



Universidad  
Casa Grande



Facultad de  
Ecología Humana,  
Educación y Desarrollo

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y  
DESARROLLO**

# **HISTORIAS DE MAESTROS: MOTIVACIÓN LABORAL FRENTE A LOS DESAFÍOS QUE REPRESENTA SU ROL**

Elaborado por:

**NADIA KARINA ZAMBRANO GIL**

## **GRADO**

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

**Ingeniera en Gestión de Recursos Humanos**

Guayaquil – Ecuador

Noviembre - 2018





**Facultad de  
Ecología Humana,  
Educación y Desarrollo**

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE  
FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y  
DESARROLLO**

# **HISTORIAS DE MAESTROS: MOTIVACIÓN LABORAL FRENTE A LOS DESAFÍOS QUE REPRESENTA SU ROL**

Elaborado por:

**NADIA KARINA ZAMBRANO GIL**

## **GRADO**

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:

**Ingeniera en Gestión de Recursos Humanos**

**DOCENTE INVESTIGADOR  
Claudia Patricia Uribe Lotero**

**CO-INVESTIGADOR  
Diana Bela Donoso Figueiredo**

**Guayaquil, Ecuador  
Noviembre - 2018**

## Resumen

La motivación y satisfacción laboral juegan un rol importante en el desempeño de las personas. Es fundamental que las instituciones proporcionen los recursos necesarios para que los docentes se desenvuelvan adecuadamente y de esa forma reducir el impacto de las adversidades que enfrentan en la labor diaria. Desde el ámbito de Recursos Humanos, los docentes son personas que tienen necesidades que deben ser satisfechas y de esto depende su eficiencia, motivación y rendimiento.

La presente investigación cualitativa tuvo por objetivo comprender a través de las narrativas los factores adversos que afectan su motivación, satisfacción y desempeño. Se entrevistó a cinco docentes de distintas instituciones educativas de Guayaquil que tenían una experiencia de cinco años en adelante impartiendo clases. A partir de las narrativas de los docentes se pudo demostrar que la motivación y satisfacción determinan de forma positiva o negativa el desempeño, pero también depende del entorno en el que se desenvuelven los docentes.

**Palabras claves:** motivación, satisfacción, desempeño, adversidades, narrativas de docentes.

### **Abstract**

Motivation and job satisfaction play an important role in the performance of people. It is essential that the institutions provide the necessary resources for teachers to function properly and in this way reduce the impact of the adversities they face in their daily work. From the field of Human Resources, teachers are people who have needs that must be met and this depends on their efficiency, motivation and performance.

The objective of this qualitative research aimed to understand, through the narratives, the adverse factors that affect their motivation, satisfaction and performance. We interviewed five teachers from different educational institutions in Guayaquil who had five years of experience and teaching classes. From the narratives of the teachers it was possible to demonstrate that the motivation and satisfaction determine in a positive or negative way the performance, but it also depends on the environment in which the teachers develop.

**Keywords:** motivation, satisfaction, performance, adversities, teachers narratives.

## Índice

Introducción.....	7
Marco conceptual .....	13
Motivación .....	13
Motivación laboral .....	15
La pirámide de necesidades: Abraham Maslow.....	15
Teoría de las necesidades aprendidas: David McClelland.....	17
Teoría de las expectativas: Víctor Vroom.....	18
Teoría de las expectativas: Edward Lawler .....	19
Motivación psicológica vs motivación laboral .....	20
Satisfacción laboral.....	20
Teoría de satisfacción: McGregor .....	23
Factores de higiene y motivación: Frederick Herzberg .....	23
Factores de la satisfacción laboral.....	24
Desempeño .....	25
Relación entre la motivación y la satisfacción con el desempeño laboral.....	26
Adversidad.....	28
Narrativas.....	32
Clasificación de las narrativas .....	33
Importancia de las narrativas en la educación .....	33
Metodología.....	34
Objetivos .....	35
Técnica e instrumentos.....	35
Población y muestra .....	36
Unidad de análisis .....	38

Cronograma de investigación.....	39
Resultados .....	40
Análisis de resultados .....	65
Conclusiones .....	76
Recomendaciones.....	79
Bibliografía .....	80
Anexos .....	89

### **Nota introductoria**

El trabajo que contiene el presente documento integra el Proyecto Interno de Investigación-Semillero Historias de maestros: motivación laboral frente a los desafíos que representa su rol, propuesto y dirigido por la Docente Investigadora Claudia Patricia Uribe, acompañada de la Co-investigadora Diana Donoso Figueredo, docentes de la Universidad Casa Grande.

El objetivo del Proyecto de Investigación Semillero es comprender en las narrativas de los docentes, las adversidades que ellos identifican en su labor diaria en relación al contexto, las demandas sociales y gubernamentales y las soluciones que encuentran. El enfoque del Proyecto es cualitativo. La investigación se realizó en la ciudad de Guayaquil. Las técnicas de investigación que usaron para recoger la investigación fueron las narrativas.



## Introducción

La educación, desde una perspectiva antropológica, se la entiende como “un entramado de procesos de transmisión, reproducción, apropiación y transformación de objetos, saberes y prácticas culturales en contextos diversos que siempre rebasan la instrucción formal” (Rokwell, 2007, p. 391). Además, se considera a la educación como un proceso que permite captar conocimientos, habilidades y actitudes, los cuales son fundamentales en la vida de las personas (Barrera, Barragán y Ortega, 2017). Por esto, se puede afirmar que la educación es un proceso constante que proporciona a las personas los instrumentos necesarios para la autorrealización, que a la vez busca la inclusión del individuo en el mundo social inculcándole reglas, comportamientos, conocimientos, contenidos escolares y valores, los cuales van acorde al entorno cultural en el cual se encuentra inmerso (Castillo y Gamboa, 2013).

Las adversidades que confronta la educación son diversas, por lo que, plantear una alternativa de solución y llevarla a cabo debe ser un trabajo en conjunto y coordinado. Por ello, si la calidad de enseñanza mejora, la comunidad se desarrolla, por ende, las personas progresan. Sin embargo, si esto no ocurre se corre el riesgo de seguir atados al subdesarrollo, la desigualdad y la incongruencia con la demanda de la sociedad actual (Castillo y Gamboa, 2013), puesto que, “el aprendizaje significativo surge cuando el estudiante es el constructor de su propio conocimiento, es decir, se basa en los conocimientos previos que tiene el individuo más los conocimientos nuevos que va adquiriendo” (Ausubel, 1963, citado por Barrera, Barragán y Ortega, 2017, p. 13). En algunos lugares, el docente se ha convertido en el profesional que está detrás del escritorio, escribiendo, planificando, diseñando evaluaciones, preparando sus clases y adaptando la metodología que se aplica en cada una de las aulas, sin embargo, a veces

no se cumple a cabalidad con la calidad que requiere la educación, por lo que, puede desmotivar en gran medida al docente (Barrera, Barragán y Ortega, 2017).

La educación está sujeta a cambios, puesto que el mundo se ha vuelto más competitivo y voluble. Por lo que, existen diversas problemáticas que afectan al campo de la educación como la ciencia, la tecnología y la informática, las cuales han favorecido al desarrollo de la población. Sin embargo, hay lugares en los que las condiciones básicas de vida se han deteriorado, es decir, existen diferencias en el desarrollo económico, capacidad tecnológica y condiciones sociales entre distintas zonas de la población (Castillo y Gamboa, 2013). Por lo que, estas adversidades pueden desmotivar al docente, puesto que al ejercer el rol es necesario considerar que es una actividad de relación interpersonal, es decir, se trabaja con seres humanos, por ende la satisfacción laboral puede ser afectada, ya que cuando esta relación es satisfactoria, la labor de la enseñanza puede constituir la autorealización, lo cual repercute directamente en el desempeño del docente (Andalucía, 2011).

En la actualidad se necesitan escuelas eficientes, es decir, que tengan la capacidad para adaptarse a los constantes cambios tanto en la ciencia como en la tecnología. Por lo que, los docentes deben desarrollar actividades creativas y desafiantes, que sean capaces de satisfacer las demandas del mundo dinámico y competitivo. Por ello, es necesario comprender los conceptos de motivación y satisfacción para luego conocer la relación que tienen con el desempeño laboral (Matias, 2015). Por esto, surge la necesidad de investigar sobre el desempeño de los docentes e indagar en que si ellos mismos reconocen que las adversidades causan un impacto en su desempeño.

En Ecuador “la concepción de enseñar y aprender en el país ha sido en los últimos años una constante incertidumbre, pues ha traído consigo una serie de cambios que no han beneficiado a la enseñanza” (Barrera, Barragán y Ortega, 2017, p. 14). Es por esto

que se puede establecer que las principales adversidades que enfrentan los docentes son: aspectos de desarrollo profesional, contexto educativo y social de todos los niveles, percepción sobre el estudiante y su aprendizaje y los valores educativos desde la perspectiva docente (Barrera, Barragán y Ortega, 2017).

La motivación se la puede entender como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, citado por Marino, 2017, p. 25). Mientras que la satisfacción laboral “es una dimensión actitudinal definida como un conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo; estas reacciones se construyen a partir de la comparación entre los resultados esperados y los obtenidos en el trabajo” (Topa, et al., 2004, citado por Ramírez, 2015, p. 55). Por ello, el desempeño laboral se lo conoce como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución” (Olvera, 2013, p. 15). Es por esto que se puede concluir que la relación entre los conceptos se debe a que la motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta. Mientras que la satisfacción es la actitud del trabajador frente a las funciones que realiza a diario, por ende, estos factores pueden afectar de forma positiva o negativa el desempeño laboral (Quispe, 2012).

Por otro lado, los cambios en la educación impulsaron la necesidad de investigar sobre cómo afectan los desafíos que enfrentan los docentes respecto a la motivación y satisfacción laboral. Las investigaciones más recientes acerca de la experiencia del docente frente a lo que implica su rol dentro de las instituciones educativas donde laboran, se localizaron en Europa, Centro América y América Latina.

La investigación realizada en España en el 2017 por Lucía Caradonna denominada *Aprendizaje significativo: felicidad, motivación y estrategias de los docentes*, tuvo por objetivo verificar la relación que existe entre el uso de estrategias metodológicas para un aprendizaje significativo, así como el bienestar y la motivación de los docentes. Esta investigación utilizó una metodología cuantitativa; mediante la aplicación de cuestionarios a docentes de escuela primaria y secundaria de primero y segundo grado. Se encontró que la motivación y el bienestar de los docentes están correlacionados con la utilización de estrategias metodológicas para un aprendizaje significativo, es decir, los docentes más motivados son los que adoptan varias estrategias metodológicas y didácticas innovadoras dirigidas a un aprendizaje significativo más que a enfoques didácticos tradicionales, magistrales y frontales.

Por otro lado, un estudio realizado en el 2015 en Honduras por Coralia Polanco, titulado *El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*, planteó describir el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas. El enfoque que se utilizó fue cuantitativo, en el que se aplicó un cuestionario a los ciento cincuenta docentes que se desempeñaban a nivel de educación media y el tercer nivel de educación básica. Se encontró que el clima laboral observado en el INTAE era favorecido por el ajuste de las personas a sus roles de educadores, lo cuales corresponden con la teoría de las expectativas y el ajuste a los estereotipos organizacionales.

Dante Ramírez, en Perú, llevó a cabo una investigación denominada *Desempeño docente y satisfacción/insatisfacción laboral del profesorado de nivel primario de la I. E. Alfredo Bonifaz Fonseca*, la cual se realizó el año 2015. Esta investigación tenía como objetivo determinar de qué manera se relaciona el desempeño docente con la

satisfacción/insatisfacción laboral de los profesores del nivel primario de la Institución Educativa Alfredo Bonifaz Fonseca. Este proyecto tuvo un enfoque cuantitativo, por lo que se aplicó encuestas a cincuenta y cinco docentes, donde se encontró que el desempeño de los maestros se relaciona directamente con la satisfacción/insatisfacción laboral.

Otra investigación en Perú, realizada en el 2015, por Pamela Quimper bajo el título *Síndrome de Burnout y Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en docente*, tuvo por objetivo analizar la relación entre los componentes del burnout, la satisfacción y frustración de necesidades psicológicas básicas y las áreas de la vida laboral en docentes. El enfoque con el que se llevó a cabo la investigación fue cuantitativo, donde se aplicó cuestionarios a cien docentes pertenecientes a dos instituciones, una pública y una privada. Se encontró que la satisfacción de necesidades psicológicas básicas se correlaciona de manera positiva significativa con la eficacia profesional. Además, hubo una correlación negativa significativa entre la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y el área de carga de trabajo, y también entre la satisfacción de necesidades psicológicas básicas y el componente de desgaste emocional.

Un estudio elaborado en Colombia por Jorge Franco, Melisa Díaz y María Álvarez en el año 2015, denominado *La motivación del cuerpo docente como factor que influye en la calidad educativa en colegios del área metropolitana de Medellín (departamento de Antioquia)*, planteó analizar la motivación del cuerpo docente en colegios como factor que impacta en la calidad educativa. El enfoque fue cualitativo y se realizó entrevistas a docentes de colegios públicos y privados. Se encontró que la falta de motivación y la desilusión con el trabajo son más evidentes entre los profesores que no se consideran eficaces para motivar al alumno para mejorar la propia actividad docente y para controlar el aula.

Por último, en Ecuador Alexandra Medina elaboró un estudio en el 2017, el cual lo denominó *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. Este estudio planteó determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los docentes de dicha unidad educativa. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, donde se realizó encuestas de clima organizacional. Se encontró que el clima organizacional si influye en el desempeño, aunque la incidencia se ubica en un nivel muy bajo. Los resultados sugieren que el clima organizacional y el desempeño docente son dos variables diferentes y complejas. Sin embargo, es posible determinar la incidencia para intervenir oportunamente, con el fin de mejorar la percepción del clima laboral y el desempeño del docente.

No se encontraron muchas investigaciones en Ecuador y tampoco se ha utilizado el método de narrativas, por lo que se justifica la necesidad de esta investigación, puesto que, se trata de comprender como la motivación se puede volver indispensable para que un docente tenga un alto desempeño, con el fin de buscar alternativas de solución para que las adversidades no tengan un impacto negativo en la motivación, satisfacción y por ende, en el desempeño.

Por lo que, el problema de investigación es descubrir de primera mano las adversidades y contradicciones que enfrentan los docentes al ejercer el rol que desempeñan, puesto que, “los cambios que se dan en la estructura social se manifiestan en las prácticas educativas y toman forma en sus actores, por lo tanto, no podemos hablar de la docencia sin considerar lo que sucede fuera de las aulas” (Rambur, 2015, p. 16). Es por esto que se establece escuchar las narrativas en base a las experiencias para comprender lo que atraviesan. Por lo que, se puede recalcar que lo que la persona piensa y siente de sí mismo afecta el comportamiento individual, por ende el

desempeño, nivel de respuesta y la forma de enfrentar los diferentes acontecimientos que se producen (Ibarra, Armenta y Jacobo, 2014).

Esta investigación se plantea como cualitativa, exploratoria y descriptiva, se utilizará la entrevista para profundizar en las respuestas de los docentes y elaborar narrativas. Es por esto que se plantean preguntas como ¿cuáles son las adversidades que identifican los docentes al ejercer su rol?, ¿cómo estas adversidades afectan la motivación y satisfacción laboral de los docentes?, ¿qué motiva a este sujeto?, ¿qué considera adverso?, ¿cómo lo adverso afecta su desempeño y qué soluciones da?.

### **Marco Conceptual**

Entre los principales temas que se van a desarrollar en este apartado están: desempeño y los factores que lo determinan (motivación y satisfacción laboral), adversidad en la educación y narrativas (clasificación e importancia en la educación).

#### **Motivación**

La motivación se la conoce como “los actos del ser humano que están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé,” (Krech, Crutchfield & Ballachey, 1962, citado por Chiavenato, 2007, p. 48). Motivo es lo que impulsa a la persona a actuar de determinada manera y da origen a un determinado comportamiento. Este impulso, puede ser provocado por un estímulo interno o uno externo, es decir, puede ser generado internamente por los procesos mentales de las personas o por el entorno en el que se desenvuelve el sujeto (Chiavenato, 2007). La motivación está ligada a las necesidades básicas que tienen las personas como: el hambre, la sed o el logro, lo cual impulsa la conducta dirigida a metas (Morris y Maisto, 2005).

La motivación es un aspecto fundamental en diferentes facetas de la vida, entre las cuales están: la educativa y la laboral. Por ello, se puede decir que guía las acciones que conducen lo que las personas realizan y los objetivos que persiguen (Naranjo, 2009).

Además, “es la necesidad o el deseo que activa y dirige el comportamiento de las personas” (Albaladejo Blázquez, 2006, p. 4). Es por esto que los elementos externos, los cuales involucran el ambiente laboral en el que se desenvuelven las personas pueden motivar o afectar la conducta (Morris y Maisto, 2005).

Por otro lado, se puede hacer énfasis en que la motivación es como una mediación, es decir, un punto intermedio entre la personalidad y la forma que tienen las personas de realizar las actividades. La motivación puede ser intrínseca y extrínseca. “La intrínseca se refiere al deseo de realizar una conducta que surge a partir de la misma conducta realizada. Mientras que la extrínseca se refiere a la motivación que se deriva de las consecuencias de la actividad” (Morris y Maisto, 2005, p. 332).

Dentro de la motivación resaltan dos conceptos fundamentales: logro y afiliación. El primero es el deseo de destacar, es decir, superar los obstáculos, con el propósito de ejercer el poder. Mientras que el segundo es la necesidad de relacionarse con otras personas (Morris y Maisto, 2005). “Las personas con un alto nivel de motivación de logro tienen confianza en sí mismos, están dispuestos a asumir la responsabilidad y no se someten fácilmente a las presiones sociales” (Carr, Borkowski y Maxwell, 1991, citado por Morris y Maisto, 2005, p. 348).

La motivación es un aspecto intrínseco del ser humano, el cual está basado en el interés de las personas, por ello, se considera que está relacionado con el interés propio, es decir, que solo se motiva cuando recibe un beneficio a cambio de la actividad que lleva a cabo (García, Lodoño y Ortiz, 2016). Por ende, se puede decir que la motivación tiene un rol clave en la gestión de personas, puesto que, para que “un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación)” (Peña, 2015, p. 9).



## **Motivación laboral**

La motivación laboral se la entiende como “la fuerza que estimula al trabajador para conseguir satisfacer las necesidades propias y alcanzar los objetivos a través del desarrollo del trabajo” (García, 2012, p. 5). Además, está constituida por los factores que estimulan, mantienen y conducen el comportamiento hacia la meta establecida (Albaladejo-Blázquez, 2006). Existen factores que pueden determinar la motivación laboral, los cuales pueden ser: internos y externos. “En cuanto al primero: afiliación, logro y poder y en el segundo: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción, los cuales son claves para mantener un grado alto de compromiso y esfuerzo por parte de los trabajadores” (García, Lodoño y Ortiz, 2016, p. 2).

La motivación laboral es un concepto que ha sido estudiado durante años en los cuales se puede destacar ciertos autores que han hecho aportes claves para poder comprender el término. Por lo que, surge la necesidad de recalcar teorías que permitan entender el concepto y cómo influye en la satisfacción laboral. Entre las principales teorías están: la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow (1943), teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland (1961) y teoría de las expectativas de Víctor Vroom (1964) y Edward Lawler (1971). Dichas teorías se detallan a continuación.

### **La pirámide de necesidades: Abraham Maslow (1943)**

Las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo a la importancia en la conducta humana. Esta pirámide consta de cinco eslabones, “en la base están las necesidades más bajas y recurrentes, es decir, las llamadas necesidades primarias. Mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales, es decir, las necesidades secundarias (perspectiva introvertida)” (Maslow, 1943, citado por Chiavenato, 2009, p. 43). Además, se establece que cuando una necesidad inferior es

cubierta se pierde la motivación, es por esto, que se da paso a la siguiente necesidad para que actúe como nuevo motivador y así sucesivamente hasta que sean totalmente satisfechas (Acosta, 2016).

A continuación se detallan los niveles de la pirámide de necesidades:

1.- *Necesidades fisiológicas*: son necesidades innatas del ser humano como:

alimentación, reposo, deseo sexual, etc. También se las denomina necesidades básicas y exigen satisfacción cíclica, con el objetivo de garantizar la supervivencia (Chiavenato, 2009).

2.- *Necesidades de seguridad*: son el segundo nivel de la pirámide y hacen referencia a la protección, es decir, que cada persona busca protección y huye del peligro (Velasco, 2017).

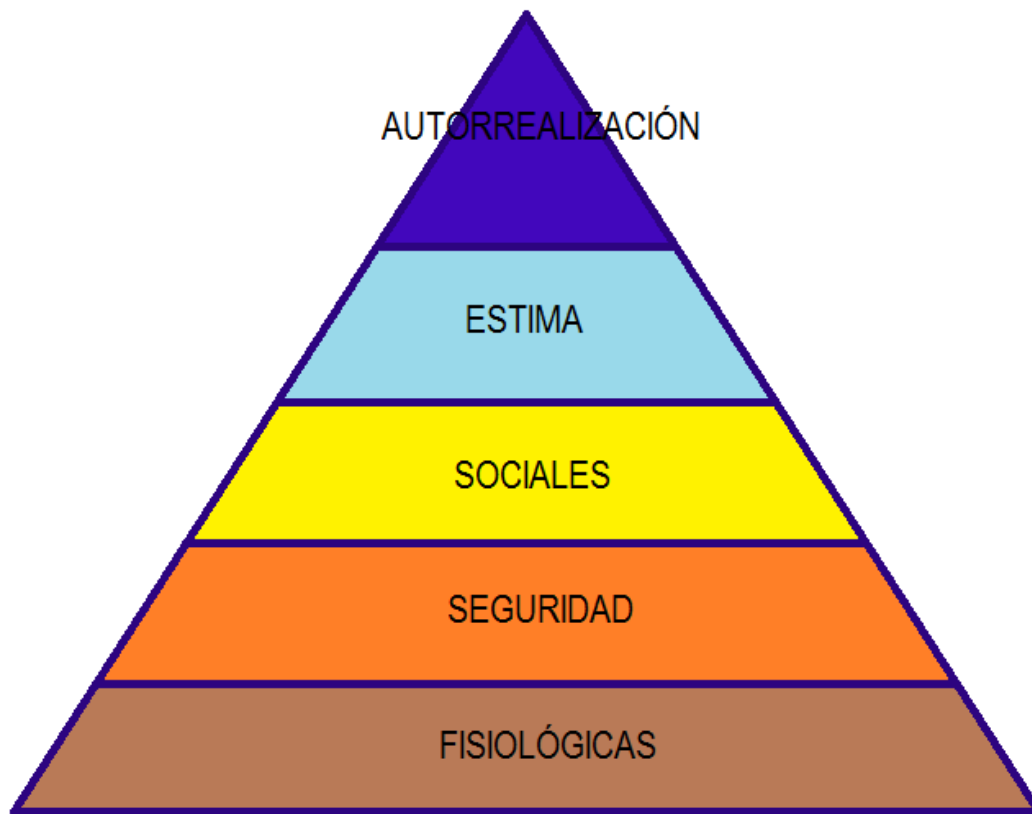
3.- *Necesidades sociales*: cuando son cubiertas las dos primeras necesidades, las personas se encuentran motivadas, pero es aquí donde radica el deseo de satisfacer la necesidad social, es decir, surge la necesidad de sentirse útil y relacionarse con las demás personas del ambiente donde se desenvuelve (Pozo, 2015).

4.- *Necesidades de aprecio*: en este eslabón el individuo necesita sentirse reconocido y estimado, no solo por el grupo social al que pertenece, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento no solo provienen del exterior, es decir, de los demás, sino también del interior, lo cual incluye la autovaloración y el respeto hacia sí mismo (García, 2012).

5.- *Necesidades de autorrealización*: son aquellas necesidades que llevan al individuo a emplear el propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. “Estas necesidades solo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente. La autorrealización puede ser insaciable, es decir, que entre

más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella” (Maslow, 1943, citado por Chiavenato, 2009, p. 43).

Gráfico 1:



Fuente: Chiavenato, 2009; p.43

### **Teoría de las necesidades aprendidas: David McClelland (1961)**

Esta teoría propone que, una vez que la persona ha logrado satisfacer las necesidades básicas, en lo que respecta a las necesidades fisiológicas y de seguridad planteadas en la pirámide de Maslow, la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: logro, poder y afiliación (Rivera, 2014).

A continuación se detallan los tres tipos de necesidades que determinan la conducta según McClelland:

1.- *Necesidades de logro*: esta necesidad es el impulso que tienen las personas por salir adelante, tener éxito, luchar para alcanzar los objetivos y llegar a triunfar en las actividades que realizan (Sum, 2015).

2.- *Necesidades de poder*: “es la necesidad de influir y controlar a los demás, así como obtener reconocimiento por parte de ellos. En esta necesidad les gusta que se los considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y luchan porque predominen sus ideas” (Rivera, 2014, p. 40).

3.- *Necesidad de afiliación*: es aquella que conduce a los individuos a construir y desarrollar relaciones con los demás. “Las personas necesitan formar parte de un grupo, y así sentir la estima de otros. Es por esto, que este elemento puede crear un ambiente laboral agradable, por ende, determina y se relaciona con los demás factores motivadores” (García, 2012, p. 15).

### **Teoría de las expectativas: Víctor Vroom (1964)**

Esta teoría hace referencia a la motivación para producir, por lo que, rechaza las ideas preestablecidas y explora las diferencias individuales (Chiavenato, 2009). El modelo motivacional de Víctor Vroom explica que la motivación del ser humano “es el resultado de multiplicar tres factores: valencia, expectativa e instrumental” (Marrugo y Pérez, 2012, p. 19). Además, “Vroom propone un modelo de expectativas para explicar la motivación para producir, es decir, la motivación se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin)” (Chiavenato, 2009, p.47).

A continuación se detallan los factores de la motivación de Vroom:

1.- *Valencia*: “es el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, este nivel varía de persona en persona y es posible que varíe en el transcurso del tiempo, ya que está condicionada por la experiencia del individuo” (Marrugo y Pérez, 2012, p. 19).

2.- *Expectativa*: está representada por la perseverancia que posee la persona, es decir, que con el esfuerzo puesto en el trabajo puede obtener el resultado anhelado. Las perspectivas dependen en gran medida de la percepción que tenga el individuo de sí mismo, es decir, si considera que posee la capacidad para conseguir el propósito, éste le va a asignar una expectativa alta, caso contrario le va a estipular una expectativa baja.

Existen dos factores que determinan las expectativas: el primero es la capacidad, en el cual interviene el dominio que tiene la persona de las competencias y rasgos de la personalidad y el segundo son las percepciones de rol, donde resaltan las opiniones de los colaboradores sobre lo que necesitan para realizar el trabajo (Menjivar, 2014).

3.- *Instrumentalidad*: “es la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la evaluación subjetiva del empleado acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y otorgue las recompensas adecuadas” (Beros, 2013, p. 20).

### **Teoría de las expectativas: Edward Lawler (1971)**

Siguiendo el modelo planteado por Vroom, otro autor Edward Lawler propone la teoría de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño de las personas sino también otros tipos de comportamientos como: el compañerismo y el compromiso con la organización. En los estudios llevados a cabo sobre la motivación, el autor también expone la teoría de las expectativas siguiendo el modelo propuesto por Vroom, en la cual se mencionan dos bases sólidas (Chiavenato, 2009). “El autor menciona que el escaso poder de motivación asociado al dinero se debe al empleo incorrecto en la mayor parte de las organizaciones” (Lawler III, 1971, citado por Medina, Mariño y Godoy, 2014, p. 267). Por ello, esta teoría demuestra que si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento del sueldo y el desempeño, éste podrá ser

un índice motivador, así las personas tendrán mejor desempeño (Medina, Mariño y Godoy, 2014).

A continuación se detallan las bases en las que se fundamenta la teoría:

1.- Las personas ambicionan obtener ingresos monetarios, no sólo porque le permite satisfacer las necesidades primarias: fisiológicas y de seguridad, sino que también da la facilidad o recursos para satisfacer las necesidades secundarias: sociales, autoestima y de autorrealización (Medina, Mariño y Godoy, 2014).

2.- Si las personas intuyen y creen que el desempeño es esencial para obtener ingresos monetarios, el desempeño será el deseado por las organizaciones (Chiavenato, 2009).

### **Motivación psicológica vs. motivación laboral**

Luego de analizar los conceptos se puede definir a la motivación desde la perspectiva psicológica como el estímulo que tienen las personas para llevar a cabo las actividades, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados (García, 2012). Mientras que la motivación en el ámbito laboral se la interpreta como la intención de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, con el fin de lograr eficacia y eficiencia en las tareas designadas.

Por lo general, están limitadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Sin embargo, el propósito principal de la motivación laboral es que se beneficien tanto los intereses organizacionales como los de los colaboradores (Peña, 2015). Cabe recalcar que la motivación es un indicador clave dentro de las instituciones. Puesto que, “refleja que si los colaboradores están satisfechos con el trabajo, disfrutan llevarlo a cabo, por ende, se comprometen con los objetivos organizacionales, lo cual beneficia a la empresa, puesto que se vuelve más competitiva en el mercado” (Velasco, 2017, p. 13).

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un tema clave dentro de las organizaciones, puesto que de ello depende la actitud del colaborador dentro de la empresa. Es por esto, que se la define como “la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida” (Porter, 1962, citado por Acosta, 2016, p. 6). También se la considera como “una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo” (Beer, 1964, citado por Chiang y Ojeda, 2013, p. 42). Por ello, se relaciona la satisfacción laboral con la actitud del colaborador frente a las funciones que realiza a diario (Velasco, 2017). Además, “la actitud está basada en las creencias y valores de cada individuo” (Hannoun, 2011, citado por Lacayo, 2017, p. 13). Por lo que, si se desea motivar a las personas, es necesario saber y comprender en qué eslabón de la pirámide de necesidades se encuentra, para así centrarse en el nivel de satisfacción (Sum, 2015).

Adicionalmente, “la satisfacción laboral se la considera como el grado en el cual las personas se sienten afectados de manera positiva o negativa por el trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña” (Wiley, 2004, p. 118). Es por esto, que puede determinar el ambiente laboral, es decir, las condiciones laborales, las recompensas y las relaciones con los compañeros de trabajo (Iriarte, 2012). Por ello, “la satisfacción laboral puede ser relacionada con la productividad, ausentismo y rotación” (Lacayo, 2017, p. 16). Puesto que, es el resultado de las actitudes que tiene el colaborador hacia el trabajo y los factores relacionados con el entorno laboral y el ambiente en general (Acosta, 2016).

La satisfacción laboral según Herzberg (1966) es influenciada por: factores intrínsecos (motivación) y extrínsecos (higiene). “El primero, incluye el desarrollo personal, es decir, la responsabilidad, el reconocimiento, las fortalezas y las metas. El

segundo, engloba la política de la compañía, es decir, el salario, las relaciones interpersonales, condiciones laborales, la vida personal, etc.” (Güteryüz, et al, 2008, citado por Iriarte, 2012, p. 6). Por lo general, los factores que predominan en la percepción del colaborador pueden ser tanto internos: las necesidades, valores y rasgos personales y la retribución como externos: condiciones de trabajo, lo cual involucra a los compañeros, contenido del puesto, seguridad y oportunidades de prosperar en el trabajo (Lacayo, 2017). Es por esto que se puede recalcar que un ingreso monetario alto no va a compensar un trabajo rutinario, así como un trabajo interesante no compensará un ingreso bajo (Fernández, López, Martín, Ortiz, Pacheco y Rodríguez, 2014).

La importancia de la satisfacción laboral puede verse en el contexto de las decisiones que toma el individuo acerca del trabajo. Es por esto que es más probable que los colaboradores insatisfechos renuncien a que los colaboradores que se sienten satisfechos (Wiley, 2004). De esta manera la satisfacción laboral está relacionada al concepto del self, el cual se entiende como “una entidad individualizada, como el yo personal y por lo tanto subjetiva, sino que da una función objetiva de la relación recursiva que se da entre el organismo y el entorno” (Madrona, 2014). Es por esto que, “cuando las personas poseen mayor complejidad del self, más oportunidades tienen para paliar las condiciones del entorno y darles satisfacción. Esa misma complejidad funciona como barrera de protección, o como un amortiguador frente a las distintas demandas del contexto” (Linville, 1987, citado por Ibarra, Armenta y Jacobo, p. 226). Cabe recalcar que la satisfacción laboral se relaciona directamente con el ambiente laboral y el desempeño de los colaboradores (Lacayo, 2017).

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional, el cual involucra: el trabajo, remuneración, beneficios, oportunidades de ascenso, relación con los compañeros y la empresa en general (Chiang y Ojeda, 2013). Es necesario hacer



énfasis en las teorías más destacadas acerca de la satisfacción laboral. Por lo que, se va resaltar lo más importante de: la teoría de satisfacción de McGregor y los factores de higiene y motivación de Frederick Herzberg. Además, se presenta factores que pueden determinar la satisfacción laboral.

### **Teoría de satisfacción: McGregor (1960)**

En la teoría de McGregor se plantean dos formas de pensamiento en los directivos de las empresas, las cuales se las denomina como teoría X y teoría Y (Montoya, 2014). Dentro de estas teorías se encuentran dos elementos claves: extrínsecos e intrínsecos. El primero, hace énfasis en la manera cómo se presentan al colaborador, porque de esto depende que se conduzca o no a la satisfacción. Mientras que el segundo, es esencial en la satisfacción personal, puesto que proviene de la voluntad y empeño de la persona, no solo para conseguir motivación, sino que por medio del mismo se puede lograr la satisfacción (Velasco, 2017).

### **Factores de higiene y motivación: Frederick Herzberg (1966)**

Esta teoría se basa en el ambiente externo, es decir, la perspectiva extrovertida a diferencia de la propuesta por Abraham Maslow que se basa en la perspectiva introvertida. Para Herzberg “la motivación para trabajar depende de dos factores: higiénicos y motivacionales” (Herzberg, 1966, citado por Chiavenato, 2009, p. 45). Esta teoría representa uno de los modelos de satisfacción laboral que tiene mayor impacto en la motivación laboral (Acosta, 2016).

A continuación se detallan los factores:

*1.- Factores de higiene:* son las circunstancias que rodean al individuo; involucra las condiciones físicas y ambientales de trabajo como: remuneración, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el clima organizacional, lo cual incluye las relaciones con

los pares y superiores, los reglamentos internos, etc., es decir, es todo lo que se relaciona con perspectiva ambiental de trabajo (Martin, 2011).

2.- *Factores motivacionales*: se refiere a todo aquello relacionado con el puesto de trabajo, es decir, las tareas y obligaciones. Entre los cuales está: la responsabilidad y libertad para decidir cómo realizar las tareas asignadas, planes de carrera, oportunidad para desarrollar las habilidades personales, entre otras. Es por esto, que se produce un efecto de satisfacción, por ende, aumenta la productividad. Por lo que, se puede destacar que si los factores motivacionales son correctos incrementan la satisfacción, caso contrario provoca insatisfacción (Chiavenato, 2009).

La teoría de los factores ratifica que: la satisfacción laboral depende de las actividades desafiantes, en cambio la insatisfacción depende del ambiente, es decir, la relación con los pares, compañeros y superiores, y el puesto en general (Chiavenato, 2009). Además, “la satisfacción puede ser determinada por factores como: el trabajo, el sueldo, la supervisión, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización” (Griffin y Baterman, 1986, citado por Acosta, 2016, p. 6). En conclusión, los factores motivacionales hacen énfasis en la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores higiénicos pueden provocar insatisfacción laboral o contribuir a que esta insatisfacción no se presente (Esteves, 2015).

### **Factores de la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un indicador de la productividad de los colaboradores, es por esto que es necesario indagar sobre los factores asociados para poder determinar la probabilidad de que éstos puedan afectar de forma positiva o negativa en la satisfacción del trabajador (Grijalva, Palacios, Patiño y Tamayo, 2017).

A continuación se detallan los factores de la satisfacción laboral:

- *Remuneración*: los colaboradores quieren una compensación justa y que cumpla con las expectativas. Es por esto que cuando el pago es acorde a las demandas del puesto, nivel de aptitud individual y dentro de los estándares del mercado, es posible que se manifieste la satisfacción. (Velasco, 2017).
- *Compromiso organizacional*: es el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores con la empresa. Por lo que, una alta colaboración en el trabajo consta en identificarse con lo que se realiza, mientras que el alto compromiso organizacional consiste en identificarse con la empresa en la que labora (Hidrovo y Naranjo, 2017).
- *Estabilidad laboral*: “es la seguridad que la empresa le ofrece al colaborador para conservar su puesto de trabajo, es decir, la organización acepta conservar al colaborador pese a las diversas situaciones que atreviese y esto le otorga tranquilidad” (Velasco, 2017, p. 25).
- *Condiciones del entorno del trabajo*: es todo aquello relacionado con el lugar de trabajo: iluminación, espacio de trabajo, orden, limpieza, etc. (Calloapaza y Condori, 2017).
- *Posición profesional*: “se entiende como la posición que tiene el colaborador en la empresa entendiéndose en cuanto más alta sea la jerarquía dentro de la organización es más probable que el colaborador se sienta satisfecho” (Velasco, 2017, p. 25).

Por último, la satisfacción laboral hace énfasis en el bienestar que presentan las personas cuando un deseo o necesidad es saciada. Además, se la relaciona con la motivación laboral (Esteves, 2015). Es por esto que se puede decir que “alguien estará satisfecho con su trabajo cuando como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas las necesidades de cierto nivel sobre la base

de los resultados conseguidos, considerados como recompensa a la ejecución de la tarea” (Garmendia y Parra Luna, 1993, citado por Chiang y Ojeda, 2013, p. 43). Por lo que, se puede reiterar que la satisfacción laboral ayuda a la predisposición que tiene el colaborador frente a las actividades laborales. De esta forma se convierte en un ser que promueve y multiplica la disciplina y voluntad en el trabajo (Esteves, 2015).

### **Desempeño**

El desempeño laboral “es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso en el logro de las actividades y objetivos laborales” (Robbins, Stephen y Coulter, 2013, citador por Sum, 2015, p. 26). Otros autores definen al desempeño laboral como “el comportamiento de cada trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización, es decir, cada individuo es la estrategia individual para que la organización logre los objetivos” (Chiavenato, 2000, citado por de la Torre y Themme-Afan, 2017, p. 21). También se lo considera como un conjunto de habilidades necesarias, tanto físicas como psicológicas, para prosperar en el puesto de trabajo. Sin embargo, “enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos” (Robbins, 2004, citado por de la Torre y Themme-Afan, 2017, p. 20).

### **Relación entre la motivación y la satisfacción con el desempeño laboral**

El desempeño laboral está directamente relacionado con la motivación y satisfacción laboral. La motivación es uno de los factores que determinan de forma positiva o negativa el desempeño laboral de las personas. El colaborador posee un comportamiento, el cual depende o varía según el nivel de motivación que tiene (García y Forero, 2013). Además, “la motivación laboral es un conjunto de intenciones para realizar el trabajo. También, se deriva de la estimación que hace cada colaborador de

las condiciones, metas e incentivos que consideran son soporte para el logro de los objetivos individuales” (Hernández, 2013). Las personas con una alta motivación manifiestan la eficiencia y buen desempeño por medio del empeño que aplican para llevar a cabo las actividades encomendadas (García y Forero, 2013).

Además, la satisfacción laboral se la conoce como “el producto de la valoración de los resultados de la experiencia en el trabajo, alineadas a las expectativas del colaborador; el cual se configura por las interacciones del colaborador con su ambiente laboral” (Hernández, 2013, p. 5). Es importante tener en cuenta que los colaboradores que se encuentran satisfechos en el trabajo, pueden llegar a ser más fructíferos, por ende, generar mayor ganancias para la organización (García y Forero, 2013). “Al repercutir la satisfacción laboral en la buena realización de las actividades laborales afecta de alguna manera en el desempeño laboral del trabajador” (Esteves, 2015, p. 19).

La satisfacción laboral es un elemento que determina la vida laboral de los individuos y en el desempeño, puesto que, puede afectar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores frente a las distintas retribuciones que perciben. Esto pone en evidencia que las compensaciones tanto intrínsecas como extrínsecas, inciden en la motivación, debido a que satisfacen las diversas necesidades humanas (Fernández, et al., 2014). Por otro lado, “la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia al realizar las actividades dentro de una empresa, por lo que, es necesario que se ejecuten controles y seguimientos orientados a mejorar las condiciones laborales, por ende, la satisfacción laboral” (Esteves, 2015, p. 19).

Entre los factores que más afectan la motivación, satisfacción laboral y desempeño están las recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, las cuales incluyen recursos monetarios y no monetarios. “Las recompensas extrínsecas se refieren al salario, incentivos y beneficios distribuidos por la organización. Las recompensas intrínsecas se

refieren a recompensas internas del individuo, derivadas del involucramiento en ciertas actividades: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje” (Villanueva y González, 2005, citado por Fernández, et al., 2014, p. 28).

La relación que existe entre la motivación y el desempeño “es determinada por aspectos inherentes al grado de complejidad de las tareas del trabajo. También se ha señalado que la satisfacción no conlleva al desempeño y que éste no lleva a la satisfacción” (Hernández, 2013, p. 6). Es por esto, que contar con el personal idóneo y motivado puede garantizar el compromiso con la empresa. Por lo que, “las relaciones afectivas y cognitivas dentro de las organizaciones despiertan en el seno de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo” (Weinert, 1985, citado por Acosta, 2016, p. 5).

### **Adversidad**

La adversidad se la conoce de distintas formas, sin embargo, la Real Academia de la Lengua Española la define como “una situación desgraciada en que se encuentra alguien” (2017). Es por esto que, se considera necesario, atender menos a la desconfianza que tienen las personas frente al daño y hacer énfasis en la capacidad de anteponerse a las prácticas de la adversidad, tales como: estrés, trauma y el riesgo en la vida personal, es decir, abusos, pérdidas y abandono (Campuzano, Arceo y Reyes, 2013). La Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura han planteado que “en muchos países iberoamericanos los establecimientos educacionales se encuentran excesivamente centralizados, manteniendo las decisiones más relevantes en el nivel central de la estructura estatal” (Organización de Estados Iberoamericanos, 2010, citado por Castillo y Gamboa, 2013, p. 61). Por lo que, los docentes se acogen a las normas y políticas establecidas por las instituciones, sin considerar los factores que pueden causar

desmotivación o un desempeño bajo al no propiciar actividades desafiantes sino más bien se mantienen las actividades tradicionales o rutinarias.

La pedagogía debe enfrentar nuevos y complicados desafíos frente los paradigmas teóricos, técnicos y científicos que existe en la actualidad (Tedesco, 2010). Es por esto, que “el afrontamiento, se centra en los procesos cognitivos que realizan las personas ante experiencias estresantes, que resultan de la transacción entre el entorno y la persona” (Lazarus y Folkman, 1986, citado por Ibarra, Armenta y Jacobo, 2014, p. 227). Las instituciones educativas en diferentes partes del mundo mantienen un modelo de enseñanza tradicional e impasible, en el cual los docentes hablan y los alumnos permanecen sentados y en silencio (Menárguez, 2017).

Además, “la labor docente ha ido adquiriendo a lo largo de la historia límites difusos, que atraviesan los caminos de la vocación, el trabajo, la profesión y el oficio” (Rambur, 2015, p. 6). Por ello, el rol de la educación en la formación de las personas es fundamental, puesto que, a través de esta, se transfiere conocimientos, cultura, prejuicios, valores, entre otros. Sin embargo, en la actualidad se enfrentan diferentes situaciones complicadas que afectan el adecuado desarrollo de las personas (Castillo y Gamboa, 2013). Los retos en la enseñanza actual son diferentes a los del pasado, por lo tanto, el rol de los docentes y el lugar de la educación han cambiado.

En el campo escolar se sugiere beneficiar la autoestima y la autonomía, estimulando la capacidad de resolver conflictos tratando de mantener un buen ánimo a pesar de las circunstancias adversas que puedan existir, con el fin de crear y conservar un excelente clima organizacional (Tiramonti, 2005). Además, se puede considerar al trabajo del docente como algo incierto, especialmente, si éste se desarrolla en contextos considerados adversos (Ibarra, Armenta y Jacobo, 2014). Por lo que, “las escuelas y colegios deben responder a la demanda social de compensación del déficit de

experiencias de socialización democrática que existe en la sociedad” (Tedesco, 2010, p. 39).

Por otro lado, “el contacto con el ambiente escolar hace que el docente aprenda cuestiones que enmarcan su acción profesional: formas de enseñanza, estrategias de control, evaluación y manejo de grupos; formas de interacción y distribución de los tiempos y espacios” (Rambur, 2015, p. 15). Es por esto, que el rol de los docentes no debe seguir siendo el mismo que en años atrás, en otras palabras, solo tener la tarea de dictar las clases, sino que también deben fomentar y afianzar la relación entre docente y estudiante (Tedesco, 2010). “Así mismo, la escuela homogenizante, rutinaria, descontextualizada, mecánica, fragmentaria y repetitiva no corresponde con un mundo social y económico cada vez más flexible, global, incierto y cambiante” (Zubiría, 2013, p. 3). Por lo que, las escuelas tiene un grado de dificultad, el cual demanda una mirada más amplia sobre los cambios en las épocas, con el propósito que las instituciones y docentes se puedan adaptar con mayor facilidad a los cambios (Tiramonti, 2005, p. 890).

La educación actual enfrenta diversos problemas entre los cuales están: “violencia en las aulas, carencia de valores, desigualdad en el acceso a los distintos niveles educativos, falta de recursos económicos, desigualdad entre zonas rurales y urbanas, desmotivación, poco o nulo uso de las tecnologías de la información y comunicación” (Castillo y Gamboa, 2013, p. 58). Además, “la cultura de los estudiantes, no coincide muchas veces con la cultura escolar. Es por ello que la experiencia escolar se convierte en ocasiones en una frontera en la que se encuentran universos culturales diversos, que producen conflictos y contradicciones” (Rambur, 2015, p. 24). Por lo que, los docentes al enfrentar estas situaciones buscan la forma de poder intervenir, pero es un trabajo en conjunto, es decir, docentes, institución y padres, sin embargo, a veces no ocurre, por



ende, al no recibir el apoyo necesario puede ser un factor para que los maestros se desmotiven.

La educación moderna no concuerda con el mundo actual, puesto que, es flexible, cambiante y diverso. Sin embargo, las escuelas y colegios siguen siendo rutinarios, tradicionales, inflexibles y descontextualizados. En la actualidad, el mundo demanda flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios que se presentan. Es por esto, que las escuelas y colegios deben adoptar nuevas prácticas y estrategias de enseñanza, con la finalidad que la educación no sea estática y rutinaria (Zubiría, 2013). Por lo que, “las necesidades actuales requieren que la educación responda al mismo ritmo de las transformaciones sociales y culturales” (Castillo y Gamboa, 2013, p. 55).

Actualmente, “la escuela moderna presenta limitaciones muy fuertes para cumplir una tarea que le sigue siendo reclamada” (Tiramonti, 2005, p. 907). Una pedagogía que puede ser práctica para superar las condiciones de adversidad donde suelen encontrarse ciertos estudiantes de familias de escasos recursos, es aquella que se basa en la confianza de los docentes en cuanto a la capacidad de aprendizaje de los alumnos. El énfasis en la capacidad de los estudiantes para que se conozcan ellos mismos y fijen los proyectos de vida, permite construir la confianza, por ende, la relación entre docente y estudiante, especialmente en las condiciones adversas que se presentan (Tedesco, 2011).

La enseñanza de cada docente está limitada por generaciones anteriores junto con las expresiones y técnicas. Sin embargo, hay maestros que participan de algunas tradiciones reconocibles, pero desarrollan estilos propios para trabajar, es decir, adoptan nuevas formas para impartir clases (Rokwell, 2007). Además, “las prácticas docentes, se encuentran condicionadas por ciertos esquemas de comportamiento profesional que la estructuran, combinando aspectos implícitos y explícitos (Rambur, 2015, p. 13). Es por esto, que “el trabajo pedagógico actual se ha complejizado mucho más toda la

referencia a la dimensión pedagógica de las estrategias de transformación educativa y, en ese contexto, al papel de los docentes” (Tedesco, 2010, p. 35).

Además, el autoconcepto es la combinación de los conocimientos, percepciones, representaciones e imágenes que un individuo tiene de sí mismo (Ibarra, Armenta y Jacobo, 2014). Es por esto, que “el autoconcepto, son las estrategias de afrontamiento y el desempeño docente profesional que sugieren vínculos interesantes, pero estos pueden variar de acuerdo a las condiciones del contexto de trabajo del educador” (Ibarra, Armenta y Jacobo, 2014, p. 225).

Por otro lado, se puede realizar una propuesta para reducir las adversidades en la educación, la cual conste en “avanzar hacia un funcionamiento más descentralizado, ágil y flexible, donde las escuelas posean mayor autonomía en un marco común y compartido por la comunidad y con un apoyo constante de la administración educativa responsable” (Castillo y Gamboa, 2013, p. 61).

### **Narrativas**

La narrativa de los maestros permite comprender: los comienzos, evolución, testimonios, identidad y trayectoria profesional de los docentes. Por lo que, se la considera como una narración recapituladora que hace una persona de la propia existencia, especialmente en la historia de la personalidad del individuo (Álamo, 2016).

La narrativa se la conoce de varias formas, por ello, se la considera como una “reformulación, es decir, la definición lógico-matemática de función, la cual es una relación entre dos variables. A partir de esto, se define el enunciado de la sintaxis narrativa como la relación constitutiva de los actantes y sus términos resultantes” (Hjelmslev, 1975, citado por Pessoa, 2017, p. 30). También puede ser considerado, en una primera aproximación como “aquel texto literario delimitado por el relato de una historia por un narrador, de modo que un texto narrativo será aquel en que un agente

relate una narración” (Bal, 1985, citado por Álamo, 2016 p. 4). Además, se lo conoce como un proceso de interacción, es decir, que a través de la investigación narrativa se puede compilar y analizar las diferentes voces de los objetos de estudio, lo cual permite entender las causas, intenciones y objetivos ocultos detrás de las acciones de las personas (Reis y Climent, 2012).

### **Clasificación de las narrativas**

Además, dentro de “la clasificación de una narrativa como autobiografía o historia de vida tiene el relieve de un pacto autobiográfico implícita o explícitamente establecido, según el cual se observa la relación de identidad entre autor, narrador y personaje.” (Reis y López, 1996, p. 24). De esa forma, se recalca que por razones del progreso de la teoría, la etapa narrativa es la que permite explorar más, lo cual permite saber o conocer más sobre los objetos de estudio.

Desde esta perspectiva, “la narración en tanto la modalidad del texto literario, se caracteriza por: la fijación textual de un discurso, constitución, mediante una serie de operaciones narrativas y codificadoras específicas en su enunciación y la determinada representación de la historia” (Valles & Álamo, 2002, p. 571).

La historia de vida es una herramienta metodológica que recoge el testimonio de la experiencia de las personas. En esta investigación, es clave debido a que permite a “los profesores mostrar los acontecimientos que marcan un hito en su vida personal y profesional y las valoraciones que tienen, ya que el conocimiento de la trayectoria social comienza con las valoraciones acerca de la importancia de su evolución” (Anguera, 1995; Elder, 1993, p. 201). Es por esto que la narrativa se la considera como una forma de recolectar y analizar datos en una investigación cualitativa.

### **Importancia de las narrativas en la educación**

La importancia de la narrativa en la educación se fundamenta, básicamente, en que “la narrativa es una dialéctica entre lo que se esperaba y lo que sucedió, entre lo previsto y lo excitante, entre lo canónico y lo posible, entre la memoria y la imaginación” (Bruner, 2013, citado por Caamaño, p. 1). Además, se puede establecer que la principal razón para usar las narrativas en la investigación educativa es que las personas son entes contadores de historias, que, individual y socialmente, viven vidas relatadas (Gutiérrez y Losada, 2013).

Además, “la narrativa sería un don universal fundamental que permitiría la construcción de la existencia misma de la humanidad. De ahí que su inclusión en la educación debe considerarse en forma especial” (Caamaño, 2012, p. 1). Por esta razón, en la investigación se va a utilizar esta herramienta, debido a que permite conocer de primera mano las adversidades y contradicciones en la educación, puesto que, “durante las últimas décadas, la educación ha reconocido, cada vez más, la importancia de la narrativa como metodología de investigación en el desarrollo personal y profesional de los docentes” (Reis y Climent, 2012, p. 22).

### **Metodología**

La presente investigación forma parte del Proyecto Semillero llevado a cabo por la Universidad Casa Grande, en el año lectivo 2018 – 2019, donde el tema de investigación central es Historias de maestros: narrativas frente a la adversidad. El equipo de investigación se conformó por la Magíster Claudia Patricia Uribe y la Magíster Diana Donoso Figueiredo, y seis alumnos pertenecientes a las carreras de Educación, Comunicación y Recursos Humanos, donde cada estudiante propuso su enfoque manteniendo la misma línea de investigación sobre las historias de maestros.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas

interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7). El estudio es exploratorio y descriptivo. Exploratorio puesto que, permite indagar en el problema de investigación del cual no existen investigaciones previas; y descriptivo, ya que permite detallar las características del sujeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Además, es de carácter transversal, puesto que, la investigación será realizada en un periodo de tiempo determinado, es decir, de mayo hasta noviembre del 2018. El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Guayaquil.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Comprender, en las narrativas de los docentes de EGB de instituciones privadas de la ciudad de Guayaquil, los factores adversos de la experiencia docente, que afectan su motivación, satisfacción laboral, y su desempeño laboral.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los aspectos de la experiencia docente asociados a motivación y satisfacción laboral presentes en las narrativas de los docentes de EGB de cinco escuelas particulares de Guayaquil.
- Identificar los aspectos adversos que según los docentes de EGB de cinco escuelas particulares de Guayaquil afectan su motivación y satisfacción laboral.
- Identificar en los relatos de los docentes la relación que le asignan a la motivación y satisfacción laboral con desempeño docente en EGB de cinco escuelas particulares de Guayaquil.
- Identificar en las experiencias de los docentes las formas en que resuelven las situaciones adversas relacionadas con la motivación y la satisfacción laboral.

### **Técnica e instrumentos**

El método que se planteó para la investigación es fenomenológico hermenéutico, a través de la técnica de la entrevista. Es un enfoque que surge de la interpretación de los datos recolectados y está centrado en las experiencias vividas, comportamientos y sentimientos de los sujetos de estudio (Barbera e Inciarte, 2012). Además, el propósito de este método es “apropiarse del significado ya implícito en la experiencia vivida, mediante un proceso de pensamiento orientado por la destrucción y construcción hasta lograr interpretarlo como su verdad; esto es, revelar los fenómenos ocultos y, en particular, sus significados” (Heidegger, 1989, citado por Barbera e Inciarte, 2012, p. 202).

### **Población y muestra**

La población incluye a docentes que cumplen con las siguientes características: pertenecer a instituciones educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, tener mínimo cinco años de experiencia laboral como docente y tres años laborando dentro de la misma institución. La muestra de la investigación fue realizada por medio de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, la cual “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230). Esta técnica permite seleccionar los sujetos que se considere conveniente para cumplir con el propósito del estudio.

Se considera necesario describir las instituciones educativas donde laboran los docentes:

- La Institución Educativa 1, pertenece al sector privado y fue fundada hace más de 55 años, está ubicada en la Av. del Bombero, al norte en la ciudad de Guayaquil.

- La Institución Educativa 2, pertenece al sector privado y fue fundada hace 14 años, está ubicada en vía a la Costa, al noroeste de la ciudad de Guayaquil.
- La Institución Educativa 3, pertenece al sector privado y tiene una trayectoria educativa de más de 70 años, está ubicada en vía a Samborondon.
- La Institución 4, pertenece al sector privado, fue fundada hace 10 años, está ubicada en Urdesa.
- La institución 5, pertenece al sector privado, fue fundada hace 41 años, está ubicada en el Km. 6½ de la avenida del Bombero.

A continuación, se describen los sujetos que participan en la investigación:

Tabla 1

#### Descripción de los sujetos a entrevistar

<b>Código</b>	<b>Institución Educativa</b>	<b>Descripción</b>
Docente A	Institución Educativa 1	Mujer de 28 años de edad. Licenciada en Educación Inicial con mención en Educación Especial. Tiene 5 años ejerciendo la docencia y 3 años laborando en la Institución. Este año lectivo es maestra de segundo de básica e imparte clases de: Lengua, sociales, ciencias naturales y plan lector.
Docente B	Institución Educativa 2	Mujer de 40 años de edad. Licenciada en Educación. Tiene 13 años ejerciendo la docencia y 4 años laborando en la Institución. Este año lectivo es maestra de cuarto de básica e imparte clases de: Lengua y ciencias naturales.
Docente C	Institución Educativa 3	Hombre de 50 años de edad. Tiene 20 años ejerciendo la docencia y 5 años laborando en la Institución. Este año lectivo es maestro de sexto de básica e imparte clases de: inglés.

Docente D	Institución Educativa 4	Mujer de 55 años de edad. Tiene 18 años ejerciendo la docencia y 5 años laborando en la Institución. Este año lectivo es maestro de sexto y séptimo de básica e imparte clases de: matemáticas.
Docente E	Institución Educativa 5	Mujer de 50 años de edad. Licenciada en Educación. Tiene 23 años ejerciendo la profesión y 10 años en la Institución. Este año lectivo es maestra de inglés y Coordinadora del área.

Fuente: elaboración propia

### Unidad de análisis

En la unidad de análisis las categorías se establecieron a partir de las narrativas de los docentes y del marco conceptual. A partir de la información recabada en las entrevistas se pudo construir las categorías de análisis considerando también las teorías que fundamentan las experiencias de los docentes.

Tabla 2

Objetivo específico	Técnica e instrumentos	Unidad de análisis	Categoría de análisis
1.- Identificar los aspectos de la experiencia docente asociados a motivación y satisfacción laboral presentes en las narrativas de los docentes de EGB de escuelas particulares de Guayaquil.	Entrevista y observación	Experiencia del docente	* Necesidades de logro, seguridad y afiliación. * Relaciones interpersonales (compañeros de trabajo, directivos, padres de familia y alumnos).
2.- Identificar los aspectos adversos que según los docentes de EGB de escuelas particulares de Guayaquil afectan su motivación y satisfacción laboral de Guayaquil.	Entrevista y observación	Experiencia del docente	* Factores de la motivación: Motivación intrínseca y extrínseca, reconocimiento. * Factores de la satisfacción laboral: remuneración, clima laboral y planes de carrera.



3.- Identificar en los relatos de los docentes la relación que le asignan a la motivación y satisfacción laboral con desempeño docente en EGB de escuelas particulares de Guayaquil.	Entrevista y observación	Experiencia del docente	* Necesidades de seguridad, sentido de pertenencia y compromiso. * Factores de la satisfacción laboral: estabilidad laboral, condiciones del entorno, planes de carrera.
4.- Identificar en las experiencias de los docentes las formas en que resuelven las situaciones adversas relacionadas con la motivación y la satisfacción laboral.	Entrevista y observación	Experiencia del docente	* Reuniones con padres de familia. * Concientizar a los estudiantes sobre el uso de la tecnología. * Políticas y manuales institucionales.

Fuente: elaboración propia

### Plan de trabajo de campo

Tabla 3

### Cronograma de investigación

Fecha	Actividad
01/05/2018 - 11/05/2018	Definir enfoque personal de la investigación
07/05/2018 - 25/05/2018	Revisión bibliográfica de investigaciones y autores relacionados al tema
11/05/2018 - 25/05/2018	Definición de los docentes a investigar
25/05/2018 - 29/05/2018	Inicio construcción de la introducción
25/05/2018 - 07/06/2018	Revisión de antecedentes
11/06/2018 - 15/06/2018	Primer acercamiento al marco teórico
25/05/2018 - 06/07/2018	Revisión de bibliografía y estudios similares
02/07/2018 - 06/07/2018	Primer borrador marco teórico e introducción
02/07/2018 - 06/07/2018	Afinamiento de la propuesta metodológica
06/07/2018 - 20/07/2018	Establecer el diseño metodológico
20/07/2018 - 31/07/2018	Primer acercamiento a los docentes, firma de acta de compromiso
31/07/2018 - 14/08/2018	Primera entrevista con los docentes
14/08/2018 - 19/08/2018	Transcripción de las entrevistas
20/08/2018 - 26/08/2018	Segunda entrevista con los docentes
26/08/2018 - 02/09/2018	Transcripción de las entrevistas
02/09/2018 - 09/09/2018	Tercera entrevista con los docentes

09/09/2018 - 16/09/2018	Transcripción de las entrevistas
16/09/2018 - 23/09/2018	Construcción de las narrativas
19/09/2018 - 23/08/2018	Establecimiento de categorías de análisis
24/09/2018 - 30/09/2018	Resultados
30/09/2018 - 14/10/2018	Análisis de Resultados
14/10/2018 - 27/10/2018	Conclusiones y recomendaciones
28/10/2018 - 05/11/2018	Entrega de la transcripción de las narrativas

Fuente: elaboración propia

## **Resultados**

A partir de las historias compartidas por los docentes en las narrativas, se establecieron las categorías que permiten responder a los objetivos de la investigación. Este apartado está organizado siguiendo el orden de los objetivos específicos.

Antes de entrar a describir los resultados, se va a explicar la historia personal de los docentes que participaron en la investigación, puesto que, es fundamental poner en contexto al lector y de esta forma complementar la información expuesta en la metodología.

La docente A imparte clases en una institución privada que fue fundada hace 55 años, lleva nueve años ejerciendo la profesión y es Licenciada en Educación Especial. Escoger esa carrera fue fácil, puesto que, en palabras de la docente: “siempre me gustaron los niños, desde pequeña, en el colegio ayudaba a los profesores y en las prácticas en el colegio también”.

La docente B imparte clases a una institución privada que fue fundada hace catorce años y ejerce la profesión hace trece años, da la cátedra de inglés en EGB y también labora en una universidad dando clases de administración de empresas en el preuniversitario. Ella siempre quiso ser docente, puesto que “vengo de una familia de docentes”, le llamaba mucho la atención ser parvularia, pero “mis papas no me permitieron, por lo que tuve que escoger otra carrera”.

El docente C imparte clases en una institución privada que fue fundada hace setenta años, es Licenciado en Educación Básica y Educación Especial y tiene veinte años ejerciendo la profesión. La pasión por la docencia inicia cuando “en sexto curso de secundaria en lugar de hacer la monografía, decidí alfabetizar a gente adulta y fue ahí donde descubrí mi pasión por ser maestro”.

La docente D imparte clases a una institución privada que fue fundada hace diez años, ejerce la profesión por más de quince años y da la cátedra de inglés en EGB y biología en bachillerato. Esta maestra no estudió pedagogía, es doctora de profesión, por lo que afirma: “yo no escogí seguir la carrera como docente, sino más bien la carrera me escogió”.

La docente E imparte clases en una institución privada fundada hace cuarenta y un años, lleva veintitrés ejerciendo la profesión, no tuvo estudios previos en educación, puesto que no era su vocación, ella estudió para ser secretaria bilingüe. Luego de graduarse comenzó a trabajar en diferentes empresas multinacionales; en la última empresa donde laboró la obligaban a trabajar desde las 17H00 hasta las 24H00, ella estaba casada y el esposo le dijo: “si continúas llegando tarde a la casa vamos a tener una mala relación matrimonial”, en ese momento renunció y luego de varios años buscando trabajo, se le presentó la oportunidad para ser profesora de inglés, fue en ese momento en el que empezó su carrera como docente.

### **Motivación y satisfacción laboral**

A partir de la información recolectada en base a la experiencia de los docentes, se van a mostrar los aspectos asociados a la motivación y satisfacción laboral presentes en las narrativas de los maestros de EGB de escuelas particulares de Guayaquil. Este objetivo se divide en las siguientes categorías: motivación intrínseca y extrínseca, logro, afiliación (sentido de pertenencia), compañeros de trabajo, seguridad y reconocimiento.

### **Motivación intrínseca**

A la docente A la motiva saber que está haciendo algo para el futuro de los niños; saber que es el *pilar fundamental de ellos*, sobre todo “cuando llego en la mañana muy temprano y me reciben con los brazos abiertos y con una sonrisa de oreja a oreja diciéndome estoy listo para aprender”. La docente A, en la trayectoria de su carrera, tuvo un caso en particular con un estudiante con un síndrome (hidrocefalia) el cual le habían dicho a los papás que iba a durar máximo hasta el año y el niño ya tenía cuatro años, todos sus terapeutas le hicieron avanzar bastante, el niño aprendió y reaccionaba a las cosas que le decían y ella formaba parte de ese equipo de trabajo, fue en ese momento donde “sentí que podía hacer algo por alguien que médicamente le habían dicho que ya era imposible”.

La docente B hace énfasis en que “enseñar es algo que me ha gustado siempre”, lo que más la motiva es saber que está aportando en la formación de un ser humano y que de alguna manera va a influenciar a esa persona, no solo en lo académico sino en lo personal también. Por esto, “siempre quise ser profesora”, puesto que tenía las experiencias de sus padres que también eran docentes y eso fue lo que más la motivó a que siguiera por el mismo camino profesional. La docente tuvo un estudiante que tenía problemas en la materia y le propuso quedarse treinta minutos después de clases, para practicar, al terminar el año lectivo el estudiante no solo aprendió el idioma, sino que le agradeció por la paciencia y apertura que le brindó la docente B, “fue una experiencia muy bonita, porque es grato saber que el esfuerzo de los dos valió la pena, eso me motivó a seguir enseñando”.

El docente C tiene la firme convicción que “Dios quiere que sea eso, es un don que él me dio”. Antes de impartir clases el profesor les conversa a los estudiantes que cuando planifica las clases, primero se pone en los zapatos de los alumnos y se

pregunta: “¿si yo tuviera ocho, nueve o diez años comprendería?”. El docente C realiza eso al preparar una clase, con el fin de que llegue a todos los estudiantes, “no se debe lucir con una clase magistral, sino que los estudiantes aprendan”, ya que el objetivo de cada docente es que los estudiantes adquieran conocimientos y “eso es lo que me motivaba día a día a seguir enseñando y dando todo mi esfuerzo”.

La docente D tuvo profesores que la marcaron, debido a la sensación, deseo de superación y de querer estudiar que los maestros sembraron en ella. Además, despertaron el querer siempre saber un poquito más, ser constante y sobre todo tratar de alcanzar las metas. Esto “me marcó como estudiante y por esa razón trato de sembrar las mismas huellas en mis estudiantes”. La docente D tenía un estudiante, en la que ella sabía las destrezas y habilidades que poseía, pero que el alumno no las aprovechaba, por lo que, se propuso aplicar estrategias como: hacerlo participar en clases, exigirle un poco más para que se esfuerce y de su 100%, al principio le costaba, pero fue dando su mejor esfuerzo, “ver lo que estaba logrando con el estudiante fue lo que me motivó y me impulsó a seguir haciéndolo”. El mundo ha avanzado con rapidez, “todo va evolucionando y la educación no se quedó atrás, los cambios se van viniendo poco a poco”. Por ello se puede evidenciar la era tecnológica. Además, la forma de dar clases también cambió, por lo que, no se trató de cambiar al docente, sino más bien el método de enseñanza, esto “me motiva, porque hace que esté en constante aprendizaje, lo cual no me cuesta ya que me considero una persona que se adapta fácilmente a los cambios”.

Por otro lado, la docente E cada mañana se levanta con la convicción de que “algo bueno va a salir de mí y eso me motiva”. Lo que más la motiva es llegar a clases y hacer que los estudiantes se sientan en confianza que tengan un ambiente agradable en el salón de clases, “lo que quiero lograr es que no me vean como su instructora ni como una persona superior a ellos, sino quiero generar confianza para que cuenten conmigo

tanto en la parte cognitiva, intelectual como en la parte personal”. A pesar de que los estudiantes pueden obtener la información a partir de los recursos tecnológicos, le gusta saber que ellos se sienten con el deseo de asistir a clases, “eso es lo que me motiva todos los días para seguir haciendo que los estudiantes puedan tener esa motivación intrínseca y no necesariamente hacerle saber o entregarle algún detalle para que ellos puedan sentirse con ánimo”.

### **Motivación extrínseca**

La docente A tuvo dos maestros que la marcaron a lo largo de la vida en la época como estudiante. La primera fue en preescolar una profesora de inglés que le enseñó los colores mediante actividades y material didáctico “por eso en la actualidad hago lo mismo con mis estudiantes, ya que me pongo en los zapatos de ellos y recuerdo que de esa forma me fue más fácil aprender”. Otra profesora que marcó a la docente A fue en tercero de básica una maestra que además de enseñarles las materias básicas de español, les enseñó a ser seres humanos y trabajar en equipo, eso es algo que lo lleva presente y “ese es el motivo por el cual trato de enseñarles a mis estudiantes el respeto, compañerismo, trabajo en equipo, pero sobre todo a valorar a cada uno de ellos”.

La docente B considera que el rol del maestro ha cambiado, se ha convertido en ser facilitadores, es decir, la parte formativa continúa, pero el eje central de la clase ya no es el docente sino el estudiante, es él quien se convierte en el centro de atención y más allá de hablar de procesos de enseñanza se habla de procesos de aprendizaje. Es por esto, que “procuro que mis estudiantes aprendan construyendo, aprendan haciendo y no les doy toda la información para que ellos vayan descubriéndola”. La mayor motivación que tiene la docente B es cuando observa y siente que los estudiantes tienen ganas de seguir aprendiendo, eso es lo que “realmente me motiva a innovar la metodología de

enseñanza, es decir, buscar nuevas estrategias para llegar a mis estudiantes y que a su vez aprendan el contenido de la clase”.

El docente C considera que en la actualidad el profesor debe cumplir el rol de: “mediador, formador y educador de personas en valores, donde no podemos olvidar que donde no hay amor no puede haber educación”. El docente C hace referencia a una experiencia en su vida estudiantil cuando hubo un casting para una obra de teatro que no quiso participar, sin embargo, una docente lo convenció y de todos los estudiantes él fue escogido para el papel antagónico, no se lo esperaba, ahora como docente, esa experiencia “me sirve de mucho, porque de aquellas personas que son invisibles, puedes encontrar grandes talentos y eso es lo que me motiva a seguir enseñando”.

Además, la docente D a lo de su trayectoria considera que “es gratificante cuando los estudiantes después de un tiempo se encuentran con el docente y agradecen por todo lo que les hemos enseñado durante los años escolares”. La docente D considera que dedicarse a la docencia es un apostolado, puesto que “me motiva saber que los estudiantes que estuvieron en clases cada vez se van superando y más aún saber que sobresalen en las diferentes profesiones”. Al final del camino cuando la docente D se encuentra con exalumnos y ve que se han convertido en profesionales siente una gran satisfacción, en palabras de la docente “es lo que más me motiva para seguir mi carrera como educadora”.

Lo que motivó a la docente E a lo largo de su trayectoria como docente fue ver como los estudiantes disfrutaban el concurso de vocabulario que se venía dando por varios años y en los dos últimos, se utilizó una metodología más interactiva, es decir, usaban la tecnología como herramienta educativa, por la cual tuvo más acogida por parte de los estudiantes, “eso me motivó a seguir organizando más concursos”. A la docente E la motiva dispensar información o entregar toda la experiencia que tiene en cuanto a los

conocimientos que ha adquirido a lo largo del tiempo, “es una forma para ayudar a mis estudiante, con el objetivo de darles la mano, no solamente compartiéndoles conocimientos, sino también llegando a su corazón y así generar confianza”. La docente E hace énfasis en una experiencia con una estudiante que le aterraba hablar en pública, ella la ayudó con ciertas estrategias para que tenga confianza en ella misma, enfrentara el miedo y pueda hablar en público sin ningún problema, al final del año lectivo fue la mejor estudiante y era una de las que mejor se expresaba en las exposiciones. Esto fue lo que “me motivó a seguir ayudando a los estudiantes en ciertos casos de manera personalizada, ya que ver los resultados finales es algo que no tiene precio”.

### **Logro**

En la motivación y satisfacción, los logros personales y profesionales son una parte fundamental en el ser humano. A continuación, se detallan los logros que han tenido los docentes desde su percepción.

El mayor logro para la docente A fue cuando en la institución donde imparte clases actualmente consiguió “que los alumnos y sus familias se comprometan con el plan integral de educación establecido por la institución”.

Mientras que para el docente B fue haber culminado una maestría en educación, debido a que por cuestión de tiempo “muchas veces se me complicó asistir a clases, fue un periodo difícil y muchas noches sin dormir casi nada”.

En cambio, para el docente C su mayor logro fue haber conseguido que “mis alumnos de catecismo deseen saber de Dios, que, aunque aún están en una etapa de inmadurez, consigan interesarse más por mi materia”.

Además, para el docente D fue conseguir que sus estudiantes “realmente aprendan la materia, que deseen asistir a clases y que se esfuercen por tener buenas calificaciones”.



Por otro lado, el docente E considera que su mayor logro fue “ser ascendida como Coordinadora del área de inglés, luego de unos años de estar como docente de planta”.

### **Afiliación: sentido de pertenencia**

A partir de las experiencias de los docentes se puede identificar el aprecio que sienten por parte de los compañeros de trabajo y alumnos, así como también de la institución donde trabajan.

La docente A considera que “en la institución como en cualquier lugar existen diferencias en todo grupo humano, pero hemos conseguido trabajar en equipo y eso ha hecho que todos nos sintamos identificados con el propósito y el bien común”.

La docente B se siente conforme con su rol y con la institución donde imparte clases, puesto que “tengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo y estudiantes”.

Mientras que el docente C considera que las personas que integran la institución son una gran familia y como tal “nos apreciamos, nos queremos y nos respetamos, más allá de lo que pueda indicar un reglamento interno, o los códigos que manejan en la docencia, somos amigos, guías y formamos un gran equipo de trabajo”.

Además, la docente D tiene varios años laborando en la misma institución, por lo que considera que “es mi segundo hogar y así me han hecho sentir mis alumnos, compañeros y los directivos del colegio”.

La docente E también lleva algunos años en la institución y considera que las relaciones interpersonales en lo que respecta alumnos y compañeros de trabajo son buenas, además considera que la institución “me aprecia”, puesto que cuando hubo la oportunidad de ser Coordinadora del área de inglés “me consideraron para el puesto y no buscaron fuera de la institución”.

### **Compañeros de trabajo**

Los compañeros de trabajo son parte de la motivación laboral, por lo que, en muchas instituciones se valora y se trabaja para que las relaciones interpersonales sean cordiales.

La docente A considera que las relaciones con los compañeros de trabajo son buenas, tienen parámetros de convivencia claramente establecidos por la institución, lo cual permite entablar no solo una relación de trabajo, sino de amistad, compañerismo, es más se podría decir que “somos una familia”.

En cambio, la docente B hace referencia que las relaciones con los compañeros de trabajo son “buenas, respecto de docente a docente son cordiales, en lo que respecta docente a alumnos son buenas, docente autoridades también son cordiales ahí de repente algún tipo de fricciones, pero nada que afecte considerablemente el ambiente laboral”.

Además, la docente C hace énfasis en que las relaciones con los compañeros de trabajo “son buenas, aunque siempre existe cierto celo, como en cualquier lugar de trabajo, sin embargo, existe respeto y consideración, todos tienen claro que el objetivo es institucional y no particular”.

Mientras que la docente D menciona que existe algo que se puede destacar de la institución donde imparte clases, lo cual son “las relaciones en el colegio entre docentes, alumnos y otros directivos, considero totalmente que son abiertas, puesto que son muy abiertos al diálogo e infunden mucha confianza”.

Por otro lado, la docente E considera que las relaciones entre docentes, alumnos y directivos son buenas “la comunicación es bastante amplia y abierta con los padres de familia”. Por lo general se hacen actividades de integración, aparte de las impulsadas por la institución como departamento de inglés también “organizamos ciertas actividades que nos permite trabajar colaborativamente”.

## **Seguridad**

La docente A reconoce que la institución la hace sentir segura, porque los capacitan y están pendientes de cursos o talleres para que puedan adquirir nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y estrategias de enseñanza, además de los cursos o conocimientos que exige el Ministerio de Educación, “estamos conscientes que están invirtiendo en nosotros, lo cual es bueno, porque nos motiva a continuar con nuestra labor diaria”.

Por otro lado, la docente E cuando identifica algún problema con los estudiantes, cuenta con el apoyo de la institución y de los padres “hay una triangulación, no hay un divorcio entre padres y profesores, menos aun con los directivos, todos nos involucramos para obtener resultados positivos con el tratamiento que se le dé al estudiante”.

Los docentes B, C y D no hacen referencia sobre la seguridad como factor motivador al ejercer su rol.

### **Reconocimiento**

En la institución donde imparte clases la docente A reconocen el desempeño por medio de varios incentivos como premios, reconocimientos, planes de estudios, preparación, maestrías, diplomados, sin embargo, ella afirma “para mí la mejor forma de reconocer el buen desempeño es que inviertan en mi preparación continua”.

La docente B hace referencia en que en la institución donde labora reconocen el buen desempeño de forma pública, por lo general primero lo realizan en las reuniones con los docentes y luego en el momento cívico donde hacen partícipe a los estudiantes, sobre esto la docente B afirma: “esto enorgullece y motiva al docente, ya que siente que el esfuerzo, dedicación y sacrificio que ha puesto se está valorando y reconociendo”.

Mientras que en la institución del docente C tienen varios parámetros para medir un buen desempeño, mediante observaciones áulicas, por lo que, considera que “unos son de corto alcance, es decir, son los más rápidos a realizar y que representan un resultado

inmediato, el otro es a mediano plazo, que es el que se obtiene en la culminación de los periodos de estudio”. El docente C hace referencia en que tuvo la oportunidad de manejar el departamento de su área hasta que consigan el reemplazo, en ese momento uno de los directivos se enteró de la salida de la jefa del área y propuso que en vista del trabajo que había realizado y los logros obtenidos, tenía los méritos suficientes para ser titularizado en el puesto, “esto sin duda me motivó, ya que con esa acción mi esfuerzo y dedicación fue reconocido”.

La docente D hace énfasis en que en la institución donde imparte clases el reconocimiento se realiza de forma verbal y pública, es decir, la felicitación correspondiente se hace en el lunes cívico delante de los estudiantes y docentes, “es un momento especial donde se rinde tributo a la capacidad y se deja sembrado en los demás el deseo de reconocimiento cuando llega el momento”.

Por otro lado, en la institución donde imparte clases la docente E el buen desempeño de un docente se lo reconoce “al final del año lectivo todos los logros que se realicen, los resultados positivos, el contenido del programa y más allá de eso es que los estudiantes estén satisfechos, motivados, animados durante todo el año lectivo”.

### **Aspectos adversos que según los docentes de EGB afectan su motivación y satisfacción laboral**

A partir de las narrativas se identificaron ciertos aspectos que según los docentes de EGB son adversos y afectan su motivación y satisfacción laboral. A continuación, se detallan los factores principales: inseguridad, emociones, los padres, tecnología, recursos de la institución, políticas de la institución, autoridad y situación familiar del estudiante.

#### **Inseguridad**

La docente B hace énfasis en que “no tengo claro que es lo que se espera de mí”, la institución ha establecido políticas internas, misión y visión, sin embargo, no lo que se espera del docente, lo cual “nos desmotiva porque cada uno trabaja en función de lo que el estudiante o el grupo espera del maestro, mas no como un objetivo institucional”.

El docente C tampoco tiene claro que es lo que espera la institución de los profesores, puesto que no existen políticas establecidas o un manual de funciones, sin embargo, “los docentes tenemos claro el objetivo institucional y trabajamos en equipo para llevarlo a cabo”.

La docente D considera que “la seguridad emocional representa algo primordial para el desarrollo del ser humano, puesto que, puede motivar o desmotivar a la persona”, palabras de la docente: “puedo ganar bien, haciendo lo que apasiona, pero si no estoy a gusto, el trabajo se vuelve pesado, ya que se trabajaría solo por dinero”.

Los docentes A y E no mencionan la inseguridad como un factor adverso.

### **Emociones**

La docente E considera que “las emociones ocupan más del 80% en la labor académica y no porque el docente debe ser apasionado, sino porque debe tener empatía con el estudiante”. Cuando el estudiante presenta una dificultad emocional es fundamental “ponerse en los zapatos de él y comprender sus puntos de vista, comprender lo que en ese momento está sintiendo”. Por esto, ella considera que las emociones son primordiales en el aprendizaje y en la enseñanza educativa, en las palabras de la docente “realmente juega un papel mucho más relevante que la propia academia”.

Los docentes A, B, C y D no hacen referencia a las emociones como un factor adverso.

### **Padres**

Una de las mayores adversidades que tiene la docente A es el trato con los padres de familia “es complicado cuando se cita a los padres porque el estudiante es llamado la atención o se ha caído en un examen, ya que, asisten a la defensiva y en otros casos no se siente su apoyo”. La docente A hace énfasis en una experiencia cuando llamó la atención a un alumno por su mal comportamiento y cuando salió del salón le dijo “yo te pago el sueldo y le voy a decir a mis padres”. Cuando los padres fueron citados se molestaron con la docente y la institución porque ellos pagan para que el hijo reciba todos los cuidados necesarios.

La docente B también considera a los padres como adversidad, en palabras de la docente: “se necesita contar con el apoyo de ellos y en ocasiones no es así”, puesto que, en la labor del docente “se necesita que todos se encaminen hacia una misma meta, esto se logra cuando se integra al padre de familia y los estudiantes saben los objetivos de cada clase”. La docente B hace referencia a una situación en particular cuando tuvo que enfrentar a un estudiante que “se volvió rebelde”, cuando citaba a los padres no asistían o si iban consentían al estudiante, por lo que, se ponía peor, “ese fue un factor que determinó mi labor como docente, porque tuve que tener mucha paciencia y esforzarme más para que el estudiante se alinee a las normas de clase”.

El docente C considera que “el trato con los seres humanos siempre es materia de discusión, peor cuando uno de los que participa en el intercambio de aprendizaje es el que paga y además es padre del alumno”, puesto que, “muchos de los padres siguen pensando que la obligación del docente es transformar la vida de sus hijos, enseñarles todo inclusive a ser buenas personas, olvidando o dejando a un lado el rol de padre y de la familia”, esta es la adversidad más grande que considera el docente C, y que además “constituye un desgaste continuo para mí y para el estudiante porque se retrasa el desarrollo y la adaptación a la sociedad”.

La docente D relaciona el comportamiento inadecuado de los estudiantes con los padres, puesto que, ha podido identificar al ejercer su labor que la falta de dedicación al estudio afecta el desempeño del estudiante porque “algunos se trasnochan, quieren dormir o comer en clase. La falta de régimen de disciplina se debe en gran parte por los padres, puesto que algunos son muy permisivos o los dejan en libertad de acción”.

La docente E considera que una de las adversidades más comunes que enfrentan los docentes son los padres, ya que muchas veces no se cuenta con el apoyo de ellos. “La educación de los estudiantes depende de una triangulación en la cual intervienen los directivos de la institución, los docentes y los padres, por lo que, el desempeño académico se ve influenciado por el rol que cumple cada uno”.

### **Tecnología**

En el colegio donde imparte clases la docente A hace referencia a que se implementó una plataforma institucional a la cual se puede acceder a través de la página web de la institución, donde se encuentran cargados los deberes y el calendario de las lecciones, aportes y exámenes, “es una herramienta útil porque así tanto padres como estudiantes y directivos de la institución están al tanto del contenido que les impartimos a los estudiantes”, sin embargo, se ha distorsionado el uso de la misma, puesto que, “por medio de otros recursos tecnológicos las madres han utilizado esta herramienta para enviar las respuestas de los deberes y así los hijos puedan copiar”.

En cuanto a la adversidad en la tecnología la docente B hace énfasis en que dentro de la visión está que se puede estar a la vanguardia en el aspecto educativo, relacionados con la tecnología, sin embargo, las políticas educativas dicen que los estudiantes tienen prohibido llevar el celular al colegio, es ahí donde se genera un conflicto, porque a la final “los estudiantes y los profesores nos desmotivamos, los primeros porque están en una era tecnológica y los segundos porque saben que deben y pueden obtener mejores

resultados, sin embargo, por políticas de la institución se ven limitados”. Además, la docente B al ejercer su rol también ha identificado como adversidad la falta de recursos que la institución educativa puede dar, puesto que, “están muy limitados en la parte tecnológica, ya que cuentan con herramientas tecnológicas que muchas veces no están actualizadas o que no tienen todos los salones”.

La docente D considera que otra de las adversidades es el uso de la tecnología, puesto que tiene sus pros y contra, lo considera como “facilismo, en la actualidad los estudiantes casi no leen ni investigan, sino que hacen copy y paste de la información que encuentran en internet, por lo que, esto se convierte en un factor adverso para la mayoría de los casos”.

Los docentes C y E no consideran a la tecnología como una adversidad.

### **Políticas educativas sobre la intervención del DECE**

La docente B considera que una de las adversidades es el tema de las políticas educativas. Para esta docente, los maestros están muy restringidos sobre como sobrellevar una situación que un estudiante pueda atravesar, según ella antes los profesores podían intervenir un poco más en alguna situación en particular del estudiante, pero ahora las políticas educativas de la institución y el ministerio les prohíbe involucrarse, porque para eso hay un departamento, sin embargo, “el que conoce al estudiante somos nosotros, por ende, seríamos los indicados para participar de cualquier cosa o proceso que se pueda dar, sin embargo, nos excluyen”. Cuando la docente detecta ese tipo de situaciones las debe informar inmediatamente para que la acoja el DECE, de ahí en adelante al profesor ya no se lo cuenta para nada más, “esto es una adversidad que la deben considerar, porque puede llegarnos a desmotivar en gran medida”.



La docente B hace referencia en que cuando se identifican problemas académicos los docentes toman acciones de inmediato, cuando es algo afectivo que afecta lo académico, quien se hace cargo del estudiante es el DECE y lo que hacen es determinar las posibles situaciones, pero no se toma en cuenta al profesor para ello, no se lo considera, no se le consulta, puesto que ya no se le permite participar, “lo que hacemos es acatar las instrucciones y cumplir lo que se propone a través del departamento del DECE”, esto “me desmotiva, porque considero que tengo afinidad con mis estudiantes y puedo intervenir, pero por procesos internos ya no puedo hacerlo y solo debo acatar las soluciones que exponga el DECE”.

Los docentes A, C, D y E no mencionaron las políticas educativas sobre la intervención del DECE como un factor adverso.

### **Autoridad**

La docente E considera que otra de las adversidades por las cuales atraviesa un docente es la autoridad, “en ciertas ocasiones se ha perdido o se ve afectado ese respeto”, uno de los casos más comunes es cuando el alumno trata de sobornar el profesor, hubo un caso cercano a la docente E en la que un estudiante trató de sobornarla, pero como ella no accedió le terminó exigiendo que le cambie la nota y le dijo “mis papás te pagan tu sueldo”, eso fue algo que le marcó porque vio afectado el respeto y la autoridad que ella debía ejercer como docente, no fue una experiencia personal, pero si le marcó.

Los docentes A, C y D no mencionaron la autoridad como adverso.

### **Carga administrativa**

La docente B considera que “la parte administrativa de lo académico es tedioso, por ejemplo, elaborar informes, sobre todo porque hoy en día en todas las instituciones educativas lo que el profesor hace debe estar respaldado en un documento”. Esto toma

tiempo, en palabras de la docente: “muchas veces se pasa más tiempo haciendo reportes sobre la conducta de un estudiante, el comportamiento del grupo, en fin, de lo que pasa en el día que planificando las clases”.

A partir de los relatos de los docentes se identifica la relación que le asignan a la motivación y satisfacción laboral con desempeño docente. A continuación, se va a explicar lo que los docentes consideran como desempeño y los factores que pueden determinarlo. En ocasiones estos factores son positivos y en otros negativos.

### **Desempeño**

La docente A considera que “la motivación personal juega un rol importante en el desempeño, puesto que, compromete a dar lo mejor de la persona y a esforzarse cada día para cumplir con los propios objetivos y los del equipo”. Una de las herramientas importantes que ella considera para medir el desempeño son las evaluaciones de desempeño, puesto que, “es un mecanismo de mejoramiento cuando existen indicadores bajos o medios, lo cual permite corregir en el camino, para seguir creciendo institucionalmente y como persona, siempre y cuando se reciba una retroalimentación”.

Mientras que la docente B considera que “la motivación personal, no solo involucra lo que es el campo profesional, sino también lo que es la familia, por ende, puede afectar el desempeño”. La docente B hace referencia a una experiencia personal y de varios compañeros que atraviesan por lo mismo, lo cual está relacionado con las situaciones personales por las que una persona puede enfrentar, “cuando una mujer está embarazada, con embarazos de alto riesgo o cuando los hijos se enferman, eso afecta el desempeño, es decir, lo personal afecta lo profesional, porque no estamos concentrados al 100%”.

El docente C considera que “la motivación personal es determinante, cuando uno se encuentra respaldado, desea realizar grandes cosas: innovar, mejorar, ser protagonista

del cambio, así como ver el fruto del trabajo, eso lo impulsa a prepararse, mejorar y tratar de dejar un legado”, por lo que, “una persona motivada mejora el desempeño y consigue motivar a otros con las acciones”. El docente C considera que las evaluaciones de desempeño son pertinentes, puesto que, “puede determinar el grado de capacitación, aceptación, liderazgo, capacidad para transmitir conocimientos y empatía, en fin todos aquellos componentes que nos permite desarrollarnos adecuadamente para dar buenos resultados”, además el docente C considera que “todo aquel que no es evaluado en la vida se corre el riesgo de permanecer desactualizado y equivocado sin tener oportunidad para cambiar, mejorar y crecer”.

La docente D considera que “la motivación personal si puede afectar el desempeño, por eso, cada uno debe motivarse y sacar ganas para trabajar, sin importar los problemas que uno tenga”. Por otro lado, la docente hace énfasis en que “las evaluaciones de desempeño son necesarias para la actualización continua en todos los ámbitos y la retroalimentación correspondiente con los resultados obtenidos”.

La docente E considera que “la motivación personal afecta positivamente su desempeño, siempre y cuando ella se sienta con energías, esté positiva y con ánimo para poder transmitir ese mismo positivismo a sus estudiantes”. La docente E considera que “las evaluaciones de desempeño permiten medir como se va desenvolviendo el profesor a lo largo de su carrera profesional y se proporciona una retroalimentación, con el objetivo que pueda mejorar”.

A continuación, se van a detallar los factores que identificaron los docentes que pueden determinar su desempeño.

### **Salario**

La docente A hace referencia que “en la institución donde imparte clases existe una escala salarial, la cual depende de varios factores como: estudios, experiencia, años en

la institución, entre otros”, en palabras de la docente “todos sabemos la remuneración que podemos alcanzar de acuerdo con la preparación y ascenso”. La docente A hace énfasis en que el incentivo económico puede “motivar o desmotivar, por ende, afecta el desempeño, puesto que, hay ocasiones en las que el sueldo satisface las necesidades y otras que no”, sin embargo, “trato de verle el lado positivo, ya que sé que mi labor a la larga logra grandes cambios o avances en los estudiantes y no necesariamente trabajo por el dinero”.

Mientras que la docente B hace énfasis en que “la media en el colegio si bien es cierto está un poco más arriba del salario básico, no satisface las necesidades básicas, puesto que, incurrimos en gastos de materiales que utilizamos en clases, porque el colegio no los cubre”. La docente B consideró que “eso ha hecho que algunos docentes se desmotiven o su desempeño ya no sea el mismo, puesto que, el dinero no les alcanza y tienen que buscar ingresos adicionales”.

En cambio, el docente C considera que “tiene un ritmo moderado de gastos que no son muy altos, por lo que, la remuneración que percibe está acorde a las funciones que realiza y le ayuda a solventar las necesidades básicas”.

La docente D considera que “el salario es un tema delicado”, sin embargo, hace referencia en que “la remuneración que percibe le alcanza para las necesidades básicas, aparte tengo mi propio consultorio ya que soy médico de profesión y con eso compensa los ingresos”. La docente D hace énfasis en que “el trabajo como maestro muchas veces no es muy valorado, ya que se gana poco, pero se trabaja bastante, puesto que, tratar con niños es fuerte y requiere de mucha dedicación, esfuerzo, paciencia, pero sobre todo ganas de enseñar”.

Por otro lado, la docente E considera que “el salario que percibo satisface las necesidades básicas, no tengo para más, de ahí depende de las cosas extras que adquiera

y cómo las vaya a cubrir”. La docente E hace referencia a que “el dinero de alguna manera es el centro de atención de todos los individuos, pero no me agobia no recibir una cantidad atractiva, ya que me sirve para mis necesidades básicas y trabajo en lo que realmente me apasiona”.

### **Crecimiento profesional**

En la institución donde imparte clases la docente A se impulsa el crecimiento profesional por medio de “seminarios, retiros, diplomados, patrocinando cursos, etc., que nos da no solamente un crecimiento profesional sino también espiritual”. La docente A hace referencia a una experiencia en un retiro impulsado por la institución en el que “regresé renovada, no solo en la parte espiritual, sino también profesional porque estaba recargada de energías para que los estudiantes aprendan lo que está establecido en el programa y al final del año lectivo obtener los resultados propuestos”.

La docente B considera que “existen limitaciones para crecer profesionalmente, debido al tiempo, muchas de las capacitaciones que valen la pena son congresos nacionales e internacionales de varios días y capacitaciones en horarios laborales”. En la institución donde imparte clases “muchas veces no se nos da permiso para asistir, ya que es durante la jornada laboral”. La docente B hace referencia a una experiencia “solicité un permiso para asistir a una capacitación y dejaba un reemplazo, sin embargo, me lo negaron, por lo que, tuve que solicitar vacaciones durante esos días para poder asistir”. Por lo que, la docente B considera que “he tenido pocas oportunidades para crecer y aprender, más bien he sido motivada por el interés personal, mas no por el interés institucional”.

El docente C considera que parte de la misión de la institución es “la capacitación continua del personal, siempre estamos recibiendo capacitaciones en varios ámbitos, existen programas de preparación, la cual una parte las cubre la institución y la otra el

colaborador, también se cuenta con convenios institucionales”. Esto permite tener intercambios de experiencias con unidades educativas afines, además, “los directivos tienen presente que la mejora individual mejora el resultado y el crecimiento de la institución”.

En la institución donde imparte clases la docente D no existe un plan de crecimiento continuo que permita o impulse a tratar de conseguirlo, sin embargo, “se puede suscitar promociones internas, lo cual permite ascender a una mejor posición y por supuesto un incremento salarial, pero todo depende de las necesidades del puesto y si las personas se adaptan al perfil”. La docente considera que “no hay límites para crecer profesionalmente, la institución donde imparto clases me brinda oportunidades para seguir creciendo profesionalmente, estimulan el desarrollo periódicamente, tenemos cursos de capacitación académica y de actualización a los cambios que da el distrito”.

En la institución donde imparte clases la docente E se estimula el desarrollo profesional, puesto que, “se realizan capacitaciones, talleres, seminarios”. La docente E hace énfasis en un curso que asistió impulsado por parte de la institución en el cual considera que “fue de mucha ayuda porque ahí obtuve varios tips para mi desarrollo como docente”. Además, la docente E considera que existe oportunidades para el crecimiento profesional, puesto que, “en el 2008 empecé como docente de inglés y en el 2015 me ascendieron a Coordinadora del área de inglés, aparte de ser docente tiempo completo”, “este ascenso tuvo un gran impacto para mí, ya que eran nuevas responsabilidades y retos que debía enfrentar, por lo que, me siento motivada ejerciendo mi rol”.

### **Planes de carrera**

En la institución donde imparte clases la docente A “tienen planes de carrera establecidos y socializados con los docentes, todos sabemos que de docente subimos a

titular, luego a Coordinadora y luego se espera una especie de Directorio dentro del plantel”, sin embargo, “existen ciertas incongruencias, porque cuando esperamos llegar a ese nivel las cabezas ya están contratadas, por lo que, por general ya no se puede subir o aspirar más que llegar a ser Coordinadora”, “esto desmotiva, ya que está trazado el plan de carrera, sin embargo existen incongruencias en el camino”.

En la institución donde imparte clases la docente B “no tienen un plan de carrera establecido, es más no se estimula el desarrollo como los docentes quisiéramos”, esto se debe a que “para que un profesor estimule su desarrollo, se prepare, también se debe incurrir en gastos, los cuales la institución no los va hacer”. La institución no tiene establecido normas, políticas o procedimientos para impulsar el crecimiento profesional dentro de la institución.

En la institución donde imparte clases el docente C considera que “hay planes de carrera establecidos en los que existe una planificación anual, aparte se recibe en el transcurso del año capacitaciones externas que van naciendo con las necesidades de ir profesionalizando al maestro en cada una de las áreas”. Dentro del programa interno de comunicación, “se presentan todas las probabilidades que tienen a lo largo del año, no todos las consideran ni se inscriben, pero siempre están recibiendo comunicaciones al respecto”.

La institución donde imparte clases la docente D “no cuenta con planes de carrera establecidos, pero existe la apertura para que el personal administrativo y docente pueda acceder a una ayuda financiera para seminarios, cursos, diplomados, actualizaciones o algún posgrado que pueda beneficiar ambas partes”.

### **Clima laboral**

La docente A considera que “el ambiente laboral es agradable, los docentes tenemos continuas capacitaciones en relaciones humanas e interpersonales”. Además,

“realizamos actividades para mantener el buen clima como: celebración de cumpleaños y distintas celebraciones a lo largo del año, donde todos participamos con entusiasmo”.

Además, el docente C considera que “el clima laboral es muy bueno, existen aspectos diferenciadores en los procesos de capacitaciones o incentivos, existe un buen grupo humano que hace que la permanencia a lo largo del día sea agradable, incluso en los momentos de dificultades”. El docente C hace referencia a que “la institución realiza actividades periódicas para contribuir en el ambiente laboral, tenemos reuniones semanales de área y mensualmente generales, en las que reflexionamos sobre el desempeño que tenemos y analizamos oportunidades de mejora”, esto “nos permite conocerse más e intercambiar experiencias que terminan enriqueciendo las relaciones interpersonales”.

El clima laboral en la institución donde imparte clases la docente D “es excelente, existe mucho respeto, consideración a cada uno, ya sea con directivos, personal administrativo y docente, las políticas están claramente estipuladas de manera que el simple cumplimiento de estas genera un buen ambiente laboral”, también “se realizan talleres y capacitaciones lúdicas que nos permiten interactuar y mantener las relaciones interpersonales en las mejores condiciones para el inicio de cada año escolar”. Por otro lado, “existen actividades de integración como: deportes, juegos de recreación, almuerzos, etc., que nos permite conocernos más entre los distintos niveles de jerarquía y contribuyen esta relación”. Además, la institución brinda los materiales y herramientas necesarias para impartir las clases en un ambiente agradable y en caso de requerir materiales adicionales para el aprendizaje de los estudiantes brindan la apertura para solicitarlos, lo cual “contribuye a la buena relación entre docentes y directivos, por ende, repercute en el ambiente laboral”.



La docente E considera que “la institución tiene un buen clima laboral, ya que las relaciones entre docentes y directivos se han manejado bien, además que se cuenta con la política de puertas abiertas, lo cual da apertura a nuevas ideas”. La docente E hace énfasis en que “cuando el ambiente de trabajo es confortable, damos el 100%, lo cual repercute en la motivación”, puesto que, en palabras de la docente: “no es necesario pensar en ganar dinero y esperar los primeros días de cada mes para percibir un sueldo, sino más bien trabajar por convicción, lo cual hace que todo el grupo llegue a obtener la misma meta”.

### **Soluciones**

Luego de haber identificado los factores adversos que consideran los docentes se identifica a través de las narrativas las formas en que resuelven los docentes las situaciones adversas relacionadas con la motivación y la satisfacción laboral. A continuación, se van a detallar las soluciones por docente porque cada uno identificó una adversidad distinta.

Las adversidades que reconoció la docente A fueron: padres y tecnología. La docente A para enfrentar las dificultades con los padres de familia “convocó a una reunión con el apoyo de la institución para exponer de qué se trata el código de convivencia y socializarlo, con el fin que no se comentan más faltas al mismo”. En cuanto a la tecnología, “he conversado con los estudiantes que identifiqué que utilizan los recursos tecnológicos para copiar los deberes para concientizarlos que el daño se lo hacen ellos mismos, puesto que, no prenden los contenidos de clase”, para que estos a su vez repliquen a los padres y se vaya erradicando el mal uso de la herramienta. Además, hace énfasis a los padres de familia en que el docente “cumple el rol de apoyar y guiar, es decir, es un mediador entre el aprendizaje y el estudiante”.

Las adversidades que reconoció la docente B fueron: padres, tecnología, políticas educativas sobre la intervención del DECE y autoridad. La docente B para enfrentar las dificultades con los padres trata de lograr el apoyo de los padres de familia “siendo empáticos con ellos y recordándoles que el rol del maestro es enseñar, pero la educación depende del trabajo en equipo que se haga entre la institución y la casa”. En cuanto a la tecnología la docente B ha tratado cumplir con las normativas de la institución, sin embargo, para actividades académicas donde los estudiantes tengan que investigar “les he permitido que saquen sus celulares para poder llevarlas a cabo”, esto permite que los estudiantes utilicen recursos tecnológicos para fines académicos y “poder salir de los esquemas normales para generar actividades desafiantes para los estudiantes”. Por otro lado, para las dificultades frente a las políticas de intervención del DECE y autoridad la docente B ha tratado de enfrentar las adversidades trabajando en equipo, es decir, brindando el apoyo necesario para el tratamiento del estudiante, además “trata de generar en el alumno la confianza con el departamento del DECE y el acompañamiento necesario para obtener los resultados esperados”. Además, en cuanto a la carga administrativa en palabras de la docente B “en una reunión propuse a los directivos reducir esta carga, es decir, que en vez de presentar un reporte diario lo hagamos semanal”, lo cual se puso en práctica, por lo que, “los docentes pudimos optimizar nuestro tiempo y dedicarlo a la planificación de clases y búsqueda de innovadoras estrategias de enseñanza”.

Las adversidades que reconoció el docente C fueron: inseguridad y padres. En cuanto al primer factor adverso identificado por el docente C “sigo el objetivo institucional y trabajamos en equipo con el resto de los docentes y nos regimos por las normas establecidas”, además se están creando políticas y manuales para que los docentes sepan que es lo que se espera de ellos. En cambio, para enfrentar las

dificultades con los padres consideran que es una cadena, por lo que, “hemos tratado de socializar con los estudiantes el rol del docente, inculcándoles el respeto y el valor de las personas para que su vez transmitan a los padres, sin embargo, no todos reciben el mensaje de la misma manera”.

Las adversidades que identificó la docente D fueron: inseguridad, padres y tecnología. En cuanto al primer factor “trato de equilibrar las emociones y no dejarme llevar por ellas, sea por cuestiones personales o con los estudiantes”, además la institución aporta para “brindarnos seguridad y estabilidad en el trabajo”. Sobre el tema padres dijo “es una adversidad grande y la más difícil de manejar, hogares con problemas, que confunden los roles dentro del hogar”, por lo que, “trato de incluir a los padres en las actividades de los estudiantes, con el objetivo de lograr el apoyo de los mismos, para eso soy empático y les recuerdo que el rol del maestro es enseñar”. Además, en cuanto a la parte tecnológica “trato de crear consciencia en los estudiantes, puesto que, brinda aportes estupendos, siempre y cuando se la utilice adecuadamente”.

Las adversidades que identificó la docente E fueron: emociones, padres y autoridad. En cuanto a las emociones la docente E al igual que la D, hace referencia a “trato de mantener el equilibrio, puesto que, debo ser neutral y empático tanto con los estudiantes como con los padres”. Además, con los padres “trato de tener constante comunicación y un trato cordial, con el objetivo de lograr involucrar al padre de familia en la educación de su hijo”. Por otro lado, en cuanto a la autoridad el docente E consideran que es una cadena, por lo que, “trato de socializar con los estudiantes el rol del docente, inculcándoles el respeto y el valor de las personas para que a su vez transmitan a los padres, sin embargo, no todos reciben el mensaje de la misma manera”.

### **Análisis de resultados**

Los docentes investigados se mostraron abiertos a compartir sus experiencias, por lo que, se pudo identificar por medio de las narrativas los factores de motivación y satisfacción a nivel personal y profesional, así como también los aspectos que consideran adversos y como estos afectan de forma positiva o negativa el desempeño del docente.

Para la mayoría de los docentes convertirse en maestros fue su segunda opción, cada uno tenía su propia historia, sin embargo, compartían la misma pasión por enseñar. Los docentes A y C son Licenciados en Educación Especial, mientras que las docentes B y E estudiaron otras carreras universitarias, sin embargo, al laborar como docentes decidieron estudiar educación, en cambio, la docente D es médico de profesión y ejerce como docente y no tiene estudios en educación.

Los docentes consideran que la motivación tiene un rol importante en sus vidas y en su desempeño como maestros, puesto que, están conscientes que es un aspecto fundamental en diferentes facetas de la vida, entre las cuales están: la educativa y la laboral. Por ello, se puede decir que guía las acciones que conducen lo que las personas realizan y los objetivos que persiguen (Naranjo, 2009).

La motivación puede ser intrínseca y extrínseca. “La intrínseca se refiere al deseo de realizar una conducta que surge a partir de la misma conducta realizada. Mientras que la extrínseca se refiere a la motivación que se deriva de las consecuencias de la actividad” (Morris y Maisto, 2005, p. 332). Es por esto que, en las narrativas de los docentes en cuanto a la motivación intrínseca se pudo identificar que: a la docente A la motiva saber que es el pilar fundamental de los estudiantes; mientras que a la docente B es saber que aporta en la formación de otras personas y que de alguna forma puede influir en ellos. Además, para el docente C la mayor motivación es que los estudiantes aprendan, puesto, que el objetivo de enseñar es que adquieran conocimientos. La

docente D la motiva ver los resultados que se obtienen en el trayecto de la enseñanza. En cambio, para la docente E es generar confianza con los estudiantes, con el propósito de que tengan un ambiente agradable en el salón de clases. Esto refleja que los docentes tienen un deseo interno de enseñar y que velan porque el ambiente de clases sea el adecuado tanto para los estudiantes como para los profesores.

En cuanto a la motivación extrínseca los docentes consideraron diversos aspectos, por lo que se pudo identificar que para la Docente A parte de su motivación extrínseca provino de unos profesores que la marcaron es su época como estudiante, es por esto que replica las mismas estrategias de enseñanza que tuvo cuando fue estudiante ahora que ejerce el rol de docente. Mientras que a la docente B le motiva ver que los estudiantes tienen ganas de seguir aprendiendo, les interesa y les agrada el contenido de la clase, lo cual la motiva a seguir innovando la metodología de enseñanza. Además, al docente C le motiva el rol que cumple, es decir, el de mediador, formador y educador de personas no solo en lo académico sino también en lo personal (valores). En cambio, la motivación extrínseca de la docente D proviene cuando luego de un tiempo se encuentra con estudiantes y le agradecen por lo que les ha enseñado, eso es lo que la sigue motivando a seguir la carrera como docente, saber que su esfuerzo y tiempo no fue en vano. Por otro lado, la docente E la motiva compartir información o entregar toda la experiencia que tiene en cuanto a los conocimientos que ha adquirido a lo largo del tiempo, no solo para impartir el contenido de la materia, sino también para generar confianza entre docente-estudiante. Es por esto, que la motivación laboral está constituida por los factores que estimulan, mantienen y conducen el comportamiento hacia la meta establecida (Albaladejo-Blázquez, 2006), algo que se observa en las experiencias de los docentes entrevistados ya que es un efecto acción-reacción, es decir, que la motivación proviene de la consecuencia que se produzca a raíz de ese desenlace.

Dentro de las teorías sobre la motivación hay dos que se identificaron en las narrativas de los docentes las cuales son: la pirámide de necesidades básicas de Abraham Maslow y la teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland. En cuanto a la primera resaltaron los eslabones dos, tres y cuatro, es decir, las necesidades de: seguridad, sociales y de aprecio. Mientras que en la segunda se destacaron las necesidades de logro y afiliación, la cual se puede relacionar con el eslabón de aprecio propuesto en la pirámide de necesidades básicas (Chiavenato, 2009).

Las necesidades de seguridad son el segundo nivel de la pirámide y hacen referencia a la protección, es decir, que cada persona busca protección y huye del peligro (Velasco, 2017). En este caso, en las narrativas se hace referencia a la seguridad que sienten los docentes para llevar a cabo sus funciones, por lo que, se pudo identificar que la docente A se siente segura en la institución donde imparte clases, puesto que, la capacitan para adquirir nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y estrategias de enseñanza. Por otro lado, la docente E cuando identificaba algún problema con los estudiantes, contaba con el apoyo de la institución y de los padres, es decir, existe una triangulación en la cual participan todos los involucrados, sin embargo, los docentes B, C y D no consideran la seguridad como un factor motivador al ejercer su rol. Esto permite evidenciar que dos docentes se sienten seguros al ejercer su labor en las instituciones donde imparten clases y los demás no sienten estabilidad al ejercer su rol.

Las necesidades sociales son el deseo de sentirse parte de un grupo, es decir, surge la necesidad de sentirse útil y relacionarse con las demás personas del ambiente donde se desenvuelve (Pozo, 2015). Por lo que, se logró identificar que para la docente A las relaciones con los compañeros de trabajo son buenas, lo cual permite que puedan trabajar en equipo y mantener un ambiente laboral estable. En cambio, para la docente B las relaciones que mantiene con los diferentes tipos de niveles, es decir, estudiantes,

padres de familia compañeros de trabajo y autoridades son cordiales. Además, para el docente C las relaciones con los compañeros de trabajo son buenas y se mantiene la línea de respeto, lo cual no significa que no sean amigos, sino más bien permite que esa amistad se mantenga. Mientras que en las instituciones donde imparten clases las docentes D y E tienen la política de puertas abiertas, lo cual permite mantener una buena comunicación y relación con los distintos niveles jerárquicos, así como con los estudiantes y padres de familia. Por lo que, en general las relaciones de los docentes con sus compañeros de trabajo son buenas, lo cual permite que trabajen a gusto.

Las necesidades de aprecio propuestas por Abraham Maslow se pueden relacionar con la afiliación establecido por David McClelland, puesto que, el individuo necesita sentirse reconocido y estimado, no solo por el grupo social al que pertenece, sino también por sí mismo. Además, es aquella que conduce a los individuos a construir y desarrollar relaciones con las demás (García, 2012). A través de las narrativas se identificó el aprecio que tienen los docentes hacia la institución (compañeros de trabajo y alumnos) y de la institución donde labora.

La docente A ha conseguido trabajar en equipo, por lo que, se llega a cumplir con los objetivos institucionales. La docente B se siente conforme con su rol y con la institución donde imparte clases, puesto que, mantiene buenas relaciones interpersonales con los estudiantes, padres de familia y compañeros de trabajo. Mientras que el docente C considera que tiene buena relación con todos los que forman parte de la institución, más allá de lo establecido en el reglamento interno o código de convivencia establecidos, por lo que, se ha podido “formar un gran equipo de trabajo”. Además, la docente D tiene varios años laborando en la misma institución, por lo que considera que “es mi segundo hogar y así me han hecho sentir mis alumnos, compañeros y los directivos del colegio”. La docente E también lleva algunos años en

la institución y considera que las relaciones interpersonales en lo que respecta alumnos y compañeros de trabajo son buenas, además considera que la institución “me aprecia”.

Dentro de la motivación resaltan dos conceptos fundamentales: logro y afiliación. El primero es el deseo de destacar, es decir, superar los obstáculos, con el propósito de ejercer el poder. Mientras que el segundo es la necesidad de relacionarse con otras personas (Morris y Maisto, 2005).

Las necesidades de logro son el impulso que tienen las personas por salir adelante, tener éxito, luchar para alcanzar los objetivos y llegar a triunfar en las actividades que realizan (Sum, 2015). Es por esto que, para la docente A, el mayor logro fue conseguir que tanto alumnos como padres de familia se comprometan con el plan integral institucional. Mientras que para el docente C fue que “mis alumnos de catecismo deseen saber de Dios y así conseguir que se interesen más por mi materia”. Además, para el docente D fue conseguir que sus estudiantes tengan deseo de asistir a clases, adquirir conocimiento, por ende, tener buenas calificaciones. Por otro lado, la docente E consideró que su mayor logro fue ser ascendida como Coordinadora del área de inglés, cada docente tiene un logro, pueden ser personales o profesionales, sin embargo, juegan un rol importante en su motivación, puesto que, contribuye a la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es la actitud del colaborador frente a las funciones que realiza a diario (Velasco, 2017). Además, se la considera como “el grado en el cual las personas se sienten afectados de manera positiva o negativa por el trabajo. Es una actitud o respuesta emocional a las tareas que uno desempeña” (Wiley, 2004, p. 118).

En las experiencias de los docentes resaltaron varios factores de higiene y motivación propuestos por Frederick Herzberg (Chiavenato, 2009). En cuanto a los



primeros se pudo identificar: salario y clima laboral y para el segundo reconocimiento, crecimiento profesional y planes de carrera.

Los factores de higiene son las circunstancias que rodean al individuo; involucra las condiciones físicas y ambientales de trabajo como: remuneración, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el clima organizacional, lo cual incluye las relaciones con los pares y superiores, los reglamentos internos, etc., es decir, es todo lo que se relaciona con perspectiva ambiental de trabajo (Martin, 2011).

Por lo que, en referencia al salario se identificó que: puede motivar o desmotivar, dependiendo de la situación, es decir, en el primero caso el sueldo se ajusta al perfil de la persona y necesidades, por lo que, se puede considerar que está satisfecho, mientras que en el segundo caso cuando hay ocasiones en las que el sueldo no satisface las necesidades básicas la persona se desmotiva, por ende, afecta el desempeño. Para la docente E “el dinero de alguna manera es el centro de atención de todos los individuos”, sin embargo, no se agobia, puesto que, le alanza para cubrir sus necesidades básicas y le permite trabajar en lo que le apasiona.

En cuanto al clima laboral en la institución donde imparte clases la docente A es agradable, puesto que, se mantienen buenas relaciones con todo el personal, realizan capacitaciones en diversos temas y actividades para mantener el buen clima. Además, para el docente C el clima laboral es bueno, puesto que existen factores diferenciadores en las capacitaciones que asiste e incentivos por parte de la institución. Mientras que para las docentes D y E “el ambiente de trabajo es excelente, existe respeto con todo el personal”, además las políticas institucionales están claramente estipuladas de manera que al cumplirlas permite mantener un buen ambiente laboral. Esto es un factor clave en la motivación y satisfacción, por ende, en el desempeño, puesto que, si el clima laboral es agradable, los docentes se sienten a gusto y no solo trabajan porque les

apasiona, sino que se sienten comprometidos con la institución tal es el caso de los docentes entrevistados, quienes dan muestra de sentirse bien en sus trabajos.

Además, los factores motivacionales son aquellos que están relacionados con el puesto de trabajo, es decir, las tareas y obligaciones. Entre los cuales está: la responsabilidad y libertad para decidir cómo realizar las tareas asignadas, planes de carrera, oportunidad para desarrollar las habilidades personales, entre otras.

(Chiavenato, 2009).

Es por esto, que en las narrativas de los docentes se identificó tres aspectos relacionados con los factores motivacionales: reconocimiento, crecimiento profesional y planes de carrera. En cuanto al primero para la docente A la mejor forma de reconocer el buen desempeño es que inviertan en la preparación continua. Para la docente B “reconocer el buen desempeño enorgullece y motiva al docente, ya que siente que el esfuerzo, dedicación y sacrificio que ha puesto se está valorando y reconociendo”. Mientras que en el caso del docente C tuvo un crecimiento profesional (ascenso), por lo que, siente que la institución reconoció su buen desenvolvimiento. En cambio, en la institución de la docente D, el reconocimiento lo realizan de forma verbal y pública. Por otro lado, en la institución de la docente E los logros y el buen desempeño de un docente lo reconocen al final del año lectivo.

En cuanto al crecimiento profesional para la docente A en la institución donde imparte clases lo impulsan por medio de talleres, charlas, cursos y seminarios. Para la docente B existen limitaciones para crecer profesionalmente, debido al tiempo, porque los seminarios son e horas laborales y en ciertas ocasiones la institución no brinda la facilidad para poder asistir, por lo que, la docente no se siente motivada por su institución en este aspecto. Mientras que para el docente C “la capacitación continua que recibimos permite tener intercambios de experiencias con unidades educativas

afines, además, los directivos tienen presente que la mejora individual mejora el resultado y el crecimiento de la institución”. En cambio, en la institución donde imparte clases la docente D no existe un plan de crecimiento continuo, sin embargo, no hay límites para crecer profesionalmente. Además, para la docente E se estimula el desarrollo profesional, puesto que, “se realizan capacitaciones, talleres y seminarios”. Las oportunidades de crecimiento, son factores que los docentes consideran valiosos para sentirse satisfechos y autorrealizados,

Por otro lado, en la institución de la docente A cuenta con planes de carrera establecidos y socializados. Para la docente B “no tienen un plan de carrera establecido, es más no se estimula el desarrollo como los docentes quisiéramos”. Mientras que para el docente C la institución cuenta con planes de carrera establecidos en los que existe una planificación anual, también reciben capacitaciones externas que parten de las necesidades identificadas para cada área. La institución donde imparte clases la docente D no cuenta con planes de carrera establecidos. En cambio, la docente E no hizo referencia sobre los planes de carrera. Esto es un factor clave en la motivación y satisfacción del docente, puesto que, puede saber hasta dónde puede crecer en el lugar donde labora. A veces no se tienen establecidas políticas para crecimiento o estimular el desarrollo del docente, puesto que, la institución debe incurrir en gastos, los cuales no todos los colegios están dispuestos a hacer. Por otro lado, en las instituciones que tienen establecidos planes de carrera se encuentran socializados con los docentes, lo cual es positivo porque tienen claro que es lo que deben hacer para seguir creciendo, lo cual se puede considerar como un factor altamente motivador.

La educación debe enfrentar nuevos y complicados desafíos frente los paradigmas teóricos, técnicos y científicos que existe en la actualidad (Tedesco, 2010). Es por esto, que “el afrontamiento, se centra en los procesos cognitivos que realizan las personas

ante experiencias estresantes, que resultan de la transacción entre el entorno y la persona” (Lazarus y Folkman, 1986, citado por Ibarra, Armenta y Jacobo, 2014, p. 227).

Por lo que, los docentes identificaron diferentes adversidades al ejercer su rol entre las cuales resaltaron: inseguridad, emociones, padres, tecnología, políticas educativas sobre la intervención del DECE, autoridad y carga administrativa.

En cuanto a la inseguridad los docentes B y C no tienen claro que es lo que espera la institución de ellos, puesto que, no tienen establecido políticas internas, lo cual puede llegar a ser un factor desmotivador porque cada uno trabaja en función de lo que cree, sin embargo, se tiene presente la misión, visión y objetivos institucionales. Mientras que para la docente D “la seguridad emocional representa algo primordial para el desarrollo del ser humano, puesto que, puede motivar o desmotivarse a la persona”. En cambio, los docentes A y E no consideraron la inseguridad como un factor adverso. Esto es un aspecto clave que puede determinar la motivación, satisfacción y desempeño de los docentes.

El rol de la educación en la formación de las personas es fundamental, puesto que, a través de esta, se transfiere conocimientos, cultura, prejuicios, valores, entre otros. Sin embargo, en la actualidad se enfrentan diferentes situaciones complicadas que afectan el adecuado desarrollo de las personas (Castillo y Gamboa, 2013). Es por esto, que para la docente E “las emociones ocupan más del 80% en la labor académica y no porque el docente debe ser apasionado, sino porque debe tener empatía con el estudiante para comprender sus puntos de vista y lo que está sintiendo en ese momento”. Sin embargo, los docentes A, B, C y D no identificaron a las emociones como un factor adverso, lo cual se puede inferir que los docentes trabajan a diario en el manejo de las emociones.

Otras de las adversidades identificadas por los docentes fueron los padres, para el docente A el trato con los padres de familia es complicado, puesto que, cuando se los

cita reuniones asisten a la defensiva y en otros casos no se siente el apoyo. Para la docente B es fundamental contar con el apoyo de los padres, sin embargo, en ocasiones no es como se lo espera. El docente C considera que aún existen padres de familia que siguen pensando que la obligación del docente es transformar la vida de los estudiantes, sin tener presente que es un trabajo en equipo. En cambio, para la docente D existe una relación entre el comportamiento inadecuado de los estudiantes con los padres, puesto que, “he podido identificar al ejercer mi labor que la falta de dedicación al estudio afecta el desempeño del estudiante”, por ende, el del docente también, puesto que requiere de más esfuerzo y paciencia. Por otro lado, para la docente E la educación depende de una triangulación de todos los involucrados (estudiantes, padres y docentes), por lo que, el desempeño académico se ve influenciado por el rol que cumple cada uno. Esto hace evidenciar que los padres juegan un rol importante en la labor del docente, por lo que, puede ser un factor determinante en su desempeño.

La educación actual enfrenta diversos problemas entre los cuales están: “carencia de valores, desigualdad en el acceso a los distintos niveles educativos, falta de recursos económicos, desmotivación, poco o nulo uso de las tecnologías de la información y comunicación” (Castillo y Gamboa, 2013, p. 58). Por lo que, en las narrativas los docentes identificaron la tecnología y autoridad como adversidad.

Para la docente A la tecnología es una herramienta clave en la educación, puesto que, así tanto padres como estudiantes y directivos de la institución están al tanto del contenido que se imparte. En la institución de la docente B como parte de las políticas educativas los estudiantes tienen prohibido llevar el celular al colegio, por lo que, se desmotivan, los primeros porque están en una era tecnológica y los segundos porque saben que así pueden obtener mejores resultados, sin embargo, por políticas institucionales se ven limitados. Por otro lado, para la docente D la era tecnológica

representa un facilismo en los estudiantes, puesto que, encuentran la información mediante un solo recurso (internet). Sin embargo, los docentes C y E no reconocieron a la tecnología como una adversidad. Los docentes consideraron que la tecnología puede ser un arma de doble filo, puesto que, por un lado, brinda grandes beneficios para acceso de información, pero por otro lado se pierde la costumbre que los estudiantes lean y se interesen por más textos y visitar bibliotecas.

Finalmente, luego de analizar las distintas experiencias de los docentes, se pudo evidenciar que tienen un nivel de motivación y satisfacción estable, es decir, no se sienten desmotivados al llevar a cabo sus labores diarias, pero tampoco están comprometidos 100%, puesto que, existen ciertas incongruencias en las normas institucionales, lo cual los limita en ocasiones. También se pudo identificar que ciertos docentes se contradicen en las experiencias, por ejemplo, están a gusto con las relaciones interpersonales que mantiene (compañeros de trabajo, directivos, estudiantes y padres de familia), pero no están conformes con la remuneración que perciben. Estos son aspectos fundamentales que permitieron comprender lo que ellos consideran como factores claves en la motivación y satisfacción, así como también permitió identificar los aspectos adversos al ejercer su rol y como estos determinan su desempeño.

### **Conclusiones**

Las narrativas de los docentes permitieron obtener la información necesaria para entender las experiencias frente a los factores de la motivación, satisfacción y como estos determinan el desempeño y que junto con la investigadora fuera factible llegar a un acuerdo sobre las vivencias de los maestros, basadas en las historias.

Los relatos de los maestros brindaron la oportunidad de comprender: los comienzos, evolución, testimonios, identidad y trayectoria profesional de los docentes (Álamo, 2016). Además, fue un proceso de interacción que a través de la investigación narrativa

se compilaron y analizaron los objetos de estudio, por lo que se entendieron las causas, intenciones y objetivos ocultos detrás de las acciones de las personas (Reis y Climent, 2012). También por medio de la historia de vida se recogieron los testimonios de las experiencias de las personas y se mostraron los acontecimientos que marcan un hecho importante en la vida personal y profesional y las valoraciones que tienen (Anguera, 1995; Elder, 1993).

Las narrativas de los docentes ayudaron a alcanzar el objetivo general de esta investigación, el cual era comprender en las narrativas de los docentes de EGB de instituciones privadas de la ciudad de Guayaquil, los factores adversos de la experiencia docente, que afectan su motivación, satisfacción laboral, y su desempeño laboral. Por lo que, a partir de las narrativas se presentan los factores de la motivación y satisfacción que afectan el desempeño del docente.

En cuanto a la experiencia previa, el haber tenido una experiencia personal cercana (padres o familia) secundó en ciertos docentes que ejerzan la profesión, en otros casos fueron juegos del destino que hicieron incursionar en ese ámbito. También resultó importante la experiencia referencial de los maestros que tuvieron en su formación escolar, puesto que, los aspectos que admiraron o que les marcaron (confianza, deseo de superación y de querer estudiar, ser constantes, seguridad en uno mismo, utilizar material didáctico y tratar de alcanzar las metas) lo replican en su labor diaria con sus estudiantes.

Además, la demanda de flexibilidad y creatividad para adaptarse a los cambios que se presentan, por ello las escuelas y colegios deben adoptar nuevas prácticas y estrategias de enseñanza, con la finalidad que la educación no sea estática y rutinaria (Zubiría, 2013). Es por esto que, en la actualidad el rol de los docentes cambió, es decir, se basa en una serie de características y funciones que el profesor debe mantener

durante su práctica, donde el estudiante es quien tiene más participación dentro del salón de clase; el docente deja de ser un simple transmisor de conocimiento y se convierte en facilitador y guía del estudiante, por lo que, mantener la interacción, y comunicación entre profesor y estudiante es fundamental, también debe tener claro los recursos digitales que ofrece la tecnología para realizar actividades desafiantes con los estudiantes y así lograr motivarlos, es decir, despertar el interés en los alumnos hacia todos los contenidos de la asignatura. En fin, el docente debe ser un líder e inspirar confianza en el estudiante, con el objetivo que obtenga su cometido y logre su meta.

Los docentes identificaron que existen ciertos factores que determinan la motivación en su trabajo, por ejemplo la jornada laboral, los ritmos de trabajo, las políticas institucionales, la comunicación y las relaciones con los compañeros de trabajo, colegas, el estilo de mando cuando existe algún tipo de liderazgo con el grupo de compañeros, las funciones o la variedad de trabajo. Esos son los factores primordiales de la institución que repercute en gran medida en el desempeño de los docentes, por lo que, es fundamental que las instituciones propongan planes o actividades que generen motivación a los docentes, con el fin de no solo conseguir un personal comprometido, sino también que se sientan a gusto y den lo mejor de sí (Chiavenato, 2009).

La motivación y satisfacción laboral, es un tema clave en las personas, es decir, que de esto puede depender el buen, medio o mal desempeño del docente. Existen factores que se pueden recompensar de forma monetaria como no monetaria, es decir, el salario emocional (Cabanellas, 1968, citado por Carrillo, I., 2016), lo cual comprende: buen ambiente de trabajo, buenas relaciones con los compañeros, directivos, estudiantes y padres de familia, reconocimientos, etc., los cuales son valorados por las personas, los cuales también se demostraron en las narrativas de los docentes. Existen ocasiones en las que no es suficiente solo una buena remuneración, sino también que el entorno en el



que se desenvuelven sea tranquilo y agradable, porque de esto también depende la estabilidad y seguridad de las personas (Chiang y Ojeda, 2013).

Por otro lado, las adversidades pueden afectar en gran medida la motivación y satisfacción laboral, puesto que el profesor pierde interés, provocando que el docente simplemente llegue de impartir clases y se vaya a su casa, sin embargo, algunos docentes consideraron que las dificultades que enfrentan corresponden a su labor diaria, más bien no representa como tal una adversidad para ellos. Es por esto, que las instituciones deben considerar que ejercer el rol de docentes y enfrentar dificultades día a día es desgastador, por lo que, deben realizar actividades que permitan mantenerlos motivados, para que a su vez puedan replicarla a los estudiantes (Tiramonti, 2005).

Finalmente, en la investigación se demostró que los docentes tienen claro los factores que determinan la motivación y satisfacción, por ende, el desempeño, lo cual puede ser de forma positiva o negativa, es decir, en la primera se puede hacer énfasis en los reconocimientos, planes de carrera, políticas institucionales y demás consideraciones que tiene el colegio por el personal docente y la segunda se puede hacer hincapié en la desmotivación, falta de compromiso o interés al llevar a cabo las clases. Es por esto, que es fundamental que existan programas que contribuyan a mantener no solo el personal idóneo, sino también motivado y satisfecho (Chiavenato, 2009).

### **Recomendaciones**

- Realizar la misma investigación o un estudio de caso con enfoque cuantitativo para determinar el grado de motivación y satisfacción que tienen los docentes en las instituciones donde imparten clases.
- Incluir a los padres en la investigación para conocer su percepción del rol del docente y qué tan satisfechos se sienten con la educación que reciben sus hijos.

- Indagar en las instituciones para conocer si tienen planes, actividades o programas para mantener un adecuado ambiente laboral, cómo lo manejan y si los docentes tienen conocimiento de los mismos.

### **Bibliografía**

- Acosta, A. (2016). *Satisfacción laboral y su relación con la motivación laboral*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/3129/Relacion%20entre%20satisfaccion%20laboral%20y%20motivacion%20laboral%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álamo, F. (2016). Las relaciones extratextuales e intratextuales entre texto narrativo y autor. Teoría y modelos. *Revista AnMal Electrónica*. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5830718.pdf>
- Albaladejo-Blázquez, N. (2006). *Psicología Básica*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<https://ocw.ua.es/es/ciencias-sociales-y-juridicas/psicologia-basica-2006.html>
- Andalucía. (2011). La desmotivación en los docentes. *Temas para la Educación*.  
 Recuperada de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd8728.pdf>
- Barbera, N. y Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*. Volumen 12, Número 2
- Barrera, H., Barragán, T. y Ortega, G. (2017). La realidad educativa ecuatoriana desde una perspectiva docente. *Revista Iberoamericana*. Volumen 75, Número 2, p. 9-20
- Beros, R. (2013). *Impacto de las motivaciones en el desempeño del Talento Humano*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC111605.pdf>

Caamaño, C. (2012). La narrativa en la enseñanza. Recuperado de

<http://www.camaradellibro.com.uy/wp-content/uploads/2012/03/ART%C3%8DCULO-Y-CONFERENCIA-LA-NARRACI%C3%93N-Y-LA-EDUCACI%C3%93N.pdf>

Calloapaza, L. y Condori, S. (2017). *Factores de la satisfacción laboral que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad de gestión educativa local Arequipa norte distrito de Sachaca, Arequipa, 2017*. (Tesis de grado).

Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/unsa/4458/tscatol.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Campuzano, M., Arceo, M. y Reyes, A. (2013). Resiliencia en los alumnos de la

Facultad de Medicina de la UAEM. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Recuperado de: <http://ride.org.mx/1-11/index.php/RIDSESECUNDARIO/article/view/260/255>

Caradonna, L. (2017). *Aprendizaje significativo: felicidad, motivación y estrategias de los docentes*. (Tesis de doctorado). Recuperado de:

[http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6539/TDUEX\\_2017\\_Caradonna L.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6539/TDUEX_2017_Caradonna_L.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carrillo, J. (2016). *El salario emocional y la productividad de la empresa*

*Comercializadora P.S.* (tesis de grado). Recuperado de

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>

Castillo, M. y Gamboa, R. (2012). Desafíos de la educación en la sociedad actual.

*Diálogos Educativos*. Volumen 12, Número 24, p. 55-69

Castro, A. & Ramírez, R. (Noviembre, 2011). Docentes vs. Estudiantes.

Contradicciones en la enseñanza de las ciencias naturales para el desarrollo de

competencias científicas. *Revista Interamericana*, Volumen 5, Número 1, p. 43-64

Chiang, M., Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*. Volumen 58, Número 2, p. 39-60

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill

De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016*. (Tesis de grado). Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)

Esteves, T. (2015). *Satisfacción laboral y su incidencia en la relación con el nivel de productividad y eficiencia en las empresas ecuatorianas*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-196.pdf>

Fernández, M., López, L., Martín, E., Ortiz, M., Pacheco, I. y Rodríguez, M. (2014). Motivación y satisfacción laboral en centros de enseñanza según el puesto de trabajo. *REIDOCREA*, Volumen 3, Número 4, p. 26-33

Franco, J., Díaz, M. & Álvarez, M. (Enero, 2015). La motivación del cuerpo docente como factor que influye en la calidad educativa en colegios del área metropolitana de Medellín (departamento de Antioquia). *Revista arbitrada del CIEG*. Recuperada de: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.19%20\(1-19\)%20Franco,%20D%C3%ADaz,%20Alvarez%20Enero-Marzo%202015\\_articulo\\_id165.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.19%20(1-19)%20Franco,%20D%C3%ADaz,%20Alvarez%20Enero-Marzo%202015_articulo_id165.pdf)

- García, D., Londoño, C. y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*. Volumen 8, Número 12, p. 1-9
- García, M. & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, Volumen 17, Número 31, p. 120-142.
- García, V. (2012). *La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Grijalva, A., Palacios, J., Patiño, C. y Tamayo, D. Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Analitila*. Volumen 13, Número 1.
- Hernández, A. (2013). Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. ANFECA. Recuperado de:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.23.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F: Mc Graw Hil
- Hidrovo, C. y Guzmán V. (2016). Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE matriz Quito. (Tesis de maestría). Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11229/TESIS%20C.%20HIDROVO%20K.NARANJO%202016.pdf?sequence=1>
- Huchim, D. & Reyes, R. (Septiembre, 2013). La investigación biográfico-narrativa, una alternativa para el estudio de los docentes. *Revista Actualidades Investigativas e Educación*. Volumen 13, Número 3, p. 1-27

- Ibarra, E., Armenta, M., Jacobo, H. (2014). Autoconcepto, estrategias de afrontamiento y desempeño docente profesional. Estudio comparativo en profesores que trabajan en contextos adversos. *Profesorado*. Volumen 18, Número 1, p. 224-239
- Iriarte, L. (2012). *Factores que influyen en la Satisfacción Laboral de Enfermería en el Complejo Hospitalario de Navarra*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/6156/TFM.pdf?=1>
- Lacayo, J. (2017). *Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad de EAFIT*. Número 128, p. 80-86
- Marino, B. (2017). Motivación laboral y desempeño de los docentes de la red educativa rural. (Tesis de maestría). Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3639/1/RE\\_MAEST\\_EDU\\_AU\\_RORA.MARINO\\_MOTIVACION.LABORAL\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3639/1/RE_MAEST_EDU_AU_RORA.MARINO_MOTIVACION.LABORAL_DATOS.pdf)
- Martin, P. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. (Tesis de maestría). Recuperado de: [catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl?id=162](http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl?id=162)
- Marrugo, M y Pérez, B. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero "CEMPRENDE"*. (Tesis de grado). Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/527/1/Analisis%20de%20la%20teoria%20de%20las%20expectativas%20de%20victor%20vroom.pdf>

- Matias, M. (2015). Motivación laboral y desempeño docente en la Institución Educativa Mariscal Ramón Castilla UGEL 1. (Tesis de maestría). Recuperado de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16127/Matias\\_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16127/Matias_PM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Medina, A. (2017). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. (Tesis de maestría). Recuperado de:  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5611/1/T2266-MDTH-Medina-Incidencia.pdf>
- Medina, M., Mariño, S. y Godoy, M. (2014). Estudio preliminar de las expectativas de estudiantes universitarios de una carrera de sistemas en su calidad de pasantes. *Hologramatica*. Volumen 5, Número 20, p. 263-280
- Menárguez, A. (23 de enero del 2017). “El profesor del siglo XXI tiene que enseñar lo que no sabe”. *El País*. Recuperado de:  
[https://elpais.com/economia/2017/01/15/actualidad/1484514194\\_176496.html](https://elpais.com/economia/2017/01/15/actualidad/1484514194_176496.html)
- Menjívar, V. (abril, 2014). Teoría de la motivación de Víctor Vroom. *Universidad de El Salvador*. Recuperado de: [https://datenpdf.com/download/teoria-de-la-expectativas-de-victor-vroom\\_pdf](https://datenpdf.com/download/teoria-de-la-expectativas-de-victor-vroom_pdf)
- Morris, C., Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. México: Pearson
- Olvera, Y. (2013). Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.* Volumen 35, Número 1.

Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Pessoa, D. (Junio, 2017). La narratividad en semiótica. *Revista Tópicos del Seminario*. Número 37, p. 25-47

Polanco, C. (2014). *El clima y la satisfacción laboral en los(as) docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*. (Tesis de maestría). Recuperado de:

<http://www.cervantesvirtual.com/obra/el-clima-y-la-satisfaccion-laboral-en-losas-docentes-del-instituto-tecnologico-de-administracion-de-empresas-intae-de-la-ciudad-de-san-pedro-sula-cortes/>

Pozo, C. (2015). *Motivación y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa carrocera*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1266/1/75867.pdf>

Quimper, P. (2015). *Síndrome de Burnout y Satisfacción de Necesidades Psicológicas Básicas en docentes*. (Tesis de grado). Recuperado de:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6294/CARO\\_Q UIMPER\\_PAMELA\\_SINDROME\\_BURNOUT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/6294/CARO_Q UIMPER_PAMELA_SINDROME_BURNOUT.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quispe, M. (2012). Relación entre los niveles de motivación laboral y la calidad del desempeño de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de cañete, año 2012. (Tesis de maestría). Recuperado de:



<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1049/TM%20CE-Ge%20Q77%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rambur, M. (2015). *Ser docente hoy: Una aproximación a las razones que fundamentan la elección*. (Tesis de grado). Recuperado de:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1164/te.1164.pdf>

Ramírez, D. (2015). *Desempeño docente y satisfacción/insatisfacción laboral del profesorado de nivel primario de la I. E. Alfredo Bonifaz Fonseca- 2015*. (Tesis de doctorado). Recuperado de:

<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/532/TD%201516%20R1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Real Academia de la Lengua Española. (2017). Concepto de adversidad. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=0scJSYZ>

Rivera, R. (2014). *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.* (Tesis de grado). Recuperado de:

[http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/96/1/Rivera\\_Rosa\\_Trabajo\\_d\\_e\\_Investigacion\\_2014.pdf](http://repositorio.untels.edu.pe/bitstream/UNTELS/96/1/Rivera_Rosa_Trabajo_d_e_Investigacion_2014.pdf)

Rockwell, E. (2007). *Vivir entre escuelas, relatos y presencias*. México: CLACSO

Sánchez, D. (Julio, 2007). Introducción a las narrativas. *EQA*. Recuperado de

<http://home.sandiego.edu/~apetersen/303D/Intro%20a%20la%20narrativa.pdf>

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. (Tesis de grado). Recuperado de:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Tedesco, J. (2011). Los desafíos de la educación básica en el siglo XXI. *Revista Iberoamericana de educación*. Recuperado de:

<https://rieoei.org/RIE/issue/view/43/Vol.%2055>

- Tiramonti, G. (2005). La escuela en la encrucijada del cambio epocal. *Educ. Soc. Cmpinas*. Volumen 26, Número 22, p. 889-910
- Vargas, E. (Septiembre, 2010). La escritura narrativa como estrategia de indagación en investigación educativa. *Revista Intersedes*. Volumen 11, Número 22, p. 5-18
- Velasco, R. (2017). *Diseño de un modelo de motivación para aumentar la satisfacción del personal administrativo en la empresa Transportes Noroccidental Cia. Ltda.* (Tesis de grado). Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/13665/Tesis%20Raquel%20Velasco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zubiría, J. (2013). El maestro y los desafíos a la educación en el siglo XXI. *Revista Redipe*. Recuperado de:  
[http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/redipe\\_De%20Zubiria.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/redipe_De%20Zubiria.pdf)