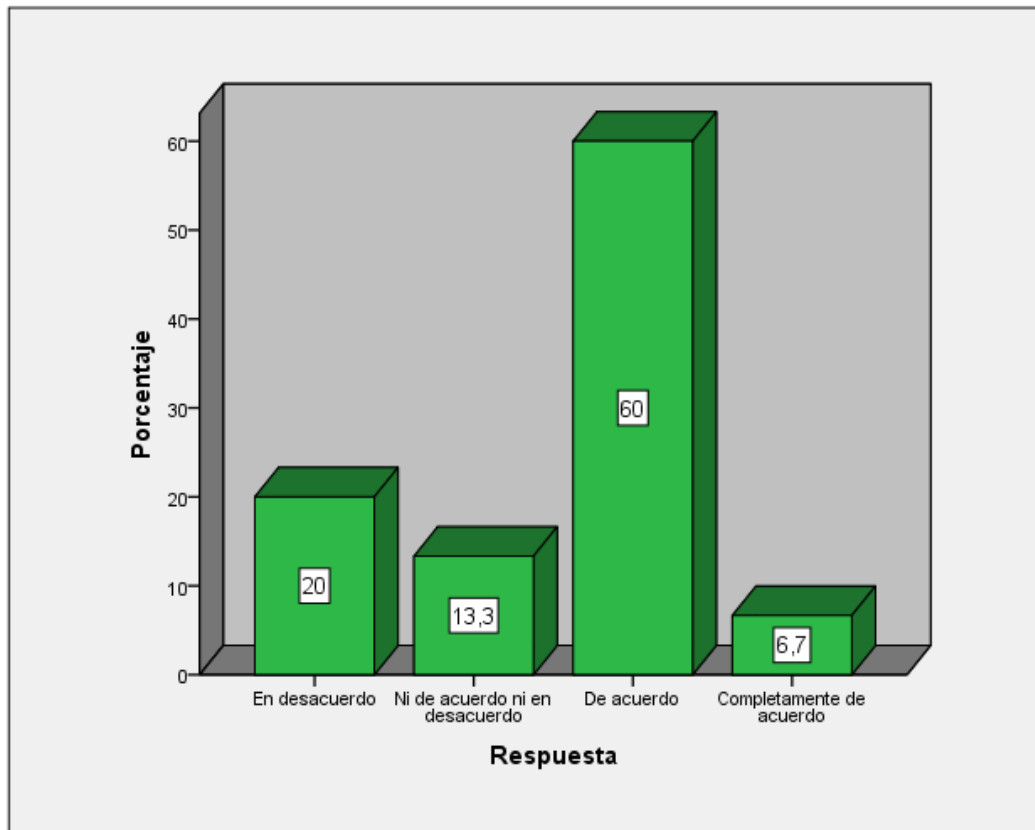
#### 4.2.1.2.4. Suele tener mentalidad política

**Tabla 23.**

**Ítem 8:** Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 6          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 13,3       | 13,3              | 33,3                 |
|           | De acuerdo                     | 18         | 60,0       | 60,0              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 8.** Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder.

Fuente: Tabla 23.

La tabla 23 y figura 8, muestran las respuestas del ítem “Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder”. Del 100% de encuestados, 6 (20,0%) respondieron en desacuerdo, 4 (13,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 (60,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.2.1.3. Afiliación

**Tabla 24.**  
**Dimensión3: Afiliación**

| Dimensión                            | N  | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------------|----|-------|------------|
| Afiliación<br>N válido (según lista) | 30 | 3,43  | 0,72       |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 24a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión  | N  | Sumatoria |
|------------|----|-----------|
| Afiliación | 30 | 13,70     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 24b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.             | 3,80  | 0,551      |
| Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.                                | 3,70  | 0,750      |
| A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema. | 3,20  | 0,847      |
| Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.  | 3,00  | 0,743      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 24c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores              | Escala  |
|--------------------------|---------|
| Alto grado de afiliación | 13 – 20 |
| Bajo grado de afiliación | 4 – 12  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 24 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Afiliación**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 3,43 una desviación típica de 0,72 y una sumatoria de 13,70 lo que significa que se ha alcanzado un alto grado de afiliación de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

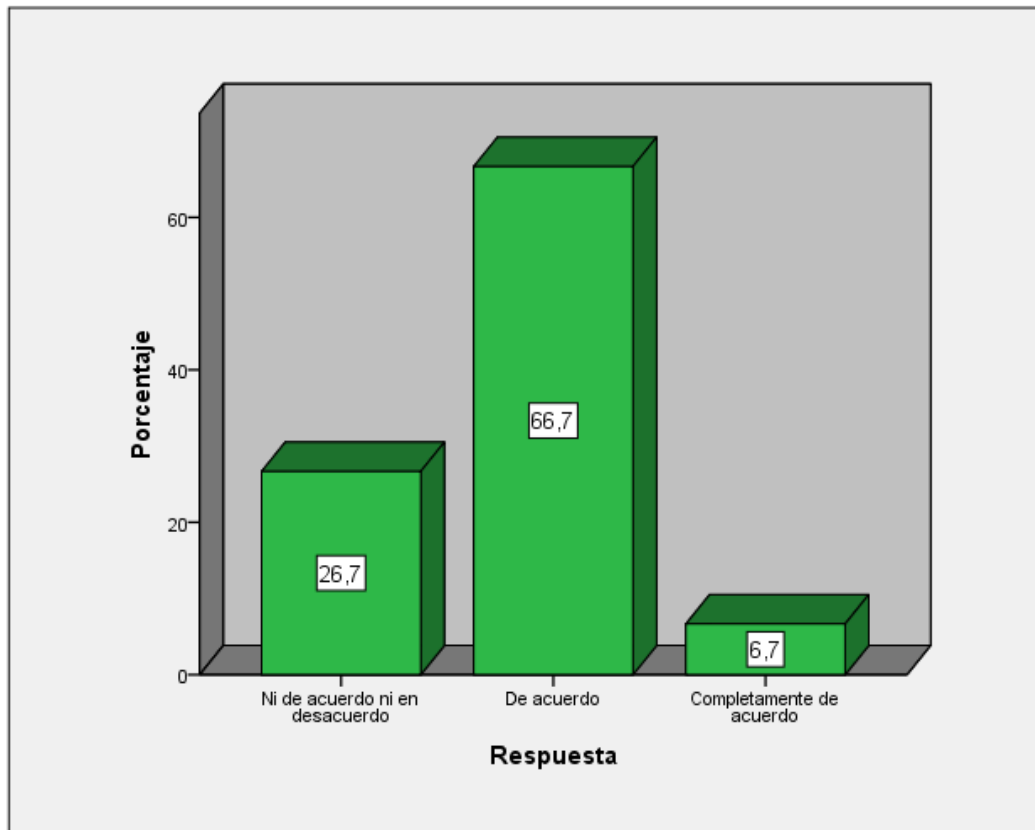
#### 4.2.1.3.1. Le gusta ser popular

**Tabla 25.**

**Ítem 9:** Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.

| Respuesta                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8          | 26,7       | 26,7              | 26,7                 |
| De acuerdo                             | 20         | 66,7       | 66,7              | 93,3                 |
| Completamente de acuerdo               | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total                                  | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 9.** Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.

Fuente: Tabla 25.

La tabla 25 y figura 9, muestran las respuestas del ítem “Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular”. Del 100% de encuestados, 8 (26,7%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20 (66,7%) de acuerdo, y 2 (6,7%) completamente de acuerdo.

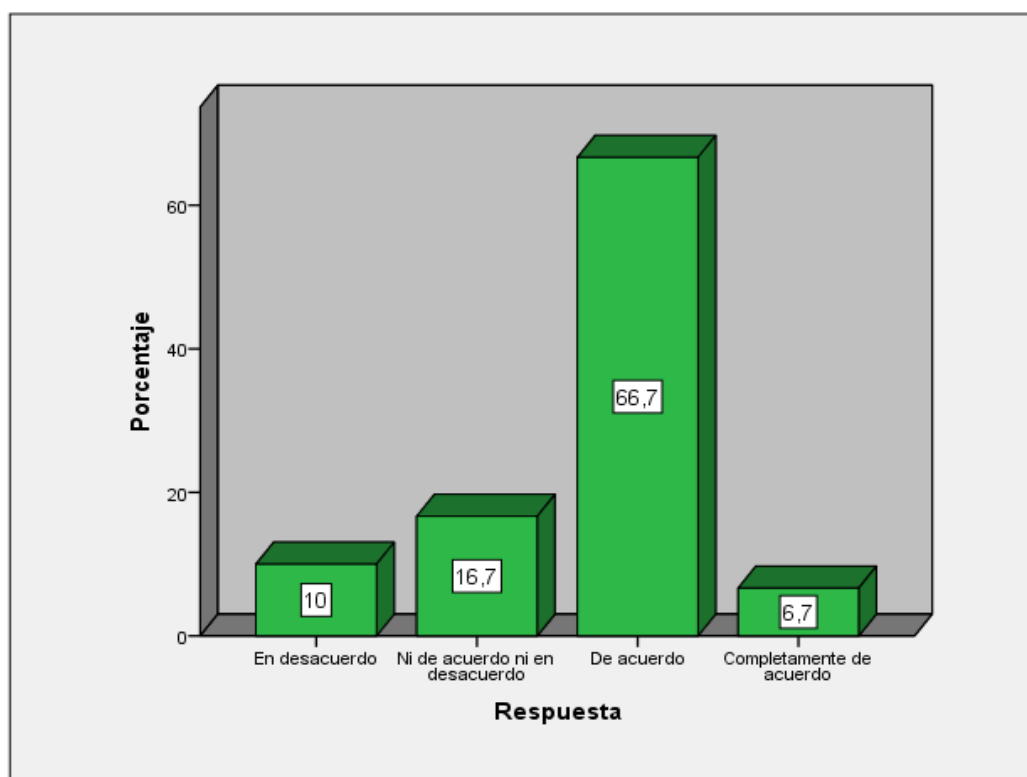
#### 4.2.1.3.2. Le gusta el contacto con los demás

**Tabla 26.**

**Ítem 10:** Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5          | 16,7       | 16,7              | 26,7                 |
|         | De acuerdo                     | 20         | 66,7       | 66,7              | 93,3                 |
|         | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 10.** Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.

Fuente: Tabla 26.

La tabla 26 y figura 10, muestran las respuestas del ítem “Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 5 (16,7%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20 (66,7%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.2.1.3.3. Le gusta estar solo

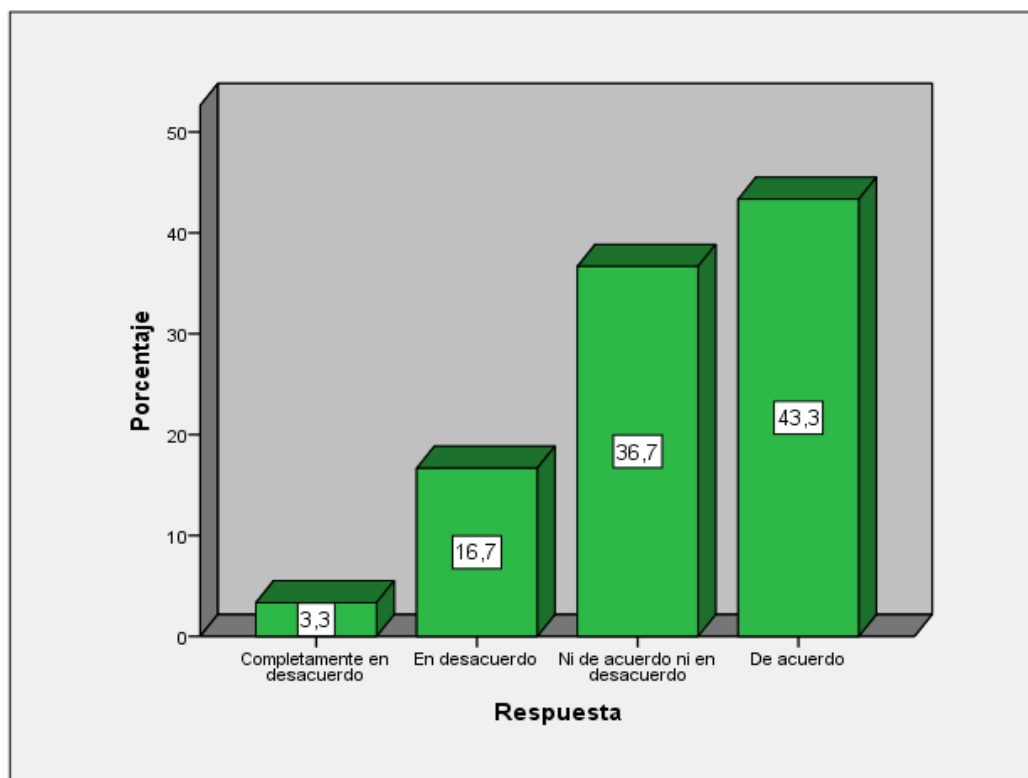
**Tabla 27.**

**Ítem 11:** A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Completamente en desacuerdo    | 1          | 3,3        | 3,3               | 3,3                  |
|           | En desacuerdo                  | 5          | 16,7       | 16,7              | 20,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11         | 36,7       | 36,7              | 56,7                 |
|           | De acuerdo                     | 13         | 43,3       | 43,3              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 27 y figura 11, muestran las respuestas del ítem “A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema”. Del 100% de encuestados, 1 (3,3%) respondieron completamente en desacuerdo, 5 (16,7%) en desacuerdo, 11 (36,7) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 (43,3%) respondieron de acuerdo.



**Figura 11.** A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema.

Fuente: Tabla 27.

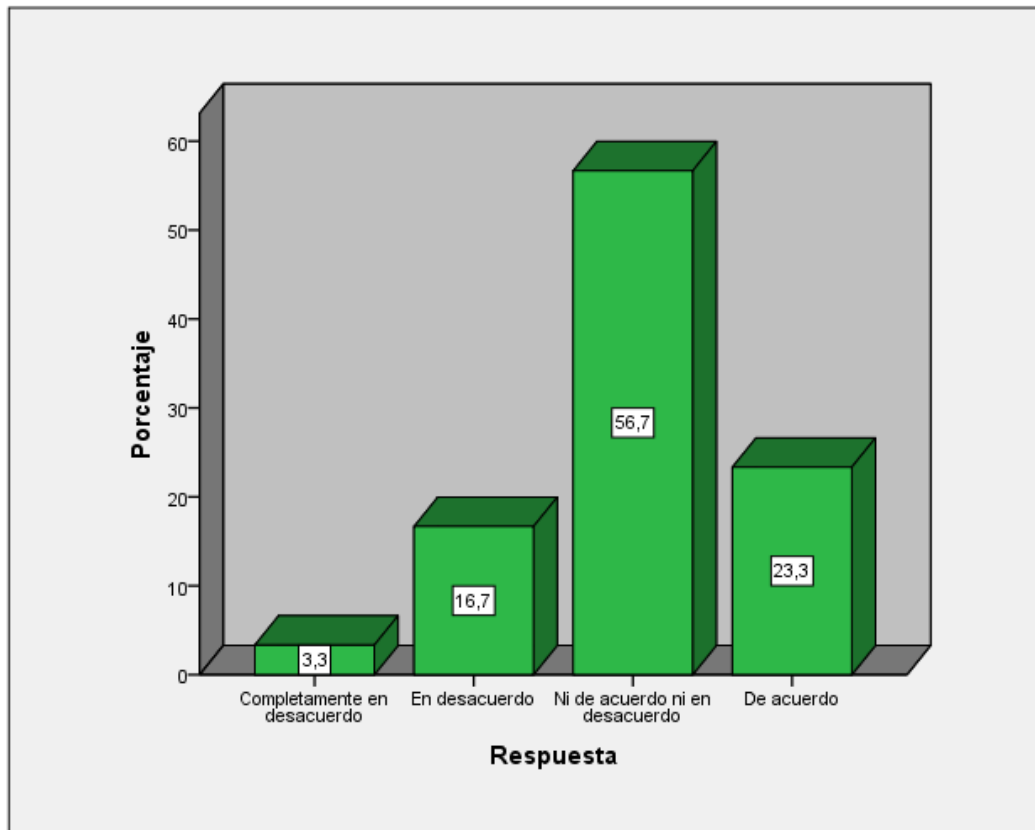
#### 4.2.1.3.4. Le gusta ayudar a otra gente

**Tabla 28.**

**Ítem 12:** Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Completamente en desacuerdo    | 1          | 3,3        | 3,3               | 3,3                  |
|           | En desacuerdo                  | 5          | 16,7       | 16,7              | 20,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17         | 56,7       | 56,7              | 76,7                 |
|           | De acuerdo                     | 7          | 23,3       | 23,3              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 12.** Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.

Fuente: Tabla 28.

La tabla 28 y figura 12, muestran las respuestas del ítem “Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades”. Del 100% de encuestados, 1 (3,3%) respondieron completamente en desacuerdo, 5 (16,7%) en desacuerdo, 17 (56,7) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7 (23,3%) de acuerdo.

#### 4.2.1.4. Estima

**Tabla 29.**  
**Dimensión4: Afiliación**

| Dimensión                        | N  | Media | Desv. típ. |
|----------------------------------|----|-------|------------|
| Estima<br>N válido (según lista) | 30 | 2,74  | 0,89       |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 29a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión | N  | Sumatoria |
|-----------|----|-----------|
| Estima    | 30 | 10,97     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 29b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems   | Media | Desv. típ. |
|---|-------|------------|
| Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades. | 2,87  | 0,97       |
| Me agrada destacar y sobresalir voluntariamente.  | 2,73  | 0,90       |
| Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.                   | 2,70  | 0,83       |
| Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.                                    | 2,67  | 0,84       |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 29c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores          | Escala  |
|----------------------|---------|
| Alto grado de estima | 13 – 20 |
| Bajo grado de estima | 4 – 12  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 29 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Estima**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 2,74 una desviación típica de 0,89 y una sumatoria de 10,97 lo que significa que se ha alcanzado un bajo grado de estima de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

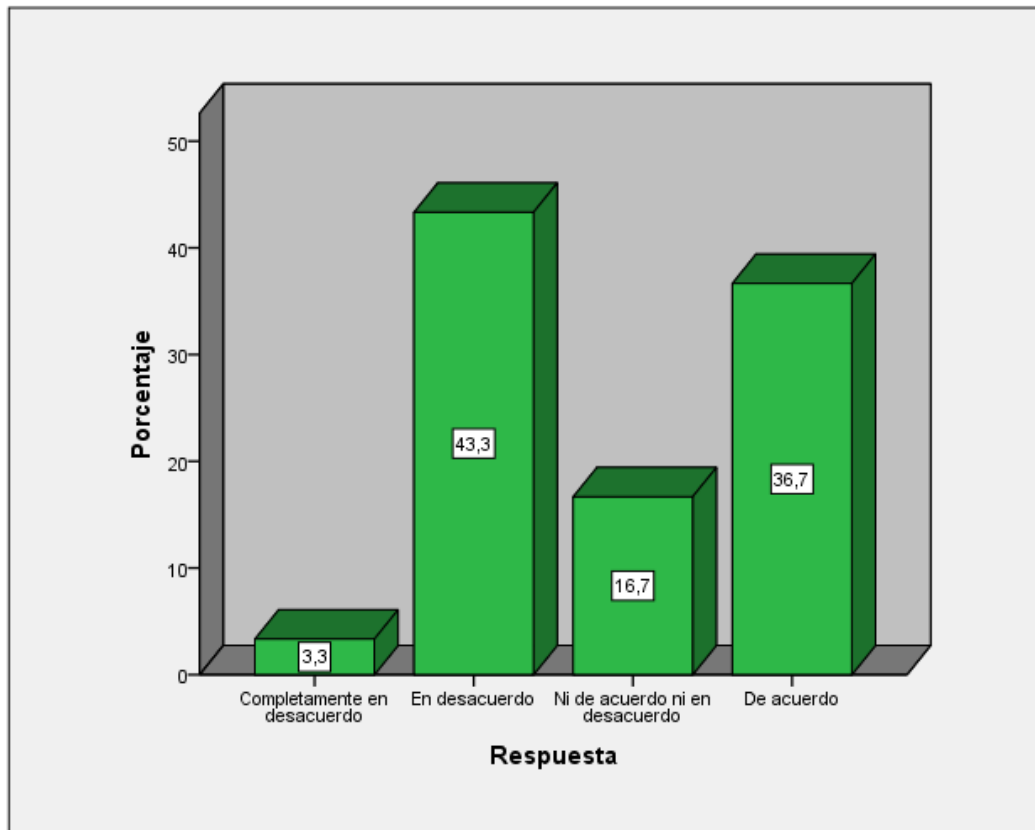
#### 4.2.1.4.1. Laborar en un lugar limpio

**Tabla 30.**

**Ítem 13:** Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades.

| Respuesta                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos<br>Completamente en desacuerdo | 1          | 3,3        | 3,3               | 3,3                  |
| En desacuerdo                          | 13         | 43,3       | 43,3              | 46,7                 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo         | 5          | 16,7       | 16,7              | 63,3                 |
| De acuerdo                             | 11         | 36,7       | 36,7              | 100,0                |
| Total                                  | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 13.** Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades.  
Fuente: Tabla 30.

La tabla 30 y figura 13, muestran las respuestas del ítem “Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades”. Del 100% de encuestados, 1 (3,3%) respondieron completamente en desacuerdo, 13 (43,3%) en desacuerdo, 5 (16,7) ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 11 (36,7%) de acuerdo.

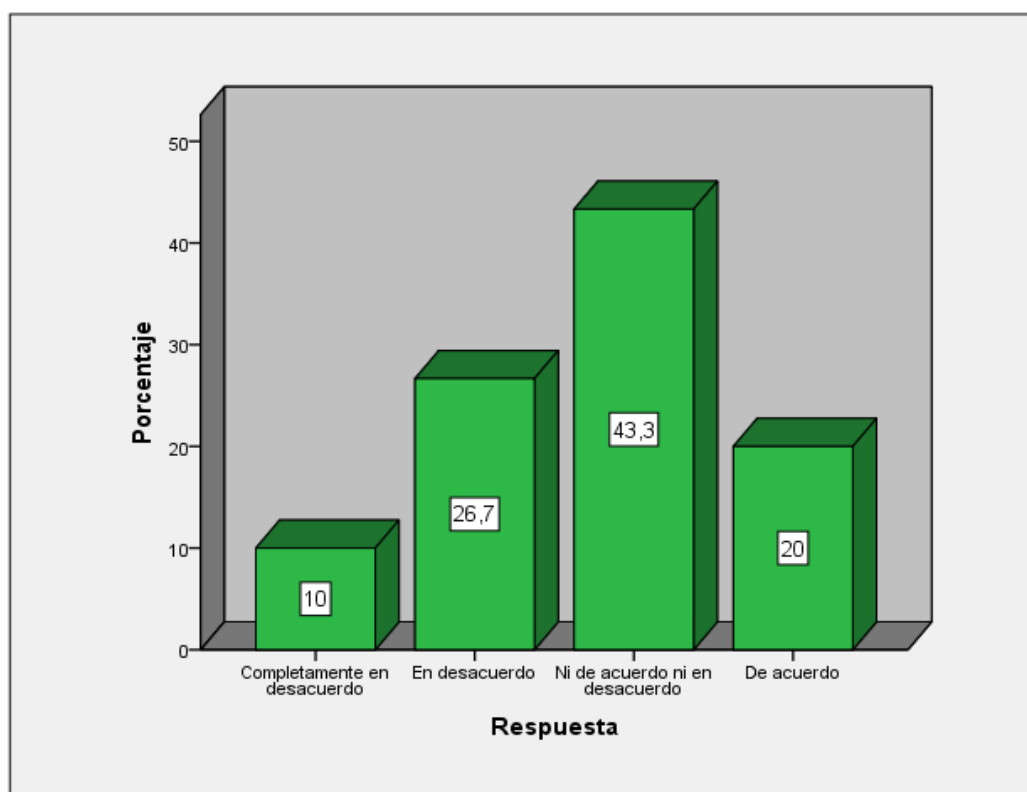
#### 4.2.1.4.2. Destaca y sobresale

**Tabla 31.**

**Ítem 14:** Me agrada destacar y sobresalir voluntariamente.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo    | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|         | En desacuerdo                  | 8          | 26,7       | 26,7              | 36,7                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 43,3       | 43,3              | 80,0                 |
|         | De acuerdo                     | 6          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 14.** Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.

Fuente: Tabla 31.

La tabla 31 y figura 14, muestran las respuestas del ítem “Me agrada destacar y sobresalir voluntariamente”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron completamente en desacuerdo, 8 (26,7%) en desacuerdo, 13 (43,3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 6 (20,0%) de acuerdo.

#### 4.2.1.4.3. Pone en práctica sus ideas

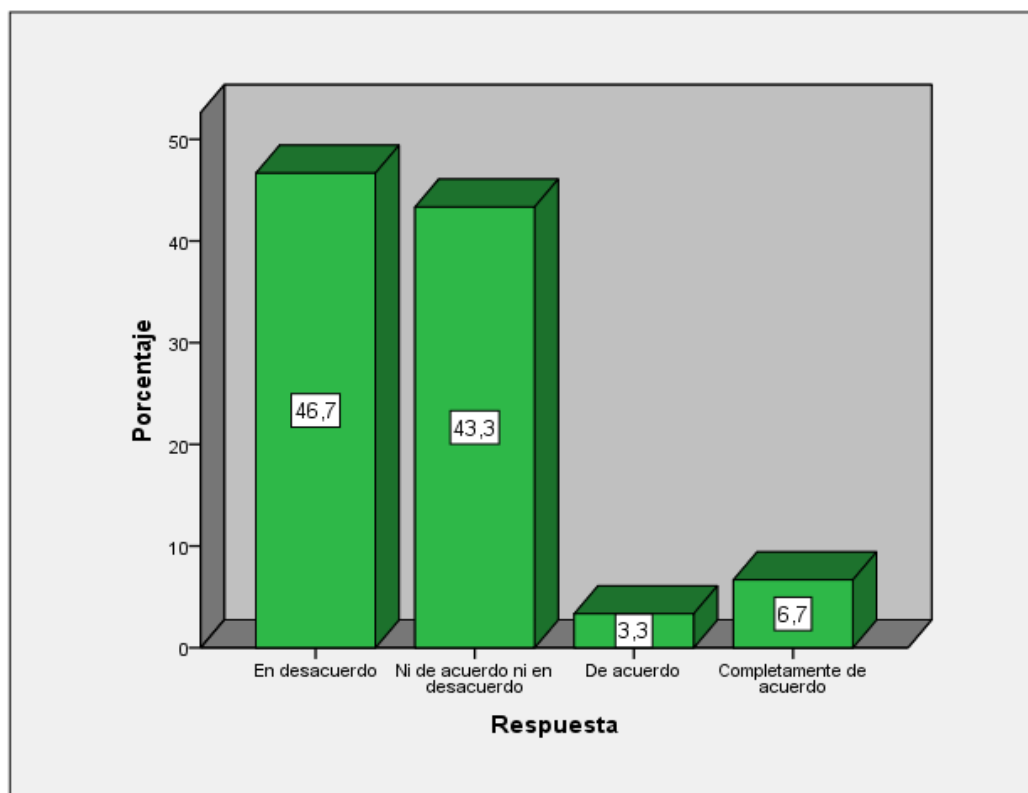
**Tabla 32.**

**Ítem 15:** Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.

| Respuesta | Frecuencia                     | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 14         | 46,7              | 46,7                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 43,3              | 90,0                 |
|           | De acuerdo                     | 1          | 3,3               | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7               | 100,0                |
| Total     | 30                             | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 32 y figura 15, muestran las respuestas del ítem “Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago”. Del 100% de encuestados, 14 (46,7%) respondieron en desacuerdo, 13 (43,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 1 (3,3%) respondieron de acuerdo, y 2 (6,7) respondieron completamente de acuerdo.



**Figura 15.** Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.

Fuente: Tabla 32.

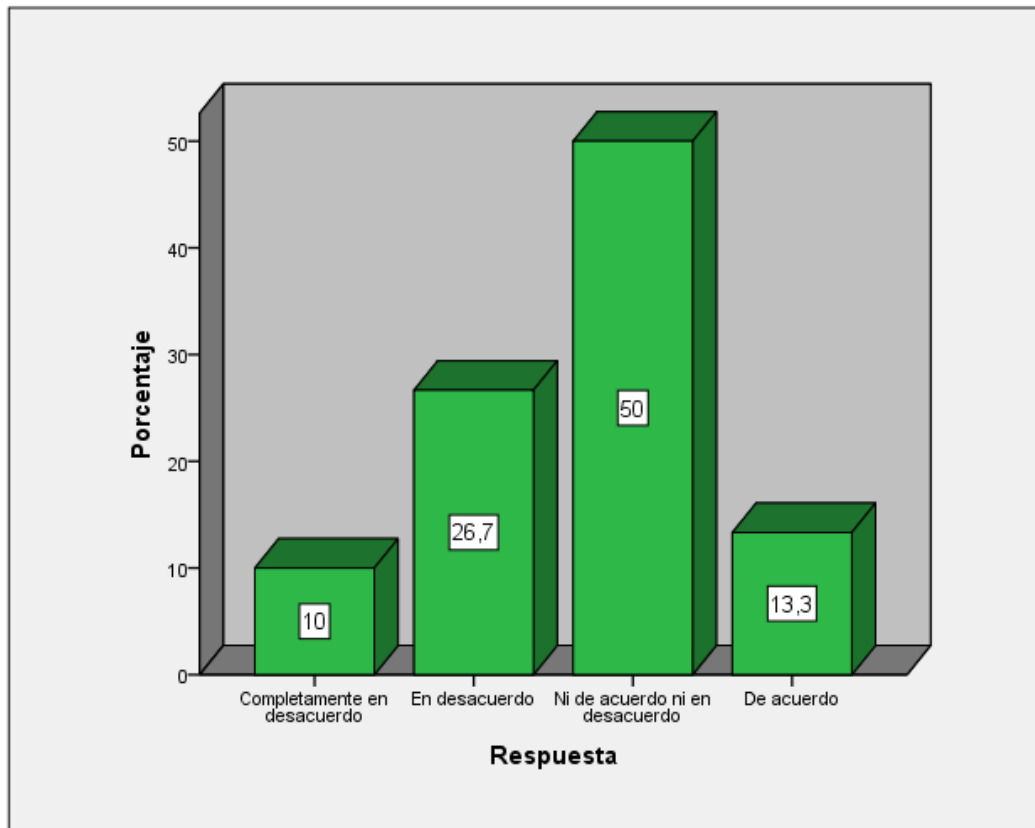
#### 4.2.1.4.4. Interés por lo que hace

**Tabla 33.**

**Ítem 16:** Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.

| Respuesta                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos<br>Completamente en desacuerdo | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
| En desacuerdo                          | 8          | 26,7       | 26,7              | 36,7                 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo         | 15         | 50,0       | 50,0              | 86,7                 |
| De acuerdo                             | 4          | 13,3       | 13,3              | 100,0                |
| Total                                  | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 16.** Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.

Fuente: Tabla 33.

La tabla 33 y figura 16, muestran las respuestas del ítem “Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron completamente en desacuerdo, 8 (26,7%) en desacuerdo, 15 (50,0) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 (13,3%) de acuerdo.

#### 4.2.1.5. Incentivo

**Tabla 34.**  
**Dimensión 5: Incentivo**

| Dimensión                           | N  | Media | Desv. típ. |
|-------------------------------------|----|-------|------------|
| Incentivo<br>N válido (según lista) | 30 | 3,67  | 0,62       |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 34a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión | N  | Sumatoria |
|-----------|----|-----------|
| Incentivo | 30 | 14,67     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 34b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.   | 2,87  | 0,97       |
| El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.   | 2,73  | 0,90       |
| He recibido felicitaciones por lo que realizo frente a los demás colaboradores de la organización. | 2,70  | 0,83       |
| Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.      | 2,67  | 0,84       |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 34c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores             | Escala  |
|-------------------------|---------|
| Alto grado de incentivo | 13 – 20 |
| Bajo grado de incentivo | 4 – 12  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 34 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Incentivo**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 3,67 una desviación típica de 0,62 y una sumatoria de 14,67 lo que significa que se ha alcanzado un alto grado de incentivo de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

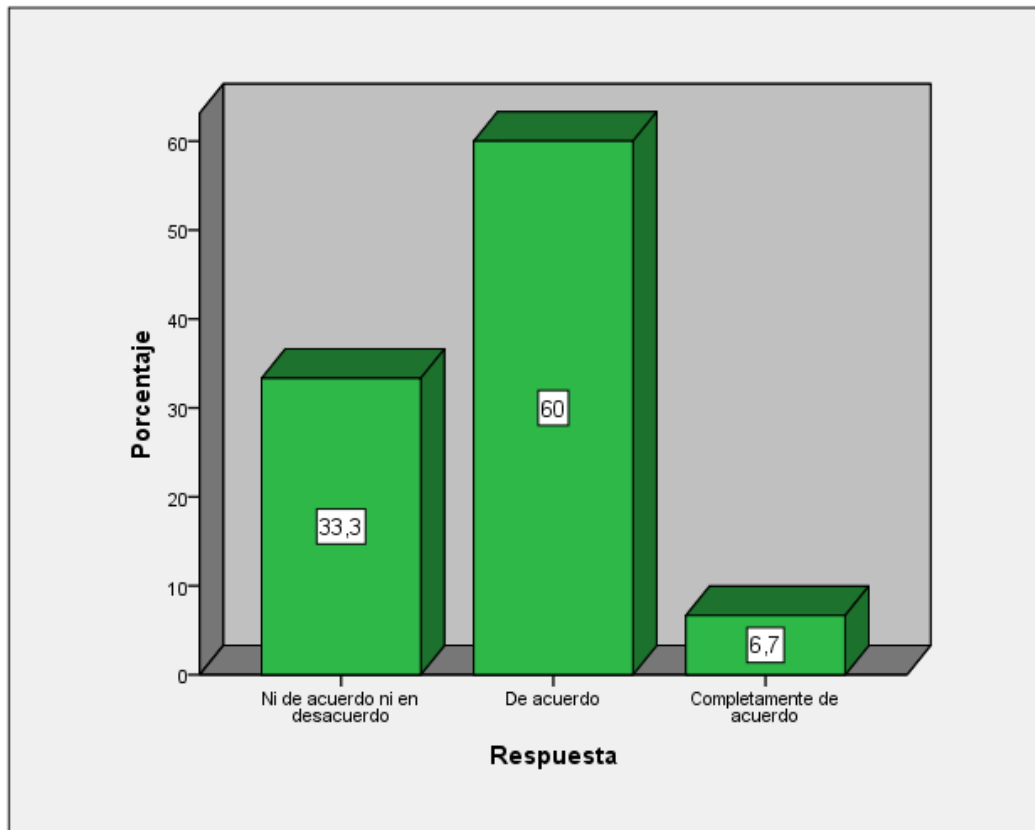
#### 4.2.1.5.1. Sueldo económico

**Tabla 35.**

**Ítem 17:** Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.

| Respuesta                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10         | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
| De acuerdo                             | 18         | 60,0       | 60,0              | 93,3                 |
| Completamente de acuerdo               | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total                                  | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 17.** Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.  
Fuente: Tabla 35.

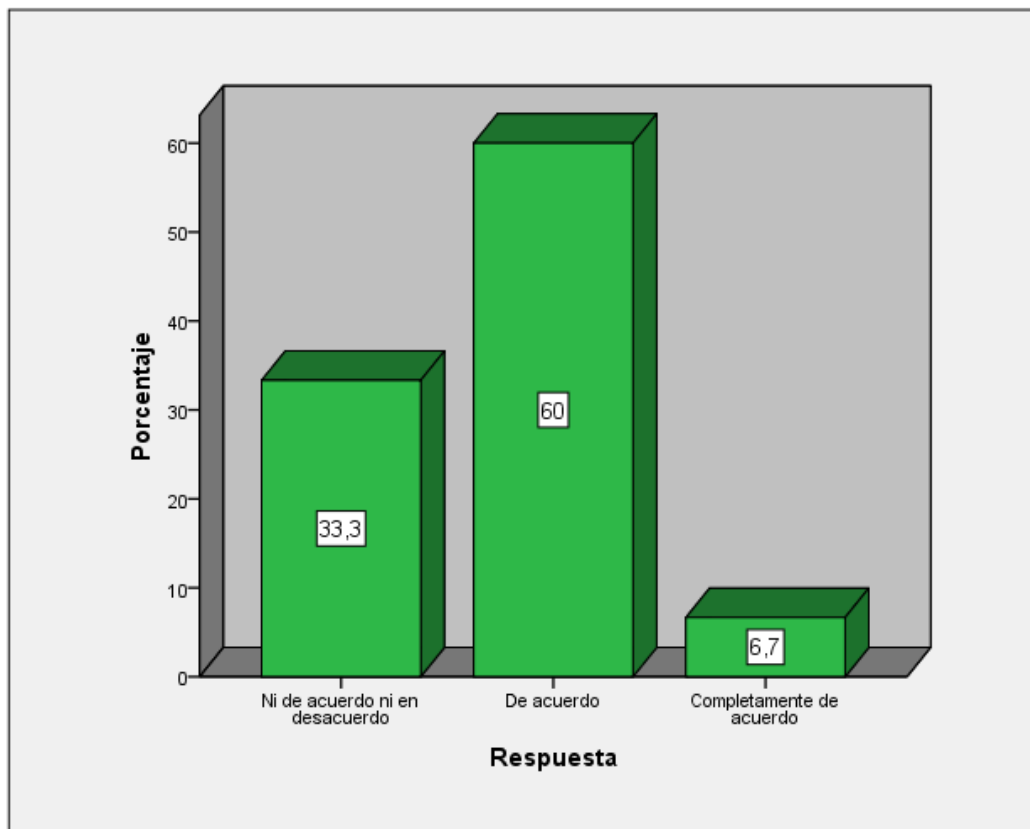
La tabla 35 y figura 17, muestran las respuestas del ítem “Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente”. Del 100% de encuestados, 10 (33,3%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 (60,0%) de acuerdo, 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

**Tabla 36.**

**Ítem 18:** El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 10         | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
|           | De acuerdo                     | 18         | 60,0       | 60,0              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 18.** El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.

Fuente: Tabla 36.

La tabla 36 y figura 18, muestran las respuestas del ítem “El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente”. Del 100% de encuestados, 10 (10,0%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 (60,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.2.1.5.2. Sueldo moral

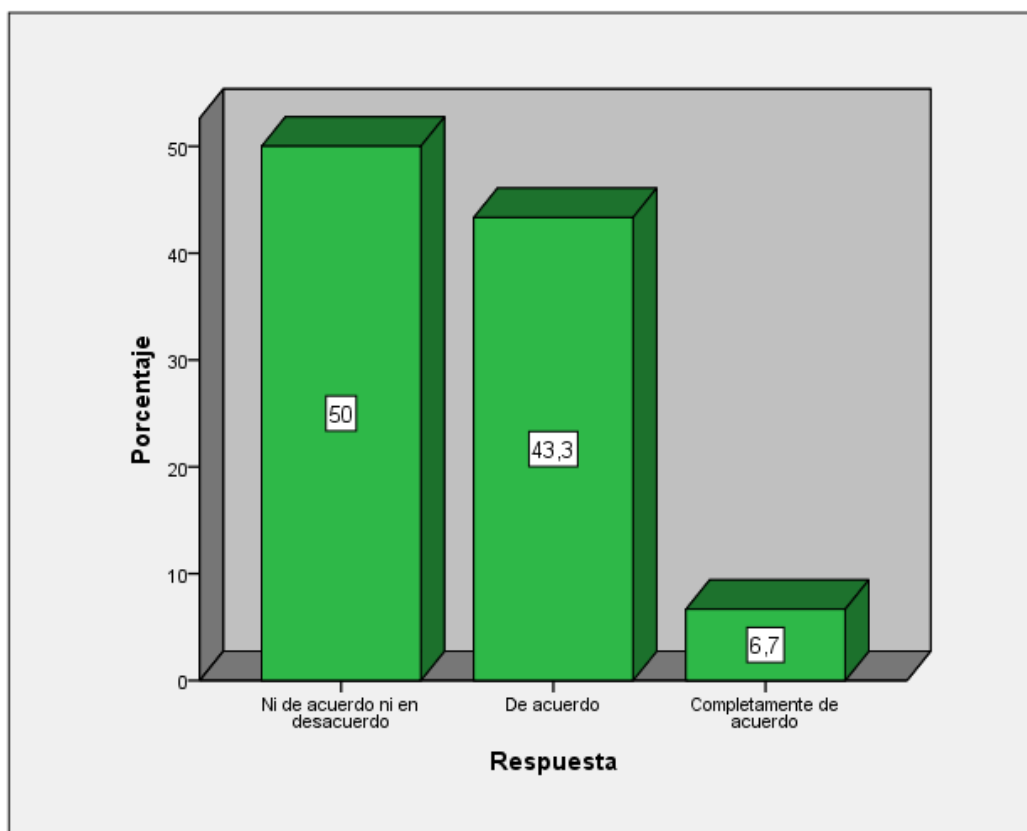
**Tabla 37.**

**Ítem 19:** He recibido felicitaciones por lo que realizo frente a los demás colaboradores de la organización.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15         | 50,0       | 50,0              | 50,0                 |
|           | De acuerdo                     | 13         | 43,3       | 43,3              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 37 y figura 19, muestran las respuestas del ítem “He recibido felicitaciones por lo que realizo frente a los demás colaboradores de la organización”. Del 100% de encuestados, 15 (50,0%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 (43,3%) respondieron de acuerdo, y 2 (6,7) respondieron completamente de acuerdo.



**Figura 19.** He recibido felicitaciones por lo que realizo frente a los demás colaboradores de la organización.

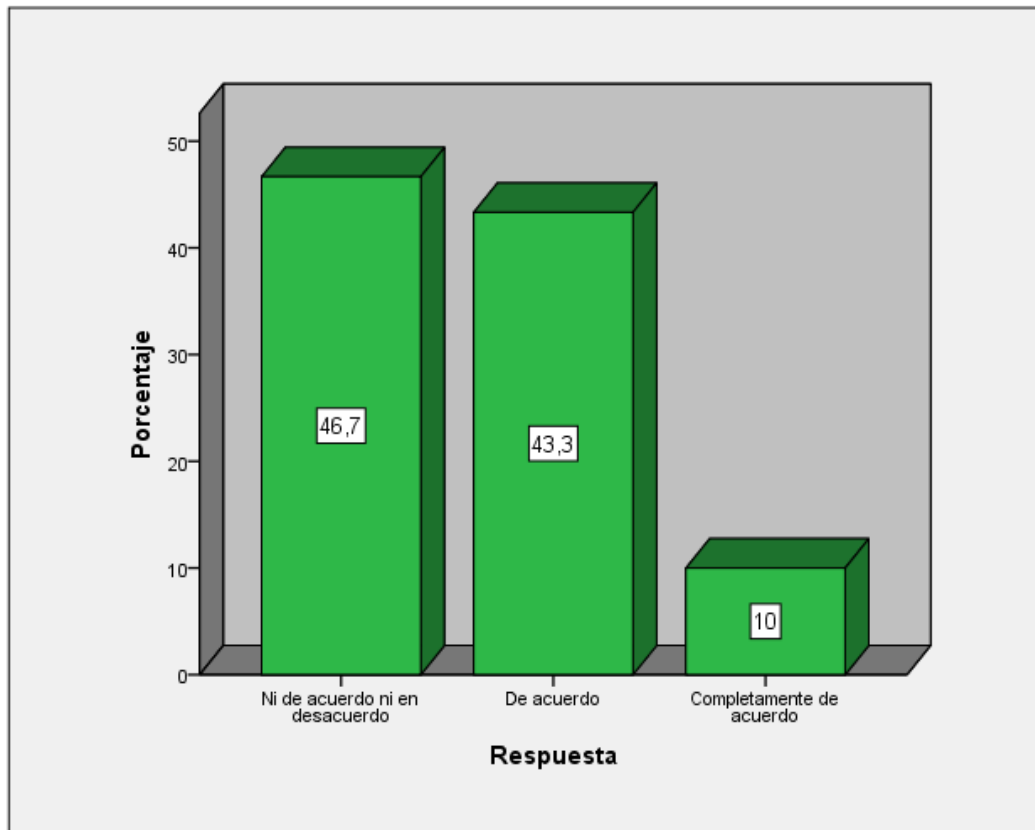
Fuente: Tabla 37.

**Tabla 38.**

**Ítem 20:** Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 46,7       | 46,7              | 46,7                 |
|           | De acuerdo                     | 13         | 43,3       | 43,3              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 20.** Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.

Fuente: Tabla 38.

La tabla 38 y figura 20, muestran las respuestas del ítem “Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas”. Del 100% de encuestados, 14 (46,7%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 13 (43,3%) de acuerdo, y 3 (10,0%) Completamente de acuerdo.

#### 4.2.2. Análisis global

**Tabla 39.**  
**Variable 01: Factores Motivacionales**

| Variable  | N  | Sumatoria | Media | Desv. típ. |
|---|----|-----------|-------|------------|
| Factores Motivacionales<br>N válido (según lista) | 30 | 66,77     | 3,34  | 0,764      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 39a.**  
**Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración de la variable**

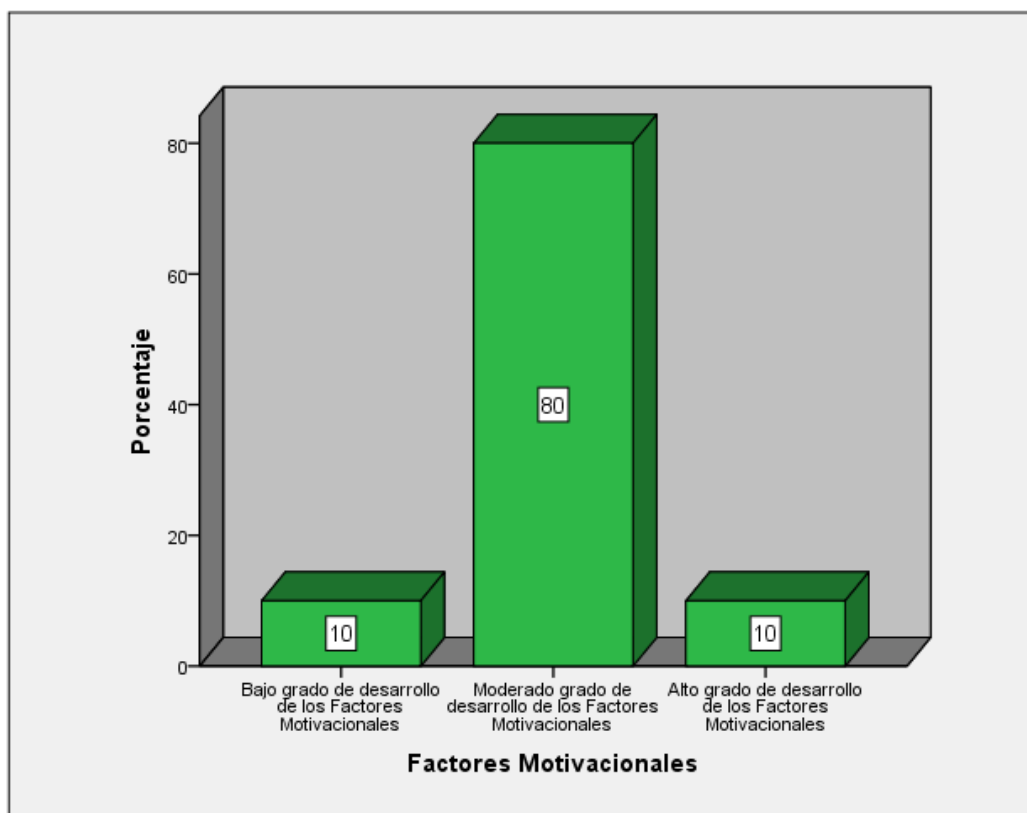
| Niveles  | f  | %     |
|--|----|-------|
| Válidos Bajo grado de desarrollo de los Factores Motivacionales. | 3  | 10,0  |
| Moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales.     | 24 | 80,0  |
| Alto grado de desarrollo de los Factores Motivacionales.         | 3  | 10,0  |
| Total  | 30 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 39b.**  
**Escala de valoración para Factores Motivacionales**

| Indicadores   | Escala   |
|---|----------|
| Alto grado de desarrollo de los Factores Motivacionales     | 74 – 100 |
| Moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales | 47 – 73  |
| Bajo grado de desarrollo de los Factores Motivacionales     | 20 – 46  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 21.** Distribución de frecuencias relativas porcentuales según escala de valoración de la variable.

Fuente: Tabla 39a.

Los resultados de la tabla 39 y conexas, representa el comportamiento de la variable “Factores Motivacionales”. El resultado medio general obtenido fue de 3,34, una desviación típica de 0,764, y una sumatoria de 66,77 lo que significa que se ha alcanzado un moderado grado de desarrollo de Factores Motivacionales de acuerdo a la Escala de Valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 21, lo cual se ve reflejado en los docente de la I. E. Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

### 4.3. RESULTADOS SOBRE LA CALIDAD DE GESTIÓN

#### 4.3.1. Análisis por dimensión

##### 4.3.1.1. Agentes facilitadores

**Tabla 40.**  
**Dimensión 1: Agentes facilitadores**

| Dimensión                                       | N  | Media | Desv. típ. |
|---|----|-------|------------|
| Agentes facilitadores<br>N válido (según lista) | 30 | 3,53  | 0,771      |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 40a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión             | N  | Sumatoria |
|-----------------------|----|-----------|
| Agentes facilitadores | 30 | 35,27     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 40b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.  | 3,70  | 0,65       |
| Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.    | 3,73  | 0,79       |
| La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes. | 3,60  | 0,81       |

|   |      |      |
|---|------|------|
| En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.                                | 3,57 | 0,77 |
| La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales. | 2,90 | 0,85 |
| La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.                   | 3,43 | 0,82 |
| La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.   | 3,23 | 0,86 |
| La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas.  | 3,53 | 0,90 |
| La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.  | 3,83 | 0,53 |
| La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.                                   | 3,73 | 0,74 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 40c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores                         | Escala  |
|-------------------------------------|---------|
| Alto nivel de agentes facilitadores | 31 – 50 |
| Bajo de agentes facilitadores       | 10 – 30 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 40 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Agentes facilitadores**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 3,53 una desviación típica de 0,77 y una sumatoria de 35,27 lo que significa que se ha alcanzado un Alto nivel de agentes facilitadores de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

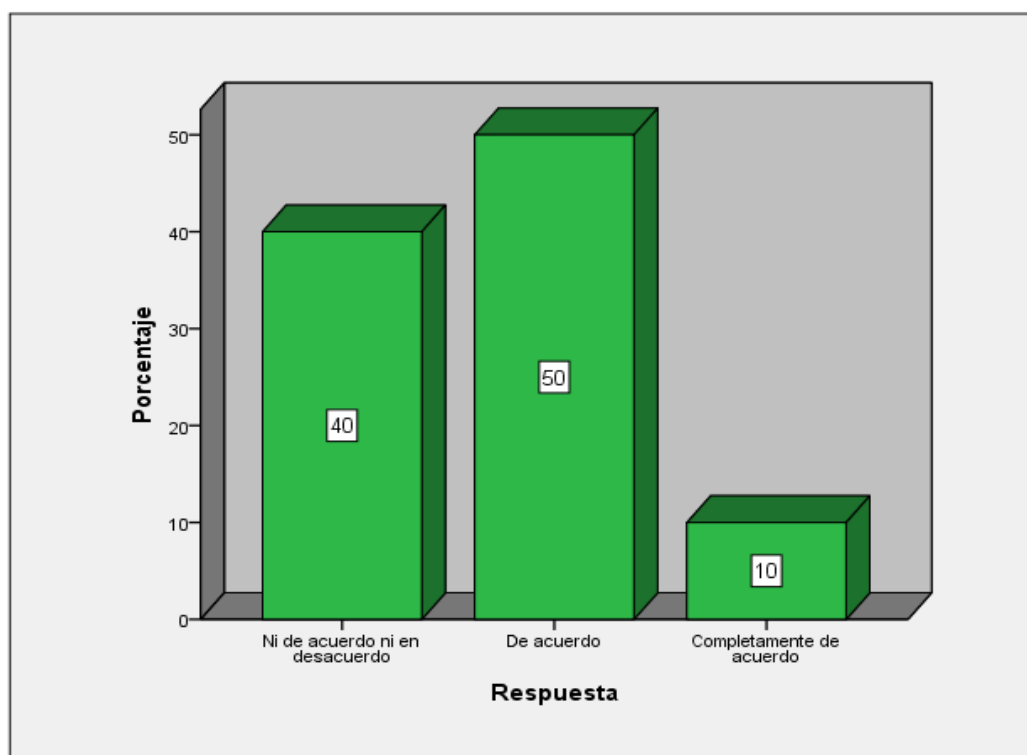
#### 4.3.1.1.1. Liderazgo

**Tabla 41.**

**Ítem 1:** El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|         | De acuerdo                     | 15         | 50,0       | 50,0              | 90,0                 |
|         | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 22.** El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.

Fuente: Tabla 41.

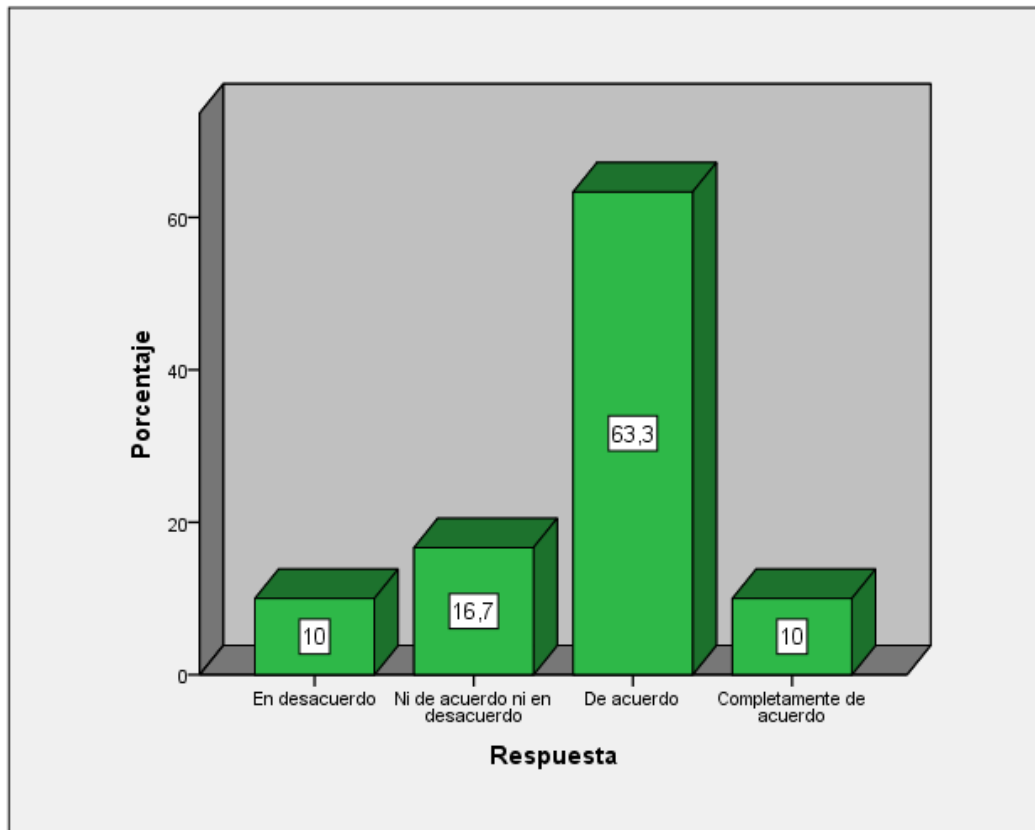
La tabla 41 y figura 22, muestran las respuestas del ítem “El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia”. Del 100% de encuestados, 12 (40,0%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 (50,0%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondió completamente de acuerdo.

**Tabla 42.**

**Ítem 2:** Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5          | 16,7       | 16,7              | 26,7                 |
|           | De acuerdo                     | 19         | 63,3       | 63,3              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 23.** Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.

Fuente: Tabla 42.

La tabla 42 y figura 23, muestran las respuestas del ítem “Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 5 (16,7) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 (63,3%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondió completamente de acuerdo.

#### 4.3.1.1.2. Política y estrategias

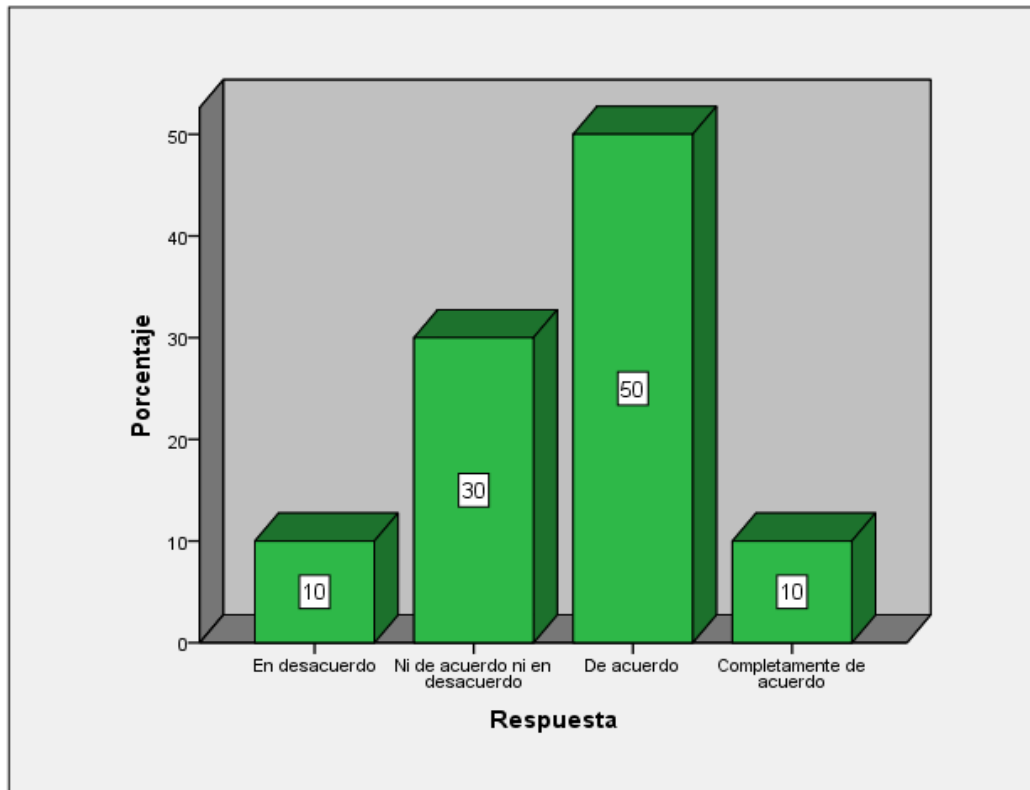
**Tabla 43.**

**Ítem 3:** La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9          | 30,0       | 30,0              | 40,0                 |
|           | De acuerdo                     | 15         | 50,0       | 50,0              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 43 y figura 24, muestran las respuestas del ítem “La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 9 (30,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 (50,0%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondió completamente de acuerdo.



**Figura 24.** La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes.

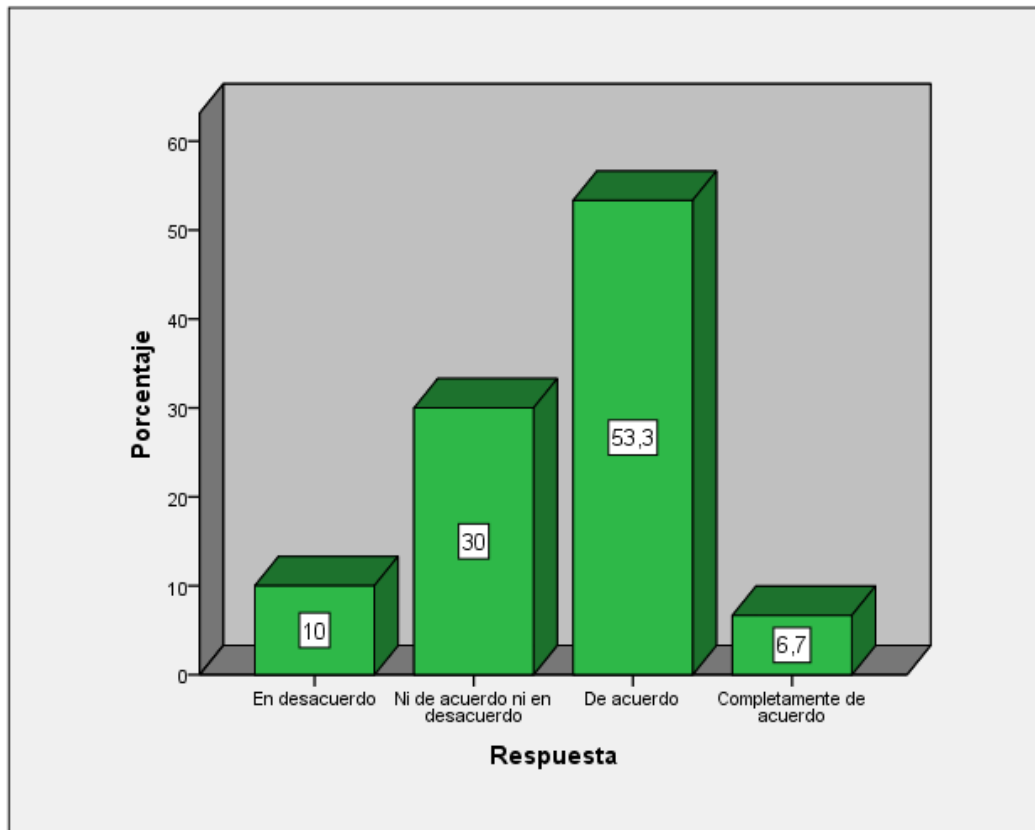
Fuente: Tabla 43.

**Tabla 44.**

**Ítem 4:** En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9          | 30,0       | 30,0              | 40,0                 |
|           | De acuerdo                     | 16         | 53,3       | 53,3              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 25.** En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.

Fuente: Tabla 44.

La tabla 44 y figura 25, muestran las respuestas del ítem “En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 9 (30,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 16 (53,3%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondió completamente de acuerdo.

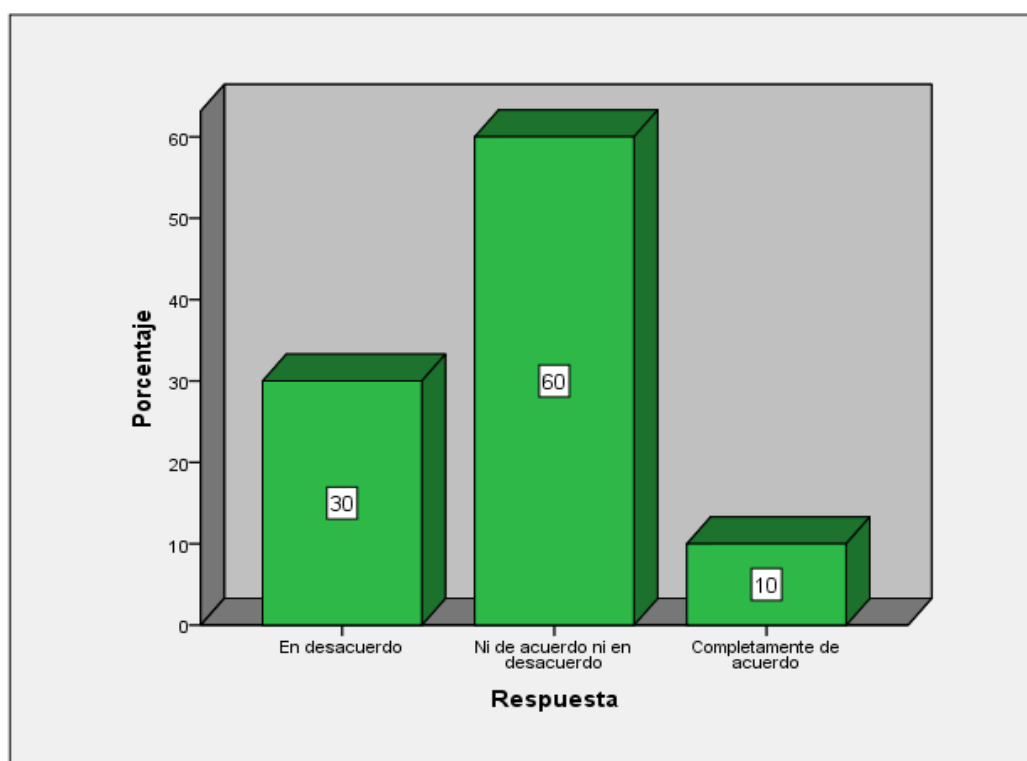
#### 4.3.1.1.3. Gestión de personas

**Tabla 45.**

**Ítem 5:** La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                  | 9          | 30,0       | 30,0              | 30,0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 18         | 60,0       | 60,0              | 90,0                 |
|         | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 26.** La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales.

Fuente: Tabla 45.

La tabla 45 y figura 26, muestran las respuestas del ítem “La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales”. Del 100% de encuestados, 9 (30,0%) respondieron en desacuerdo, 18 (60,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 (10,0%) respondió completamente de acuerdo.

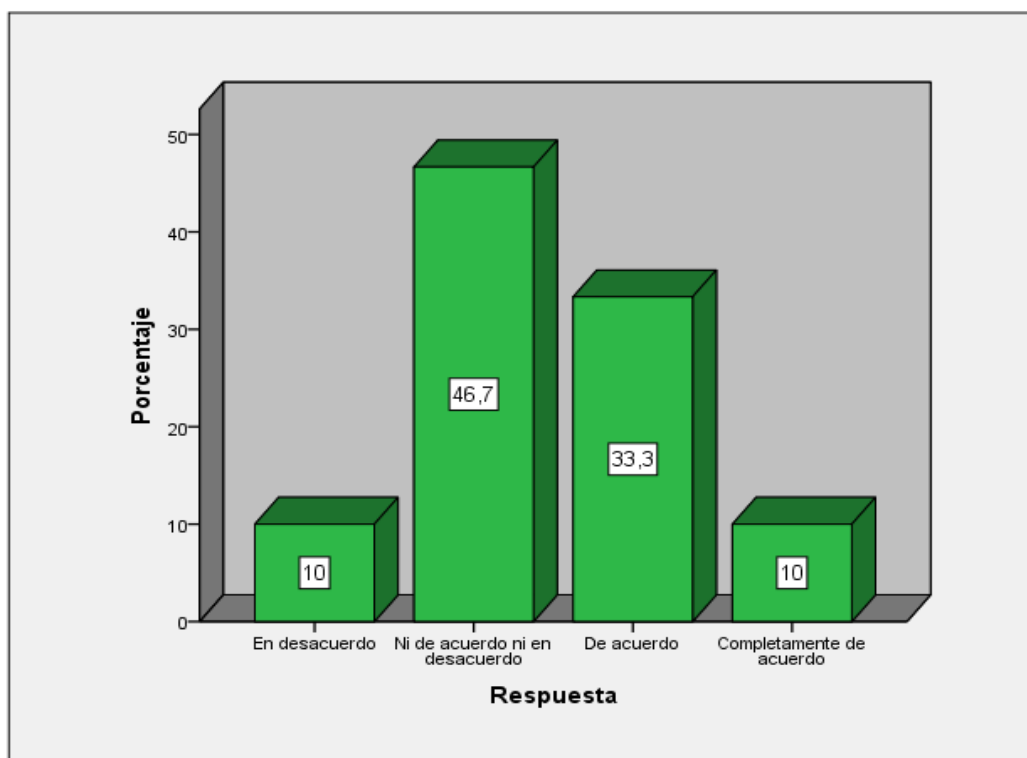
**Tabla 46.**

**Ítem 6:** La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 46,7       | 46,7              | 56,7                 |
|           | De acuerdo                     | 10         | 33,3       | 33,3              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 46 y figura 27, muestran las respuestas del ítem “La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 14 (46,7%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10 (33,3%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondió completamente de acuerdo.



**Figura 27.** La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.

Fuente: Tabla 46.

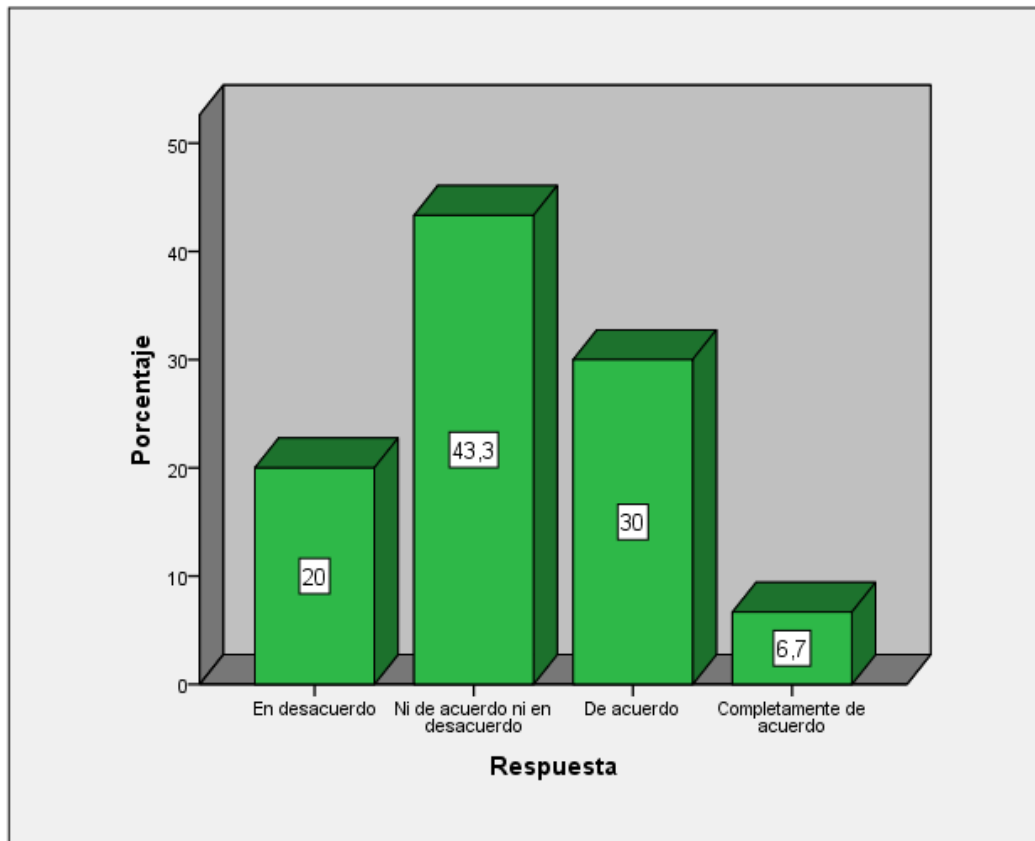
#### 4.3.1.1.4. Gestión de recursos y alianzas

**Tabla 47.**

**Ítem 7:** La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 6          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 43,3       | 43,3              | 63,3                 |
|           | De acuerdo                     | 9          | 30,0       | 30,0              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 28.** La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.

Fuente: Tabla 47.

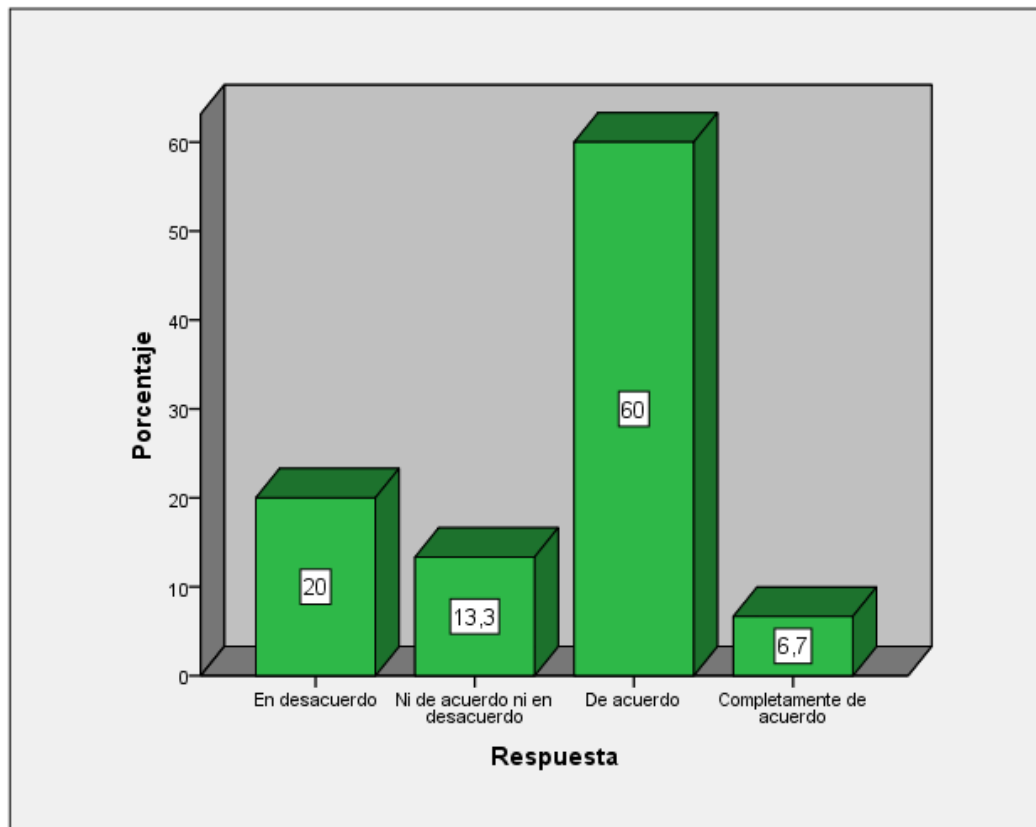
La tabla 47 y figura 28, muestran las respuestas del ítem “La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros”. Del 100% de encuestados, 6 (20,0%) respondieron en desacuerdo, 13 (43,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 9 (30,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondió completamente de acuerdo.

**Tabla 48.**

**Ítem 8:** La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                  | 6          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 13,3       | 13,3              | 33,3                 |
|         | De acuerdo                     | 18         | 60,0       | 60,0              | 93,3                 |
|         | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 29.** La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas.

Fuente: Tabla 48.

La tabla 48 y figura 29, muestran las respuestas del ítem “La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas”. Del 100% de encuestados, 6 (20,0%) respondieron en desacuerdo, 4 (13,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 18 (60,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondió completamente de acuerdo.

#### 4.3.1.1.5. Gestión de los procesos

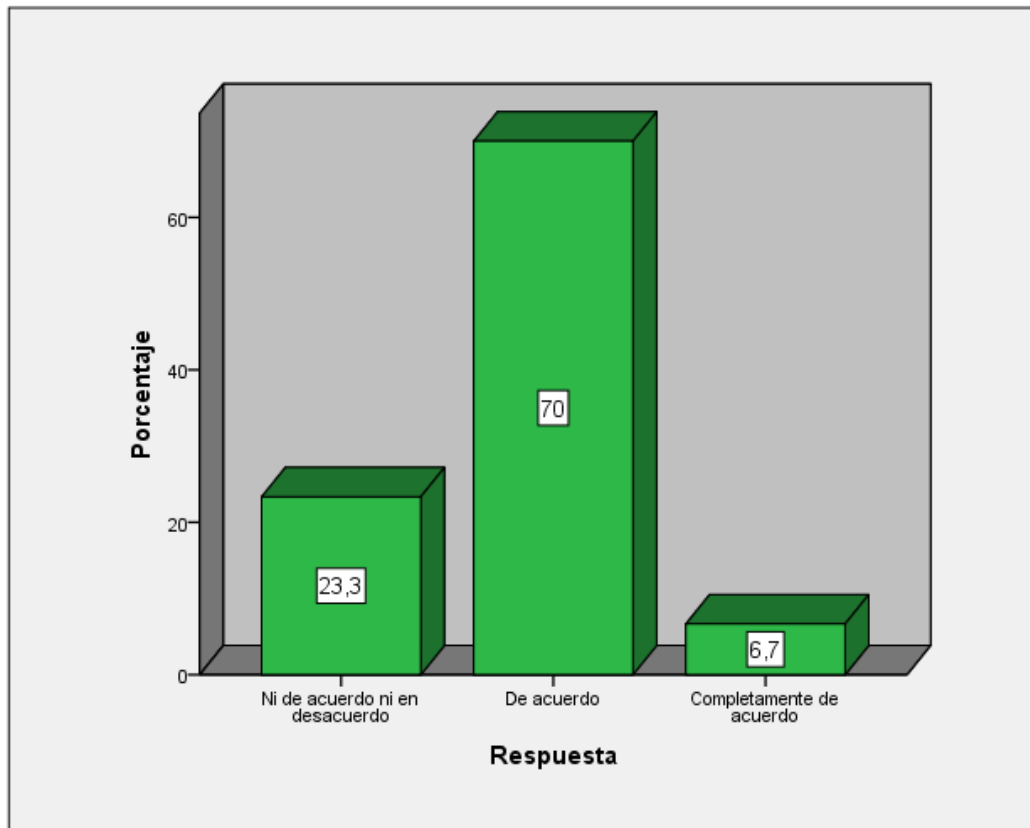
**Tabla 49.**

**Ítem 9:** La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.

| Respuesta                              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7          | 23,3       | 23,3              | 23,3                 |
| De acuerdo                             | 21         | 70,0       | 70,0              | 93,3                 |
| Completamente de acuerdo               | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total                                  | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 49 y figura 30, muestran las respuestas del ítem “La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades”. Del 100% de encuestados, 7 (23,3%) respondieron en ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21 (70,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondió completamente de acuerdo.



**Figura 30.** La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.

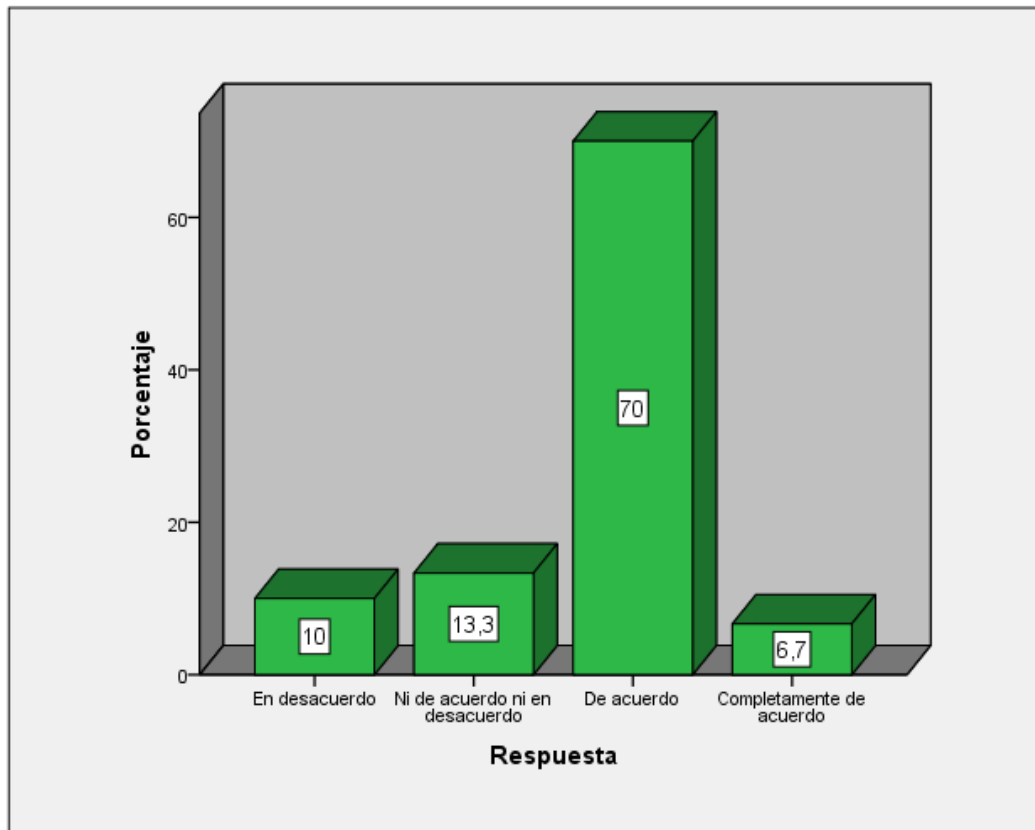
Fuente: Tabla 49.

**Tabla 50.**

**Ítem 10:** La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | En desacuerdo                  | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4          | 13,3       | 13,3              | 23,3                 |
|           | De acuerdo                     | 21         | 70,0       | 70,0              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 31.** La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.

Fuente: Tabla 50.

La tabla 50 y figura 31, muestran las respuestas del ítem “La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron en desacuerdo, 4 (13,3) en ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21 (70,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondió completamente de acuerdo.

#### 4.3.1.2. Resultados

**Tabla 51.**  
**Dimensión 2: Resultados**

| Dimensión                            | N  | Media | Desv. típ. |
|--------------------------------------|----|-------|------------|
| Resultados<br>N válido (según lista) | 30 | 3,22  | 0,78       |

Fuente: Encuesta sobre Factores Motivacionales, 2013.

**Tabla 51a.**  
**Sumatoria de medias**

| Dimensión  | N  | Sumatoria |
|------------|----|-----------|
| Resultados | 30 | 32,20     |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 51b.**  
**Estadísticos Descriptivos**

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.  | 3,17  | ,913       |
| Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos.  | 2,93  | ,828       |
| Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.                          | 2,90  | ,995       |
| Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos. | 2,73  | ,907       |
| Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.   | 2,80  | ,887       |

| Ítems  | Media | Desv. típ. |
|--|-------|------------|
| La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.   | 2,77  | ,858       |
| La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo.   | 3,77  | ,568       |
| Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.                            | 3,83  | ,531       |
| Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.                 | 3,60  | ,621       |
| Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución. | 3,70  | ,651       |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 51c.**  
**Escala de valoración**

| Indicadores                         | Escala  |
|-------------------------------------|---------|
| Alto nivel de agentes facilitadores | 31 – 50 |
| Bajo de agentes facilitadores       | 10 – 30 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Los resultados de la tabla 51 y conexas representan el comportamiento medio de la dimensión “**Agentes facilitadores**”. El resultado medio general obtenido fue de Media 3,53 una desviación típica de 0,77 y una sumatoria de 35,27 lo que significa que se ha alcanzado un Alto nivel de agentes facilitadores de acuerdo a la Escala de Valoración, lo cual se ve reflejada en los docentes de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

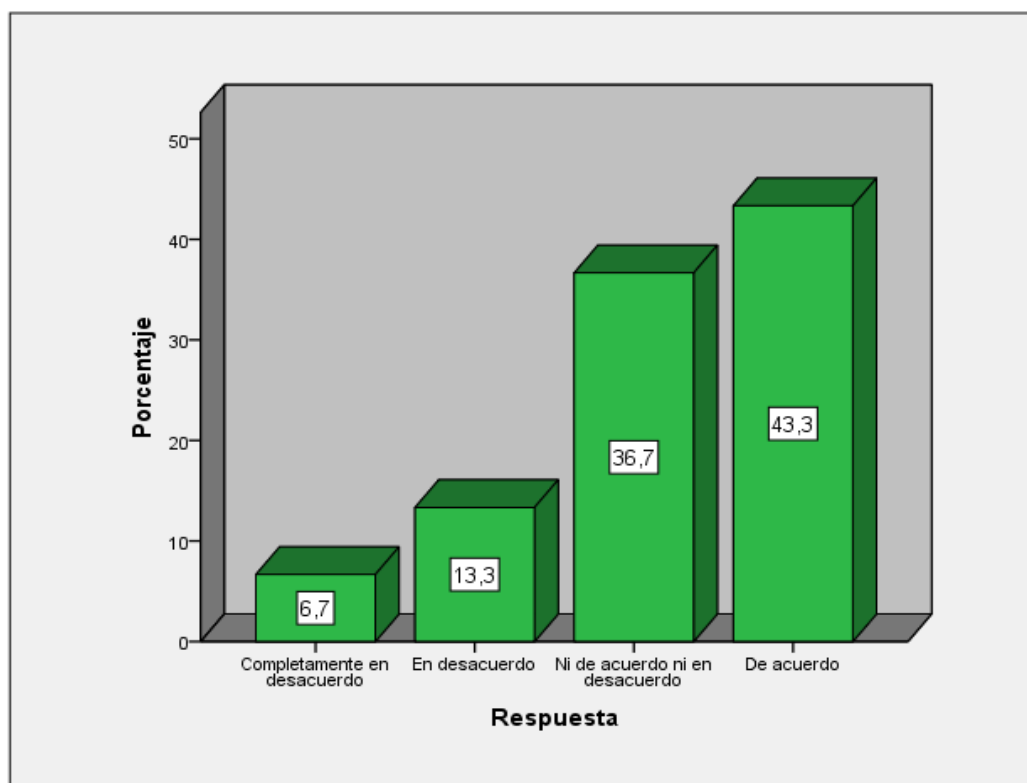
#### 4.3.1.2.1. Relativos a los clientes

**Tabla 52.**

**Ítem 11:** Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo    | 2          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
|         | En desacuerdo                  | 4          | 13,3       | 13,3              | 20,0                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11         | 36,7       | 36,7              | 56,7                 |
|         | De acuerdo                     | 13         | 43,3       | 43,3              | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 32.** Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.

Fuente: Tabla 52.

La tabla 52 y figura 32, muestran las respuestas del ítem “Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la institución”. Del 100% de encuestados, 2 (6,7%) completamente de acuerdo, 4 (13,3%) en desacuerdo, 11 (36,7%) respondieron en ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 13 (43,3%) de acuerdo.

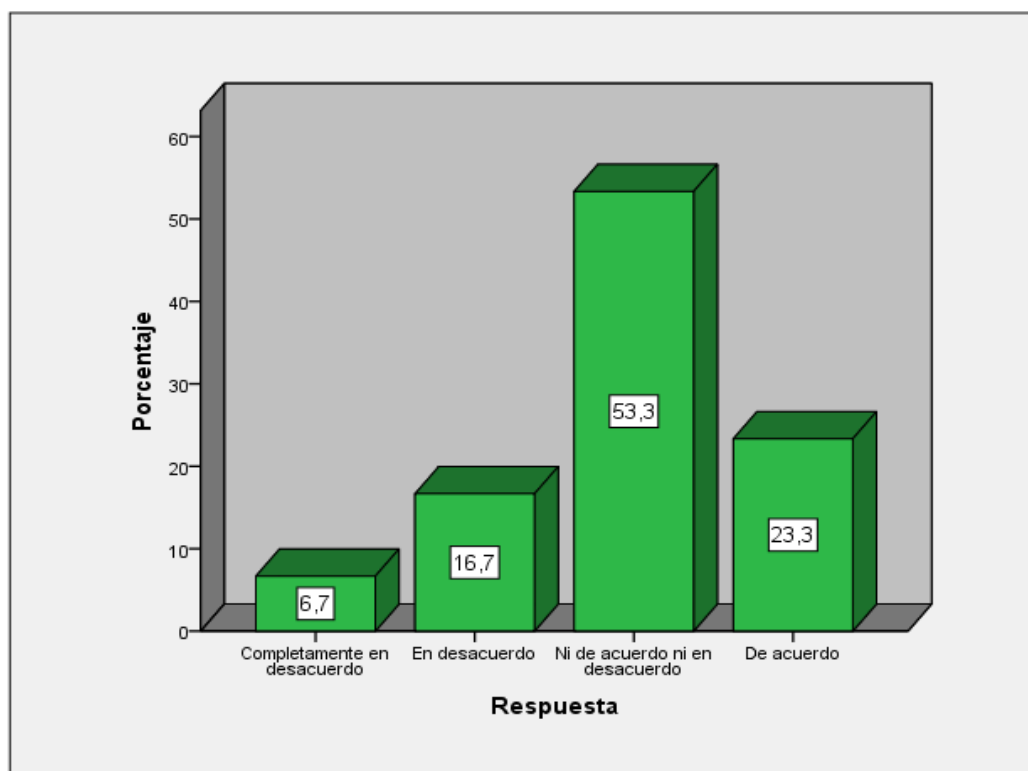
**Tabla 53.**

**Ítem 12:** Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Completamente en desacuerdo    | 2          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
|           | En desacuerdo                  | 5          | 16,7       | 16,7              | 23,3                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 53,3       | 53,3              | 76,7                 |
|           | De acuerdo                     | 7          | 23,3       | 23,3              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 53 y figura 33, muestran las respuestas del ítem “Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos”. Del 100% de encuestados, 2 (6,7%) completamente de acuerdo, 5 (16,7%) en desacuerdo, 16 (53,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 7 (23,3%) respondieron de acuerdo.



**Figura 33.** Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos.

Fuente: Tabla 53.

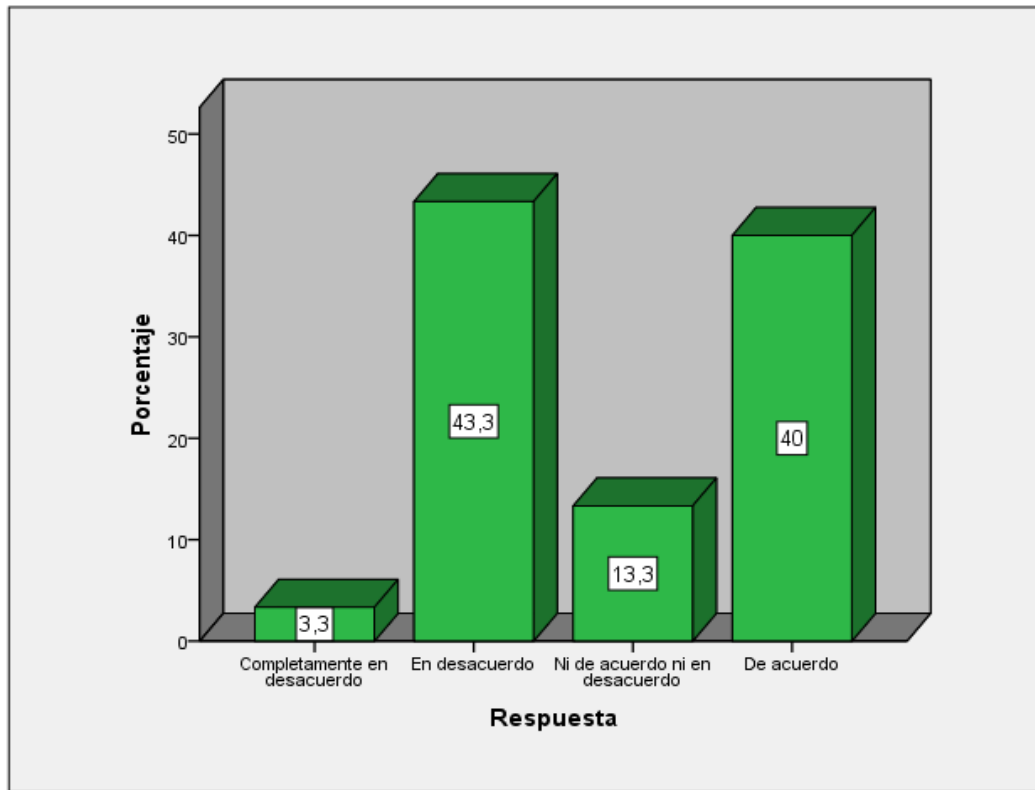
#### 4.3.1.2.2. Relativos al personal

**Tabla 54.**

**Ítem 13:** Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.

| Respuesta                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Completamente en desacuerdo | 1          | 3,3        | 3,3               | 3,3                  |
| En desacuerdo                       | 13         | 43,3       | 43,3              | 46,7                 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo      | 4          | 13,3       | 13,3              | 60,0                 |
| De acuerdo                          | 12         | 40,0       | 40,0              | 100,0                |
| Total                               | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 34.** Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.

Fuente: Tabla 54.

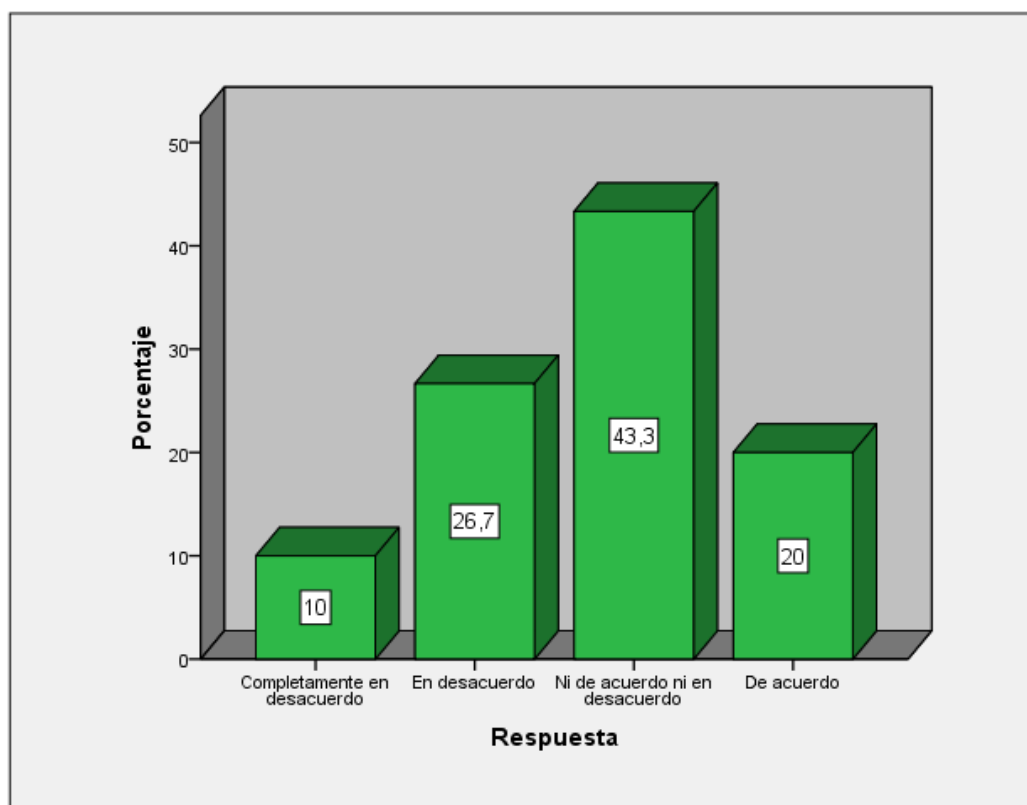
La tabla 54 y figura 34, muestran las respuestas del ítem “Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la institución”. Del 100% de encuestados, 1 (3,3%) respondieron completamente en desacuerdo, 13 (43,3%) en desacuerdo, 4 (13,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 12 (40,0%) respondieron de acuerdo.

**Tabla 55.**

**Ítem 14:** Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo    | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|         | En desacuerdo                  | 8          | 26,7       | 26,7              | 36,7                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13         | 43,3       | 43,3              | 80,0                 |
|         | De acuerdo                     | 6          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 35.** Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos.

Fuente: Tabla 55.

La tabla 55 y figura 35, muestran las respuestas del ítem “Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron completamente en desacuerdo, 8 (26,7%) en desacuerdo, 13 (43,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, y 6 (20,0%) respondieron de acuerdo.

#### 4.3.1.2.3. Relativos a la sociedad

**Tabla 56.**

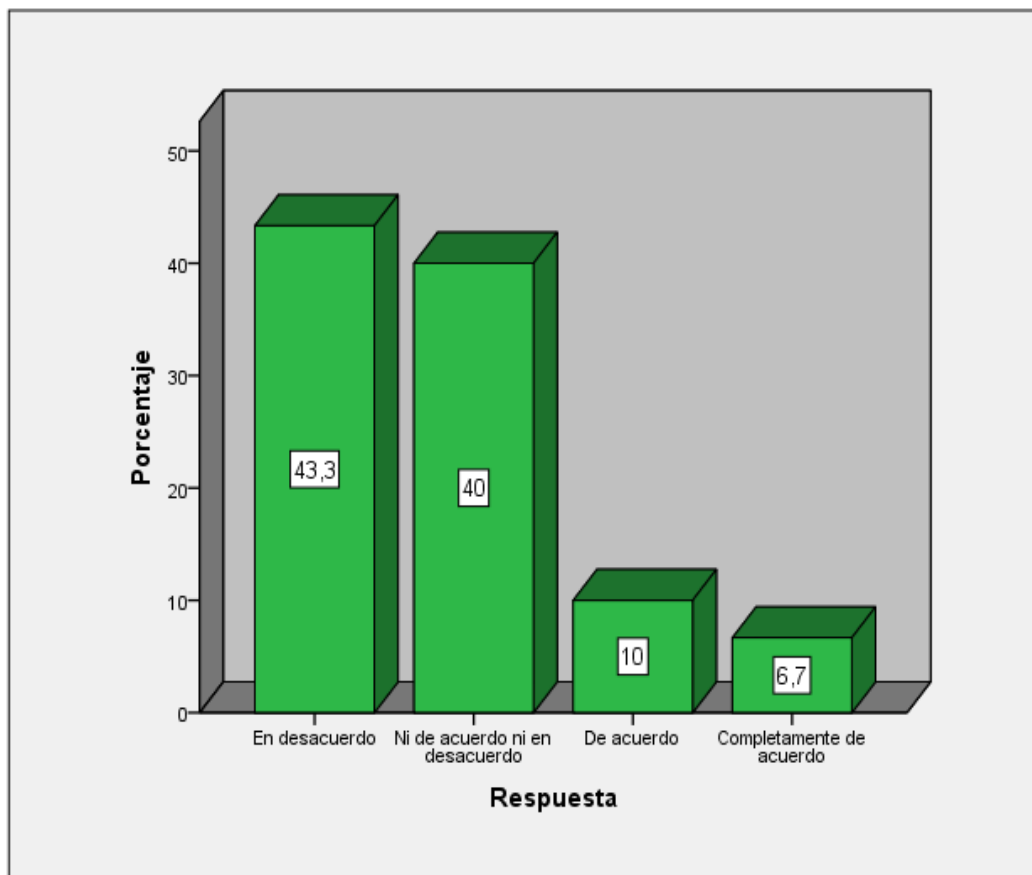
**Ítem 15:** Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.

|         | Respuesta                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En desacuerdo                  | 13         | 43,3       | 43,3              | 43,3                 |
|         | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 40,0       | 40,0              | 83,3                 |
|         | De acuerdo                     | 3          | 10,0       | 10,0              | 93,3                 |
|         | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
|         | Total                          | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 56 y figura 36, muestran las respuestas del ítem “Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad”. Del 100% de encuestados, 13 (43,3%) respondieron en

desacuerdo, 12 (40,0%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 (10,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.



**Figura 36.** Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.

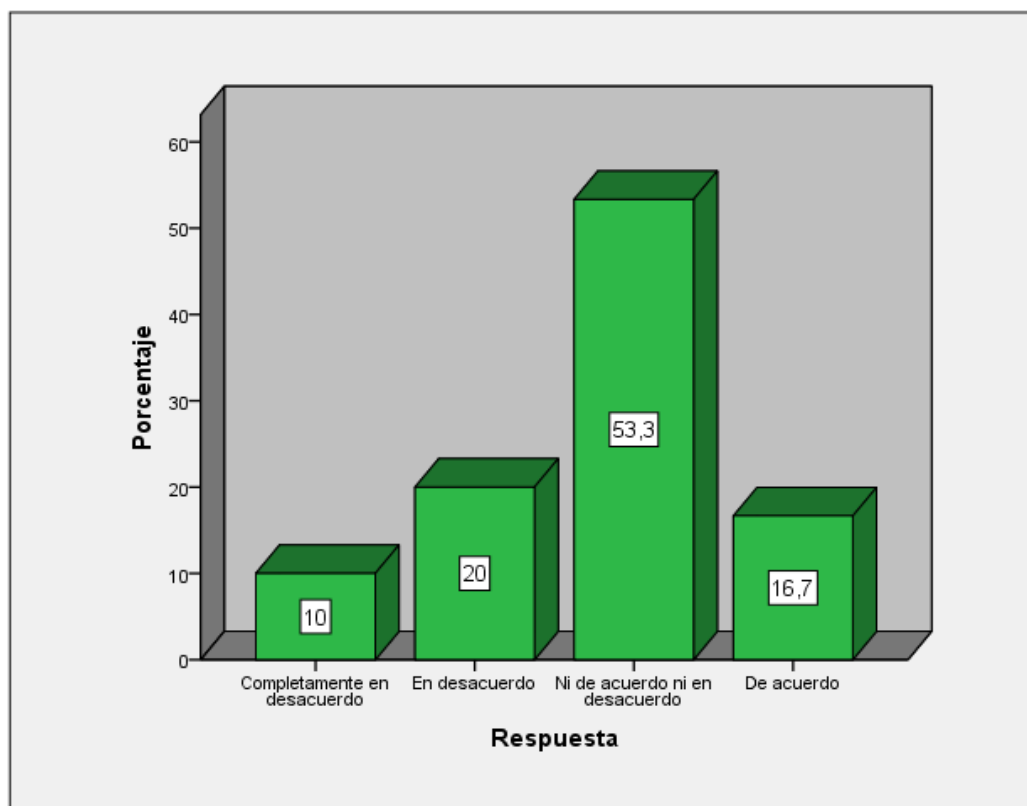
Fuente: Tabla 56.

**Tabla 57.**

**Ítem 16:** La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Completamente en desacuerdo    | 3          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
|           | En desacuerdo                  | 6          | 20,0       | 20,0              | 30,0                 |
|           | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 16         | 53,3       | 53,3              | 83,3                 |
|           | De acuerdo                     | 5          | 16,7       | 16,7              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 37.** La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.

Fuente: Tabla 57.

La tabla 57 y figura 37, muestran las respuestas del ítem “La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros”. Del 100% de encuestados, 3 (10,0%) respondieron completamente en desacuerdo, 6 (20,0%) en desacuerdo, 16 (53,3%) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 (16,7%) respondieron de acuerdo.

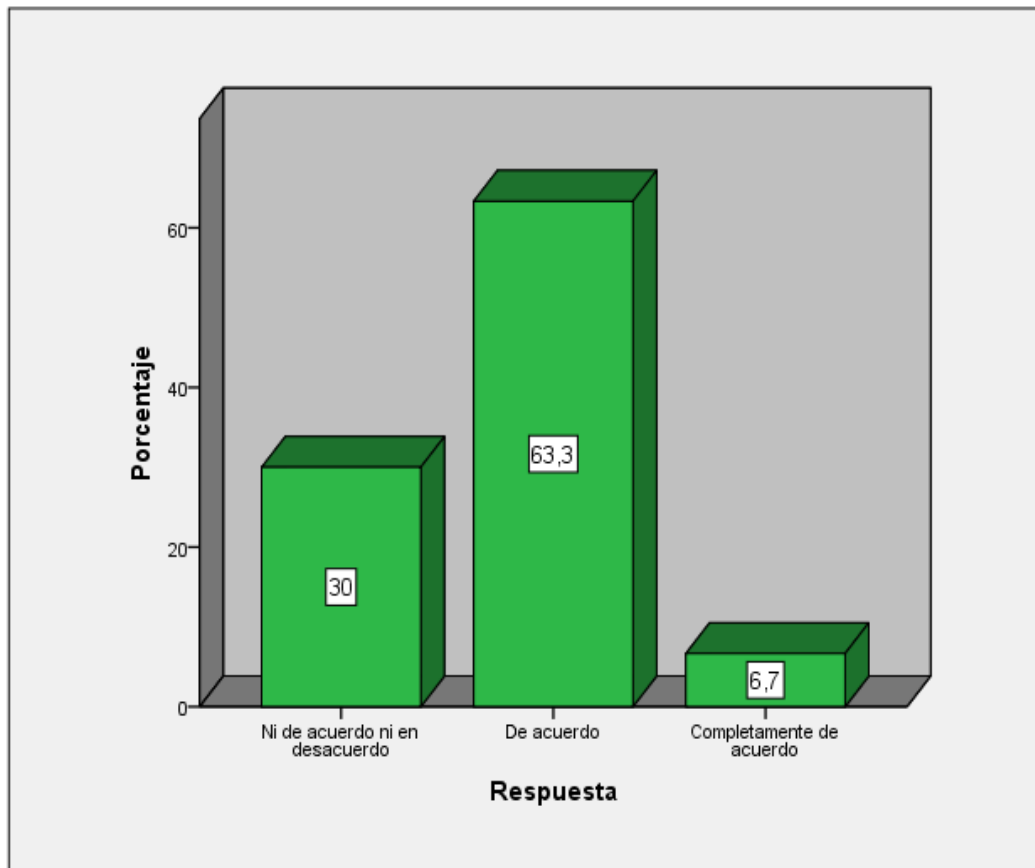
#### 4.3.1.2.4. Logros de la organización

**Tabla 58.**

**Ítem 17:** La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9          | 30,0       | 30,0              | 30,0                 |
|           | De acuerdo                     | 19         | 63,3       | 63,3              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 38.** La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo.

Fuente: Tabla 58.

La tabla 58 y figura 38, muestran las respuestas del ítem “La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo”. Del 100% de encuestados, 9 (30,0%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 19 (63,3%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

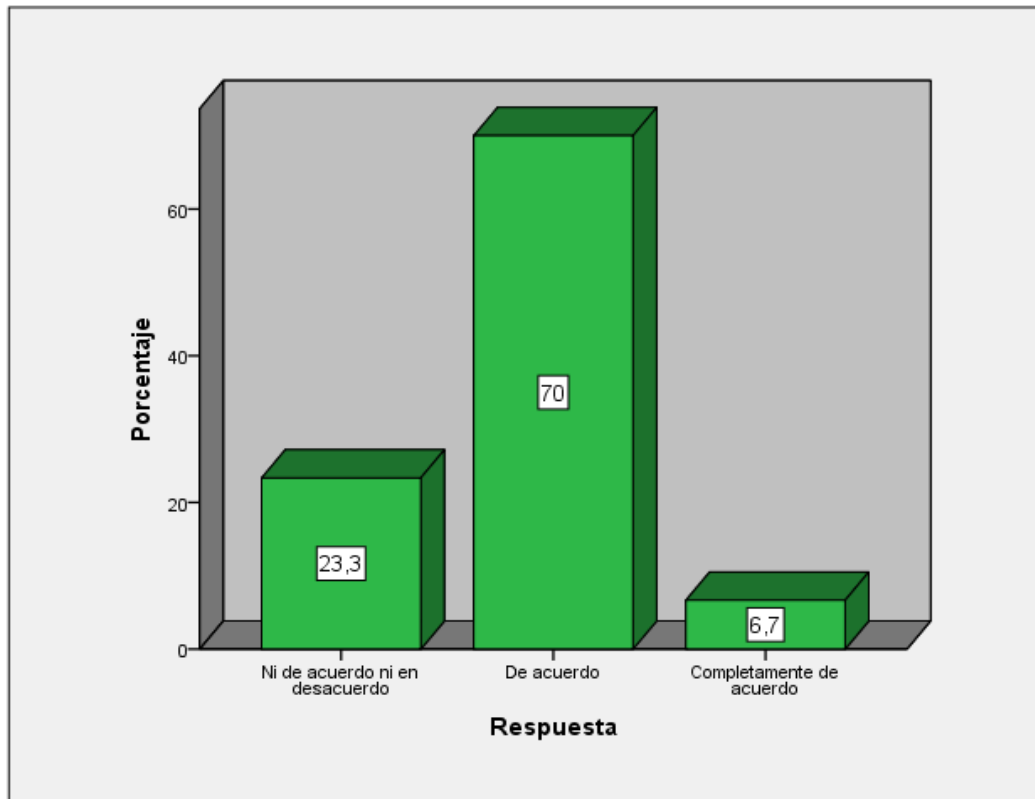
**Tabla 59.**

**Ítem 18:** Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 7          | 23,3       | 23,3              | 23,3                 |
|           | De acuerdo                     | 21         | 70,0       | 70,0              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

La tabla 59 y figura 39, muestran las respuestas del ítem “Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más”. Del 100% de encuestados, 7 (23,3%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 21 (70,0%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.



**Figura 39.** Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.

Fuente: Tabla 59.

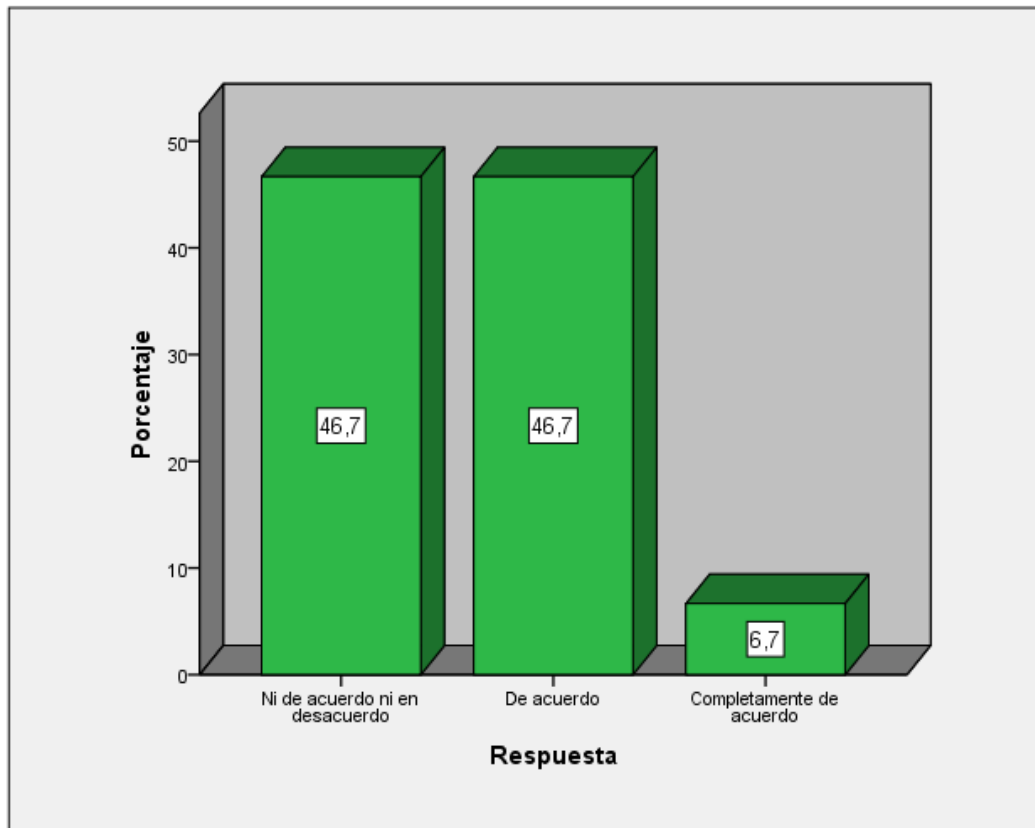
#### 4.3.1.2.5. Consecuencias directas e indirectas

**Tabla 60.**

**Ítem 19:** Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14         | 46,7       | 46,7              | 46,7                 |
|           | De acuerdo                     | 14         | 46,7       | 46,7              | 93,3                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 2          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 40.** Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.

Fuente: Tabla 60.

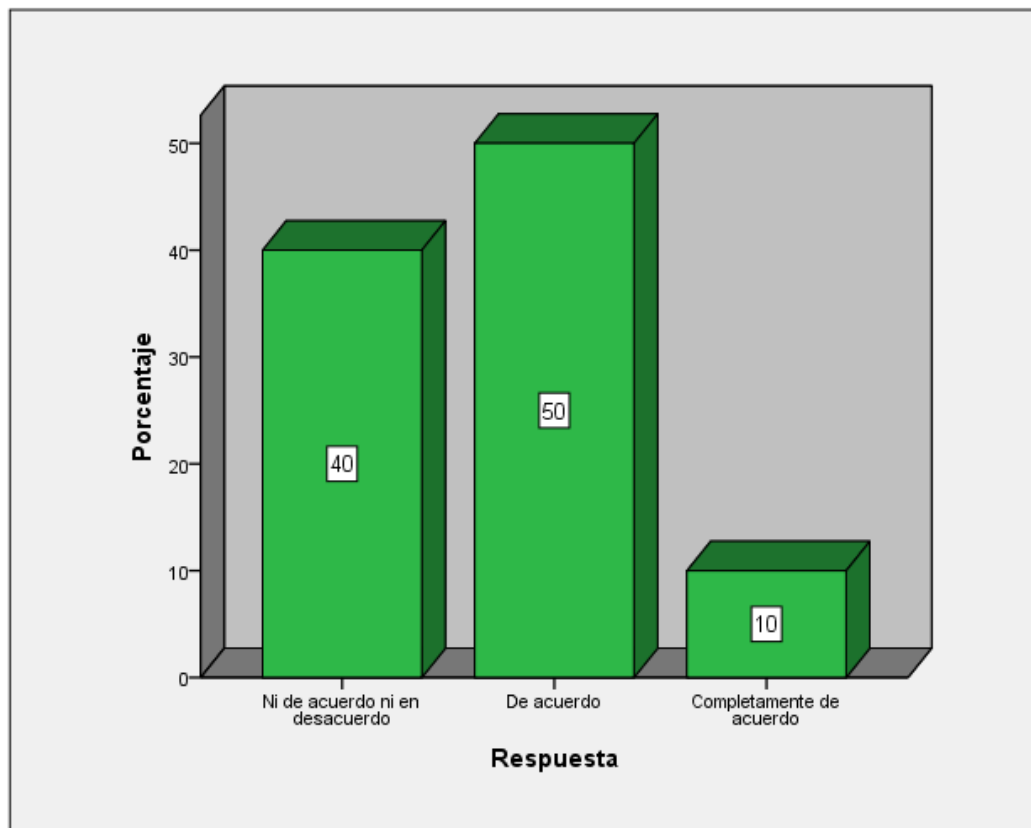
La tabla 60 y figura 40, muestran las respuestas del ítem “Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen”. Del 100% de encuestados, 14 (46,7%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 14 (46,7%) de acuerdo, y 2 (6,7%) respondieron completamente de acuerdo.

**Tabla 61.**

**Ítem 20:** Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución.

| Respuesta |                                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos   | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|           | De acuerdo                     | 15         | 50,0       | 50,0              | 90,0                 |
|           | Completamente de acuerdo       | 3          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
| Total     |                                | 30         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 41.** Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución.

Fuente: Tabla 61.

La tabla 61 y figura 41, muestran las respuestas del ítem “Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución”. Del 100% de encuestados, 12 (40,0%) respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15 (50,0%) de acuerdo, y 3 (10,0%) respondieron completamente de acuerdo.

#### 4.3.2. Análisis global

**Tabla 62.**  
**Variable 02: Calidad de la Gestión**

| Variable                                     | N  | Sumatoria | Media | Desv. típ. |
|--|----|-----------|-------|------------|
| Calidad de Gestión<br>N válido (según lista) | 30 | 67,47     | 3,37  | 0,77       |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 62a.**  
**Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración de la variable**

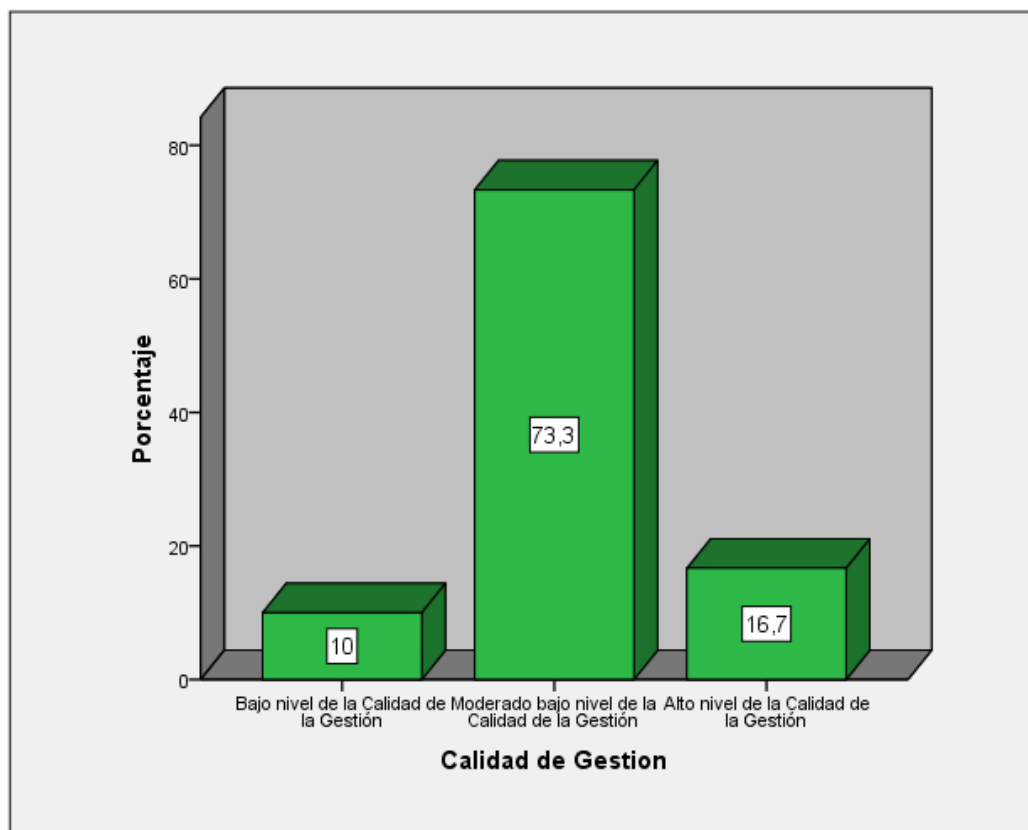
| Niveles  | f  | %     |
|--|----|-------|
| Válidos Bajo nivel de la Calidad de la Gestión | 3  | 10,0  |
| Moderado nivel de la Calidad de la Gestión     | 22 | 73,3  |
| Alto nivel de la Calidad de la Gestión         | 5  | 16,7  |
| Total  | 30 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 62b.**  
**Escala de valoración para Calidad de la Gestión**

| Indicadores                                | Escala   |
|--|----------|
| Alto nivel de la Calidad de la Gestión     | 74 – 100 |
| Moderado nivel de la Calidad de la Gestión | 47 – 73  |
| Bajo nivel de la Calidad de la Gestión     | 20 – 46  |

Fuente: Elaboración propia, 2013.



**Figura 42.** Distribución de frecuencias relativas porcentuales según escala de valoración de la variable.

Fuente: Tabla 62a.

Los resultados de la tabla 62 y conexas, representa el comportamiento de la variable “Calidad de la Gestión”. El resultado medio general obtenido fue de 3,37 una desviación típica de 0,77, y una sumatoria de 67,47 lo que significa que se ha alcanzado un moderado nivel de la calidad de la gestión de acuerdo a la Escala de Valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 42, lo cual se ve reflejado en los docente de la I. E. Modesto Basadre de la ciudad de Tacna.

#### **4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

##### **4.4.1. Verificación de las hipótesis específicas**

###### **4.4.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica**

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 39 que muestra los resultados relacionados con la variable Factores Motivacionales percibido por los docentes; se encontró un valor medio general de 3,34, con una desviación típica de 0,76 y una sumatoria de 66,77, que al ubicarlo con la escala de valoración previamente identificada cae en el intervalo (47 – 73) denominado “Moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales”.

Para brindar un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrolló la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, donde:

$H_0 : \mu \geq 74$       Alto grado de desarrollo de los Factores Motivacionales.

$H_1 : \mu < 74$       Moderado o bajo grado de desarrollo de los Factores Motivacionales.

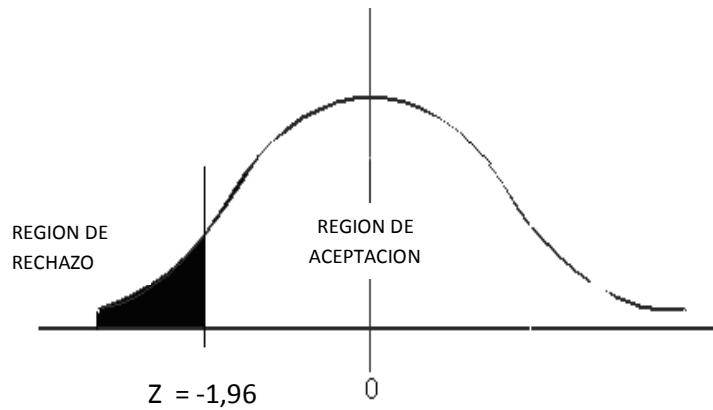
$\alpha : 5\%$       Nivel de significación

Se procede a reemplazar en la siguiente fórmula, que corresponde a la prueba de hipótesis para la media, cuando la muestra es mayor o igual a 30.

$$Z = \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{66,77 - 74}{0,76 / \sqrt{30}} = \frac{-7,23}{0,14} = -51,64$$

Se tiene que el valor de  $Z = -51,64$



El valor del estadístico Z en tabla al 5% de significancia es de (-1.96); y el valor de Z calculado es de  $-51,64$ , el cual cae en la zona de rechazo de la  $H_0$ ; lo que significa que el grado de desarrollo de los Factores Motivacionales percibido por los docentes de la institución educativa Modesto Basadre es moderado, con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a aceptar la primera hipótesis específica de investigación planteada.

#### **4.4.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica**

Para contrastar la segunda hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 62 que muestra los resultados relacionados con la variable Calidad de la Gestión percibido por los

docentes; se encontró un valor medio general de 3,37, con una desviación típica de 0,77 y una sumatoria de 67,47, que al ubicarlo con la escala de valoración previamente identificada cae en el intervalo (47 – 73) denominado “Moderado nivel de la Calidad de la Gestión”.

Para brindar un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrolló la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, donde:

$H_0$  :  $\mu \geq 74$       Alto nivel de la Calidad de la Gestión.

$H_1$  :  $\mu < 74$       Moderado o bajo nivel de la Calidad de la Gestión.

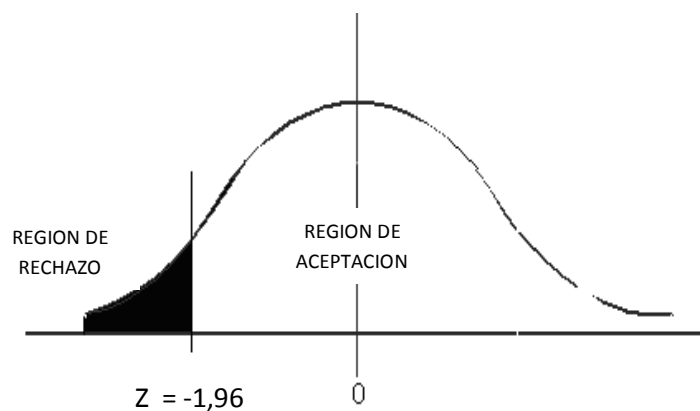
$\alpha$  : 5%      Nivel de significación

Se procede a reemplazar en la siguiente fórmula, que corresponde a la prueba de hipótesis para la media, cuando la muestra es mayor o igual a 30.

$$Z = \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{67,47 - 74}{0,77 / \sqrt{30}} = \frac{-6,53}{0,14} = -46,64$$

Se tiene que el valor de  $Z = -46,64$



El valor del estadístico Z en tabla al 5% de significancia es de (-1.96); y el valor de Z calculado es de  $-46,64$ , el cual cae en la zona de rechazo de la  $H_0$ ; lo que significa que el nivel de la Calidad de la Gestión percibido por los docentes de la institución educativa Modesto Basadre es moderado, con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a aceptar la segunda hipótesis específica de investigación planteada.

#### 4.4.1.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

Para su correlación se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson, por lo que planteamos la siguiente prueba de hipótesis:

$H_0$  : Existe una correlación negativa.

$H_1$  : Existe una correlación positiva.

**Tabla 63. Cálculos de correlación**

| Correlaciones           |                         | Valor | Error típ. asint. <sup>a</sup> | T aproximada <sup>b</sup> | Sig. aproximada   |
|-------------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Intervalo por intervalo | R de Pearson            | 0,873 | 0,080                          | 9,49                      | 0,00 <sup>c</sup> |
| Ordinal por ordinal     | Correlación de Spearman | 0,867 | 0,089                          | 9,19                      | 0,00 <sup>c</sup> |
| N de casos válidos      |                         | 30    |                                |                           |                   |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Para interpretar el coeficiente de correlación de Karl Pearson se utilizó la siguiente escala.

**Tabla 64. Coeficiente de Correlación de Karl Pearson**

| Valor         | Significado                            |
|---------------|--|
| -1            | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0,9 a -0,99  | Correlación negativa muy alta          |
| -0,7 a -0,89  | Correlación negativa alta              |
| -0,4 a -0,69  | Correlación negativa moderada          |
| -0,2 a -0,39  | Correlación negativa baja              |
| -0,01 a -0,19 | Correlación negativa muy baja          |
| 0             | Correlación nula                       |
| 0,01 a 0,19   | Correlación positiva muy baja          |
| 0,2 a 0,39    | Correlación positiva baja              |
| 0,4 a 0,69    | Correlación positiva moderada          |
| 0,7 a 0,89    | Correlación positiva alta              |
| 0,9 a 0,99    | Correlación positiva muy alta          |
| 1             | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: Karl Pearson, 1914

Dado que  $p = 0,87$  está dentro de intervalo (0,7 a 0,89), significa que hay una correlación positiva alta entre las variables Factores Motivacionales y calidad de Gestión en la institución educativa Modesto Basadre.

Por lo tanto se procede a aceptar la tercera hipótesis específica de investigación planteada.

#### **4.4.2. Verificación de la hipótesis general**

Para contrastar la hipótesis general se utilizó el estadístico Chi-cuadrado; cuyos resultados se indican en el siguiente cuadro resumen:

**Tabla 65. Pruebas de Chi-cuadrado**

| Pruebas                      | Valor               | gl | Sig. asintótica<br>(bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson      | 46,500 <sup>a</sup> | 4  | 0,00                           |
| Razón de verosimilitudes     | 31,612              | 4  | 0,00                           |
| Asociación lineal por lineal | 22,119              | 1  | 0,00                           |
| N de casos válidos           | 30                  |    |                                |

a. 8 casillas (88,9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,30.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

**Tabla 66. Contingencia Factores Motivacionales \* Calidad de la Gestión**

|                          |   |   | SUMA Calidad de la Gestión(agrupado)   |   |  | Total                            |
|--------------------------|---|---|--|---|--|----------------------------------|
|                          |   |   | Bajo nivel de la Calidad de la Gestión | Moderado bajo nivel de la Calidad de la Gestión | Alto nivel de la Calidad de la Gestión |                                  |
| SUMAFact_Mot. (agrupado) | Bajo grado de desarrollo de los Factores Motivacionales     | Recuento<br>% dentro de SUMAFM (agrupado)<br>% dentro de SUMACG (agrupado)<br>% del total | 3<br>100,0%<br>100,0%<br>10,0%         | 0<br>0,0%<br>0,0%<br>0,0%                       | 0<br>0,0%<br>0,0%<br>0,0%              | 3<br>100,0%<br>10,0%<br>10,0%    |
|                          | Moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales | Recuento<br>% dentro de SUMAFM (agrupado)<br>% dentro de SUMACG (agrupado)<br>% del total | 0<br>0,0%<br>0,0%<br>0,0%              | 22<br>91,7%<br>100,0%<br>73,3%                  | 2<br>8,3%<br>40,0%<br>6,7%             | 24<br>100,0%<br>80,0%<br>80,0%   |
|                          | Alto grado de desarrollo de los Factores Motivacionales     | Recuento<br>% dentro de SUMAFM (agrupado)<br>% dentro de SUMACG (agrupado)<br>% del total | 0<br>0,0%<br>0,0%<br>0,0%              | 0<br>0,0%<br>0,0%<br>0,0%                       | 3<br>100,0%<br>60,0%<br>10,0%          | 3<br>100,0%<br>10,0%<br>10,0%    |
|                          | <b>Total</b>  | Recuento<br>% dentro de SUMAFM (agrupado)<br>% dentro de SUMACG (agrupado)<br>% del total | 3<br>10,0%<br>100,0%<br>10,0%          | 22<br>73,3%<br>100,0%<br>73,3%                  | 5<br>16,7%<br>100,0%<br>16,7%          | 30<br>100,0%<br>100,0%<br>100,0% |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Con la prueba de hipótesis Chi-cuadrado se comprueba que las variables no son independientes. El valor del Chi-cuadrado calculado fue de 46,50 y el valor de  $p=0,00$  lo que significa que el valor de  $p$  es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ ; que implica rechazar la  $H_0$ ; es decir,

existe influencia de la variable Factores Motivacionales sobre la variable Calidad de la Gestión en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, con el nivel de significancia del 95%.

Por lo tanto, se procede a aceptar la hipótesis general de la investigación planteada.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Esta investigación tuvo como propósito general describir el desarrollo de los Factores Motivacionales y su influencia en la Calidad de la Gestión de los docentes en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna; así como relacionar ambas variables. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que el grado de desarrollo de los Factores Motivacionales de los docentes, es moderado; además el nivel de la Calidad de la Gestión, es moderado; según la muestra de estudio de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna

Respecto al moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales de los docentes (sumatoria de medias de 66,77) se puede

afirmar que se debe a la dimensión “poder” (13,00) y la dimensión “afiliación” (13,70) tal como se puede apreciar en las tablas 19 y 24, a diferencia de la dimensión “incentivo” (14,67) y la dimensión “logro” (14,44) que prácticamente presentan un alto grado de desarrollo de los Factores Motivacionales tal como se pueden ver en las tablas 34 y 14; a diferencia de la dimensión “estima” que presenta la más baja sumatoria de medias (10,97) tal como se ve en la tabla 29. Estos resultados, en contraste a lo que se afirma en las conclusiones de la tesis de Huamaní, L. (2004) demuestran que efectivamente al enfocar el tema de Motivación dentro del manejo de recursos humanos, existen diferentes puntos de vista, las mismas que se dan de acuerdo a la posición que se adopten, [...] que la motivación busca fundamentalmente en el ser humano, resaltar lo mejor de cada persona, abarca desde las necesidades primarias, alentando las iniciativas individuales, hasta recompensar los logros; por otro lado, de la motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la automotivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o crean los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos. No desmerecemos el trabajo de Gutiérrez, V. T. (2006), cuando resalta que existe una mayor incidencia de los

factores motivacionales intrínsecos sobre los extrínsecos en el aprendizaje de los estudiantes, cuya repercusión satisface y motiva al docente a seguir laborando. Los factores motivacionales intrínsecos que prevalecen [...] son los deseos de saber, así como la curiosidad, el interés por aprender, más que por la obtención de una nota [...], en dicha investigación los estudiantes manifiestan experimentar emociones tales como alegría y esperanza; reafirmada con las orientaciones del docente, valoradas por los estudiantes como claras e interesantes, son factores motivacionales extrínsecos que influyen positivamente [...] en los cursos de Geometría y Estadísticas, y otros.

Respecto al moderado nivel de la Calidad de la Gestión de los docentes (sumatoria de medias de 67,47) se puede afirmar que se debe a la semejanza de las sumatorias de medias tanto para la dimensión “Agentes facilitadores” (35,27) como para la dimensión “Resultados” (32,20) tal como se puede apreciar en las tablas 40 y 51; asimismo dicha afirmación (moderado nivel) se pueden notar en casi todas las tablas de la variable desde la 41 hasta la 52. Estos resultados, en contraste a lo que se afirma en las conclusiones de la tesis de Ávila, M. I. (2004), demuestran que el sistema de Gestión de Calidad debe ser monitoreado continuamente, [...] clasificados en las diferentes áreas estratégicas

identificando su nombre, descripción, escala umbral, fórmula y responsable,[...] relacionados con los objetivos de calidad y que contribuyen a la mejora continua de los procesos de la institución, [...] de tal manera que la información recolectada sea clara y útil dentro del Centro; hecho en la institución educativa Modesto Basadre no se está fomentando demostrándose por ello que no existe un alto nivel de Calidad de Gestión. Por otro lado las conclusiones de la tesis de Méndez P. G. (2012) contrasta con nuestra investigación al afirmar: según el personal docente, existe polaridad de resultados, [...] con un criterio de autoevaluación, cuyos [...] respuestas son la clave de desempeño satisfactorio con un 80.86%.

## **CONCLUSIONES**

### **Primera**

Los docentes en la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna presentan un moderado grado de desarrollo de los Factores Motivacionales, debido a la “afiliación” (tabla 24) características primordiales que alcanzan dicho grado de desarrollo, por lo mismo que les agrada ser considerados importantes (tabla 20), desean prestigio y estatus (tabla 21), buscan predominar sus ideas (tabla 22) y suelen tener mentalidad positiva; seguido de “Poder” (tabla 19), cuyas características presentan resultados similares.

### **Segunda**

Respecto al nivel de la Calidad de la Gestión los docentes de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna, se llega a la conclusión que es moderada, debido a los resultados de las dimensiones “agentes facilitadores” (tabla 40) como “resultados” (tabla 51) que presentan los promedios generales de 3,53 y 3,23 respectivamente, donde se observa claramente un moderado nivel de la Calidad de

Gestión; resultados que se asemejan a los obtenidos en las tablas subsecuentes desde la 41 hasta la 62.

### **Tercera**

Los Factores Motivacionales y la Calidad de la Gestión de los docentes de la Institución Educativa Modesto Basadre presentan una relación positiva muy alta de acuerdo al estadígrafo de correlación de Karl Pearson, alcanzando un valor de 0,87 (tabla 43) basándose en una aproximación normal y con un nivel de significancia de 0,05. Es decir si los Factores Motivacionales son mejorados, implicaría que la Calidad de gestión se elevaría.

### **Cuarta**

Las implicancias de los Factores Motivacionales de los docentes se manifiestan en la Calidad de la Gestión de la Institución Educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna. Es decir la Calidad de Gestión depende de los Factores Motivacionales, tal como se aprecia en la tabla 45 de las pruebas de Chi-Cuadrado y la tabla 46 de la contingencia de Factores Motivacionales y Calidad de la Gestión.

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera**

El moderado grado de desarrollo de Factores Motivacionales, se puede mejorar elevando la “estima” del docente con la motivación intensa, laborando en un lugar limpio, hacer que destaque y sobresalga en su actividad, respetar sus ideas propias; y enmendaciones de “poder” que es de necesidad influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas. Pudiendo desarrollarlos en talleres y cursos de capacitación promovidos por los entes correspondientes.

### **Segunda**

Respecto a la mejora de la Calidad de la Gestión en la Institución Educativa Modesto Basadre se hace necesario poner mayor atención tanto a los “agentes facilitadores” referente a lo que la hace en la organización y cómo se hace, es decir a la labor ejercida por directivos principalmente, que Incluye liderazgo, manejo de personal, política y estrategias, alianzas y recursos, y finalmente mejorar los procesos; Mejorar también los “resultados” aquellos que dan cuenta de los logros

obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés, la relación a los objetivos globales y las consecuencias directas e indirectas que pueden obtenerse. Es necesario entonces dar charlas de vocación personal y buenas programaciones curriculares, entre otras.

### **Tercera**

La relación existente sobre los Factores Motivacionales y la Calidad de la Gestión de los docentes de la institución educativa Modesto Basadre debe mejorarse, en el sentido de obtener un alto grado en ambas variables para así obtener un buen logro, alto desarrollo de poder, buena afiliación, elevar el estima y finalmente mejorar el incentivo a los docentes que laboran en la institución.

### **Cuarta**

Al mejorar los Factores Motivacionales de los docentes se elevará la Calidad de la Gestión de la institución educativa Modesto Basadre de la ciudad de Tacna. Es decir, a alto grado de Factores Motivacionales, implicaría un alto nivel de la Calidad de Gestión; para ello se tienen que tomar en cuenta cada una de las dimensiones establecidas en la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, P; O'hara, J.; & Ríos, A. (2007). *Manual de Evaluación Institucional para las Instituciones de Formación Docente en el Perú*. Lima. Programa de Educación Básica de la Cooperación Alemana al Desarrollo PPROEDUCA-GTZ, p 23.

Aragón, L. (2004). *La gestión de calidad en la educación*. Revista de formación del profesorado, 8 (4); 21 – 30.

Arcelay A, Hernández L, Inclán G, Bacigalupe M, Letona J & González R. (1998). *Proceso de autoevaluación de los centros sanitarios de Osakidetza mediante el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total*. Revista de Calidad Asistencial, 13;414 – 418.

Beltrán, J. (1993). *Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje*. Adaptado por Gestión Escolar de Fundación Chile, p, 23

Chiavenato I. (1997). *Administración de Recursos Humanos*, Colombia. Mc Graw Hill.

Cobley, P. & Litza J. (2002). *Semiótica para principiantes*. Buenos Aires. Editorial Era Naciente. SRL.

Desarrollo Económico OCDE (1997). *Competitividad*. Citado en la Revista El Opinador Frio. Análisis y opinión que se esfuerza desde una óptica ciudadana y jurídica. Recuperado de <http://elopinadorfrio.blogspot.com/2011/08/competitividad.html> [consultado el 04/06/2014].

Donabedian A. (1984). *La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación*. México D. F.: La prensa médica.

Dubrin, A. J. (2000). *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Thompson.

Farrar, M. (2000). *Structuring success: a case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement*. Total Quality Management, 11 (4); 691 – 696.

Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima: Udegraf.

Farro, F. (2007). *Formación Académica y Certificación Profesional de C.P.* Trabajo presentado en el seminario en el Colegio de Contadores Públicos de Lima, Perú.

Freemont, E. K. & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración de las organizaciones*. México, Mc Graw Hill, p 85.

García, L. (2004). *Factores cognitivos y motivacionales de liderazgo en relación al rendimiento académico en los estudiantes de cuarto y quinto grado de secundaria en la Institución educativa "La Inmaculada" de Pucallpa*. Tesis presentada para optar el grado de maestría en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima

Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones. Vergara, Buenos Aires, 1999.

Gómez, L & Macedo, J. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI*. Investigación educativa; 14 (26); 39 – 49.

Herzberg, F. (1959). *Teoría de los dos factores*. Editorial Mc Hill.

Huamaní, L. (2004). *Influencia de los Factores de Motivación en el Desempeño Laboral*. Tesis de grado.

Magaña, G. (2001). *Motivación y desempeño laboral enfoque personal*. Tesis de Grado de Maestría

Martínez, C. & Riopérez, N. (2005). *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Educación XXI. 8, pp. 35-65.

Mayo, E. (1977). *Teoría de las Relaciones Humanas*.

McClelland (1969). *Motivación del logro*. Citado por Quintanar, G. (2005) en la tesis *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachica, Hidalgo*. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias de la Salud.

MEGC: Modelo Europeo de Gestión de la Calidad. (1999). *El Modelo MEGC de Excelencia*. Madrid, España.

Narbate, C (2007). *Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de [http://www.cefe.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion\\_efqm.pdf](http://www.cefe.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/autoevaluacion_efqm.pdf) [Consultado el 22 de mayo de 2013].

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail-Concept et théories*, Note N° 326. Université Toulouse I-Sciences Sociales, p. 5.

Ruiz, G. (2008). *Guía de autoevaluación para los Programas Académicos que ofrece la Facultad de Ciencias de la Educación*. (1a ed.). Lima: USIL.

Salazzati. (1991) *Managemente, funciones y estilos de desarrollo*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1991.

Schultz (1993) *Psicología Industrial*. Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición. México.

Stoner, J. y otros. (1996). *La Administración*, México. Prentice Hall. 4ª edición, p. 484.

Taylor, F. (1984). *Management científico*. Obra realizada en 1911, traducida al español en 1984. Madrid, Editorial Hyspamerica, p. 41.

Taylor, F. (1979). *Principios de la administración científica*. 19ª Edición en Español. México: Herrero Hermanos Sucs.

Vroom, V. H. (1990). *Manage people, not personnel*. Motivation and performance Appraisal. Library of congress cataloging in publication data. Harward., P 69.

Zardoya, A., Guevara, I., García, J. & Marzo, M. (2007). *El modelo EFQM en el sector salud: análisis de los criterios facilitadores*. Cuadernos de Ciencias Educativas, 52; 103 – 125.

## **ANEXOS**

**ANEXO 01**

**CUESTIONARIO**

**FACTORES MOTIVACIONALES**

## ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO SOBRE FACTORES MOTIVACIONALES

Para mayor claridad sobre la elaboración del instrumento, se siguieron los siguientes pasos:

### PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE

“Factores Motivacionales”

### PASO 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

| Variable                | Dimensiones |
|-------------------------|-------------|
| Factores Motivacionales | Logro       |
|                         | Poder       |
|                         | Afilación   |
|                         | Estima      |
|                         | Incentivo   |

### PASO 3: DEFINIR CONCEPTUALMENTE CADA UNA DE LAS DIMENSIONES

| Dimensiones | Conceptos   |
|-------------|---|
| Logro       | Lleva a imponerse elevadas metas que alcanzar. Tienen una gran necesidad de ejecución, pero muy poca de afiliarse con otras personas.   |
| Poder       | Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y a obtener el reconocimiento por parte de ellas.  |
| Afilación   | Necesidad de formar parte de un grupo social y demás.   |
| Estima      | Es la motivación más intensa, consiste en laborar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad, en tener ideas propias ideas.   |
| Incentivo   | No se limitaba al dinero y adopta diferentes formas: un ascenso, un sistema generoso de pago, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad laboral, menos horas laborables, mejores condiciones que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los colaboradores y la gerencia. |

**PASO 4: ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES DE CADA DIMENSIÓN**

| Variable                | Dimensiones      | Indicadores                         |
|-------------------------|------------------|-------------------------------------|
| Factores Motivacionales | Logro            | Actividades bien realizadas         |
|                         |                  | Acepta responsabilidades            |
|                         |                  | Necesita feedback                   |
|                         |                  | Deseo de la excelencia              |
|                         | Poder            | Le gusta ser considerado importante |
|                         |                  | Quiere prestigio y estatus          |
|                         |                  | Busca que predominen sus ideas      |
|                         |                  | Suele tener mentalidad política     |
|                         | Afilación        | Le gusta ser popular                |
|                         |                  | Le gusta el contacto con los demás  |
|                         |                  | Le gusta estar solo                 |
|                         |                  | Le gusta ayudar a otra gente        |
|                         | Estima           | Laborar en un lugar limpio          |
|                         |                  | Destaca y sobresale                 |
|                         |                  | Pone en práctica sus ideas          |
|                         |                  | Interés por lo que hace.            |
| Incentivo               | Sueldo económico |                                     |
|                         | Sueldo moral     |                                     |

**PASO 5: PORCENTAJE POR CADA DIMENSIÓN**

| Variable                | Dimensiones      | Indicadores                         | % por dimensión |
|-------------------------|------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Factores Motivacionales | Logro            | Actividades bien realizadas         | 20%             |
|                         |                  | Acepta responsabilidades            |                 |
|                         |                  | Necesita feedback                   |                 |
|                         |                  | Deseo de la excelencia              |                 |
|                         | Poder            | Le gusta ser considerado importante | 20%             |
|                         |                  | Quiere prestigio y estatus          |                 |
|                         |                  | Busca que predominen sus ideas      |                 |
|                         |                  | Suele tener mentalidad política     |                 |
|                         | Afilación        | Le gusta ser popular                | 20%             |
|                         |                  | Le gusta el contacto con los demás  |                 |
|                         |                  | Le gusta estar solo                 |                 |
|                         |                  | Le gusta ayudar a otra gente        |                 |
|                         | Estima           | Laborar en un lugar limpio          | 20%             |
|                         |                  | Destaca y sobresale                 |                 |
|                         |                  | Pone en práctica sus ideas          |                 |
|                         |                  | Interés por lo que hace.            |                 |
| Incentivo               | Sueldo económico | 20%                                 |                 |
|                         | Sueldo moral     |                                     |                 |

**PASO 6: TABLA DE ESPECIFICACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO**

| Variable                | Dimensiones | %   | Nº Ítem          | Indicadores                         | % por ind. | Nº de ítems |
|-------------------------|-------------|-----|------------------|-------------------------------------|------------|-------------|
| Factores Motivacionales | Logro       | 20% | 4                | Actividades bien realizadas         | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Acepta responsabilidades            | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Necesita feedback                   | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Deseo de la excelencia              | 5%         | 1           |
|                         | Poder       | 20% | 4                | Le gusta ser considerado importante | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Quiere prestigio y estatus          | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Busca que predominen sus ideas      | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Suele tener mentalidad política     | 5%         | 1           |
|                         | Afilación   | 20% | 4                | Le gusta ser popular                | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Le gusta el contacto con los demás  | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Le gusta estar solo                 | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Le gusta ayudar a otra gente        | 5%         | 1           |
|                         | Estima      | 20% | 4                | Laborar en un lugar limpio          | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Destaca y sobresale                 | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Pone en práctica sus ideas          | 5%         | 1           |
|                         |             |     |                  | Interés por lo que hace.            | 5%         | 1           |
| Incentivo               | 20%         | 4   | Sueldo económico | 10%                                 | 2          |             |
|                         |             |     | Sueldo moral     | 10%                                 | 2          |             |

**PASO 7: ELABORACIÓN DE ITEMS POR CADA INDICADOR**

| Variable                | Dimensiones | Indicadores                         | Preguntas   |
|-------------------------|-------------|-------------------------------------|---|
| Factores Motivacionales | Logro       | Actividades bien realizadas         | En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.   |
|                         |             | Acepta responsabilidades            | Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden.  |
|                         |             | Necesita feedback                   | En muchas ocasiones al realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos. |
|                         |             | Deseo de la excelencia              | Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.                                  |
|                         | Poder       | Le gusta ser considerado importante | En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.                                 |
|                         |             | Quiere prestigio y estatus          | En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.                           |
|                         |             | Busca que predominen sus ideas      | Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.  |
|                         |             | Suele tener mentalidad política     | Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder.                |
|                         | Afilación   | Le gusta ser popular                | Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.   |
|                         |             | Le gusta el contacto con los demás  | Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.  |
|                         |             | Le gusta estar solo                 | A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema.                                 |
|                         |             | Le gusta ayudar a otra gente        | Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.                                  |
|                         | Estima      | Laborar en un lugar limpio          | Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades.                 |
|                         |             | Destaca y sobresale                 | Me agrada destacar y sobresalir voluntariamente.  |
|                         |             | Pone en práctica sus ideas          | Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.                                   |
|                         |             | Interés por lo que hace.            | Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.  |
|                         | Incentivo   | Sueldo económico                    | Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.  |
|                         |             |                                     | El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.  |
|                         |             | Sueldo moral                        | He recibido felicitaciones por lo que realizo frente a los demás colaboradores de la organización.                          |
|                         |             |                                     | Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.                               |

## ENCUESTA SOBRE FACTORES MOTIVACIONALES

Estimado Administrativo/Docente, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca los Factores Motivacionales y su incidencia en la Calidad de Gestión. La presente encuesta es anónima, por favor responda con sinceridad.

**Instrucciones.** A continuación se presenta un conjunto de características sobre Los Factores Motivacionales, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con un aspa en el recuadro correspondiente a la alternativa que usted elija, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1) Completamente en desacuerdo      2) En desacuerdo      3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo      4) De acuerdo      5) Completamente de acuerdo.

| N° | Ítems  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | En mi centro laboral las actividades que realizo las hago muy bien.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Siempre asumo mis responsabilidades en las tareas que realizo me siento preparado para asumir otras que se me encomienden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | En muchas ocasiones a realizar una actividad, prefiero realizar una retroalimentación para corregir los errores cometidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Normalmente prefiero realizar mis actividades con excelencia para ser reconocido como tal.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | En mi centro laboral me agrada ser considerado una persona importante porque me lo merezco.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | En todo momento busco tener prestigio y mantener mi estatus para así mantener mi imagen personal.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Al participar en cualquier grupo social, siempre busco que predominen mis ideas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Normalmente suelo tener mentalidad política ya que sigo las ideas nobles, generosas o benéficas de un líder.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Con facilidad me integro a cualquier grupo social porque me agrada ser popular.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Me agrada estar en contacto con las personas y hacer amigos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | A veces me agrada estar solo, sobre todo cuando tengo que recapacitar sobre algún problema.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Me agrada ayudar a los demás, me pongo en el lugar de quien está pasando por dificultades.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Considero que laborar en un lugar limpio es de suma importancia para el buen desarrollo de las actividades.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Me agrada destacar y sobresalir voluntariamente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Normalmente siempre pongo en práctica mis ideas, así me siento bien por todo lo que hago.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Pongo mucho interés en las actividades que realizo en mi centro laboral.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Estoy de acuerdo con el sueldo que gano actualmente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | El sueldo que gano, me alcanza para vivir adecuadamente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | He recibido felicitaciones por lo que realizo frente a los demás colaboradores de la organización.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Me premiaron y ascendieron por mi calidad laboral, ganándome el respeto de los demás colegas.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**¡Gracias por su colaboración...!!!**

**ANEXO 02**

**CUESTIONARIO**

**CALIDAD DE LA GESTIÓN**

## ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO SOBRE CALIDAD DE LA GESTIÓN

Para mayor claridad sobre la elaboración del instrumento, se siguieron los siguientes pasos:

### PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE

“Calidad de la Gestión”

### PASO 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

| Variable              | Dimensiones           |
|-----------------------|-----------------------|
| Calidad de la Gestión | Agentes facilitadores |
|                       | Resultados            |

### PASO 3: DEFINIR CONCEPTUALMENTE CADA UNA DE LAS

#### DIMENSIONES

| Dimensiones           | Conceptos   |
|-----------------------|---|
| Agentes facilitadores | Se refieren a lo que la hace organización y cómo lo hace, es decir la labor ejercida por directivos principalmente. Incluye el liderazgo, las personas, la política y estrategia, las alianzas y recursos, los procesos.                      |
| Resultados            | Dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad), la relación a los objetivos globales (logros de la organización) y las consecuencias directas e indirectas. |

### PASO 4: ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES DE CADA DIMENSIÓN

| Variable              | Dimensiones           | Indicadores                         |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| Calidad de la Gestión | Agentes facilitadores | Liderazgo                           |
|                       |                       | Política y estrategias              |
|                       |                       | Gestión de personas                 |
|                       |                       | Gestión de recursos y alianzas      |
|                       |                       | Gestión de los procesos             |
|                       | Resultados            | Relativos a los clientes            |
|                       |                       | Relativos al personal               |
|                       |                       | Relativos a la sociedad             |
|                       |                       | Logros de la organización           |
|                       |                       | Consecuencias directas e indirectas |

**PASO 5: PORCENTAJE POR CADA DIMENSIÓN**

| Variable              | Dimensiones           | Indicadores                         | % por dimensión |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Calidad de la Gestión | Agentes facilitadores | Liderazgo                           | 50%             |
|                       |                       | Política y estrategias              |                 |
|                       |                       | Gestión de personas                 |                 |
|                       |                       | Gestión de recursos y alianzas      |                 |
|                       |                       | Gestión de los procesos             |                 |
|                       | Resultados            | Relativos a los clientes            | 50%             |
|                       |                       | Relativos al personal               |                 |
|                       |                       | Relativos a la sociedad             |                 |
|                       |                       | Logros de la organización           |                 |
|                       |                       | Consecuencias directas e indirectas |                 |

**PASO 6: TABLA DE ESPECIFICACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO**

| Variable              | Dimensiones           | %   | Nº Ítem | Indicadores                         | % por ind. | Nº de ítems |
|-----------------------|-----------------------|-----|---------|-------------------------------------|------------|-------------|
| Calidad de la Gestión | Agentes facilitadores | 50% | 10      | Liderazgo                           | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Política y estrategias              | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Gestión de personas                 | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Gestión de recursos y alianzas      | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Gestión de los procesos             | 10%        | 2           |
|                       | Resultados            | 50% | 10      | Relativos a los clientes            | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Relativos al personal               | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Relativos a la sociedad             | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Logros de la organización           | 10%        | 2           |
|                       |                       |     |         | Consecuencias directas e indirectas | 10%        | 2           |

## PASO 7: ELABORACIÓN DE ITEMS POR CADA INDICADOR

| Variable           | Dimensiones                         | Indicadores                    | Preguntas  |   |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|---|
| Calidad de Gestión | Agentes facilitadores               | Liderazgo                      | El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.  |   |
|                    |                                     |                                | Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.  |   |
|                    |                                     | Política y estrategias         | La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes.   |   |
|                    |                                     |                                | En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.   |   |
|                    |                                     | Gestión de personas            | La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales.  |   |
|                    |                                     |                                | La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.  |   |
|                    |                                     | Gestión de recursos y alianzas | La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.  |   |
|                    |                                     |                                | La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas.   |   |
|                    |                                     | Gestión de los procesos        | La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.   |   |
|                    |                                     |                                | La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.  |   |
|                    |                                     | Resultados                     | Relativos a los clientes   | Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.           |
|                    |                                     |                                |  | Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos. |
|                    | Relativos al personal               |                                | Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.                          |   |
|                    |                                     |                                | Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos. |   |
|                    | Relativos a la sociedad             |                                | Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.   |   |
|                    |                                     |                                | La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.   |   |
|                    | Logros de la organización           |                                | La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo.   |   |
|                    |                                     |                                | Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.  |   |
|                    | Consecuencias directas e indirectas |                                | Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.   |   |
|                    |                                     |                                | Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución.                             |   |

## PASO 8: ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

En base a lo indicado anteriormente a continuación se elabora la encuesta sobre Calidad de Gestión.

## ENCUESTA SOBRE CALIDAD DE GESTIÓN

Estimado Administrativo/Docente, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca los Factores Motivacionales y su incidencia en la Calidad de Gestión. La encuesta es anónima, por favor responda con la más alta responsabilidad y sinceridad.

**Instrucciones.** A continuación se presenta un conjunto de características sobre la Calidad de Gestión, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con un aspa en el recuadro correspondiente a la alternativa que usted elija, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

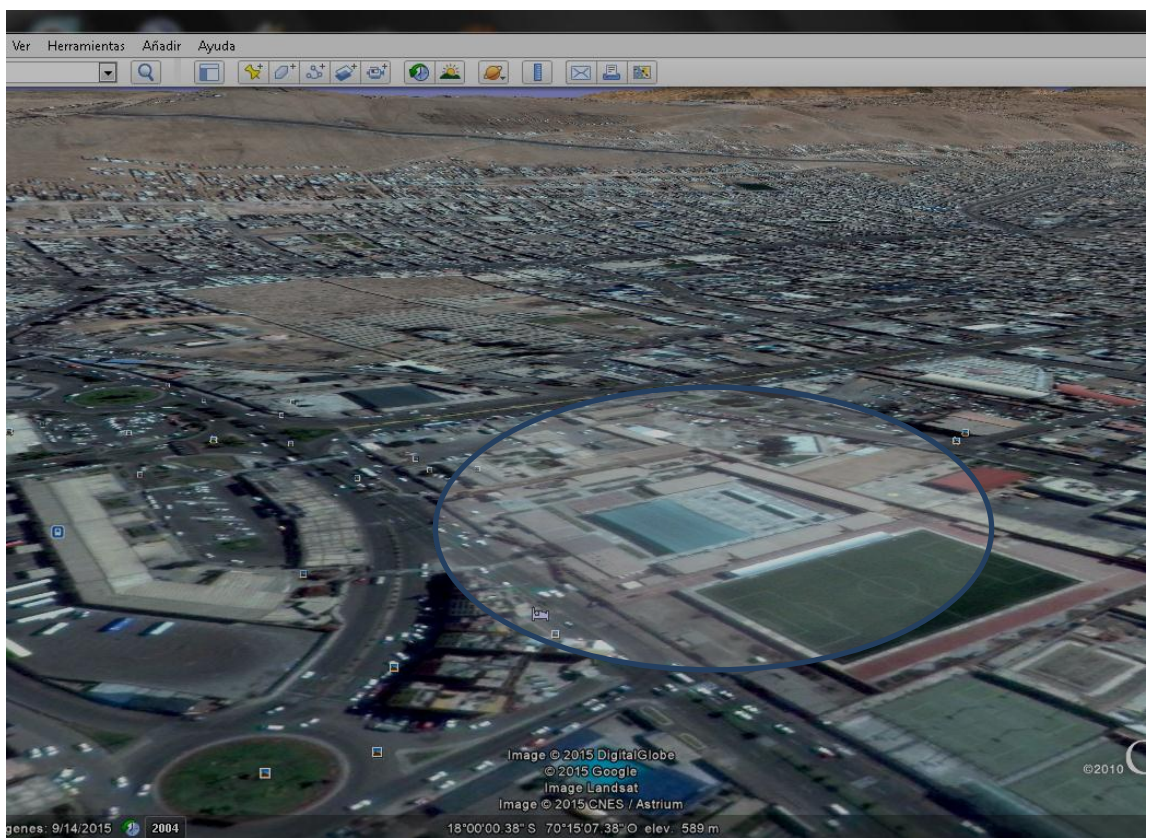
1) Completamente en desacuerdo      2) En desacuerdo    3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo    4) De acuerdo    5) Completamente de acuerdo.

| N° | Ítems  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | El equipo directivo es promotor y conduce a la Institución hacia la excelencia.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Los líderes de la institución demuestran claramente su compromiso con la mejora continua, cumpliendo con los objetivos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | La misión, visión y valores de la institución, están fundamentados en la información procedente de indicadores relevantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | En la institución el rendimiento, investigación, creatividad y comparación se demuestran en la práctica.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | La gestión de los recursos humanos de la institución y los planes que desarrolla aprovecha al máximo el potencial de los profesionales.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | La comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades están acorde a las necesidades de la institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | La Institución gestiona recursos financieros, materiales, tecnológicos, informáticos y otros.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | La institución establece pactos de colaboración con organizaciones externas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | La gestión de la institución tiene procedimientos bien establecidos acorde de sus necesidades.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | La gestión de los procesos está orientada a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los PP.FF. y alumnos, para observar la percepción de estos sobre la Institución.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los PP.FF. y alumnos, permiten adecuarnos a las necesidades de los mismos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada cierto tiempo se realizan encuestas a los profesionales que laboran en la institución para observar la percepción de estos sobre la Institución.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Los resultados de las encuestas o entrevistas directas con los profesionales que laboran en la institución demuestran que los indicadores internos de rendimiento son óptimos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Los que laboramos estamos al tanto de cómo los logros de la institución impactan en la sociedad.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | La institución logra repercutir en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar y otros.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La institución permanentemente tiene logros ganados con los que se puede decir que cumple con su objetivo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Los logros de la Institución repercuten en los miembros de la comunidad educativa, alentándonos a mejorar cada día más.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Los profesionales que laboramos en la Institución buscamos tener buenos resultados ya que las consecuencias elevan nuestra imagen.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Actualmente se puede notar que las consecuencias directas e indirectas de los resultados logrados mejoran la calidad de gestión de la institución.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**¡Gracias por su colaboración...!!!**

**ANEXO 03**

**MAPA SATELITAL DE UBICACIÓN  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA Modesto Basadre**



**Foto 01. Vista panorámica de la I. E. Modesto Basadre**