

Centro de Estudio de la Educación Superior

Ciudad de la Habana

Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en:

Ciencias de la Educación Superior con Mención en Gestión Universitaria

**TÍTULO: ESTUDIO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR
PEDAGÓGICO DE HOLGUÍN. ACCIONES PARA SU FORTALECIMIENTO.**

Autora: Lic. Gloria Esther Pita Ventura.

Tutor: Dr. C. Francisco López Medina.

Holguín 2006

Agradecimientos

A los profesores y directivos que colaboraron con la realización de la presente investigación.

“Uno de los más difíciles problemas de la educación es el delimitar con precisión las tareas básicas y las esferas de actuación de este personal especializado y más concretamente, de los maestros y profesores. A primera vista la contradicción entre las exigencias que plantean los sistemas nacionales de educación a sus maestros y las posibilidades reales de estos últimos para cumplirlas resulta insoluble y es fuente de continuos conflictos laborales y existenciales, los primeros debido al incremento de las exigencias sin un conveniente reconocimiento económico o de condiciones de trabajo, los segundos por la insatisfacción y la frustración que provoca la incapacidad de asumir todas las funciones establecidas, lo que conduce al cumplimiento parcial de unas en detrimento de otras, la pérdida de autoestima y en el peor de los casos el abandono de la profesión”.

Dr.C. Antonio Blanco Pérez. Introducción a la Sociología de la Educación. Facultad de Ciencias de la Educación. ISPEJV. Ciudad de la Habana. 1997.

Resumen

La gestión de los recursos humanos, sobre la base del conocimiento por parte de los directivos de las características de la motivación laboral que movilizan la actuación de los profesores en las instituciones de Educación Superior Pedagógicas, constituye una vía para favorecer la permanencia de los mismo en estas instituciones, lo que permitirá la consolidación de un claustro cada vez más preparado y comprometido con la formación de profesionales de la educación altamente calificados.

Ante la necesidad de profundizar en las posibles causas que afectan la fluctuación laboral potencial de los profesores de la institución, se realiza un estudio de motivación laboral en Instituto Superior Pedagógico de Holguín.

Se expresa un análisis de algunas de las teorías que sustentan el estudio de la motivación laboral y la fluctuación laboral, a partir de estos presupuestos teóricos se proponen dimensiones e indicadores para su estudio. Además se ofrece acciones y/o recomendaciones, a partir de los resultados del estudio, para favorecer la motivación laboral de los profesores de la Institución.

Las dimensiones e indicadores, así como las recomendaciones dadas son factibles de tener en cuenta en otras Instituciones educacionales de diferentes niveles con sus correspondientes adecuaciones.

ÍNDICE

Introducción. -----	1
Capítulo 1: La motivación laboral. Fundamentos teóricos para su estudio.	
1.1 Antecedentes del estudio de la motivación laboral. -----	8
1.2 Algunas experiencias sobre estudios realizados referentes a la motivación laboral. -----	19
1.3 La fluctuación laboral potencial. Su influencia en las instituciones. -----	23
1.4 Algunas experiencias sobre estudios realizados referentes a la fluctuación laboral.-----	26
1.5 Aplicaciones prácticas sobre los estudios de motivación laboral. -----	29
1.6 Acercamiento a la gestión de recursos humanos en el ISPH. -----	31
Capítulo 2: Enfoque metodológico para el estudio de la motivación laboral en los profesores del ISPH.	
2.1 Presupuestos metodológicos para el estudio de la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial. -----	38
2.2 Determinación de dimensiones e indicadores para el estudio de la motivación laboral. -----	40
2.3 Validación de la propuesta de dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la motivación laboral. -----	54
2.4 Métodos y técnicas utilizados en la investigación. -----	60
2.4.1 Determinación del criterio muestral de la investigación. -----	60
2.4.1 Técnicas utilizadas. -----	62

Capítulo 3: Estudio diagnóstico sobre motivación laboral y la fluctuación laboral potencial. Análisis de resultados.	
3.1 Estructura, composición y proyección general de la facultad objeto de análisis. -----	66
3.2 Análisis de resultados del estudio de motivación laboral y fluctuación laboral potencial.	
3.2.1 Análisis del comportamiento de la fluctuación laboral potencial. -----	69
3.2.2 Análisis del comportamiento de la motivación laboral. -----	70
3.3 Acciones y/o recomendaciones para favorecer la motivación laboral en el ISPH. -----	81
Conclusiones. -----	89
Recomendaciones. -----	91
Bibliografía. -----	92
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Los procesos actuales de transformación de las Instituciones de Educación Superior¹ están llamados a responder al desarrollo económico y social de los países, por lo que es de vital importancia mantener en las instituciones al claustro altamente calificado que permita cumplir con el encargo social a ellas asignado.

Los retos que enfrenta la Educación Superior Pedagógica están dirigidos fundamentalmente a elevar la calidad de la preparación del futuro profesional de la educación y satisfacer la demanda de maestros en el territorio, circunstancia generada por el perfeccionamiento en los diferentes niveles de educación, tendiente a elevar el aprendizaje y la formación de los estudiantes, a partir de un diagnóstico integral que ha generado cambios estructurales al disminuir la relación alumno - profesor. Relacionado con esto se encuentra el desafío de enfrentar los cambios curriculares de los nuevos planes de estudio en la formación del profesional de la educación, aspecto estrechamente relacionado con la necesidad de ejecutar con calidad la misión, a partir del incremento de las cifras de ingreso, procedentes de diversas fuentes. Estos cambios han generado la necesidad de que el claustro de profesionales de la institución se adapten a la nueva concepción de la formación del maestro lo que implica el normal surgimiento de conflictos.

Esta situación relacionada con otros factores ha generado que en la institución se agudice la movilidad de los profesores hacia otras instituciones. En el Instituto Superior Pedagógico de Holguín² cada año se produce la pérdida de personal calificado y no siempre las personas que abandonan la institución son aquellas que la administración necesita que lo hagan. En

¹ IES: Instituciones de Educación Superior

² ISPH Instituto Superior Pedagógico de Holguín.

un análisis de diferentes fuentes documentales en el departamento de Cuadros de la institución se puede llegar a la conclusión que las bajas otorgadas en los cursos anteriores evidencian las siguientes regularidades:

- Se produjeron un total de 256 bajas, de ellas 155 profesores y 101 profesoras. (Anexo 1).
- Los profesores de las áreas de humanidades son los que más rotan con un 28,5% con respecto al total. (Anexo 2)
- Los profesores que abandonan la institución son asistentes (67), auxiliares (30), titulares (5) por lo que la institución ha perdido personal altamente calificado tanto científica como metodológicamente. (Anexo 3).
- Los profesores que han causado baja han nutrido los claustros de otras IES como la Universidad (35), Facultad de Cultura Física (15), Ciencias Médicas (8) y otras instituciones educacionales (40). Sólo 79 van a otro tipo de empresas o centros laborales, lo que indica que no están en desacuerdo con su profesión, pues su nueva opción de trabajo es una institución educacional o dedicada a la capacitación. (Anexo 4)

En entrevistas realizadas a los representantes de las organizaciones políticas y de masas del ISPH se reconoce la necesidad de realizar estudios científicos sobre la motivación laboral. En las entrevistas antes mencionadas y el estudio de las estadísticas que se llevan a cabo por el departamento de Cuadros, se determino entre las causas por las cuales los profesionales deciden abandonar la institución las siguientes: desmotivación causada por la no asimilación de los cambios y transformaciones de la institución; la no preparación para impartir otras asignaturas; considerar que la no especialización afectaría la calidad del egresado; inseguridad en el futuro de la institución; métodos de organización y dirección

expresados en cambios repentinos de actividades y cambios de programas sin previa consulta, por otro lado se manifiestan intereses profesionales que no se pueden satisfacer por reducirse los temas de investigación a los temas pedagógicos; la desaparición de la especialización, así como la poca estimulación y atención al hombre. También se manifiestan la existencia de problemas familiares y de salud que afectan indirectamente el cumplimiento del trabajo.

En la búsqueda bibliográfica para el estudio del tema se encontró que en Cuba se han desarrollado investigaciones de motivación laboral en empresas fundamentalmente, entre los que se encuentran los realizados por González Serra D. (1987)

Uno de los estudios realizados en el ISPH ha sido desarrollado por Guerra M. (2000), quien en su tesis de maestría propone un sistema de indicadores para evaluar la calidad educacional en la institución, estudiar el clima organizacional y dentro de éste la motivación laboral. Por otra parte, Fonseca M. S. (2001) aplica un procedimiento metodológico para el estudio, evaluación e integración de la influencia de factores en los niveles individuales y grupales en la satisfacción laboral en una facultad de la institución.

No se han producido estudios científicamente fundamentados acerca de la incidencia de la motivación laboral³ en la existencia de la fluctuación laboral potencial⁴ en la institución.

³ ML: Motivación laboral.

⁴ FLP: Fluctuación laboral potencial.

Todo lo anteriormente planteado condujo a la formulación del siguiente **problema científico**
¿Cómo incide la motivación laboral en la fluctuación laboral potencial de los profesores del
Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero de Holguín?

El **objeto de investigación** lo constituye **la motivación laboral**.

El **campo de acción** es la motivación **laboral de los profesores del ISPH**.

En correspondencia con el problema científico se formuló el siguiente **objetivo**:

Demostrar la influencia que tiene la motivación laboral en la fluctuación laboral potencial de los profesores del ISPH, a partir de lo cual se generará una propuesta de acciones.

Los **objetivos específicos** son:

- Identificar los presupuestos teóricos metodológicos para el estudio de la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial.
- Analizar el comportamiento de los indicadores de la motivación laboral que influyen en la fluctuación laboral potencial.
- Proponer acciones para favorecer la motivación laboral en el ISPH.

Hipótesis:

La insuficiente motivación laboral del personal docente incide negativamente en el comportamiento de la fluctuación laboral potencial, hecho que puede ser modificado con la ejecución de acciones encaminadas a elevar la motivación laboral.

Para ello se tendrán en cuenta como variables para el estudio las siguientes:

Variable independiente: Motivación laboral asumida como “El grado de interés, orientación, predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización”. (Casales J.C., 2000)

Y como **variable dependiente: Fluctuación laboral potencial** aceptada como "El grado en que los trabajadores han pensado abandonar la institución".

Para poder fundamentar esta idea se tienen en cuenta las siguientes **tareas**:

- ❖ Elaborar los fundamentos teóricos - metodológicos que sustenten el estudio de la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial.
- ❖ Identificar los indicadores pertinentes para el estudio de la motivación laboral.
- ❖ Determinar el comportamiento de los indicadores de la motivación laboral que influyen en la FLP de los profesores del ISPH.
- ❖ Diseñar un conjunto de acciones para favorecer la motivación laboral de los profesores del ISPH.

Para dar cumplimiento a las tareas anteriores se emplearon diferentes **métodos de investigación: teóricos, empíricos y estadísticos**:

Métodos teóricos:

- Análisis, síntesis.
- Inductivo – deductivo
- Histórico – lógico.
- Análisis de documentos.

El método de **análisis – síntesis** permitió el procesamiento de toda la información teórica y empírica sobre los presupuestos del comportamiento organizacional específicamente de la motivación, así como de la fluctuación laboral potencial, lo que permitió evaluar el grado de

influencia que tiene dentro de la organización la misma; y la elaboración del informe final de la investigación.

El método **histórico – lógico** se utilizó para precisar los antecedentes históricos, las tendencias y regularidades que se manifiestan en el objeto de investigación.

El método **inductivo – deductivo** permitió valorar las causas de la fluctuación laboral potencial y su relación con motivación laboral de los profesionales de la institución, y determinar las acciones y/o recomendaciones para favorecer la motivación laboral en dependencia del diagnóstico realizado.

El método de **análisis de documentos** permitió a partir de las estadísticas que lleva el departamento de Cuadros de la Institución realizar una valoración de la fluctuación laboral en la institución, así como las causas de la misma. La revisión de documentos normativos de las IES en Cuba permitió realizar una caracterización de la gestión de los recursos humanos.

Métodos empíricos:

- Encuestas.
- Escala valorativa del sentido personal que tiene la institución para sus miembros.
- Criterio de expertos.

Las **encuestas** permitieron explorar varias de las dimensiones propuestas sobre la motivación laboral y constatar la existencia de la fluctuación laboral potencial y sus posibles causas.

La **escala valorativa del sentido personal que tiene la institución para sus miembros** permitió estudiar la influencia de la institución en el perfeccionamiento de las funciones de la personalidad del profesional en las esferas inductoras y ejecutoras.

El **criterio de experto** se utilizó para validar internamente la propuesta de dimensiones e indicadores.

Métodos estadísticos.

Los métodos estadísticos se utilizaron para procesar los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta mediante la confección de tablas y comparación de proporciones, utilizando el paquete estadístico SPSS y el SAMPLER para la selección de la muestra.

La **novedad científica** está dada en que en esta institución no existe ningún estudio sobre la temática de gestión de los recursos humanos específicamente los relativos a los estudios de motivación laboral. La motivación laboral es una dirección trascendental en el contexto laboral actual, donde en los ISP del país no se encuentran resultados de estudios científicamente fundamentados, siendo esta una dirección que cada vez cobra mayor importancia en la estabilidad de la fuerza laboral en este tipo de centro.

La actualidad del tema de investigación está dada en la necesidad de realizar los estudios centrados en la comprensión de los problemas que afectan a la persona del profesor, profesores que viven la enseñanza desde distintos puntos de vista: con distintos niveles de esfuerzo, motivación y satisfacción en su trabajo; como hombres y mujeres que evolucionan personalmente, pasando por distintos ciclos vitales, conforme van acumulando edad y experiencia; profesionales que deben hacer frente a las transformaciones que se imponen en su trabajo, donde deben tener la capacidad de dominar las distintas situaciones a las que se enfrentan.

Aportes de la Tesis.

Se ofrece un enfoque metodológico para la investigación de la motivación laboral y su relación con la fluctuación laboral potencial, así como el diagnóstico de la motivación laboral

en los profesores del ISPH, lo que propició recomendar un conjunto de acciones y/o recomendaciones para el mejoramiento de la motivación laboral en la institución.

La tesis está **estructurada** en una introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo trata los fundamentos teóricos que sustentan la tesis acerca de la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial, enmarcado en el contexto de la gestión de los recursos humanos. En el segundo capítulo se ofrece un diseño metodológico para el estudio y en el tercer capítulo se revelan el resultado del estudio diagnóstico y su análisis, así como recomendaciones para favorecer la motivación laboral en el ISPH

CAPITULO 1: La motivación laboral. Fundamentos teóricos para su estudio.

En el presente capítulo se presentan los antecedentes teóricos del estudio de la motivación laboral bajo una visión crítica de los mismos, a partir de estudios desarrollados en esta esfera por autores nacionales y extranjeros. Se exponen los referentes teóricos para el estudio de fluctuación laboral, se fundamenta la importancia que tiene el estudio de la motivación laboral para el buen funcionamiento de las instituciones, y se intenta un acercamiento a la gestión de los recursos humanos en el ISPH.

1.1 Antecedentes del estudio de la motivación laboral.

Los estudios organizacionales se remontan a miles de años atrás, descollando en el siglo XVIII los estudios del economista inglés Adán Smith, acerca de las ventajas que se derivan de la división del trabajo, y el socialista utópico inglés Robert Owen quien propuso mejoras en las condiciones de trabajo.

Cuando se abordan problemas de la administración de los recursos humanos, aflora la necesidad del estudio del comportamiento organizacional, visto este como el campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización, pues es necesario que los directivos establezcan un conjunto de políticas y prácticas sobre el personal que permita la utilización completa del potencial de cada individuo en función de los propósitos institucionales.

El problema de la rotación del personal o fluctuación laboral, es otro elemento que puede ser consecuencia de una falta de motivación, lo que puede provocar inquietudes en diferentes niveles de organización de la institución.

A principios del siglo XX, apareció el movimiento de la Administración Científica que sienta las bases de la práctica administrativa contemporánea cuyos representantes fueron F. W. Taylor y H. Fayol. A partir de la década de los años 50 del pasado siglo, los estudios motivacionales adquieren gran relevancia, existen estudios valiosos como son: la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, la teoría X y teoría Y de McGregor, la de la motivación – higiene de Herzberg, ERG de Alderfer, la teoría de McClelland de las necesidades, teoría de las metas, del reforzamiento, de la equidad, de las expectativas; los estudios que tienen en cuenta las determinantes ambientalistas de la motivación de Atkison y el modelo contingencial de motivación de Vroom, entre otros.

Al valorar los estudios realizados sobre esta problemática se encontraron aportes del movimiento de Relaciones Humanas, referidos a la repercusión de la motivación laboral en los resultados del trabajo, tanto individual como colectivamente, valorando la posición

relevante del hombre en este proceso y la importancia de las relaciones interpersonales y la cohesión en dichos resultados. Una de las teorías actuales es la teoría de la “**Pirámide de Necesidades**” de Abraham Maslow el cual parte de que todo ser humano tiene una jerarquía de 5 necesidades, divididos en 2 niveles, donde aparecen las necesidades inferiores como son las **fisiológicas** (hambre, sed, abrigo, etc.); de **seguridad** y protección contra daños materiales y emocionales, libre de amenazas; las **sociales** donde se expresan las de afecto, sentimientos de pertenencia, aceptación por parte de los compañeros, de amistad y de ser amado, y dentro de las **necesidades superiores** están las de **reconocimiento o estima**, como son el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, reconocimiento y aceptación y las de **autorrealización** se refiere a la preocupación individual por desarrollar plenamente su propio potencial.

Los estudios de Maslow no tuvieron la debida comprobación empírica, por lo que la autora considera que no se debe tomar de manera categórica la pirámide, la cual dependería de la situación contextual concreta en que se mueve cada persona y las peculiaridades sociales de un país determinado, teniendo en cuenta: la cultura, las costumbres, los valores, la situación económico - social, así como el desarrollo particular de la personalidad de cada trabajador, lo que condicionará su forma de pensar y actuar.

Este autor propone una interacción mecánica entre lo biológico y lo social y por tanto tiene limitaciones al no poder explicar el papel de la personalidad en el proceso de su propio desarrollo, no obstante, son de gran valor los estudios realizados sobre las personas autorrealizadas y su relación con los mecanismos de la motivación humana.

Maslow hace una proyección rígida de pasos, donde plantea que hasta tanto no sean satisfechas las necesidades inferiores, el hombre no estará en condiciones de satisfacer las necesidades superiores. Sin embargo se ha demostrado en diferentes investigaciones que todo depende de la jerarquía de las necesidades de cada persona y como se tienen en cuenta en cada cultura.

La **Teoría** de los **dos factores** o de la motivación – higiene, de Frederick Herzberg toma como punto de partida la pregunta ¿Qué desean las personas de sus puestos? Al categorizar estas respuestas se llega a la conclusión de que lo contrario a la “satisfacción” es la no satisfacción y lo contrario de la “insatisfacción” es la no “insatisfacción”, planteando que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de los que conducen a la insatisfacción laboral, por lo tanto los administradores que tratan de suprimir los factores que producen la insatisfacción laboral pueden propiciar satisfacción pero no la motivación.

De este estudio, Herzberg determinó que los **factores extrínsecos** o **de higiene y mantención**, son entre otros: las políticas institucionales; la supervisión; las relaciones interpersonales; condiciones laborales y el salario, por lo que cuando estas son convenientes, las personas no estarán insatisfechas, pero ello no quiere decir que estén motivadas, de ahí que los **factores intrínsecos** o **motivadores** como son las posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento, trabajo interesante y la responsabilidad; sean las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes, teniendo un efecto más largo sobre las personas y constituyendo motivantes fundamentales hacia el trabajo pues algunas personas, en determinadas condiciones, trabajan independientemente de tener sus necesidades económicas satisfechas o insatisfechas.

La autora de esta tesis considera que en dicha teoría no se tienen en cuenta las variables situacionales, pues en determinados momentos ciertos problemas personales mal manejados, o una inadecuada autovaloración, entre otros elementos, pudieran estar influyendo en su satisfacción hacia el trabajo y por otro lado hace énfasis en la satisfacción y no así en la motivación.

Existen otras teorías, dentro de ellas encontramos la **Teoría de ERG** (existence, relatedness and growth) de C. Alderfer que parte de la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, donde plantea la presencia de: **necesidades de existencia** que se refiere a la satisfacción de requisitos materiales básicos de la vida que incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad; las **necesidades de relación** dado por el afán de tener relaciones interpersonales importantes, por lo que lleva a la persona a interactuar con los demás incluyendo las necesidades sociales y las **necesidad de crecimiento** expresada en el deseo intrínseco de desarrollo personal incluyendo las necesidades de estima y autorrealización.

Esta teoría plantea que en una persona pueden estar operando más de una necesidad y si se estanca la gratificación de una necesidad de orden superior aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior, por lo tanto esto influirá en que la persona busque alternativas de solución a sus frustraciones.

La **Teoría de las Necesidades** de McClelland, plantea la existencia de tres necesidades que impulsan a actuar a las personas en su medio laboral; la necesidad de **realización** donde la persona necesita realizarse de acuerdo a determinados estándares para alcanzar el éxito, lo que conlleva a que esta persona se sienta reconocido por sus superiores y compañeros de

trabajo. A estas personas les gusta realizar determinados esfuerzos siempre y cuando puedan alcanzar éxito en la tarea, por lo que corren riesgos moderados, son responsables, necesitando que se les valore su actuación, son consideradas personas muy motivadas, pero están muy interesados en sí mismos y no en que otros rindan.

Según esta teoría las personas con necesidad de **poder** tienden a influir sobre las demás, son afectivas y controlan a los que le rodean, prefieren encontrarse en situaciones de competencia, de lucha por el prestigio y por influir en los demás, más que por su rendimiento individual efectivo, aunque en ocasiones tienen poca necesidad de afiliación.

Considera que la necesidad de **afiliación** esta dada por el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y estrechas con quienes le rodean, los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros ya sean personas con responsabilidades en la dirección de las instituciones o un colega, el grupo de trabajo llega a considerarse por las personas muy importante porque es significativo estar en compañía de sus colegas, haciendo lo que ellos mismos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

De ahí la importancia de que se perciba equidad por parte de las personas en su trabajo, lo que lo pondría en mejores condiciones de trabajar en equipo, como refiere , Ardila R. (1986) “Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de influir en las demás personas;

para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores”. Por lo que la satisfacción las necesidades de afiliación contribuirán a una mayor motivación por el trabajo.

Un elemento positivo de esta teoría, es que se ha podido demostrar que las personas que quieren realizarse, prefieren situaciones laborales donde se tenga responsabilidad personal, retroalimentación de su actuación y un grado intermedio de riesgos, lo que influye en que estén muy motivadas. Por otro lado, las personas que tiene necesidades de realización no son buenos administradores, así como los buenos administradores tiene una gran necesidad de poder y poca de afiliación.

Una teoría que tiene como esencia las Características de la actividad es la del **Modelo de características del trabajo** (JCM) de Hackman y Oldham. Estos autores se refieren a la existencia de cinco dimensiones laborales medulares que constituyen atributos motivadores del trabajo como son:

- 1. Variedad del trabajo:** Grado en que el puesto requiere ejecutar diversas actividades que implican utilizar una serie de habilidades y otros recursos.
- 2. Identidad de la actividad:** Requisitos del puesto para completar una tarea con personalidad propia y constitutiva de un todo, es decir, realizándola desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- 3. Trascendencia de la actividad:** Intensidad relativa del impacto del puesto sobre el trabajo en la vida de los demás, ya sea dentro de la organización o en su entorno.
- 4. Autonomía:** Nivel de libertad del puesto para programar el trabajo y para elegir los procedimientos de su ejecución.
- 5. Retroalimentación:** Medida en que la ejecución de las actividades proporciona información clara y directa sobre la eficacia con que se está desempeñando.

Combinando las tres primeras dimensiones se tendrá un trabajo con sentido, o sea se considera un trabajo importante, valioso y meritorio, por otra parte si la persona se considera autónoma esta eleva en ella la sensación de responsabilidad personal en los resultados, así como la retroalimentación dará la medida en que se es eficaz en su trabajo.

Esta teoría es muy importante para la motivación pues el individuo obtiene estas recompensas internas cuando él sabe que personalmente ha cumplido bien con la actividad que le interesa. Cuanto mayor sea la presencia de un trabajo con sentido, autonomía y conocimiento de la eficacia de su rendimiento, tanto mayor será su motivación, satisfacción y rendimiento y tanto menor el ausentismo y la probabilidad de que abandone la organización.

El conocimiento de esta teoría nos posibilita organizar de manera más efectiva la actividad de los trabajadores, de ahí que personas con gran necesidad de crecimiento personal experimenten más estos estados psicológicos, cuando su trabajo es estimulado.

Existe una teoría que se ha denominado el **Modelo de Procesamiento de la Información Social**, citado por Robbins S. P.(1993), es de mucha utilidad pues indica que es necesario conocer cómo las personas perciben su trabajo y no al trabajo en sí mismo, pues en dependencia de esa percepción personal del trabajo es la respuesta del individuo al mismo, por lo que es necesario incentivar constantemente al hombre en su trabajo. Esta percepción del trabajo está dada, como referencia Robbins S. P. (1993), por las influencias y opiniones de otras personas en las actitudes y conductas que se asumen en el trabajo, pues si las mismas son negativas, como pueden ser la falta de desafío, autonomía o dificultades en el trabajo. Estas opiniones pueden ser emitidas no solo por los compañeros de trabajo, sino

también por directivos, familiares y amigos, generando comportamientos negativos en las personas, que influyen en su falta de motivación y en el posible abandono de la institución.

Teniendo en consideración lo antes expuesto, a juicio de la autora, los directivos debieran dedicar no solo atención al trabajo en sí sino también a la percepción que tienen sus subordinados de su trabajo, e intercambiar con ellos de la importancia social y alcance de su trabajo y los beneficios que el mismo le pueda reportar en el orden personal, así como la importancia social de su misión en la formación del profesional de la educación.

Teniendo en cuenta las potencialidades de los seres humanos de compararse con otros o consigo mismo en diferentes momentos Adams (1965) propone la **Teoría de la Equidad**. La misma refiere un fenómeno en el cual la persona observa que hay un desequilibrio desfavorable para él, entre lo que él entrega a la organización en término de habilidades, motivación, esfuerzo y lo que ésta le entrega a cambio: dinero, beneficios, reconocimiento, etc. También puede observarse en grupos de trabajadores en relación con otros grupos, de la propia organización o de otra. La energía motivacional en este caso sería la percepción de la falta de equidad o justicia y determinaría una línea de conducta en el trabajador: por ejemplo, abandonar el trabajo y trasladarse a otro; disminuir su output (esfuerzo o resultado); discutir el problema y tratar de buscar una solución.

Los aspectos relevantes de la formulación de la teoría de la equidad son:

- Los individuos diferencian y relacionan las contribuciones aportadas y las compensaciones recibidas.
- La percepción de equidad o de falta de la misma se produce como resultante de un proceso de comparación social.

- La falta de equidad causa una tensión inducida que impulsa al individuo a reducir esa desigualdad. Con objeto de reducir la tensión, la persona puede adoptar diversos comportamientos: distorsionar la percepción de las contribuciones o de las compensaciones; influir sobre la otra persona para que cambie las contribuciones o las compensaciones; modificar sus propias contribuciones o compensaciones; cambiar el punto de referencia y compararse con otros individuos; o abandonar las relaciones de intercambio.

Esta teoría describe situaciones que se dan con mucha frecuencia en las organizaciones, sin embargo no ha sido muy estudiada ni sometida a experiencias que la confirmen o no.

El estudio de la motivación laboral, teniendo en cuenta el modelo de valencias y expectativas, por primera vez formulado por Vroom (1964) citado por Peiró J. M. en Psicología de la Organización (2004), responde a las teorías de la motivación centradas en el proceso, las cuales hacen énfasis en dimensiones cognitivas.

Este modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: que demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: la misma está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

Como puede verse este modelo va incorporando nuevas variables con el fin de explicar de modo más adecuado la influencia de los distintos determinantes cognitivos – motivacionales sobre el comportamiento.

Las teorías de la motivación aquí referidas no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países; dependerán de la cultura, las costumbres los valores, situaciones sociales, económicas y otros factores que condicionan el modo de pensar y actuar, y especialmente en el caso que nos ocupa en un centro de educación superior cuyo objetivo es la formación de profesores, situación que incidirá en los estudios que se realicen en relación con la motivación laboral.

La autora considera muy significativa la posición de la Escuela de las Relaciones Humanas, con respecto a la motivación laboral, pues ésta valora la importancia que tiene que las personas se tengan en cuenta a la hora de discutir los planes que se han hecho, permitiéndoles controlar sus tareas y escuchar objeciones que se le presenten por parte de

su equipo de trabajo, esto propicia que las personas puedan cooperar y se sientan importantes y reconocidas, lo que contribuirá al aumento de la satisfacción y por ende de la motivación laboral.

Consideran que los factores motivantes son: las tareas desafiantes, el contenido intelectual de las mismas, la satisfacción social, seguridad, creatividad, responsabilidad, salario, posición, autonomía, ascenso, metas, reconocimiento, variedad, orgullo y logros en la actividad; por lo que se observa, estas son muy variadas y van desde lo que ocurre a nuestro alrededor hasta lo que ocurre en cada etapa de la vida. Los factores del entorno que pueden actuar como desmotivadores son por ejemplo las malas condiciones de trabajo; así como la insuficiente capacitación, enfrentamientos interpersonales, liderazgo malo, cantidad inadecuada de personal, las enfermedades, la inseguridad y los problemas personales.

De ahí la necesidad que tienen las organizaciones de realizar estudios sistemáticos de la motivación laboral para que de esta manera los miembros del colectivo laboral participen activamente en la solución de problemas, en la consecución de los objetivos de la institución, que sientan bienestar en su trabajo, autorrealizado y feliz en sentido general.

Como consecuencia cuando las personas no se encuentran motivadas hacia su trabajo pueden surgir sentimientos de frustración en ellas, manifestándose de diferentes formas como pueden ser:

- **Fijación:** las personas repiten constantemente los mismos argumentos en las reuniones o tratan de resolver los problemas mediante soluciones que ya se ha comprobado que no dan resultados.

- **Regresión:** las personas manifiestan mal humor, conductas inmaduras como rabietas, o muchas veces se encuentran deprimidas.
- **Repliegue:** no colaboran como antes en la solución de las problemáticas que se presentan en el centro, ausentismo reiterado por cualquier causa, extensión de los períodos de descanso para evadir la ejecución de las tareas laborales, así como la fluctuación del personal al quererse trasladar a otros centros o tipos de trabajo.
- **Agresión:** críticas excesivas, chismes maliciosos de pasillo, entre otros.

Estos presupuestos teóricos antes analizados, nos llevan a deducir que para realizar el estudio de la motivación laboral en una institución de Educación Superior Pedagógica es necesario considerar los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación laboral, las características específicas del trabajo del profesor, la autodirección y la integración de necesidades individuales a las demandas de la institución, así como la necesidad de tener en cuenta la percepción que tienen los mismo acerca de la organización de la institución y la influencia de familiares y amigos acerca de su trabajo y permanencia en la institución, factores que pueden incidir de manera positiva o negativa en esta permanencia, lo que favorecerá hacer un estudio integral de la motivación laboral en la institución.

1.2 Algunas experiencias sobre estudios realizados referentes a la motivación laboral.

En Cuba, se han realizado investigaciones sobre motivación laboral, se hará referencia a las desplegadas por **González Serra D. (1995)**, en las respuestas dadas a la pregunta ¿por qué y para qué trabajas en tu puesto actual?; asumida por la autora en el desarrollo de la investigación ajustándola a 5 razones o causas. Las mismas se le aplicaron a ferroviarios, innovadores, empleados administrativos, constructores navales, profesores de

preuniversitarios y universitarios. Las motivaciones dominantes hacia el trabajo expresadas por los encuestados fueron: por que me gusta el trabajo que realizo, para cumplir con mi deber, para ser útil, para ganar dinero, para cumplir con la Revolución, para cumplir con mi cónyuge e hijos.

El autor en diferentes investigaciones correlaciona la respuesta a esta pregunta con los trabajadores ausentistas y no ausentistas (1979), con los cumplidores e incumplidores (1981) y en 1982 se aplicó la técnica a tres grupos: obreros, trabajadores de servicio y profesores universitarios cuyas respuestas fueron comparadas entre sí.

Los profesores mencionan en mayor medida que trabajan porque les gusta su trabajo, porque tenían intereses cognoscitivos hacia su trabajo, para cumplir con su deber y para ser mejor valorados socialmente. Por su parte los de servicio expresaron en mayor proporción que los profesores, trabajar para ganar dinero y en mayor proporción que los obreros, porque le gusta su trabajo.

Este autor observó, que a pesar de las notables diferencias, que los motivos del deber y político morales jugaron un importante papel en los tres grupos, ocupando el mismo lugar en la jerarquía de sus motivaciones hacia el trabajo.

Las conclusiones más importantes a las que llega el autor en los 12 años de experiencia en la investigación empírica se centran en la necesidad de desarrollar armónicamente lo extrínseco e intrínseco, lo material y moral en la motivación hacia el trabajo y la importancia de las motivaciones político-morales en los trabajadores.

A juicio de la autora se deben tener en cuenta estos criterios para proponerlos como fundamentos para formular las dimensiones e indicadores y su posible influencia en la fluctuación laboral potencial de los profesores de la institución, además de utilizar la misma pregunta, pues a través de la respuesta a la misma, las personas proyectan las necesidades y motivos que movilizan su actuación en el contexto laboral.

Al revisar las investigaciones de **Pérez de los Santos R. Y Rojas Velásquez (2001)**, realizadas en Venezuela a una muestra de docentes en la tercera etapa de la escuela básica y media (diversificada y profesional) para determinar el perfil de motivación para el trabajo, se buscaron algunas relaciones entre las variables tipo de institución, cargo de desempeño del docente y sexo, y la variable dependiente perfil de motivación para el trabajo de docentes con los indicadores: **condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas, condiciones motivacionales externas** antes mencionadas, llegando a la conclusión en el indicador **condiciones motivacionales internas** de que la autorrealización y el poder parecieran ser dos factores latentes en la muestra seleccionada, indistintamente si la actividad laboral se realiza en instituciones públicas o privadas. A juicio de los autores esto podría interpretarse como el ejercicio de dominio sobre los medios que permitan acceder o mantener el control y una motivación interna construida sobre estos factores, se centra en objetivos personales independientemente de los trazados por la institución educativa, que podría explicar en cierta medida el fracaso administrativo de algunas de ellas.

El indicador **medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas**, se centra en las normas, los valores y la dedicación a la tarea, es a juicio de los autores un reflejo de la voluntad de los docentes de preservar un sistema normativo con valores definidos que

orienten la acción docente y, simultáneamente, un deseo de dedicar el tiempo y el esfuerzo a las responsabilidades delegadas.

En el caso de las **condiciones motivacionales externas**, los docentes reclaman la necesidad de actividades en equipo, del trabajo cooperativo, el poder aprender de sus colegas, participar y comprometerse en acciones de grupo, tener un trabajo variado y recibir retroalimentación de su desempeño (siendo una tendencia más acentuada en las instituciones privadas) lo que los profesores consideran que sería un gran estímulo para su desempeño en el trabajo.

Es interesante ver como el salario es ubicado entre los últimos indicadores, tanto en las escuelas privadas como las públicas, quizás porque escapa de los docentes influir en las decisiones acerca del mismo.

Teniendo en cuenta el sexo, los autores llegan a la conclusión que las necesidades de autorrealización y el poder se mantiene como factores significativos para ambos sexos, así como la aceptación de normas y valores no es diferente entre ambos. Para ambos, la pasividad, la expectativa de las imposiciones de la institución y las decisiones de las autoridades no tienen importancia como factores motivantes para el trabajo.

En investigaciones realizadas en Colombia por **Flores Ochoa R. y otros (2002)**, sobre “Factores asociados a la calidad de la docencia universitaria”, en 15 universidades privadas con el propósito de analizar y comparar las condiciones institucionales en que se desarrolla la docencia en este tipo de institución. Dentro de las variables asumidas esta el grado de

satisfacción de los docentes con sus condiciones laborales y académicas y de participación en la orientación académica de los programas.

Como resultado, la investigación arroja que en el conjunto de universidades se destaca el descontento de más de la mitad del profesorado con los sistemas de contratación, remuneración, promoción y estímulos y con la inestabilidad laboral que reconocen en su respectiva institución, dado, a juicio de la autora, por la política que se lleva a cabo en la educación superior privada.

En cuanto a las condiciones académicas de la institución, la mayoría del profesorado se declara satisfecho con la autonomía de que goza como docente, con el ambiente académico y el acceso a la información que le brinda la institución, sin embargo, se declara menos satisfecho con las oportunidades de intercambio académico, con el apoyo a sus proyectos de investigación y con las oportunidades de participar en la toma de decisiones académicas de la institución. Esta percepción de las condiciones de trabajo como desfavorables influye sobre la motivación para el logro y el desempeño docente.

Los antecedentes teóricos y los estudios consultados sobre la motivación laboral corroboran la necesidad de tener en cuenta en el estudio las condiciones intrínsecas e extrínsecas en que se desarrolla el trabajo y su posible incidencia en la fluctuación de los profesores en la institución.

1.3 La fluctuación laboral potencial. Su influencia en las instituciones.

El abordaje de la problemática de los recursos humanos, se dirigen a la retención de los mismos en la organización después que se ha invertido en su reclutamiento y selección, para sensibilizarlos con la variedad y complejidad de tareas a desarrollar. Este debe constituir un

objetivo estratégico de la institución pues se hace necesario aprovechar al máximo las capacidades, destrezas y experiencias de los profesores y promover el sentimiento de pertenencia a ésta.

Un elemento importante a considerar es lo referido a la percepción que tiene el profesor de aquello que aporta a la institución y lo que la misma le retribuye, en consecuencia, si se aprecia que se aporta más de lo que se recibe o que existe inequidad traerá como consecuencia una disminución de la motivación, reducir las aportaciones o dedicar menos esfuerzos al trabajo, lo que es más frecuente, o piensen dejar el empleo, apareciendo el fenómeno denominado como fluctuación laboral, rotación o movilidad.

La fluctuación laboral es abordada por varios estudiosos, entre los que se encuentra a Robbins S.P. (1993). En sus estudios de comportamiento organizacional denomina este fenómeno como rotación, entendido como “la sustitución del personal que abandona por voluntad o involuntariamente una organización para siempre”. Por su parte Chiavenato I. (1990) en su libro la Administración de los recursos humanos, plantea que la rotación de recursos humanos o turnover es la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, es decir el volumen de personas que ingresan y egresan de una institución. Él analiza la rotación como un efecto de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Dentro de las primeras tenemos la situación de la oferta y la demanda de los recursos humanos en el mercado laboral, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mundo del trabajo, etc. y dentro de las segundas están la política salarial de la organización, la de beneficios, el tipo de supervisión, oportunidades de crecimiento personal, relaciones

humanas, condiciones ambientales, la moral de la organización, la cultura organizacional, la política de selección y reclutamiento de personal, la política disciplinaria, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas.

Por su parte, Podmarkov V. G. (1989), en su libro *Introducción a la Sociología Industrial*, al referirse a este particular lo denomina movilidad profesional vista como una forma particular de movilidad social, considerada como cualquier cambio en la posición laboral o en el papel del trabajador producido por el cambio de puesto de trabajo o de profesión. Ambos aspectos son esenciales pues no siempre un cambio en el puesto de trabajo coincide con un cambio de profesión y viceversa, pues las personas a veces sienten la necesidad de cambiar de trabajo, pero dentro de su profesión. En el análisis de la movilidad aparece el término de fluctuación y cita a I. Kaplan donde expresa que “la fluctuación de cuadros debe entenderse como los traslados no organizados de obreros de unas empresas a otras, que no responden a los intereses de las empresas, ni a los intereses de la economía nacional en su conjunto”. De ahí que se enuncie la definición de fluctuación real como el traslado evidente de los trabajadores y la fluctuación potencial como la posibilidad que condiciona este traslado, teniendo en cuenta condiciones objetivas que motivan la insatisfacción del trabajador que condicionan su traslado y el acto subjetivo de decidir el traslado de puesto de trabajo.

En investigaciones realizadas por este autor se declaran como las causas fundamentales que pueden favorecer la movilidad o rotación de las personas en su centro laboral la insatisfacción con las condiciones organizativas del trabajo, condiciones de vivienda y de vida, salario, adaptación al trabajo, y la satisfacción laboral.

En un estudio de clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera Julio Cesar Casales y otros (2000), definen la fluctuación laboral potencial como "El grado en que los trabajadores deseaban permanecer en su centro laboral actual o deseaban trasladarse a otras organizaciones", definición que asume la autora pero vista como el grado en que los trabajadores han pensado en abandonar la institución en un momento determinado.

Los estudios revisados coinciden en que el fenómeno de la fluctuación está influenciado por factores externos e internos. Se coincide con Chiavenato I. (1990) que existen fenómenos externos que influyen como: la oferta de la demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, y las oportunidades de un empleo en el mercado del trabajo. Y fenómenos internos como: la política salarial, la política de beneficios de la organización, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización, las condiciones físicas ambientales del trabajo ofrecidas por la organización, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos, la política disciplinaria desarrollada por la organización, los criterios de evaluación del desempeño y el grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

La aparición de un alto índice de fluctuación laboral en una institución origina consecuencias negativas, pues se hará necesario invertir en la preparación del personal, para poder reemplazar aquellos que abandonan la institución y tienen una alta calificación, sobre todo en una institución de educación superior donde el desarrollo de determinadas habilidades y competencias no se alcanzan en breve tiempo, sino son producto de años de experiencia en la docencia y la investigación. Esto genera además una sobrecarga de trabajo para el resto

del colectivo laboral al tener que sustituir a aquellas personas que han abandonado la institución.

1.4 Algunas experiencias sobre estudios realizados referentes a la fluctuación laboral.

En un estudio realizado por el **Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo de Cuba** determinan que las causas que condicionan la formación de un determinado nivel de inestabilidad en las entidades, pueden enmarcarse en tres grupos:

1. Aquellas relacionadas con las motivaciones personales del trabajador tales como: atención a hijos y otros familiares, problemas de vivienda, lejanía del centro de trabajo, carencia de círculos infantiles o seminternados, inconveniencia con el horario de trabajo.
2. Las referidas a problemas laborales del trabajador con su centro de trabajo. En estas causas las direcciones administrativas presentan alto nivel de responsabilidad, entre las cuales están: trabajar fuera de su especialidad o profesión, inconformidad con el salario, falta de estímulos, escasa posibilidad de superación, inconformidad con los métodos de dirección, deficiente organización del trabajo.
3. Las motivadas por sanción laboral.

Plantean además que muchas de las causas de índole laboral son problemas inherentes a la falta de atención al hombre, lo cual incluye entre otros aspectos condiciones de trabajo, relación jefe – subordinado, participación en la toma de decisiones, alimentación, etc.

No siempre la fluctuación laboral constituye un elemento negativo dentro de la institución, pues si la persona que quiera abandonarla no posee las capacidades y preparación necesaria, no representa una pérdida sensible para la misma.

Por otra parte, cuando las personas pretenden abandonar la institución y no lo hacen, trae como resultado la existencia de la fluctuación laboral potencial, la misma traerá como efecto que las personas ocupen plazas no aportando lo necesario y que no puedan ser sustituidas, desperdiciando de esta manera los recursos de la organización y se debilitan el clima organizacional por las posibles actitudes asumidas por estas personas y su posible influencia en el comportamiento de las otras.

Estudios realizados en Cuba por **Hernández Vila y otros** (2005) en una institución de Salud Pública, plantean que las causas que desde el punto de vista laboral aumentan la rotación y fluctuación laboral en los últimos años están relacionado con:

- El contenido del trabajo y los salarios: al no existir correspondencia entre los mismos, los trabajadores trataran de buscar una solución tanto dentro como fuera de la institución, en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciban retribuciones iguales, esto puede variar debido a que existen trabajos con retribuciones adicionales que pueden ser más ventajosos y atractivos de ahí que exista un éxodo en las últimas décadas hacia los llamados sectores emergentes en la economía como el turismo.
- Condiciones laborales: en los casos extremos, al no sentirse satisfechos con las mismas, conduce a la rotación laboral.
- El sistema de estimulación moral y material vigente en las empresas puede generar desmotivación y como consecuencia abandono de la misma.
- Se considera que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

- En algunos casos se referencian las pocas posibilidades de superación y promoción que brinda la institución y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.
- Los motivos personales más frecuentes lo constituyen el déficit de vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

También hace referencia a otros indicadores y su influencia en la fluctuación como son: la edad, pues se constató que las personas más jóvenes fluctúan más. Teniendo en cuenta los motivos, las mujeres sienten más necesidad de abandonar la institución por los motivos personales y los hombres por los laborales. Se manifiesta que las personas con mayor calificación tienden a fluctuar más, así como en territorios pequeños con pobres ofertas de trabajo se limita por esta situación. En cuanto a la antigüedad, las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables.

Como conclusión de su trabajo manifiesta la relación existente entre fluctuación laboral y las variables motivación y satisfacción laboral, así como la existencia de una fluctuación potencial alta.

En un estudio realizado por **Casales J.C. y otros** (2000) sobre clima organizacional y fluctuación laboral potencial en una institución financiera llegaron a la conclusión que existe una relación entre la percepción que tienen los trabajadores del Clima Organizacional

existente en la institución, y la Fluctuación Laboral Potencial de estos. Todas las dimensiones del Clima estudiadas (valores colectivos, posibilidades de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimiento de pertenencia, **motivación** y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefe-subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo) se encuentran relacionadas directa y significativamente con la Fluctuación Laboral Potencial. Entre las dimensiones estudiadas quedaron en tercer lugar la motivación y compromiso de los trabajadores. La Fluctuación Laboral Potencial, no depende, en la entidad estudiada, de factores como la edad, el sexo, la escolaridad o la antigüedad en el centro.

De lo anterior se infiere la necesidad de realizar estudios sistemáticos para constatar las causas de la existencia de la fluctuación laboral potencial, y poder influir sobre las mismas y de esta manera reducir la fluctuación laboral real, así como constatar la influencia que pueda tener la motivación laboral en la misma

1.5 Aplicaciones prácticas sobre los estudios de motivación laboral.

Los estudios motivacionales le permiten al directivo conocer más a fondo cada uno de sus subordinados, pues es necesario reconocer las diferencias individuales de cada uno de ellos, debido a que no todos tiene las mismas necesidades; unos necesitan ser más reconocidos y autoafirmarse en su trabajo, otros necesitan superarse más o tienen intereses investigativos, unos tiene cualidades para la dirección o necesitan sentirse independientes en la realización de las actividades, o problemas familiares que demandan del mismo una mayor atención, entre otras; el conocimiento de estas particularidades individuales le permitirá individualizar los reconocimientos, las responsabilidades ante la realización de determinadas actividades de

acuerdo a las expectativas de cada subordinado, los ajustes de horarios, entre otros aspectos.

Al organizar el trabajo se deben especificar cuáles han de ser las metas que cada trabajador debe realizar para contribuir con la misión del centro donde labora, por lo que el subordinado debe conocer claramente qué se espera de él, pero el directivo debe conocer si él mismo tiene potencialidades para su realización y si existen las condiciones objetivas para ello, pues una meta difícil de alcanzar perderá su potencial movilizador, entorpecer el desempeño laboral y motivacional del subordinado, debido a que este puede reducir sus esfuerzos en la ejecución de la tarea, por lo tanto es necesario retroalimentar y guiar su ejecución, tener en cuenta las particularidades individuales y las características en que se realizará el trabajo.

Es necesario involucrar a los subordinados en las decisiones que le afecten a ellos, pues de esta manera se sentirán más responsables y motivados con su ejecución, necesarios en su trabajo y reconocidos por sus directivos, entre otros.

Identificar a aquellas personas a quienes las moviliza las necesidades extrínsecas (salario, condiciones de trabajo, etc.), y desarrollar en ellos las necesidades intrínsecas, reforzando la realización personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento personal., redundará de manera positiva tanto en su preparación profesional, como en el cumplimiento de las metas institucionales.

Los directivos deben tener en cuenta los refuerzos de tipo social cuando los subordinados logren un buen desempeño, pues no solo las recompensas materiales sostienen la motivación laboral.

Las políticas institucionales deben ir dirigidas a: crear un clima, donde cada trabajador contribuya con algo; fomentar la participación plena en problemas importantes; ampliar permanentemente el campo de dirección y el control de uno mismo.

En sentido general se puede concluir que no existen teorías que realicen un estudio integrador de la influencia de la motivación laboral y su relación con los diferentes procesos y formaciones psicológicas de la personalidad, los estudios motivacionales consultados se realizan en empresas casi en su totalidad.

1.6 Acercamiento a la gestión de recursos humanos en el ISPH.

Diseño, descripción y análisis de los puestos de trabajo:

En el caso de los ISP en Cuba los profesionales de la educación trabajan a tiempo completo, donde su tarea fundamental está dirigida a la docencia de pre y postgrado, en dependencia de su categoría docente y científica. La docencia de postgrado pueden estar relacionadas con cursos de superación, diplomados, maestrías, y doctorados curriculares, así como en la participación en proyectos de investigación que responden a las necesidades de solución de problemas y al perfeccionamiento de la educación en el territorio y en el país.

En la descripción del puesto de trabajo los ISP se rigen por las mismas regulaciones del resto de las IES, reglamentado en la Resolución Ministerial No 25/1993 del Ministerio de Educación Superior. En su Capítulo II: Artículo 5 establece las funciones generales de los profesores universitarios:

- Educar para la formación de convicciones personales y hábitos de conducta, para el logro de personalidades integralmente desarrolladas que piensen y actúen creadoramente aptas para construir la nueva sociedad y defender las conquistas de la revolución;
- Realizar la planificación, ejecución y control del proceso docente de pre y post grado en todas las formas de acuerdo con su categoría docente;
- Desarrollar actividades metodológicas y de superación inherentes al proceso docente de pre y post grado , hasta el nivel de actualización que requiera el desarrollo exitoso de las funciones correspondientes a su categoría;
- Elevar constantemente sus conocimientos pedagógicos, científico-técnicos y culturales;
- Realizar investigaciones científicas y trabajos de aplicación que contribuyan al desarrollo de las fuerzas productivas de la sociedad y al perfeccionamiento de la vida social en su conjunto; y
- Cumplir con las regulaciones establecidas para los profesores universitarios.

A partir de estas funciones generales, aparecen reglamentadas en la antes mencionada resolución, las funciones que deben cumplir los profesores de las máximas categorías. En sentido general se refieren a: el período de tiempo desempeñando las funciones inherentes a cada categoría, con la calidad requerida; profesionalismo en su esfera de actuación; ejemplaridad como educador; logros en la actividad científica expresada en su desempeño profesional o en los resultados investigativos; soluciones a problemas concretos que se dan en la práctica social; dominar conocimientos de filosofía (problemas de la ciencia; teoría del pensamiento; teoría marxista-leninista; dominar idiomas; tener un mínimo de años de experiencia docente; con evaluaciones satisfactorias y la realización de ejercicios de oposición para alcanzar las diversa categorías.

Teniendo en cuenta lo antes señalado en el convenio individual de trabajo se describen las responsabilidades del profesor, los indicadores que se le medirán en su evaluación profesoral (trabajo docente educativo, trabajo docente metodológico, la superación e investigación) en dependencia de la categoría docente y científica, el mismo es elaborado por el jefe inmediato y firmado por el profesor que se compromete con su cumplimiento.

La demanda en el ISPH se ha diversificado en los últimos tiempo a raíz del cambio del modelo del profesional de la educación con la aparición de la universalización de la Educación Superior en Cuba, pues el criterio de la relación profesor / alumno no es el que prima, ya que el peso fundamental de la sede central de la institución no está dada en la formación de pregrado, en la misma, sino también en las sedes universitarias pedagógicas, agregando a ello el asesoramiento técnico - metodológico a los profesores adjuntos y directivos de dichas sedes, así como la formación postgraduada y la investigación la que tiene un peso sustancial en el análisis de los puestos de trabajo, lo que se tienen en cuenta en la distribución de las tareas.

Reclutamiento, detección, selección e incorporación.

La cantidad de profesores que requiere la institución es aprobada nacionalmente por el Ministerio de Educación (MINED) bajo resolución. Cada año se actualiza la estructura de la institución, dada por la cantidad de facultades y departamentos.

La cantera de profesores que nutren la institución adquiere su experiencia en el trabajo docente metodológico en centros educacionales de los diferentes niveles, desde el preescolar hasta la enseñanza media superior.

En el caso específico de los ISP, los profesores ingresan después de haber ejercido como mínimo 2 años en las instituciones educativas del nivel para el cual fueron preparados y de manera excepcional, tras previa solicitud al MINED, es aprobada su entrada después de un año de ejercicio en la escuela y se le considera el próximo año como adiestramiento en la institución.

El responsable de captar al personal docente es el jefe de departamento que abre el proceso que incluye la convocatoria de las plazas y una investigación acerca de la vida laboral y social de los optantes. Las fuentes fundamentales de que se nutre la institución son aquellos alumnos de la reserva especial pedagógica; que está constituida por los estudiantes más talentosos de la institución, así como también directores de escuela con basta experiencia, metodólogos y profesores de las diferentes enseñanzas fundamentalmente, los cuales se sienten motivados por ejercer su profesión en el nivel de enseñanza superior.

En el caso de los estudiantes de la reserva especial pedagógica que se seleccionan en el 5to año de su carrera, se le solicita al MINED el interés de la institución para su inclusión en la plantilla de la institución, y se ubican en centros donde reciben una preparación y entrenamiento que le propicie una mejor formación, los cuales son visitados con frecuencia por parte de los jefes de departamentos interesados, donde se evalúa su desempeño.

Las consideraciones anteriores conducen a la conclusión de que ninguna de las fuentes de reclutamiento señaladas es completa y por tanto, en las IES, es imprescindible llevar a cabo un proceso de formación y desarrollo permanente de los profesores.

Formación y desarrollo.

En los ISP está regulada la formación y desarrollo a partir de la Resolución No 29/06 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del Reglamento de Capacitación y desarrollo de los Recursos Humanos, donde se parte de un diagnóstico de las necesidades de capacitación por parte de los jefes inmediatos y a partir de ahí se planifican las acciones necesarias.

Existen diversas vías a través de las cuales se organiza la superación inicial y sistemática de los profesores dentro de la institución: la realización de cursos que propician la preparación del profesor para ejercer en la educación superior, como son el de computación dado por el avance de las TIC y los medios puestos a su disposición para la impartición de la docencia. Existen cursos que son indispensables como los de Metodología de la Investigación Pedagógica y Didáctica de la Educación Superior. A juicio de la autora estos dos últimos deben ser de carácter obligatorio para todo aquel personal pedagógico que ingrese en la institución proveniente de las enseñanzas. En el caso concreto de los ISP es necesario una actualización en las formas de organización de la enseñanza en la educación superior, pues los profesores que accederán a la institución ya tienen, su formación curricular por un lado y su experiencia laboral en la escuela, aún cuando es necesaria una actualización en materia de investigación y en el área de conocimiento a la cual se dedicará, pues no se debe perder de vista la importancia que tiene esta preparación, pues el profesor deben brindar modelos de actuación a los futuros profesionales de la educación.

En los planes de trabajo metodológicos y estrategias de superación que se elaboran en los diferentes niveles, (institución, facultades y departamentos) quedan plasmadas aquellas actividades necesarias para el continuo perfeccionamiento de los profesionales, desde el punto de vista científico - metodológico, el cual se conforma a partir de un diagnóstico de las necesidades de perfeccionamiento de los docentes.

Este diseño de superación sistemática favorecerá la preparación profesional que necesitan los profesores, lo que debe influir en la satisfacción de necesidades de realización y autorrealización profesional y generará confianza en su propia competencia para asumir la formación del nuevo profesional de la educación motivados por la trascendencia social de la labor que desempeñan.

Un elemento que forma parte del desarrollo de los profesionales de la educación es lo regulado por la Resolución No 25/1993 del MES sobre la ratificación de la categoría docente, proceso que contribuye a incentivar que los profesores mantengan su preparación profesional sistemática.

Desarrollo organizacional.

Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia del centro de trabajo a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

En el desarrollo organizacional se debe tener en cuenta la repercusión que tiene sobre los profesionales el tipo de planeación o estrategia seguida por la institución y por tanto la administración debe desarrollar estudios de clima organizacional⁵, los cuales incluyen indicadores como: valores colectivos; posibilidades de superación y desarrollo; recursos materiales y ambiente físico; retribución material y moral; estilos de dirección; sentimiento de

⁵ Clima organizacional: Conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad". Julio Cesar Casales y otros (2000)

pertenencia; motivación y compromiso; resolución de quejas y conflictos; relaciones humanas; relaciones jefe-subalternos; control y regulaciones; estructura organizativa y diseño del trabajo. Como se aprecia, de una forma u otra se ven reflejado todos los procesos básicos de la gestión de los recursos humanos.

Se declara oficialmente que el modelo que sustenta la organización en la institución es la administración por objetivos y la planeación estratégica. Se han desarrollado estudios de satisfacción laboral por parte de las organizaciones políticas del centro.

Evaluación del desempeño.

La evaluación de los profesores se desarrolla anualmente al término del curso escolar, y en la misma se tienen en cuenta los resultados obtenidos en los indicadores de trabajo docente educativo, trabajo docente metodológico, superación e investigación, partiendo de una autoevaluación de los mismos que es conciliada con los profesores principales, según sea el caso, y el jefe de departamento y se otorgan las categorías de excelente, bien, regular y mal.

La evaluación del desempeño contribuye de manera directa en la motivación laboral pues en la medida en que el profesorado perciba la justeza de la misma, se esforzará más por alcanzar las metas concebidas para él por la institución.

Atención, retribución y reconocimiento.

El salario como retribución del trabajo se establece por la Resolución No 14/2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El mismo se otorga por concepto de: un salario básico, por el resultado de la evaluación, por años de servicio; un pago adicional por el tipo de enseñanza, pues se han incrementado las tareas a realizar como guardias nocturnas,

visita y atención metodológica a las sedes universitarias entre otras; y el ascenso a las categorías científicas de doctor y master.

Según se aprecia, los aspectos referidos a la motivación laboral permean todo el espectro que abarca la gestión de los recursos humanos, que comprenden desde el interés que se siente por ingresar a trabajar a un centro de educación superior, donde recibe una formación y superación que le posibilita realizar la docencia y la investigación, hasta la repercusión que tiene la retribución y el reconocimiento de su labor.

CAPÍTULO 2: Enfoque metodológico para el estudio de la motivación laboral en los profesores del ISPH.

En este capítulo se presentan los presupuestos metodológicos para el estudio de la motivación laboral, se precisan los procedimientos epistemológicos que permitieron la determinación de dimensiones e indicadores y incluyendo la operacionalización de la variable motivación laboral, y se explican los métodos y técnicas utilizados en la investigación.

2.1 Presupuestos metodológicos para el estudio de la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial.

En correspondencia con los enfoques sobre motivación laboral y la fluctuación laboral potencial y los criterios de autores como Pérez Mato D. (1998), García Gutiérrez A. (2000) sobre los principios para el diagnóstico educacional, se proponen las siguientes exigencias metodológicas para su estudio:

- Finalidad:** El diagnóstico de la FLP permite determinar cuáles son las causas de la aparición de la misma y la incidencia de la ML, lo que posibilita el establecimiento de

acciones por parte de los directivos y de los propios profesores en función de las conclusiones arribadas y el pronóstico realizado.

•**Objetividad:** El diagnóstico de la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial deben realizarse sobre la base de criterios científicamente fundamentados, de ahí la necesidad de determinar contextualmente las dimensiones e indicadores que nos permitan alcanzar el reflejo lo más aproximado posible de los fenómenos estudiados.

•**Individualidad:** La motivación es un fenómeno psicológico sustancialmente privado y subjetivo del hombre, lo que implica la existencia de diferencias individuales entre los trabajadores de aquellos elementos que motivan la actuación que origina. Las conductas de las personas pueden estar generadas por diferentes motivadores, no obstante en las instituciones existen consensos y similitudes motivacionales de acuerdo a su organización.

•**Sistematicidad y carácter preventivo:** Es necesario prever el estudio periódico del estado de la FLP, lo que posibilita la búsqueda de relaciones de causa – efecto en el comportamiento de los profesores y la actualización del diagnóstico y perfeccionamiento continuo de las acciones de la estrategia, para contribuir a satisfacer las necesidades de los profesores, anticipándose a los futuros problemas que puedan surgir.

•**Relación entre la actividad y la comunicación:** Para el diagnóstico de la FLP y su relación con la ML, se deben tener en cuenta las características de la actividad profesional del profesor y los diferentes sistemas de relación que establece el mismo fundamentalmente con los directivos, colegas y estudiantes.

- **Relación entre la motivación intrínseca y extrínseca:** Teniendo en cuenta los presupuestos teóricos antes fundamentados para el estudio de la motivación laboral, es necesario conocer las condiciones tanto internas como externas que satisfacen y movilizan el comportamiento de las personas en su contexto laboral.

En la realización del diagnóstico de la motivación laboral es necesario tener en cuenta algunos pasos metodológicos que resultan útiles, porque facilitan la organización del proceso y propician su implementación práctica, entre ellos tenemos:

1. **Determinación del objeto a diagnosticar**, en este caso la motivación laboral y la fluctuación laboral potencial.
2. **Estudio del modelo teórico sobre ese objeto**, se realiza un análisis previo de las teorías y presupuestos que sustentan la existencia de la motivación laboral y la fluctuación laboral
3. **Análisis de la experiencia profesional práctica, acumulada sobre lo que se desea diagnosticar** para ello se explora los estudios realizados sobre el objeto a investigar, lo que permite proponer dimensiones e indicadores contextualizados a instituciones educativas, a la vez que favorece la comprensión de los resultados encontrados en el estudio.
4. **Determinación de las dimensiones e indicadores de lo que se va a diagnosticar** en este paso, previa consulta a expertos, se disciernen las dimensiones e indicadores a utilizar.
5. **Elaboración de instrumentos, recopilación de datos e información y su procesamiento** a través de este paso se elaboran los instrumentos a aplicar y se realiza una prueba piloto para determinar su pertinencia y se reelaboran los mismos,

posteriormente se aplica a la muestra seleccionada y se procesa teniendo en cuenta el paquete estadístico SPSS.

6. **Elaboración de conclusiones** que permite determinar las cualidades, rasgos, características distintivas de la motivación laboral además de su incidencia en la fluctuación laboral potencial del personal docente, lo que permite proponer acciones encaminadas a elevar la motivación laboral.

2.2 Determinación de dimensiones e indicadores para el estudio de la motivación laboral.

La concepción de un estudio integral y objetivo de la motivación laboral en un centro educacional, presupone la determinación de dimensiones e indicadores que reflejen lo más objetivamente posible las particularidades que lo identifican, vistas en los diferentes aspectos que influyen en la motivación laboral de un profesional de la educación.

En esta investigación se asume el criterio de L. Campistrous y C. Rizo (1998) según el cual una **variable** es un símbolo, una representación de la realidad. El valor que asume la variable se determina por su medición. Las **dimensiones** son las diversas direcciones que se puede analizar una propiedad de la variable y los indicadores (del latín indicio) son variables que permiten indicar los valores de otra variable directamente medibles, cuyos valores se determinan con facilidad.

Para caracterizar la variable motivación laboral se asume la relación variable – dimensión – indicador.

Para la determinación de las dimensiones e indicadores que posibilitan el estudio de la motivación laboral dentro de una institución formadora de profesionales de la educación, se

tiene en cuenta el análisis de las particularidades de la motivación laboral y su incidencia en el comportamiento de las personas en su entorno; los diferentes enfoques de su estudio en la bibliografía consultada y la búsqueda de consenso entre expertos seleccionados dentro de los ISP, que a criterios de la autora propicia un reflejo más exacto de la realidad por contar los mismos con las vivencias necesarias para su medición.

La determinación de indicadores es un proceso complejo. En este caso se tuvieron en cuenta tres aspectos esenciales de acuerdo con criterios de los autores L. Campistrous y C. Rizo (1998), R. Bermúdez y M. Rodríguez (1996) y F. López (2000).

- ❖ Análisis teórico del objeto o fenómeno a estudiar.
- ❖ La determinación de las características que puedan dar una información más fidedigna de su estado.
- ❖ La utilización de procedimientos empíricos para la determinación de los indicadores.

Para la determinación de las dimensiones - indicadores se tuvieron en cuenta los siguientes procedimientos epistemológicos:

- ◆ Análisis teórico de la motivación laboral.
- ◆ Valoración crítica de los modelos propuestos anteriormente por otros autores.
- ◆ Precisión de los criterios de selección de las dimensiones.
- ◆ Precisión de las dimensiones e indicadores.
- ◆ Consulta a expertos para valorar la utilidad de los indicadores elaborados.
- ◆ Valoración de los criterios y recomendaciones emitidas por los expertos.

La profundización en los conocimientos acerca de la motivación laboral contribuyó a una mejor comprensión de las particularidades que le son propias y sentó las bases para las precisiones teóricas en las cuales se sustenta la propuesta de dimensiones e indicadores. Después de consultados los estudios, se contextualizaron los indicadores en dependencia del tipo de tarea que ejecuta el profesor en una institución dedicada a la formación del personal pedagógico.

A partir del análisis teórico se confeccionó una “bolsa inicial de indicadores”, como la denominan los autores L. Campistrous y C. Rizo (1998) atendiendo a los siguientes **criterios**:

- Demandas sociales al tipo de institución.
- Organización de las instituciones de educación superior pedagógica.
- Funcionamiento integral de la personalidad.
- Relación entre los factores intrínsecos y extrínsecos al docente que pudieran influir en la motivación laboral.
- Factores ajenos a la institución.

Las consideraciones teóricas tomadas como punto de partida en epígrafe anterior posibilitaron la determinación de dimensiones e indicadores que se muestran a continuación:

DIMENSIÓN 1: DATOS GENERALES.

Está referida aquellas características individuales de los profesores que pueden estar incidiendo en alguna medida en su motivación laboral, tales como:

- a) Edad.
- b) Sexo.
- c) El tiempo de trabajo en la institución.
- d) Grado científico y categoría docente.

a) La **edad** es un indicador que permite analizar a los profesores como “hombres y mujeres que evolucionan personalmente, pasando por distintos ciclos vitales, conforme van acumulando edad y experiencia” (Huberman, 1989), citado por Esteve Zarazaga J. M.; en investigaciones realizadas por Robbin S. P. (1993), este refiere que cuantos más años, menos probabilidades existen de que alguien renuncie a su trabajo, además que entra más años de trabajo se tengan se disminuyen las alternativas de encontrar otro trabajo, los años de antigüedad proporcionan sueldos más altos y mejores prestaciones en la jubilación.

Otros estudios realizados en Gran Bretaña por Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996) para demostrar un patrón de incremento de la satisfacción con la edad, explicando en su muestra un comportamiento en forma de U (en las primeras edades laborales aumenta la satisfacción por el trabajo, la misma disminuye aproximadamente alrededor de la mitad de la década de los 30 y comienza su ascenso) en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en sí. Estos autores hacen referencia a investigaciones anteriores que manifiestan la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral y se ha encontrado que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos.

La edad puede condicionar en cierta medida la motivación laboral, dado que las personas jóvenes, al inicio de su vida laboral tienen planes y proyectos de vida mucho más abarcadores pues están buscando su lugar en el sistema de relaciones sociales, específicamente en el laboral. Cuando las personas alcanzan la madurez tienden a ser más estables y ya han alcanzado en cierta medida una satisfacción en su trabajo, si, solo si, este se ha lo proporcionado.

b) El **sexo** resulta un indicador importante pues permite tener en cuenta la condición de género, y extraer las conclusiones sobre los comportamientos de las personas y los elementos que influyen y la percepción que tienen ambos sexos de aquellos aspectos que inciden en la motivación laboral y su influencia en la fluctuación laboral potencial, lo que favorece el establecimiento de acciones tendientes a promover situaciones de equidad.

c) El **tiempo de trabajo** puede proporcionar las opiniones de las personas partiendo de su experiencia tanto dentro como fuera de la institución. El **tiempo de trabajo en la institución** puede brindar información armónica de todas las personas, pues aquellas personas que tienen una larga vida laboral pueden expresar opiniones que reflejen su experiencia en varios momentos, bajo la influencia de diferentes administraciones, por lo que pueden estar prejuiciadas por gustos, preferencias entre otras.

d) El **grado científico y la categoría docentes** permiten valorar por parte del directivo el grado de satisfacción de necesidades y como impulsan la actuación de sus subordinados.

DIMENSIÓN 2: PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO O FACTORES EXTRÍNSECOS AL TRABAJO.

Partiendo de los presupuestos teóricos formulado por F. Herzberg sobre los factores extrínsecos o de higiene y mantención y elementos del Modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham y su importancia para el logro de un desempeño eficiente en el trabajo, se proponen los siguientes indicadores:

- a) Salario.
- b) Régimen de trabajo y descanso.
- c) Higiene de los locales.
- d) Recursos materiales a su disposición.
- e) Supervisión.

f) Relaciones interpersonales en el ejercicio profesional.

Para el análisis de esta dimensión se tiene que acotar que la percepción de las condiciones de trabajo se conciben como el reflejo que tienen las personas de su entorno laboral y no las condiciones en sí mismas y por tanto las personas “actúan según su interpretación de la realidad y no de acuerdo a la realidad misma”, Robbin S. P. (1993), en la manera que se ven o piensan que es, por lo que esto influye en su comportamiento, por tanto es necesario partir de cuál es la percepción que tienen los trabajadores del centro independientemente de las mejoras que estos tengan.

a) **El salario** como uno de los aspectos que permite explorar la necesidad que tienen las personas de satisfacer sus necesidades económicas de seguridad y manutención personal y familiar.

Ardila R. (1986) refiere que “la gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas. En el contexto laboral existen personas que desempeñan una actividad laboral solo por el incentivo de ganar un mayor salario, esto indica que se debe trabajar con estas personas para que satisfagan necesidades superiores y de esta forma puedan contribuir a su crecimiento personal, y a un mayor aporte en su desempeño laboral.

b) **El régimen de trabajo y descanso** permite constatar la percepción que tienen los profesores de la organización escolar y su planificación, si contribuyen a que los mismos se sientan satisfechos en las instituciones de educación superior dedicadas a la formación de maestros, a la luz de los cambios actuales de planes de estudio, donde se incluyen las jornadas irregulares, el horario de trabajo, la guardia docente educativa en sus diferentes variantes y el descanso.

c) **La higiene de los locales** permite una mejor adaptación de las personas en su trabajo, propiciándoles bienestar y comodidad, al tener en cuenta la percepción que tiene los profesores en cuanto a elementos tales como la ventilación, el espacio físico y la iluminación posibilita constatar cómo hay que mejorar las condiciones de trabajo, sobre todo en las condiciones en que se desarrolla el trabajo actualmente en los ISP, por lo variado y complejo del sistema de actividades a desarrollar, la actividad docente, lo que demanda de las largas horas de permanencia en la institución. Locales bien iluminados, ventilados y el espacio físico adecuado influyen en que no aparezca la fatiga y por tanto contribuye a aumentar la capacidad de trabajo de las personas.

d) La posibilidad de tener **recursos materiales a su disposición y el acceso a medios técnicos** posibilita que el docente pueda ejecutar con mayor calidad su docencia al poder confeccionar materiales de apoyo a la docencia, la realización de búsquedas en INTRANET e INTERNET lo que favorece la actualización necesaria para la superación e investigación y la realización del trabajo educativo con los estudiantes.

e) **La supervisión** posibilitará analizar la pertinencia de la frecuencia de las visitas recibidas tanto a nivel de departamento, de la institución como nacionales y si las mismas no estarían limitando la iniciativa y la imposibilidad de satisfacer la necesidad de independencia y autonomía en los profesores, por un lado y por otro la generación de tensión como estado emocional negativo que influirá en el descenso de la motivación laboral. Dentro de este indicador también se contempla **la eficacia del trabajo**, cuando el directivo informa a sus subordinados sobre la misma, permite que los profesores puedan conocer los logros que van alcanzando, lo que favorece el desarrollo de una alta autoestima y una adecuada autovaloración de las potencialidades que posee, por lo que contribuirá a elevar la

preparación del profesor para enfrentarse a metas cada vez más complejas constituyendo un reto para su desempeño por un lado y por otro le sirve de retroalimentación.

f) **Las relaciones interpersonales** Las relaciones interpersonales van condicionando y propiciando formas específicas de comunicación que contribuirán a elevar la motivación laboral, a través de la satisfacción de las necesidades de autonomía y retroalimentación, son consideradas como vínculos que se establecen entre las personas durante su actividad y se expresan en la comunicación mutua, en este tipo de relaciones se manifiesta, por un lado, los vínculos de cooperación entre las personas y por otro lado, se expresa la conciencia y la vivencia de la personalidad de esos vínculos, en este caso se refiere a las **relaciones interpersonales** que se establecen **en el ejercicio de la profesión** dadas por las relaciones que se establecen entre los profesores y sus directivos, colegas y estudiantes, fundamentalmente, pues están también las relaciones que se establecen con el personal no docente, médico y la familia.

Tanto en el contenido como en su forma, las relaciones entre las personas reflejan valores y normas sociales que regulan la actuación de quienes interactúan y se comunican entre sí. En ellas se van asimilando nuevos valores como normas sociales y criterios valorativos que llegan a transformarse en patrones de valoración y autovaloración para las personas.

Los indicadores antes expuestos sin contribuir directamente en la motivación laboral, generan satisfacción por el trabajo y sostienen la permanencia de las personas en la institución cumpliendo con las metas de las mismas y favoreciendo en cierta medida la estabilidad laboral.

DIMENSIÓN 3: FACTORES MOTIVADORES DEL TRABAJO

Teniendo en consideración los presupuestos teóricos planteados por A. Maslow en su teoría de la “Pirámide de necesidades”, de F. Herzberg con los factores intrínsecos o motivadores, la teoría de ERG de C. Aderferc, el Modelo de las Características del trabajo de Hackman y Oldham y la Teoría de la equidad de Adams se proponen los siguientes indicadores:

- a) Percepción del tratamiento laboral.
- b) Satisfacción de necesidades.
- c) Estado emocional en el momento de la insatisfacción.
- d) Sentido personal que tiene la institución para los profesores.
- e) Motivación profesional.

a) Percepción del tratamiento laboral, este indicador incluye la justeza del tratamiento laboral, participación en la toma de decisiones, la estimulación y las posibilidades de superación e investigación.

Justeza del tratamiento laboral en la medida que las personas perciban que se les reconoce su trabajo en dependencia de sus posibilidades, propiciará que se eleve la motivación hacia el mismo, los directivos deben reconocer las contribuciones que los profesores hacen al cumplimiento de las metas de la institución, este reconocimiento debe ser con equidad, donde se estimule por esfuerzos verdaderos, considerando las vías utilizadas para la solución de las tareas. En este aspecto también tiene mucha importancia la percepción de la justeza en la evaluación del desempeño de los profesores. Al tener en cuenta las opiniones de los profesores, estos percibirán su **participación en la toma de decisiones**.

La percepción de las personas sobre **la estimulación** es referida a la justeza de la estimulación moral y material en correspondencia con los esfuerzos y los resultados obtenidos.

La percepción de las **posibilidades de superación e investigación** contribuyen a que los profesores puedan sentirse cada día más preparados para enfrentar los retos cada vez mayores de la profesión pedagógica y a su vez satisfagan necesidades de realización y autorrealización.

b) La **satisfacción de las necesidades** es el indicador más relevante para la constatación del nivel de desarrollo motivacional, pues está dada por la relación que desde el punto de vista psicológico tienen las necesidades y motivos que impulsan a las personas actuar.

Si se considera que las necesidades superiores incitan al hombre a lograr su satisfacción y que las mismas activan el funcionamiento del individuo en forma de deseos o tendencias, constituyen por tanto una de las premisas indispensable para la actividad; en el caso concreto de esta investigación es la actividad laboral.

La existencia de una necesidad en sí no provoca una actividad dirigida por el sujeto, para ello es necesario que la necesidad se concrete en aquellos "objetos" que responden a su satisfacción, en otras palabras, la necesidad constituye la fuente de la actividad pero para que el hombre actúe, debe ser capaz de reflejar aquel objeto que satisfaga su necesidad, el cual se convierte en motivo de su actividad.

A partir de este punto de vista se define el motivo como todo aquello que estimula y conduce la actividad del hombre con vista a satisfacer sus necesidades, es decir, todo en lo que ha encontrado su "encarnación" la necesidad. El motivo moviliza y orienta la conducta del sujeto en la satisfacción de sus necesidades, en el caso de la **motivación laboral** es grado de interés, orientación, predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización. Casales J.C. (2000)

Teniendo en cuenta los autores antes mencionados se asumen para el presente estudio las necesidades de autorrealización, realización, poder, afiliación, autonomía, reconocimiento, trascendencia de la actividad, la económica, retroalimentación entre otras.

c) **Estado emocional en el momento de la insatisfacción** este indicador permite valorar si los problemas que afectan al profesor están incidiendo en la existencia de un estado emocional en el docente, que repercute negativamente en su desempeño profesional, pues la existencia de estados emocionales negativos de manera sostenida puede generar conductas de evasión en las personas, desinterés, desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales (ansiedad, depresión, tensión, pesimismo, apatía) o manifestaciones somáticas como insomnio, problemas circulatorios, digestivos u otros. Esta situación de frustración puede generar, de no solucionarse, un estado de desequilibrio en la persona y la misma puede optar por abandonar la institución.

Como plantea Zaldívar Pérez D. (2002) “En el ambiente laboral, cuando la Administración, el equipo directivo, la Inspección, etc. no favorecen el necesario ajuste entre los docentes y los objetivos a conseguir, aparecen aspectos tales como falta de energías, descenso en el interés por los alumnos, percepción de éstos como frustrantes y desmotivados, alto absentismo y deseo de abandonar la profesión. Como consecuencia de este proceso se produce un descenso de la calidad de la enseñanza, que no es más que la expresión de una pérdida de ilusiones. Este panorama difícilmente se puede remitir por sí sólo si no se introducen cambios en el contexto laboral.”

La persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la institución para la cual trabaja y la economía nacional pues trae como consecuencia: ausentismo, rotación o fluctuación del personal, disminución del

rendimiento físico, disminución del rendimiento psicológico, afectaciones en la calidad del trabajo realizado, entre otras.

d) **Sentido personal que tiene la institución para los profesores:** La exploración de este indicador permitirá conocer la incidencia de la institución en el perfeccionamiento de las esferas inductora y ejecutora, constatando por un lado el desarrollo motivacional de los profesores y su influencia en el comportamiento y sostenimiento en la institución, así como cuál esfera de la personalidad está siendo más potenciada por la institución. Esto permitirá brindar recomendaciones para el fortalecimiento de la motivación laboral.

La sociedad prepara al hombre para su futura vida laboral, en el caso que se investiga casi la generalidad de los profesores de las instituciones que forman los profesionales de la educación proceden de los ISP. Los profesores, al comenzar su vida laboral, comienzan a establecer nuevas actividades que se van haciendo más complejas a lo largo de su vida profesional en correspondencia con la preparación que van adquiriendo. Se establece un nuevo sistema de comunicación, que al inicio pasa de ser simples compañeros de estudio a compañeros de trabajo, directivos, estudiantes, personal no docente lo que implica la asunción de nuevas responsabilidades, y existe una influencia de todo este contexto en el funcionamiento de la personalidad del profesor. De ahí que sea importante investigar la influencia que tiene la institución en la regulación inductora y ejecutora de la personalidad pues a partir del reflejo que tenga el profesor de la misma y cómo satisfaga sus necesidades, se sentirá impulsado a la actuación.

Esto induce a la reflexión de que la conducta de las personas en su centro laboral está influida por la percepción y evaluación que los mismos hacen de su entorno. Esta percepción depende del puesto que las personas ocupan y los estímulos del entorno tanto físicos como sociales dando lugar por tanto a una percepción subjetiva de la realidad, pasando por el

prisma individual de cada persona, lo que implica un comportamiento posterior en dependencia de su percepción.

e) **Motivación profesional:** este indicador incide favorablemente en la motivación laboral, la formación de la motivación profesional transcurre, de acuerdo a investigaciones desarrolladas por González Rey F. (1995), por 3 momentos esenciales: una primera etapa caracterizada por el desarrollo de intereses y capacidades básicas; una segunda etapa por el desarrollo de motivos profesionales y del proceso profesional, ambas anteceden a la actividad laboral propiamente dicha, y un último momento que es el de reafirmación profesional y comienza a desarrollarse desde que la persona comienza a estudiar su carrera y durante los primeros años de trabajo, y a juicio de la autora, se continua perfilando y afianzando, más allá de las primeras etapas de trabajo donde en la medida que la misma esté más desarrollada permitirá experimentar vivencias de realización, reconocimiento y seguridad personal, expresada a través de planes , propósitos, satisfacción con su trabajo y polaridad del sentido personal (positivo, negativo o contradictorio), o sea el significado que adquiere para él el trabajo.

DIMENSIÓN 4: FACTORES AJENOS A LA SITUACIÓN LABORAL, Están referidos a aquellos elementos que influyen indirectamente la actitud que los profesores asumen ante su trabajo:

- a) Percepción de familiares y amigos con respecto al centro laboral.
- b) Problemas familiares.
- c) Estado de salud.

a) La **percepción de familiares y amigos con respecto al centro laboral** de acuerdo al Modelo de procesamiento de la información social es necesario investigar si los mismos son un elemento que influye o no en la motivación laboral, pues las opiniones negativas de la institución, dadas por las personas que nos rodean, pueden influir en la falta de motivación

hacia el trabajo e incidir en la aparición de fluctuación laboral potencial, generando estados de insatisfacción.

b) La existencia de **problemas familiares** pueden influir negativamente en el trabajador. En un informe realizado por Ardouin J. y otros (2000) expresan que “Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales”. Estos elementos por un lado y por otro está la percepción que tenga el profesor que no se tengan en cuenta sus problemas familiares para organizar su trabajo pueden influir en la permanencia de los profesores en la institución.

c) **Estado de Salud:** es pertinente tener en cuenta el estado de salud de las personas pues estas pueden estar influyendo de manera negativa en el comportamiento de las personas en su trabajo, sobre todo si las mismas son consecuencia de su relación con el entorno laboral, que pueden estar dadas por enfermedades profesionales u otras dolencias que puedan afectar la permanencia en el trabajo, así como que las personas perciban que no se tienen en cuenta su estado de salud para planificar sus actividades.

2.3 Validación de la propuesta de dimensiones e indicadores para el diagnóstico de la motivación laboral.

Para la validación de las dimensiones y los indicadores determinados por la autora de esta investigación se tuvo en cuenta la metodología desarrollada por L. Campistrous y C. Rizo (1998), según la cual se debe seleccionarse un grupo de expertos y realizar el análisis estadístico de los criterios aportados.

Primeramente se seleccionó el grupo de profesionales que se consideraron capaces de ofrecer valoraciones y aportar recomendaciones acerca de los indicadores atendiendo a los criterios siguientes:

- Más de 15 años de experiencia como docentes en los ISP.
- Dominio de conocimientos de Psicología, Pedagogía, Salud Escolar y Dirección Educativa.

El grupo lo conformaron profesores de los ISP con amplia experiencia en este tipo de institución, la investigación en el área de dirección educativa, asesores de salud, y profesores de psicopedagogía.

Con la finalidad de seleccionar las personas de mayor grado de competencia, se aplicó a los 35 sujetos escogidos un instrumento basado en la autoevaluación de los mismos para determinar el Coeficiente de Conocimiento (Kc) que poseían. (Anexo 5).

Luego se procedió al cálculo del Coeficiente de Argumentación (Ka) a partir de la estimación que hace el experto del grado de fundamentación de sus criterios.

A partir del coeficiente de conocimiento (Kc) y del coeficiente de argumentación (Ka) se calculó el coeficiente de competencia (K) de cada experto utilizando la fórmula:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

2

De acuerdo con los resultados se seleccionaron 30 expertos, cuyo coeficiente de competencia oscila entre 1,0 y 0,6 en correspondencia el valor de las categorías asumidas:

Si $0,8 < K < 1,0$ Alto

$0,5 < K < 0,8$ Medio

$K < 0,5$ Bajo

No se utilizaron en la muestra expertos con coeficiente de competencia bajo.

Finalmente la muestra quedó constituida por 30 profesionales, cuya composición tiene las siguientes características:

- Los 30 profesionales laboran en ISP entre 17 y 35 años en este tipo de institución.
- 7 tienen realizadas maestrías en dirección educacional.
- 2 con maestrías en planeación, administración y supervisión de sistemas.
- 5 master en investigación educativa.
- 8 profesores de Pedagogía y Psicología.
- 6 Asesores de Salud de ISP.
- 11 son doctores y 14 máster.
- 8 profesores titulares, 10 profesores auxiliares y 12 asistentes.

Para analizar la opinión de los expertos sobre los indicadores correspondientes a cada dimensión se utilizó el método Delphi. Este se considera como uno de los métodos subjetivos de pronosticación más confiables. Su esencia radica en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos, de manera individual, mediante cuestionarios, con el objetivo de llegar a un consenso general, o conocer los motivos de las discrepancias.

Para valorar la pertinencia de las dimensiones e indicadores se elaboró un cuestionario donde se le solicita a los expertos seleccionados su opinión, los mismos deben valorarla teniendo en cuenta las categorías de: **I**: Imprescindible para medir la variable; **MU**: Muy útil para medir la variable; **U**: Útil para medir la variable; **Q**: Quizás podría servir para medir la variable; **N**: No aporta nada para medir la variable. (Anexo 6). Para ello se le anexó al instrumento un cuadro aclaratorio de los indicadores donde se brinda una caracterización de los mismos, lo que a juicio de la autora favoreció una mayor comprensión por parte de los expertos de los indicadores que se pretenden medir (Anexo 7)

Los resultados se procesaron estadísticamente para buscar el índice de concordancia, siguiendo los pasos que aparecen a continuación:

1. Cálculo de la matriz de frecuencias.

La matriz de frecuencia se calcula relacionando los indicadores contra las categorías que los expertos le adjudican, señalando en casillas el número de expertos que seleccionó cada opción.

2.- Cálculo de la matriz de frecuencias acumuladas.

Esta matriz se calcula relacionando los indicadores contra las posibles categorías, situando en cada casilla el número de votos acumulado, lo que se obtiene sumando el valor de cada casilla con los valores de las casillas que le anteceden.

3.-Cálculo de las frecuencias relativas acumuladas.

Estas frecuencias representan la medida empírica de la probabilidad de que cada indicador sea situado en una categoría u otra inferior. Para ello se divide el valor de cada casilla de la tabla anterior por el número de expertos consultados.

4.-Cálculo de los valores de las abscisas.

Se determina el valor de la distribución normal inversa acumulada para obtener los valores que corresponden a las probabilidades calculadas en esa distribución.

Las sumas de las filas representan las sumas de los valores para todas las categorías correspondientes a cada indicador. Las sumas de columnas representan las sumas de los valores para todos los indicadores correspondientes a cada límite de categorías.

Aquí se determinan también los promedios y los valores de escala. Los promedios de las columnas representan los valores de los límites superiores de las categorías y los promedios de las filas el valor que se debe restar del promedio general para obtener los valores de escala de lo indicadores.

La comparación de los valores de escala con los límites de categorías permite determinar la categoría que corresponde a cada indicador, y por tanto conocer cuáles pueden ser desestimados u otra vez encuestados.

Los resultados obtenidos después de la consulta evidencian que:

- En la dimensión de **datos generales** se consideran indispensable y muy útil todos los indicadores propuestos. (Anexo 8)
- En la dimensión **percepción de las condiciones de trabajo o factores extrínsecos** al trabajo, fueron consideradas todos los indicadores de indispensables y muy útil, se ofrecen recomendaciones para medir los indicadores como es la frecuencia de la supervisión (inspecciones) en dependencia de quién la ejecuta: la facultad, el instituto o las instancias nacionales. Se incluye como indicador las relaciones interpersonales en el ejercicio de la profesión específicamente la comunicación entre los diferentes factores: dirigentes, colegas y estudiantes. (Anexo 9)
- En la dimensión **factores motivadores del trabajo** se consideran todos indispensables y se recomienda desglosar como otro indicador la motivación profesional teniendo en cuenta los tres elementos sustanciales que la determinan: el establecimiento de planes, propósitos, satisfacción con su trabajo y el significado que adquiere para él el trabajo. (Anexo 10)
- En la dimensión factores ajenos al trabajo se consideran muy útiles y no se establecen recomendaciones para los mismos. (Anexo 11)

Las sugerencias ofrecidas se relacionan con los indicadores y no con las dimensiones. Todos los indicadores establecidos para el estudio de las dimensiones se ubicaron en las categorías imprescindible y muy útiles, lo que permite considerar factible su aplicación para

la realización del estudio después de incluidas las recomendaciones dadas, por lo que no fue necesario realizar una nueva ronda.

Quedando conformadas las dimensiones e indicadores de la siguiente manera:

Dimensiones	Indicadores
Datos generales	➤ Edad
	➤ Sexo.
	➤ Tiempo de trabajo en la institución.
	➤ Grado científico.
	➤ Categoría docente.
Percepción de las condiciones de trabajo.	➤ Salario.
	➤ Régimen de trabajo y descanso.
	➤ Higiene de los locales. (ventilación, iluminación y espacio físico)
	➤ Recursos materiales a su disposición. (Acceso A los medios técnicos y a los materiales de oficina)
	➤ Supervisión (frecuencia, participación, y conocimiento de la eficacia de su trabajo)
	➤ Relaciones interpersonales en el ejercicio de la profesión
Factores motivadores del trabajo	➤ Percepción del tratamiento laboral.
	➤ Satisfacción de necesidades.
	➤ Estado emocional en el momento de la insatisfacción
	➤ Sentido personal que tiene la institución para las personas.
	➤ Motivación laboral.

Factores ajenos a la situación laboral	➤ Percepción de familiares y amigos con respecto al centro laboral.
	➤ Estado de salud
	➤ Problemas familiares.

2.4 Métodos y técnicas utilizados en la investigación.

En este aspecto se explica la determinación del criterio muestral y se definen los distintos instrumentos utilizados, tanto para el diagnóstico de la fluctuación laboral potencial, como para el diagnóstico de la motivación laboral, se realiza una breve descripción de los mismos y se explica el procesamiento de cada uno de ellos.

2.4.1 Determinación del criterio muestral de la investigación.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza un software diseñado por la Makiwara Statistacal System versión 0. All Right , reserved world wide, Edición noviembre de 1997. Este instrumento posee varias opciones para efectuar el muestreo, de acuerdo a las características de la población. En el mismo se presentan las opciones siguientes:

1. Estimación de proporciones en poblaciones finitas.
2. Estimación de medias en poblaciones finitas.
3. Estimaciones de proporciones en poblaciones infinitas.
4. Estimaciones de medias en población infinitas.
5. Generación de números aleatorios.

La opción seleccionada corresponde al número 2 por las características de la población.

Estadígrafo utilizado para la determinación del tamaño de la muestra:

Des: Standard poblacional o teórica.

Z: Nivel de confianza.

E: Error de estimación.

N: Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Se utilizó en todos los casos, el porcentaje dado que permite apreciaciones cualitativas tendientes a formar opiniones sobre el estado o juicios de una situación, igualmente posibilita la sistematización de la información presentada en cuadros por cada dimensión e indicadores.

CRITERIO MUESTRAL PARA LOS PROFESORES

Des: Standard poblacional o teórica -----1.00

Z: Nivel de confianza ----- 0.95

E: Error de estimación ----- 0.05

N: Tamaño de la población----- 91

n: Tamaño de la muestra----- 73

f: Fracción muestral ----- 79,87%

Para la recogida de información y análisis de la misma, se tienen en cuenta indicadores que nos caracterizan la muestra, como son:

- Edad.
- Sexo.
- Tiempo de trabajo en la institución.
- Categoría Docente Principal (Instructor, Asistente, Auxiliar, Titular.)
- Grado científico (Doctor, Máster.)

Quedando la muestra constituida de la manera siguiente:

(Anexo 12)

- Aproximadamente el 69% de la muestra tiene más de 40 años, con un promedio de edad de 43,12 años, estando en un rango de 25 a 61 años.

- Aproximadamente el 65% tiene menos de 10 años de trabajo en la institución, siendo el promedio de trabajo de 9,9 años, en un rango de 1 hasta 34 años de trabajo en la misma.
- De acuerdo a la categoría docente el 41% de los profesores son instructores, el 52,1% son asistentes, el 5,5% auxiliar y el 1,4% titular.
- De acuerdo al grado científico el 1,4% es doctor y e 28,8% es máster.

2.4.2 Técnicas utilizadas.

En la **encuesta de Fluctuación Laboral Potencial**, (Anexo 13) se explora la existencia de la misma, y las posibles causas, lo que nos permitió corroborar dicha información con las respuestas dadas en los restantes instrumentos aplicados.

Se le brindan opciones a los profesores que reflejan diferentes causas de la existencia de FLP como pueden ser: pérdida de motivación profesional al querer cambiar de ocupación o no; pobres opciones en el mercado del trabajo de acuerdo a sus expectativas, entre otras.

La pregunta 4 referida a **los aspectos que deben mejorarse en el centro de trabajo para evitar que los trabajadores deseen irse** permite tener en cuenta estas opiniones para la propuesta de acciones y/o recomendaciones para elevar la motivación laboral y a disminuir la fluctuación laboral potencial.

En tal sentido, se podrán procesar tablas cruzadas entre aquellas preguntas que caracterizan la fuerza de trabajo que potencialmente piensa abandonar la institución como son: el sexo, edad, categoría docente y científica, con las preguntas que reflejan los problemas asociados a la inestabilidad laboral en la entidad.

De esta forma se podrán determinar diferentes aspectos como por ejemplo:

- En qué grupo de edades o sexo, se concentra la mayor proporción de personas que se desean abandonar la institución.

- Cuáles son los motivos de fluctuación que predominan según la edad y el sexo.
- Qué aspectos deben mejorarse en el centro para evitar que los trabajadores deseen trasladarse, según el criterio de los diferentes grupos teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de motivación laboral y la del sentido personal que tiene la institución para los profesores.

En resumen, a través de la complementación de las dos vías antes expuestas (información estadística y la técnica de las encuestas), la institución podrán estudiar la magnitud y las causas que provocan la inestabilidad de su fuerza de trabajo y en consecuencia tomar las medidas encaminadas a la reducción de este fenómeno.

Escala valorativa del sentido personal que tiene la institución para sus miembros.

Se elaboró una escala valorativa para explorar el sentido personal que tiene la institución para los profesores que aparece en el Anexo 14, la misma puede ser clasificada como de intervalos y de acuerdo a su estructura interna, numérica monopolar, pues las características a valorar varían en un solo sentido desde el valor mínimo al máximo.

El instrumento es modelado a partir del utilizado por Rodríguez Rebutillo M. (1996), la parcialización de los profesores con respecto al contexto laboral es el resultado de la expresión de todas las funciones de la personalidad, por lo que el profesor debe otorgar un valor, dentro de la escala de valores dada, a cada expresión presentada en correspondencia con su criterio personal y a el grado de adecuación con la realidad.

Las frases son agrupadas en correspondencia con las funciones inductora y ejecutora de la personalidad. La escala consta de 24 ítems, de los cuales las frases 4,5, 10, 11, 16, 22 y 23 son expresión de la esfera ejecutora y las frases 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20,

21, y 24 a la esfera inductora. La escala de sentido personal, nos permite estudiar la influencia de la institución en el perfeccionamiento de las funciones de la personalidad del profesional en las esferas inductoras y ejecutoras y por tanto nos permite inferir cuál esfera de la personalidad se encuentra afectada.

Encuesta “Mis actitudes ante el trabajo”.

Para constatar el estado de la **motivación laboral** se confeccionó una **encuesta**, la misma está constituida por un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones, donde el profesor expresará en una escala que va desde el totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), medianamente de acuerdo (3), en desacuerdo (2), hasta en total desacuerdo (1) su opinión con respecto al estado de la motivación laboral. (Anexo 15)

Para la determinación de los ítems de la escala de Likert modelada por la autora primeramente se elaboraron 70 ítems, los cuales se incluyeron en el instrumento aplicado a un departamento con características similares al de la muestra con el fin de validar la pertinencia de los mismos. Como resultado de esta acción se perfeccionó y enriqueció la propuesta inicial y se conformó el instrumento final conformado por 25 ítems.

Los ítems están agrupados de acuerdo a los indicadores propuesto para la presente investigación.

En el instrumento se incluye una pregunta abierta, que interroga **¿Por qué y para qué trabajas en tu puesto actual?**, donde tiene que relacionar 5 razones, en orden jerárquico.

Las respuestas a esta pregunta permiten constatar cuáles son las necesidades y motivos que movilizan a actuar al profesor. Las motivaciones pueden estar referidas a la autorrealización, realización, poder, afiliación, autonomía, reconocimiento, trascendencia de la actividad y

económica, entre otras. Las respuestas a esta interrogante se cruzarán con los ítems que responden al indicador satisfacción de necesidades (del 45 al 51).

Se codificarán textualmente, o sea, no se interpretara la información, solo se tendrá en cuenta lo que el profesor expresa explícitamente sin buscar razones profundas en su respuesta. En ocasiones una misma respuesta puede ser codificada en dos o más formas pues el profesor puede expresar dos ideas a la vez.

A la hora de calificarla se tendrá en cuenta también la ponderación de las respuestas de acuerdo al lugar en que fueron expresadas.

La pregunta número 2 de la encuesta: **¿Cómo puede usted contribuir a remediar las causas de su insatisfacción en el trabajo?** permite valorar la posición y compromiso que asumen los profesores ante la institución, lo que favorecerá al directivo en la toma de decisiones de aquellos cambios necesarios, partiendo de lo que los profesores están dispuestos a dar.

Después de calificados los anteriores instrumentos y cruzada las informaciones, se procede a presentar los resultados al Consejo de Dirección de la facultad para socializar los mismos y la consulta de la pertinencia de las acciones propuestas para mitigar las consecuencias de los indicadores que influyen en la motivación laboral y por ende su incidencia en la FLP.

CAPÍTULO 3: Estudio diagnóstico sobre motivación laboral y la fluctuación laboral potencial.

Análisis de resultados.

Este capítulo tiene como objetivo reflejar el estudio diagnóstico de la Motivación Laboral y su relación con la fluctuación laboral potencial. Se presenta una caracterización de la facultad objeto de estudio, se hace una descripción de los resultados obtenidos sobre los indicadores estudiados teniendo en cuenta el sexo, y se incluyen acciones y/o recomendaciones para favorecer la motivación laboral y disminuir la fluctuación laboral potencial en el ISPH.

3.1 Estructura, composición y proyección general de la facultad objeto de análisis.

En la estructura organizativa del ISPH se encuentra la existencia de 4 facultades:

- Facultad de Educación Infantil.
- Facultad de Profesores Generales Integrales de Secundaria Básica.
- Facultad de Educación Media Superior.
- Facultad de Educación Técnica y Profesional.

Para realizar la presente investigación se selecciona a una de estas Facultades del ISPH⁶.

NOTA: A continuación se hace referencia a los elementos que se tuvieron en cuenta en los epígrafes 3.1 y 3.2 sin hacer referencia a los resultados obtenidos.

En este epígrafe se realiza una caracterización de la facultad seleccionada teniendo en cuenta:

- Posición de las personas dentro de la facultad.
- Caracterización de la Facultad por edades.
- De acuerdo a la categoría docente.
- De acuerdo a su título académico.

⁶ No se identifica la Facultad estudiada para mantener en el anonimato a los profesores que en ella laboran.

- Opciones de superación profesional.
- Participación en proyectos y sus resultados.
- Participación en eventos y publicaciones realizadas.

3.2 Análisis de resultados del estudio de motivación laboral y fluctuación laboral potencial.

3.2.1 Análisis del comportamiento de la fluctuación laboral potencial.

3.2.2 Análisis del comportamiento de la motivación laboral en profesores que manifiestan FLP de acuerdo al sexo.

3.3 Acciones y/o recomendaciones para favorecer la motivación laboral en el ISPH.

Las acciones encaminadas a favorecer la motivación laboral en el ISPH son necesarias estructurarlas teniendo en cuenta los aspectos constitutivos de la gestión de los recursos humanos. Teniendo en cuenta el estudio realizado y la experiencia de la autora en el trabajo en instituciones encargadas de la formación de profesionales de la educación y socializadas las mismas, se proponen las siguientes acciones y/o recomendaciones.

Gestión de los Recursos Humanos

Diseño, descripción y análisis de los puestos de trabajo:

- Actualizar el diseño y descripción de las tareas y funciones que debe desempeñar un profesor de los ISP en correspondencia con el nuevo modelo del profesional dado por los cambios curriculares.

Reclutamiento, detección selección e incorporación:

- Dar a conocer a los optantes de las plazas el contenido de su trabajo en las condiciones actuales de formación de maestros intensivos.

- Informarles y sensibilizarlos de las regulaciones establecidas para las IES de alcanzar categorías docentes y la formación académica y científica.
- Incluir entre los indicadores para la selección del personal, un estudio de las motivaciones que movilizan a actuar a los profesores que se interesan por cubrir plazas dentro de la institución, esto permitiría determinar aquellos en los que predomina la satisfacción de necesidades y motivos extrínsecos o intrínsecos y en dependencia de ellos establecer las estrategias de desarrollo de los mismos.
- Potenciar las fuentes internas de reclutamiento teniendo en cuenta:
 - Anuncio de las plazas vacantes dentro de la institución.
 - Necesidades y potencialidades de las facultades y departamentos.
 - La información que ofrecen los propios profesores de otros profesionales que poseen intereses de ingresar a la institución.
 - La información acerca de aquellas personas que han abandonado la institución y desearían volver.
- Reorganizar la fuerza laboral dentro de la propia institución para equilibrar la carga docente.

Formación y desarrollo.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado las acciones de formación y desarrollo deben ir dirigidas a los directivos y los profesores:

En relación a los **directivos** las acciones deben estar encaminadas a:

- Incluir en el diagnóstico y caracterización de los directivos de la institución lo referido a su conocimiento acerca de elementos del comportamiento organizacional que incluya los aspectos referidos a la motivación laboral.

- Incluir y/o profundizar en la preparación de los directivos y sus reservas los temas referidos a:
 - ◆ Motivación laboral. Teorías que lo sustentan. Implicación en la institución. Vías y métodos para su diagnóstico y fortalecimiento en la institución.
 - ◆ Administración participativa. Toma de decisiones. Estilos de dirección. Trabajo en equipo.
 - ◆ Habilidades comunicativas.
- Incrementar los temas de investigación referidos a la solución de los problemas docentes educativos que presentan los estudiantes de nuevo ingreso.
- Explorar con mayor profundidad en la determinación de la reserva de cuadros aquellas personas que posean necesidades de poder y tengan actitudes que le favorezcan la dirección, para fortalecer la misma.
- Potenciar y/o incrementar el protagonismo de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica en la toma de decisiones y en promoción hacia cargos de dirección.
- Continuar elevando la preparación científica - metodológica de los directivos de Sedes Universitarias, adjuntos y tutores, a través de la categorización, cambios de categorías y realización de maestrías y doctorados, lo que contribuirá a perfeccionar la formación de los futuros profesionales de la educación.

Acciones dirigidas a los profesores.

- Realizar un diagnóstico de las necesidades de formación que tengan los profesores en dependencia de las responsabilidades que tengan que enfrentar.
- Hacer coincidir en lo posible la formación de los profesores con sus intereses.
- Retomar los cursos de superación sobre: Didáctica de la Educación Superior.
- Proponer los temas de capacitación a profesores guías sobre el manejo psicopedagógico en estudiantes con problemas cognoscitivos y conductuales.

- Multiplicar en la preparación metodológica de los colectivos de año los temas antes propuestos.
- Mantener el Diplomado de Trabajo Preventivo, haciéndolo extensivo a todos los profesores del instituto.
- Incluir como una línea de trabajo metodológico en la institución el trabajo con las habilidades comunicativas, lo que propiciará el desarrollo de las mismas en los estudiantes, al tener a su profesor como un modelo de actuación.
- Incluir como una línea de trabajo metodológico en la institución el tema referido a los aprendizajes básicos para la vida.
- Incrementar los temas de investigación referidos a la solución de los problemas docentes educativos que presentan los estudiantes de nuevo ingreso.
- Establecer temas de investigación referidos al profesor, como pueden ser sobre estado de salud, estrés, entre otros.

Desarrollo organizacional:

- Establecer una planificación adecuada, donde no interfieran ni se superpongan la ejecución de actividades y que en las mismas se tengan en cuenta la participación de las personas en dependencia de su aporte a las actividades.
- Continuar perfeccionando el plan de trabajo individual, logrando mejorar la relación entre tareas y la categoría docente de cada profesor.
- Planificar y organizar el trabajo de los docentes en dependencia de sus potencialidades y limitaciones.
- Planificar las actividades en dependencia de las necesidades que movilicen a actuar a los profesores a la vez que se contribuya al alcance de las metas u objetivos de la institución.
- Potenciar la real participación de los docentes en la toma de decisiones.

- Aprovechar la satisfacción de necesidades de afiliación para incursionar en el trabajo en equipo.
- Potenciar a través del Grupo de Salud Escolar y el departamento de Cultura Física actividades como:
 - ◆ Incluir en la Consejería Psicopedagógica de la institución un área de orientación personal dirigida a los profesores.
 - ◆ Establecer en coordinación con la organización Sindical actividades sobre: Estrés. Sus características y mecanismos adaptativos.
 - ◆ Establecer en coordinación con el área de Cultura Física un horario de realización de ejercicios que favorezcan la eliminación del estrés y que propicie la asunción de estilos de vida saludable.
- Sensibilizar a los profesores para que logren automotivarse, para ello deben tener en cuenta:
 - ◆ Metas claras y a corto plazo, para que sean más fácil de cumplir.
 - ◆ Identificar aquellas áreas que más experiencia tengan y potencie su desarrollo.
 - ◆ Retroalimentarse de los resultados de las acciones que realizan.
 - ◆ Elevar la autoestima, esto contribuirá a elevar la motivación.
 - ◆ Pensar de manera positiva y ser optimista.
 - ◆ Tratar de generar a su alrededor un ambiente agradable, transmitir entusiasmo y deseos de realizar las actividades.
 - ◆ Empatizar con las personas desmotivadas, ayudará a comprender mejor su posición.

Evaluación del desempeño:

- Perfeccionar el proceso evaluativo en correspondencia con el plan de trabajo individual teniendo en cuenta el diagnóstico inicial realizado a los estudiantes y los logros alcanzados por ellos.
- Utilizar los indicadores estatales en la evaluación acorde con el diagnóstico inicial y los resultados obtenidos por los docentes.
- Establecer una frecuencia de la supervisión de manera tal que puedan ser llevadas a cabo las recomendaciones dadas y poder constatar por parte de los profesores su pertinencia.
- Evaluar teniendo en cuenta los resultados realmente realizables.
- Perfeccionar el proceso de autoevaluación, realizando cortes sistemáticos del cumplimiento de las tareas, la retroalimentación contribuye al autoperfeccionamiento y motivación de los profesores.
- Evitar las fuentes potenciales de error en la evaluación del desempeño tales como:
 - Errores de atribución: se le atribuye evaluaciones que no corresponden con la realidad.
 - Efecto de halo: tendencia a efectuar una evaluación ya sea positiva o negativamente de un subordinado basándose en características de éste que si bien son notorias, carecen de pertinencia respecto de los que se desea evaluar.
 - Errores de indulgencia: calificaciones infladas de los demás, tratando de evitar confrontaciones.
 - Estereotipos: como pueden ser la edad, el género, raciales o religiosos.

Atención, retribución y reconocimiento:

- Establecer un plan de estimulación que llegue a todos los profesores de la institución, independientemente del otorgado a aquellas personas que descollan como los mejores trabajadores de la misma.
- Perfeccionar el sistema de reconocimiento teniendo en cuenta algunos requisitos como:
 - Reconocer los éxitos y progresos de los profesores.
 - Estimular por esfuerzos verdaderos.
 - Hágalos sentir importantes.
 - Mostrar confianza y respeto en las potencialidades de los subordinados.
- Estimular la realización de trabajos retadores, donde se tenga la oportunidad de avanzar, crecer y tener reconocimiento.

Acciones dirigidas a los estudiantes:

- Proponer una adecuación del actual plan de estudio donde se propicie un crecimiento personal en dependencia de la edad y las particularidades individuales de los nuevos estudiantes, que incluya como aspectos esenciales:
 - Alargar la permanencia de los estudiantes en la institución por 2 cursos escolares, lo que favorecería erradicar o paliar, las insuficiencias académicas y conductuales de los mismos.
 - Favorecer la preparación técnica y metodológica en las diferentes asignaturas que impartirán.
 - Prepararlos para enfrentar la educación a distancia, ya sea en el desarrollo de hábitos de estudio individual, habilidades cognoscitivas y docentes metodológicas para enfrentar la tarea de educar.
- Continuar el perfeccionamiento de la captación de estudiantes para su entrada con la institución.

- Coordinar con el Dirección Provincial de Educación el perfeccionamiento de la orientación profesional que se desarrolla con los estudiantes de la enseñanza media superior.

CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada se arribó a las siguientes conclusiones:

- La motivación laboral constituye un valioso medio para incentivar a los profesores hacer sus aportaciones al cumplimiento de las metas de la organización. El conocimiento de sus rasgos distintivos constituye una condición necesaria para la gestión de los recursos humanos en una Institución de Educación Superior.
- En el presente estudio se tuvieron en cuenta los presupuestos teóricos de la teoría de la necesidades de Maslow, de la motivación – higiene de Herzberg, ERG de Alder, la teoría de McClelland de las necesidades, teoría de las metas, del reforzamiento, de la equidad, de las expectativas y el modelo contingencial de motivación de Vroom, por considerar que explican de una forma u otra el comportamiento de las personas ante su trabajo.
- Las insuficiencias que existen en el diagnóstico de la motivación laboral en el ISPH, están dadas entre otros elementos por la falta de precisión de dimensiones e indicadores que propicien el estudio objetivo e integral de la misma y en la selección de métodos y técnicas de investigación con esta finalidad.
- El diagnóstico de la motivación laboral en los ISP pueden conformarse a partir del estudio de las dimensiones: datos generales, percepción de las condiciones de trabajo o factores extrínsecos al trabajo, factores motivadores del trabajo y los factores ajenos a la situación laboral.

- A partir del diagnóstico se evidenció que los indicadores de los factores extrínsecos al trabajo que influyen en los profesores que manifiestan fluctuación laboral potencial están dados por el régimen de trabajo, la supervisión y las relaciones interpersonales con los directivos.
- Los indicadores referidos a los factores motivadores del trabajo que influyen en los profesores que manifiestan fluctuación laboral potencial están dados por: justeza del tratamiento laboral, estimulación y participación en la toma de decisiones; no son satisfechas las necesidades de reconocimiento y autorrealización, presencia de estados emocionales negativos, y afectación de la esfera inductora de la personalidad.

RECOMENDACIONES

- Apoyarse en el conjunto de acciones para la toma de decisiones orientadas a erradicar o al menos paliar las causas fundamentales que desde el punto de vista motivacional están influyendo en la fluctuación laboral potencial en los profesores de la institución.
- Continuar el presente estudio profundizando en las causas que generan la existencia de la fluctuación laboral tanto real como potencial en los profesores, pues las mismas no solo se circunscriben a la falta de motivación laboral.
- Contextualizar los resultados de esta investigación para llevar a cabo estudios en otros segmentos educacionales o en otras IES.
- Mantener los estudios sistemáticos de motivación laboral profundizando en las posibles causas que inciden en la existencia de la motivación laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adultez media. html.rincondelvago.com. España. Consultado: 6/2/2005
2. Alhama B, R. et al. (2001) Perfeccionamiento empresarial. Realidades y Retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
3. Alhama B, R. et al. (2005). Dimensión social de la empresa. Esencia de las nuevas formas organizativas. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
4. Álvarez M, L. (2002). Dimensiones e indicadores para caracterizar el grupo escolar. Tesis en opción al título de Master en Investigación Educativa. Holguín. Cuba
5. Arana W. "Liderazgo y motivación". <http://www.sht.com> . Consultado: 14/12 /2003.
6. Ardoin J., Busto C. Gayó R. y Jarpa M. "Motivación y satisfacción laboral". <http://www.edec> . Consultado 14/2/2003.
7. Ardila R. (1986). Psicología del Trabajo. Santiago de Chile. Editorial Universitaria.
8. Automotivación
<http://www.croem.es/Web/CroemWebEmpresas.nsf/5d2129bb71a45f7cc1256bd700562d04/56997aec06605e2bc12570d00068da67?OpenDocument&Click=>
Consultado: 2/5/2006.
9. Barón A. R. (1996). Psicología. México. Librería Papelería Salamanca. LTDA. 3er Edición.
10. Bittel L. R.; Ramsey J. E.: Enciclopedia del Management. MMI. Océano Grupo Empresarial, S.A.
11. Casales J.C.; Ortega M. y Romillo M. D. (2000) "Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera" en Revista Cubana de Psicología. Vol. 17, No 3, Universidad de la Habana. Pp. 288-296.

12. Céspedes Y.; Kamay R. (2000). Trabajo de Diploma: "Estudio del perfil motivacional en el Departamento de Servicios Gastronómicos en los Hoteles Sol Club Río de Mares y Meliá Río de Oro". FORMATUR. Holguín. Cuba.
13. Clark, A.; Oswald; A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. Journal of occupational and organizational psychology, 69. 57,81. <http://www.uch.edu.ar> . Consultado: 14/12/2003.
14. Colectivo de Autores. (1995). Organización y Gestión Educativa. Universidad Complutense. Madrid. Editorial Escuela Española.
15. Colectivo de Autores (1995) Investigaciones de la personalidad en Cuba. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
16. Cómo lograr nuestras metas. <http://www.cptln.org/guatemala/folletos/metast.htm> . Consultado: 2/5/2006.
17. Curbelo T, I. et al: "La Fluctuación de la Fuerza de Trabajo en la Ganadería" en Observatorio de la Economía Latinoamericana Número 28, julio 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/> . Consultado: 5/11/2005.
18. Cuesta A. (1990). Organización del trabajo y Psicología Social. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
19. Chiavenato I. (1994). Administración de recursos humanos. México. Editora Mc Graw Hill.
20. Dolencias de los trabajadores de la enseñanza. www.stemstes.org/dolencias . 5/11/2005
21. Dorrego P. "Motivación". <http://grupodorrego.port5.com> . Consultado: 9/6/2003
22. El factor humano. www.maalvinassalud.com.ar . Consultado: 3/5/2004

23. Enebral F. J. Hablemos de 'fluir', según Csikszentmihalyi.
http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/01/29747_print.jsp .
Consultado 26/1/2006.
24. Engles, F. (1955). "Discurso ante la tumba de Marx". En C.Marx, F. Engels. Obras Escogidas en dos tomos. Tomo 2. Moscú. Editorial Progreso.
25. Flores G., M. y Rodríguez A. El mercado de los recursos humanos como aspecto social. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm> .
Consultado: 21/12/2005.
26. Gestión empresarial. RRHH (Recursos Humanos). Liderazgo. Motivación. Toma de decisiones. Autoridad y poder. <http://html.rincondelvago.com/direccion.html> .
Consultando: 13/2/2006.
27. González, D. J. (1995). Teoría de la motivación y práctica profesional. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
28. González D. J. (2002) "Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo". Revista Cubana de Psicología, Vol 19, pp. 144 – 149.
29. González R., F. y Valdés C., H. (1994) Psicología Humanista. Actualidad y Desarrollo. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
30. González R., F. (1995). Comunicación, personalidad y desarrollo. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
31. González G., N. E. (2003). Investigación sobre la actual política de gestión de los recursos humanos en la Oficina Nacional de Administración Tributaria. Año VII. Número 3. Marzo, 2003.

32. García G., A. (2001). Diagnóstico y caracterización. Consideraciones teórico – metodológicas para su realización. Artículo. Impresión ligera. ISPH. Departamento de Formación Pedagógica General. Holguín. Cuba.
33. Hernández Sampier R. (2003). Metodología de la investigación. La Habana. Editorial Félix Varela. 2 tomos.
34. Hernández Vila M. Indicadores de [evaluación del desempeño](#) y [variables de comportamiento organizacional](#) en el Complejo Provincial de [Servicios](#) de la Salud. <http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>. Consultado: 15/11/2005
35. López M., F. (2000). Indicadores para la evaluación del componente laboral en la formación de profesionales de los ISP. Tesis de maestría. Holguín.
36. Martín S., E. (2002). La Educación Superior de Cuba en la década del 90. La Habana. Editorial Félix Varela.
37. Martínez L. G. Administración de Recursos Humanos. <http://www.gestiopolis.com//registro/regualid.htm> . Consultado 13/2/2006.
38. Márquez P., M. Satisfacción laboral. www.ElPrincipe.com. Consultado: 11/2/2003.
39. Mateo R., M^a J. y García F., M. (1989). Estadística aplicada a las ciencias sociales. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
40. Materiales docentes del módulo de Administración Universitaria. Curso 2002-2003.
41. Medición del clima laboral en las organizaciones. <http://www.monografía.com> . Consultado: 11/2/2003.
42. Medina A. y Ávila A. (2002). “Evaluación de una teoría administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional” Revista Cubana de Psicología, Vol 19, 262-272 pp.

43. Milano M. "El manejo de emociones es esencial para aumentar la productividad".
<http://www.coaching.empresarial.com>. Consultado: 25/9/2003.
44. Moreno M. "La motivación y su influencia en el ámbito laboral".
<http://www.uch.edu.ar/rrhh> . Consultado: 29/5/2003.
45. Morón A. (1997). "Los estudios de clima laboral, herramientas de cambio". En
Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Madrid. Edición Gestión 2000.
46. Motivación de equipos de trabajo. www.monografia.com Consultado: 14/12/ 2003.
47. Motivación individual. www.bierta.edu.mx Consultado: 14/12/ 2003.
48. Motivación de los equipos de trabajo. www.monografia.com Consultado: 14/12/ 2003.
49. Navarro H., R. M. (2004). Factores sociolaborales que caracterizan la fluctuación
laboral real en el Hospital Calixto García. 2001-2002. Tesis en opción al título de
master en Salud Pública. La Habana. Cuba.
50. Nocado I., Pérez G. (1985) Metodología de la investigación pedagógica y psicológica.
La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
51. Ordóñez O. M. (1997) Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos. Madrid.
Ediciones Gestión 2000.
52. Palma S.. "El diagnóstico desde la Psicología Organizacional".
<http://www.monografia.com> . Consultado: 14/12/ 2003.
53. Palma S. "Motivación y clima Laboral en personal de identidades universitarias".
<http://www.monografia.com> . Consultado: 14/12/2003.
54. Peiró S., J.M. (2004). "Psicología de la organización". La Habana. Editorial Félix
Varela.
55. Peiró S., J.M. (2005). "Psicología de la organización". La Habana. Editorial Félix
Varela.

56. Pérez M., D. (1998). "El diagnóstico avanzado. Una necesidad de la dirección científica de la educación" Artículo. Impresión ligera. ISPEJV. Departamento de Dirección Científica Educativa. C. de la Habana. Cuba.
57. Pérez M.C. "Motivación de los empleados". <http://www.uch.ar/rrhh>. Consultado: 14/12/2003
58. Pérez de los Santos R. y Rojas Velásquez F. (2001) "Perfil de motivación para trabajo de docentes". Rev. Informe de investigaciones educativas. Vol. XV, No 1 y 2. Caracas. Venezuela.
59. Pomarkov V. G. (1989) Introducción a la Sociología industrial. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
60. Requeiro A., R. (1999). Las expectativas de permanencia de los docentes en el puesto de trabajo. Algunas reflexiones. Revista Electrónica: "Conrado" ISP:"Conrado Benítez". Cienfuegos. Cuba. Vol:1. Número 4. 30/11/1999.
61. Robbin S. P. (1993) Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice Hall.
62. Rodríguez A. (1990). Transitando la Psicología. La Habana. Editorial Ciencias Sociales.
63. Rodríguez D. (1996). Gestión organizacional. Elementos para su estudio. México. Editorial Plaza y Valdés Editores.
64. Rodríguez E. (1988) Motivación al trabajo. México. Editorial el Manual Moderno S.A. de C.V.
65. Rodríguez R., M. y Bermúdez S., R. (1996) La personalidad del adolescente. Teoría y metodología para su estudio. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
66. Ronald H., L. (1992) Los Problemas del Trabajo. México. Editorial Grijalbo, S.A. de C. V.

67. Sosa S., M. Recursos humanos. <http://www.gestiopolis.com//registro/regualid.htm>
Consultado: 13/2/2006.
68. Tipos de motivación. www.monografia.com . Consultado: 14/12/2003.
69. Tubán R.J. "Medición de clima laboral en las instituciones". <http://www.uch.ar/rrhh> .
Consultado: 14/12/2003.
70. Tyson S. y Jackson T. (1997) La esencia del comportamiento Organizacional. México.
Printice Hall Hispanoamerican S.A.. 232 pp.
71. Zaldívar P., D. (2002). El estrés en directivo. Técnicas para el afrontamiento y
reducción. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología.
72. Zarragoitia A. M., Artidiello Delgado. (2003). La formación en gestión de recursos
humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial. Folletos Gerenciales.
CCED. MES. Año VII. Número 1. Enero, 2003.

ANEXO 1

Relación de bajas en correspondencia con el sexo

Curso	Total	Sexo	
		M	F
2002-03	42	29	13
2001-02	34	15	19
2000-01	22	10	12
1999-00	64	36	28
1998-99	60	40	20
1997	34	25	9
Total	256	155	101

ANEXO 2

Relación de bajas producidas por años

Facultad de Humanidades

Curso	Total	Español	Ingles	Arte	Historia
2002-03	18	3	2	4	9
2001-. 02	12	4	2	1	5
2000-01	11	3	0	3	5
1999-00	22	3	6	4	9
1998-99	20	2	6	7	5
1997-98	6	1	2	2	1
Total	89	16	18	21	34

Facultad de Ciencias

<i>Curso</i>	Total	Mat- Inf	Física.	Química	Biología	Geografía	E. Laboral
2002-03	7	4	-	2	-	1	-
2001-02	9	5	1	2	-	1	-
2000-01	7	3	0	0	3		1
1999-00	17	5	3	3	1	1	4
1998-99	20	6	3	4	2	2	3
1997-98	13	6	0	2	0	1	4
Total	73	29	7	13	6	6	12

Facultad de ETP

Curso	Total	Eléctrica.	Mecanización	Economía	Mecánica	Agronomía	Construcción
2002 – 03	5	-	1	-	1	3	-
2001-02	3	-	-	1	2	-	-
2000-01	2	1	-	-	1	-	-
1999-00	8	2	-	-	5	-	1
1998-99	5	2	-	-	2	1	-
1997-98	9	4	-	-	4	1	-
Total	32	9	1	1	15	5	1

Facultad de la Infancia

Curso	Total	Preescolar.	Primaria	Especial.
2002-03	6	-	3	3
2001-02	5	1	1	3
2000-01	2	1		1
1999-00	12	-	9	3
1998-99	4	-	4	-
1997-98	3	-	3	-
Total	32	2	20	10

Departamentos Centrales

Curso	Total	Formación Pedagógica General	Cultura Física	Vice rectorías	Software
2002-03	4	1	-	-	3
2001-02	5	2	1	2	
2000-01	-	-	-	-	
1999-00	4	2	2	-	-
1998-99	11	4	3	-	4
1997-98	3	-	-	3	-
Total	27	9	6	5	7

ANEXO 3

Relación de bajas en correspondencia con la categoría docente.

Cursos	Total	Instructores	Asistentes	Auxiliar	Titular	ATD
2002/03	42	12	16	8	-	6
2001/02	34	14	7	7	4	2
2000/01	22	12	7	3	-	-
1999- 00	64	43	16	5	-	-
1998-99	60	37	15	7	1	-
1997-98	34	27	6	-	-	1
Total	256	145	67	30	5	9

ANEXO 4

Destinos de los profesores

Curso	Total	Destino en instituciones educativas					
		Centros de ES			Otros		
		UHO	FCF	FCM	MINED	E. Partido	Formatur
2002-03	42	2	-	1	-	-	2
2001-02	34	15	2	2	-	-	-
2000-01	22	4	1	1	1	-	1
1999-00	64	7	5	2	20	-	
1998-99	60	7	6	1	13	-	
1997	34	0	1	1	4	1	
Total	256	35	15	8	38	1	3

UHO: Universidad de Holguín

MINED: Diversas Instituciones.

FCF: Facultad de Cultura Física

E. Partido Escuela del Partido

FCM: Facultad de Ciencias Medicas

Cuadros en organizaciones políticas y de masas	Empresas	Turismo	Otro Municipio.	Otra Provincia
	2		-	5
	4		1	3
	4		-	3
	10		1	4
1	12	1	-	1
2	5	3	-	-
3	37	4	2	16

Traslados	Cuenta propista	Cultura	Emigración	Desconoce	Otros
-	-	5	3	18	4
1	-	1		3	3
-	-	1	2	2	
-	-	3	4	6	
-	1	2	4	10	1

-	6	3	4	4	-
1	7	15	17	43	8

ANEXO 5

Consulta a Expertos

(Método Delphi)

Co.: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al grado de relevancia de un conjunto de indicadores que presumiblemente deben servir para estudiar la **motivación laboral** en el Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” de la provincia de Holguín, con vista a la investigación que se está llevando a cabo como tesis de una maestría en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Universitaria por el Centro de Estudio para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de la Habana. (CEPES)

Es necesario, antes realizarle la consulta correspondiente como parte del método empírico de investigación: “consulta a expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. Por otra razón se le ruega que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible. ¡Gracias!

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema “indicadores para el estudio de la motivación laboral”. (Considérese que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: (Moráguez, 2001).

2. Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes, que se le presenta a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre la determinación

de indicadores para evaluar la motivación laboral. Para ello marque con una cruz (X), según corresponde, en: A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizadas			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su propio conocimiento del estado del problema en el			
Su intuición			

ANEXO 6

Consulta a Expertos (Método Delphi)

Co.: _____

Para la caracterización de los expertos es necesario que nos refiera los siguientes datos:

Especialidad de Graduación Universitaria: _____

Actividad que realiza o cargo que desempeña: _____

Calificación Profesional, Grado Científico o Académico (Marcar con una cruz)

Profesor: Titular _____ Auxiliar _____ Asistente _____ Instructor _____ Doctor _____

Master _____

Especialización de su grado científico o académico

Años de experiencia: _____ Docente: _____ Años de experiencia investigativa: _____

Valore el grado de pertinencia que tienen los indicadores y dimensiones propuestos teniendo en cuenta las siguientes orientaciones:

Indicaciones: A continuación se le presenta una propuesta de indicadores con los cuales se pretende estudiar la **motivación laboral** en el Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero” de Holguín

Marque con una equis (**x**), la escala que usted le confiere de: **I**: Imprescindible para medir la variable; **MU**: Muy útil para medir la variable; **U**: Útil para medir la variable; **Q**: Quizás podría servir para medir la variable; **N**: No aporta nada para medir la variable.

El material anexo le brinda más información acerca de cada indicador.

Variable: Motivación Laboral

Dimensiones	Indicadores	I	MU	U	Q	N	#
I Datos Generales	Edad						1
	Sexo						2
	Tiempo de trabajo. (Antigüedad)						3
	Tiempo de trabajo en la institución						4
	Grado científico						5
	Categoría docente						6
	Salario						7
	Régimen de trabajo y descanso						8
	Higiene de los locales Ventilación. Iluminación. Espacio físico.						9
	Recurso materiales a su disposición: •Acceso a los medios técnicos. •Materiales de oficina.						10
	Supervisión: •Frecuencia. •Participación. •Conocimiento de la eficacia de su						11
	Factores motivadores del trabajo	Sentido personal que tiene la institución para las personas					
Percepción del tratamiento laboral							13
Satisfacción de necesidades por ejemplo: ♦ Realización ♦ Poder ♦ Afiliación ♦ Autonomía ♦ Reconocimiento ♦ Trascendencia de la actividad. ♦ Económica. ♦ Autorrealización.							14
Estado emocional en el momento de la							15
Factores ajenos a la situación	Percepción de familiares y amigos con respecto al centro laboral						16

	Estado de salud						17
	Problemas familiares						18

II.- ¿Desea agregar otro(s) indicador(es) o cambiarlo(s)? Sí: _____; No: _____.

Si contesta positivamente, por favor, añada a continuación su propuesta:

Gracias

ANEXO 7

Analice esta tabla donde se definen los distintos indicadores propuestos que permiten evaluar la variable motivación laboral. Es importante que usted marque con una equis (X) en la columna de la hoja resumen de indicadores (anexo a este documento) para analizar el grado de pertinencia de los mismos.

Variable: Motivación Laboral

Dimensiones	Indicadores	Caracterización
Datos Generales	Edad	Permitirán valorar estado de la motivación laboral en los diferentes períodos de la adultez de acuerdo a los indicadores propuestos.
	Sexo	Permite realizar un análisis de acuerdo al sexo de la motivación laboral teniendo en cuenta los indicadores propuestos.
	Tiempo de trabajo. (Antigüedad)	Permite valorar las diferencias de la motivación laboral, en correspondencia con los años de trabajo.
	Tiempo de trabajo en la institución	Permite valorar las diferencias de la motivación laboral, teniendo en cuenta los indicadores propuestos en correspondencia con los años de trabajo en la institución con una representación proporcional de los trabajadores.
	Grado científico.	Permite valorar las necesidades que sirven de base a la motivación laboral, teniendo en cuenta los indicadores propuestos de acuerdo el grado científico.

	Categoría docente	Permite valorar las necesidades que le sirven de base a la motivación laboral, teniendo en cuenta los indicadores propuestos de acuerdo al grado académico
Percepción de las condiciones de trabajo	Salario	Nota: Esta dimensión permite analizar la valoración de la condición y no la condición en sí misma. Permite valorar si el docente percibe la falta de equidad o justicia y determinaría una línea de conducta en el mismo: por ejemplo, abandonar el trabajo y trasladarse a otro; disminuir su esfuerzo o resultado o discutir el problema y tratar de buscar una solución.
	Régimen de trabajo y descanso	Permite la valoración de la condiciones extrínseca del trabajo teniendo en cuenta la dimensión de datos generales
	Higiene de los locales Ventilación Iluminación Espacio físico	Permite la valoración de la condiciones extrínseca del trabajo teniendo en cuenta la dimensión de datos generales
	Recurso materiales a su disposición - Acceso a los medios técnicos. - Materiales de oficina.	Permite la valoración de la condiciones extrínseca del trabajo. Teniendo en cuenta la dimensión de datos generales.
	Supervisión - Frecuencia - Participación - Conocimiento de la eficacia de su trabajo	Permite la valoración de la percepción condiciones extrínsecas del trabajo como pueden ser: visitas a clases, control de actividades.

Factores motivadores del trabajo	Sentido personal que tiene la institución para las personas	Permite estudiar la influencia de la institución en el perfeccionamiento de las funciones de la personalidad del profesional en las esferas inductoras y ejecutoras.
	Percepción del tratamiento laboral	Valorar como perciben los trabajadores: <ul style="list-style-type: none"> • la justeza del tratamiento laboral. • si se toman en cuenta sus opiniones. • Estimulación.
	Satisfacción de necesidades de: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Realización ◆ Poder ◆ Afiliación ◆ Reconocimiento ◆ Trascendencia de la actividad. ◆ Económica. ◆ Autorrealización. 	Valoración de la satisfacción de necesidades que sostienen el comportamiento y permanencia del docente en la institución y aquellas que influyen en la motivación laboral.
	Estado emocional en el momento de la insatisfacción.	Nos permite analizar las posibles implicaciones en el estado de salud emocional del docente que pueden afectar su desempeño laboral y provocar estrés en él.
Factores ajenos a la situación laboral	Percepciones de familiares y amigos con respecto al centro laboral.	Permite analizar la influencia de otras personas en las actitudes y conductas que asume el docente en su trabajo.
	Estado de salud	Permite analizar la influencia del estado de salud en el equilibrio emocional del docente y su influencia en la motivación laboral.
	Problemas familiares	Permite analizar la influencia de los problemas familiares en la motivación laboral

ANEXO 8

Determinación del grado de pertinencia de cada dimensión de la encuesta a expertos

**Dimensión: Datos
Generales**

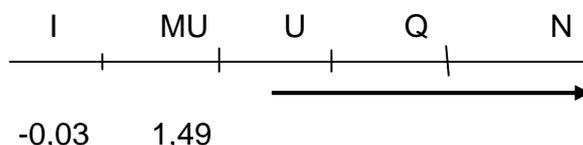
TABLA I (FRECUENCIA)						
INDICADORES	I	MU	U	Q	N	TOTAL
Edad	16	8	6	0	0	30
Sexo	12	6	6	6	0	30
Tiempo de trabajo	12	18	0	0	0	30
Tiempo de trabajo en la Institución	18	12	0	0	0	30
Grado científico	16	4	6	4	0	30
Categoría docente	14	6	6	4	0	30
TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)						
INDICADORES	I	MU	U	Q	N	
Edad	16	24	30	30	30	
Sexo	12	18	24	30	30	
Tiempo de trabajo	12	30	30	30	30	
Tiempo de trabajo en la Institución	18	30	30	30	30	
Grado científico	16	20	26	30	30	
Categoría docente	14	20	26	30	30	

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)

INDICADORES	I	MU	U	Q
Edad	0,5333	0,8000	1,0000	1,0000
Sexo	0,4000	0,6000	0,8000	1,0000
Tiempo de trabajo	0,4000	1,0000	1,0000	1,0000
Tiempo de trabajo en la Institución	0,6000	1,0000	1,0000	1,0000
Grado científico	0,5333	0,6667	0,8667	1,0000
Categoría docente	0,4667	0,6667	0,8667	1,0000

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)

INDICADORES	I	MU	U	Q	Promedio	N - Prom.	
Edad	0,08	0,84	3,50	3,50	1,98	-0,17	I
Sexo	-0,25	0,25	0,84	3,50	1,09	0,72	MU
Tiempo de trabajo	-0,25	3,50	3,50	3,50	2,56	-0,75	I
Tiempo de trabajo en la Institución	0,25	3,50	3,50	3,50	2,69	-0,88	I
Grado científico	0,08	0,43	1,11	3,50	1,28	0,53	MU
Categoría docente	-0,08	0,43	1,11	3,50	1,24	0,57	MU
Puntos de corte	-0,03	1,49	2,26	3,50	1,81 = N		

**ANEXO 9**

Determinación del grado de pertinencia de cada dimensión de la encuesta a expertos

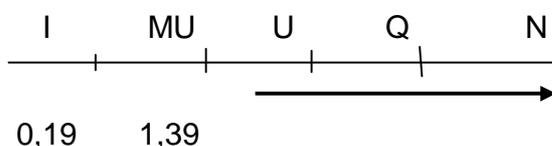
Dimensión: Percepción de las condiciones de trabajo o factores extrínsecos al trabajo.

TABLA I (FRECUENCIA)						
INDICADORES	I	MU	U	Q	N	TOTAL
Salario	16	10	2	2	0	30
Régimen de trabajo y descanso	18	12	0	0	0	30
Higiene de los locales	18	4	6	2	0	30
Recursos materiales	20	6	2	2	0	30
Supervisión	14	8	8	0	0	30

TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)					
INDICADORES	I	MU	U	Q	N
Salario	16	26	28	30	30
Régimen de trabajo y descanso	18	30	30	30	30
Higiene de los locales	18	22	28	30	30
Recursos materiales	20	26	28	30	30
Supervisión	14	22	30	30	30

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)					
INDICADORES	I	MU	U	Q	
Salario	0,5333	0,8667	0,9333	1,0000	
Régimen de trabajo y descanso	0,6000	1,0000	1,0000	1,0000	
Higiene de los locales	0,6000	0,7333	0,9333	1,0000	
Recursos materiales	0,6667	0,8667	0,9333	1,0000	
Supervisión	0,4667	0,7333	1,0000	1,0000	

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)							
INDICADORES	I	MU	U	Q	Promedio	N - Prom.	
Salario	0,08	1,11	1,50	3,50	1,55	0,30	MU
Régimen de trabajo y descanso	0,25	3,50	3,50	3,50	2,69	-0,84	I
Higiene de los locales	0,25	0,62	1,50	3,50	1,47	0,38	MU
Recursos materiales	0,43	1,11	1,50	3,50	1,64	0,21	MU
Supervisión	-0,08	0,62	3,50	3,50	1,89	-0,04	I
Puntos de corte	0,19	1,39	2,30	3,50	1,85 = N		



ANEXO 10

Determinación del grado de pertinencia de cada dimensión de la encuesta a expertos

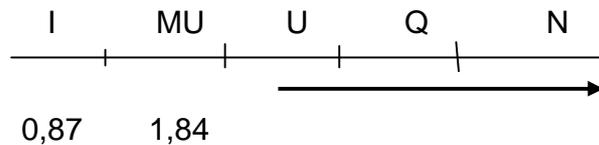
Dimensión: Factores motivadores del trabajo.

TABLA I (FRECUENCIA)						
INDICADORES	I	MU	U	Q	N	TOTAL
Sentido personal	26	2	2	0	0	30
Percepción del tratamiento laboral	22	6	2	0	0	30
Satisfacción de necesidades	26	4	0	0	0	30
Estado emocional	22	2	6	0	0	30

TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)					
INDICADORES	I	MU	U	Q	N
Sentido personal	26	28	30	30	30
Percepción del tratamiento laboral	22	28	30	30	30
Satisfacción de necesidades	26	30	30	30	30
Estado emocional	22	24	30	30	30

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)				
INDICADORES	I	MU	U	Q
Sentido personal	0,8667	0,9333	1,0000	1,0000
Percepción del tratamiento laboral	0,7333	0,9333	1,0000	1,0000
Satisfacción de necesidades	0,8667	1,0000	1,0000	1,0000
Estado emocional	0,7333	0,8000	1,0000	1,0000

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)							
INDICADORES	I	MU	U	Q	Promedio	N - Prom.	
Sentido personal	1,11	1,50	3,50	3,50	2,40	0,03	I
Percepción del tratamiento laboral	0,62	1,50	3,50	3,50	2,28	0,15	I
Satisfacción de necesidades	1,11	3,50	3,50	3,50	2,90	-0,47	I
Estado emocional	0,62	0,84	3,50	3,50	2,12	0,31	I
Puntos de corte	0,87	1,84	3,50	3,50	2,43 = N		



ANEXO 11

Determinación del grado de pertinencia de cada dimensión de la encuesta a expertos

Dimensión: Factores ajenos a la situación laboral.

TABLA I (FRECUENCIA)						
INDICADORES	I	MU	U	Q	N	TOTAL
Percepción de familiares y amigos	6	8	14	2	0	30
Estado de salud	20	6	0	4	0	30
Problemas familiares	8	14	6	2	0	30

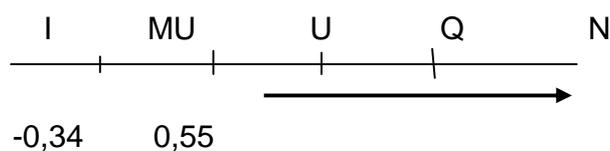
TABLA II (FRECUENCIA ACUMULADA)					
INDICADORES	I	MU	U	Q	N
Percepción de familiares y amigos	6	14	28	30	30
Estado de salud	20	26	26	30	30
Problemas familiares	8	22	28	30	30

TABLA III (FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA)				
INDICADORES	I	MU	U	Q
Percepción de familiares y amigos	0,2000	0,4667	0,9333	1,0000
Estado de salud	0,6667	0,8667	0,8667	1,0000
Problemas familiares	0,2667	0,7333	0,9333	1,0000

TABLA IV (CÁLCULO DE PUNTOS DE CORTES Y ESCALA DE LOS INDICADORES)						
INDICADORES	I	MU	U	Q	Promedio	N -

						Prom.	
Percepción de familiares y amigos	-0,84	-0,08	1,50	3,50	1,02	0,25	MU
Estado de salud	0,43	1,11	1,11	3,50	1,54	-0,27	MU
Problemas familiares	-0,62	0,62	1,50	3,50	1,25	0,02	MU

Puntos de corte	-0,34	0,55	1,37	3,50	1,27 = N
------------------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-----------------



ANEXO 12

Caracterización de la muestra

Caracterización de la muestra teniendo en cuenta el sexo y la edad.						
		Edades				Total
		29 o menos	30 a 39	40 a 49	50 o más	
Sexo	Femenino	5	9	23	11	48
		10,4%	18,8%	47,9%	22,9%	100,0%
	Masculino	3	5	8	9	25
		12,0%	20,0%	32,0%	36,0%	100,0%
Total		8	14	31	20	73
		11,0%	19,2%	42,5%	27,4%	100,0%

Caracterización de la muestra teniendo en cuenta el sexo y el tiempo de trabajo en la institución.							
		Tiempo de trabajo en la Institución					Total
		1 a 4 años	5 a 10 años	11 a 15 años	16 a 20 años	21 o más	
Sexo	Femenino	17	13	0	8	10	48
		35,4%	27,1%	0	16,7%	20,8%	100,0%
	Masculino	12	6	2	2	3	25

		48,0%	24,0%	8,0%	8,0%	12,0%	100,0%
Total		29	19	2	10	13	73
		39,7%	26,0%	2,7%	13,7%	17,8%	100,0%

Caracterización de la muestra teniendo en cuenta el sexo y la categoría docente						
		Categoría docente				Total
		Instructores	Asistente	Auxiliares	Titulares	
Sexo	Femenino	18	26	3	1	48
		37,5%	54,2%	6,3%	2,1%	100,0%
	Masculino	12	12	1	0	25
		48,0%	48,0%	4,0%	0	100,0%
Total		30	38	4	1	73
		41,1%	52,1%	5,5%	1,4%	100,0%

Caracterización de la muestra teniendo en cuenta el grado científico o académico.					
		Grado Científico o académico			Total
		Dr.	MsC.	No	
Sexo	Femenino	1	16	31	48
		2,1%	33,3%	64,6%	100,0%
	Masculino	5	20	25	25
		20,0%	80,0%	100,0%	100,0%
Total		1	21	51	73
		1,4%	28,8%	69,9%	100,0%

Total de la muestra				
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edades	73	25	61	43,12
Tiempo de trabajo en la Institución.	73	1	34	9,90

Profesoras de la muestra				
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edades	48	25	57	42,65
Tiempo de trabajo en la institución.	48	1	34	10,94

Profesores de la muestra				
	N	Mínimo	Máximo	Media
Edades	25	25	61	44,04
Tiempo de trabajo en la Institución	25	1	23	7,92

ANEXO 13

Encuesta de Fluctuación Laboral Potencial

Estimado profesor con vista aun estudio de motivación laboral que se realiza en la institución, deseáramos su colaboración dándonos su opinión. Le garantizamos el anonimato de sus respuestas.

Gracias.

1. Has pensado en abandonar alguna vez el centro: si _____ no _____ a veces ____
2. Si su respuesta es si, relacione las causas que lo han llevado a pensarlo.

3. Si pudiera cambiar su empleo:

- a) Dejaría este trabajo inmediatamente ,si pudiera encontrar otro ____
- b) Aceptaría cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora ____
- c) Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación ____
- d) Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación ____
- e) No veo ningún trabajo por el que pudiera cambiar el que tengo ____
- f) No deseo cambiar mi empleo por ningún otro ____

4. ¿Qué aspectos deben mejorarse en este centro de trabajo para evitar que los trabajadores deseen irse?

ANEXO 14

Escala valorativa del sentido personal que tiene la institución para sus miembros.

Instrucciones:

Según tu valoración personal, marca con una cruz (X) el valor que le atribuyes a las expresiones que tienen que ver con la frase. El valor máximo posible es cinco (5) y el mínimo posible es uno (1)

Frase: La institución es:

1. ...es algo que a uno lo mueve:	5 4 3 2 1
2. ...es algo que uno no cambiaría.	5 4 3 2 1
3. ...es algo que uno busca	5 4 3 2 1
4. ...es un lugar que me aporta conocimientos	5 4 3 2 1
5. ...es un lugar donde se adquieren habilidades.	5 4 3 2 1
6. ...es un lugar que lo ayuda a uno a auto conocerse.	5 4 3 2 1
7. ...es algo que a uno lo estimula	5 4 3 2 1
8. ...es algo con lo que uno se siente satisfecho	5 4 3 2 1
9. ...es algo que uno tiene como modelo	5 4 3 2 1
10. ...es lugar donde se puede razonar	5 4 3 2 1
11. ...es un lugar donde te puedes ejercitar	5 4 3 2 1
12. ...es un lugar que lo ayuda a uno a valorar lo que hace	5 4 3 2 1
13. ...es algo que a uno lo motiva.	5 4 3 2 1
14. ...es algo con lo que uno se siente comprometido	5 4 3 2 1
15. ...es algo que uno tiene como ideal.	5 4 3 2 1
16. ...es un lugar que te favorece el pensamiento	5 4 3 2 1
17. ...es un lugar donde te entrenas	5 4 3 2 1
18. ...es un lugar que favorece tu autodirección.	5 4 3 2 1
19. ...es algo que a uno le preocupa.	5 4 3 2 1
20. ...es un lugar que a uno le agrada	5 4 3 2 1
21. ...es algo a lo que uno quisiera parecerse	5 4 3 2 1
22. ... es lugar que te lleva a la reflexión	5 4 3 2 1
23. ...es un lugar donde te capacitas.	5 4 3 2 1
24. ... es un lugar que te ayuda a valorarte a ti mismo	5 4 3 2 1

ANEXO 15

Encuesta: Mis actitudes ante el trabajo.

Estimado compañero:

Estoy realizando una investigación relacionada con la gestión de los recursos humanos en la institución, la cual permitirá diagnosticar el estado de la motivación laboral en la institución, lo que nos permitirá establecer las bases para su fortalecimiento y de esta forma contribuir al perfeccionamiento de los recursos humanos.

Le anticipo mis agradecimientos por su colaboración.

Edad ____ Sexo ____ Tiempo de trabajo ____ Tiempo de trabajo en la institución ____
 Categoría Docente: Instructor ____ Asistente ____ Auxiliar ____ Titular ____
 Título académico: Doctor ____ Máster ____

Conteste las siguientes preguntas asignando un valor entero entre 1 y 5 donde 1 es el mínimo y 5 es el máximo.

1	2	3	4	5
En total Desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO O MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

#	Frase	Valoración
Higiene de los locales		
1	La ventilación de los locales es buena.	
2	La iluminación de los locales es buena.	
3	El espacio físico es bueno.	
Recursos materiales a su disposición.		
4	Tengo alcance a los medios técnicos.	
5	Los materiales de oficina son suficientes.	
Supervisión		
6	La frecuencia de la supervisión de la facultad es la adecuada	
7	La frecuencia de la supervisión del instituto es la adecuada	
8	La frecuencia de la supervisión nacional es la adecuada	
9	Conozco la eficacia de mi trabajo.	
10	El conocimiento de la eficacia de mi trabajo contribuye a elevar mi autoestima.	
Régimen de trabajo y descanso.		
11	El horario de trabajo está bien organizado.	
12	Planificación de las tareas es adecuada.	
13	Organización escolar es adecuada.	
Salario		
14	El salario que recibo está de acuerdo con mi preparación profesional.	
15	Creo que el salario que recibo está de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo que realizo.	
16	El salario que recibo por mi trabajo me permite satisfacer mis necesidades personales.	
17	Trabajo independientemente del salario que recibo.	
Relaciones interpersonales en el ejercicio de la profesión.		
Relaciones con los directivos.		
18	Me satisface la comunicación con los directivos de la institución.	
19	Me satisface la comunicación con los directivos de la facultad.	
20	Me satisface la comunicación con mi jefe de departamento.	
21	Los directivos a través de sus relaciones incentivan alcanzar las metas.	
22	Predomina un estilo participativo en la organización del trabajo.	
Relaciones con los colegas.		
21	Mis colegas son muy amistosos	

22	La comunicación con mis colegas es muy buena	
23	Me siento satisfecho de las relaciones humanas dentro de mi colectivo laboral.	
Relaciones con los estudiantes.		
24	Los estudiantes propician una buena comunicación.	
25	El comportamiento de los estudiantes es muy bueno.	
26	Los resultados académicos de los estudiantes son muy buenos.	

2. FACTORES MOTIVADORES DEL TRABAJO.

Percepción del tratamiento laboral		
27	La estimulación se corresponde con los esfuerzos realizados.	
28	La estimulación se corresponde con los resultados obtenidos.	
29	Participo en la toma de decisiones.	
30	Tengo posibilidades de superación.	
31	Las posibilidades de superación están de acuerdo con mis intereses.	
32	Tengo posibilidades de investigación.	
33	Las posibilidades de investigación están de acuerdo con mis intereses.	
34	Tengo posibilidades de intercambiar científicamente con otras instituciones.	
35	Los directivos son siempre justos en el tratamiento laboral.	
36	La evaluación del desempeño profesional es adecuada.	
37	En la organización del trabajo el directivo me tiene en cuenta mis opiniones	
38	En la organización del trabajo el directivo me escucha pero no me tiene en cuenta	
Estado emocional en el momento de la insatisfacción.		
39	Cuando he estado insatisfecho en mi trabajo, me he sentido tenso.	
40	Cuando he estado insatisfecho en mi trabajo, me he sentido frustrado.	
41	Cuando he estado insatisfecho en mi trabajo, me he sentido deprimido.	
42	Cuando he estado insatisfecho en mi trabajo, me he sentido pesimista.	
Satisfacción de necesidades.		
43	Me siento autorrealizado.	
44	Me gusta el mando de las cosas.	
45	Me gusta formar parte de mi departamento y de la institución.	
46	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	
47	Me siento reconocido por la labor que desempeño.	
48	Trabajo por la trascendencia social de mi profesión.	
49	Trabajo solo para la obtención de un salario.	
Motivación profesional		
50	Me agrada mucho ser profesor.	
51	Me siento satisfecho con mi trabajo.	
52	Tengo planes y proyectos como profesional de la educación.	

3. FACTORES AJENOS A LA SITUACIÓN LABORAL.

Percepción de familiares y amigos con respecto al centro laboral		
53	Mis familiares están de acuerdo con el lugar donde trabajo.	
54	A mis amigos les agrada el lugar donde trabajo.	
Estado de salud		
55	Mi estado de salud me permite realizar mi trabajo.	

56	Tienen en cuenta mi estado de salud para organizar mi trabajo	
Problemas familiares		
57	No tengo problemas familiares que afecten mi trabajo	
58	Tienen en cuenta mis problemas familiares para organizar mi trabajo.	

5. ¿Por qué y para qué trabajas en tu puesto actual? Relacione 5 razones en orden jerárquico.

*

*

*

*

*

6. ¿Cómo puede usted contribuir para remediar las causas de su insatisfacción en el trabajo?